

Swetlana Franken

Verhaltensorientierte Führung

Swetlana Franken

Verhaltensorientierte Führung

Handeln, Lernen und Ethik
in Unternehmen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.dnb.de>> abrufbar.

Dr. Svetlana Franken lehrt an der Fachhochschule Köln in den Fächern Führung und Interkulturelles Management im Hauptstudium sowie Innovationsmanagement und Lernende Unternehmen im Schwerpunkt General Management und leitet mehrere Praxisprojekte mit Unternehmen in NRW.

1. Auflage 2004

2. Auflage 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0651-9

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Sie, die Führungskräfte der Zukunft. Sie werden in ein Paar Jahren Gruppen, Abteilungen und Unternehmen führen oder tun es schon heute. Was können Sie heute über Führung lernen, was Ihnen in einem Unternehmen in der globalen Wissensgesellschaft 2010+ zum langfristigen Erfolg verhelfen kann? Es kann kaum um fertige, allgemeingültige Führungsrezepte gehen. Genauso wenig lohnt es sich, Theorien und Ansätze auswendig zu lernen. Es zählt nur das Eine: selbst denken und handeln lernen. Sehr hilfreich ist dabei, sich mit dem Wissen der Klassiker und moderner Führungstheoretiker sowie mit den Erfahrungen der Unternehmenspraxis auseinander zu setzen, allerdings mit dem Ziel einer selbstständigen Reflexion und kritischen Überprüfung. Das ist das eigentliche Ziel dieses Buches - Ihnen verschiedene Theorien und Konzepte zu relevanten Bereichen der Führung zu präsentieren und Ihnen Anregungen zum Denken zu geben.

Das Lehrbuch richtet sich an kluge, kreative Köpfe - zu jedem Thema werden mehrere Betrachtungsperspektiven und Ansätze dargestellt, sodass Sie immer eine Wahl haben zwischen den Theorien diejenige auszuwählen, die Ihnen als besonders plausibel, überzeugend und praxisrelevant erscheint. Diese Notwendigkeit, immer selbst entscheiden zu müssen, entspricht der Realität eines Managers und bereitet Sie auf die Zukunft vor.

Wie wird sie sein, Ihre Zukunft? So, wie Sie sie schaffen werden. Ein Pessimist bewältigt die Zukunft, während ein Optimist sie gestaltet. Und das ist die zentrale Botschaft des Buches: wir schaffen - zusammen mit anderen Menschen - uns selbst und unsere unmittelbare Umwelt und sind für sie verantwortlich.

Allerdings kann man, ohne Anspruch auf eine umfassende Vorhersage, einige allgemeine Trends erkennen, die unsere Zukunft und speziell die Führung in Unternehmen grundsätzlich beeinflussen werden. Durch den endgültigen Übergang zur Wissensgesellschaft wird die Bedeutung von Ideen und Innovationen, von Mitarbeitern und ihrem kreativen Potenzial sowie von einem intelligenten Wissensmanagement in Unternehmen weiter zunehmen. Unternehmen als ganzes werden sich weiter öffnen, sei es Open Innovation als ein Konzept der mit den Kunden, Lieferanten und Konkurrenten zur gemeinsamen Produktentwicklung, oder Corporate Social Responsibility (CSR) als zunehmende ethische Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern, inklusive der eigenen Belegschaft. Darüber hinaus wird sich der bereits laufende Wertewandel in Richtung postmaterialistische Werte, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung vertiefen und neue Führungskonzepte und -methoden wie partnerschaftliche und werteorientierte Führung, Empowerment und Identifikation

erfordern. Die Führungsbeziehungen werden immer weniger auf Anweisungen und Gehorsam, sondern viel mehr auf einer gegenseitigen Beeinflussung aufbauen.

Um diese Führungswende mitmachen und mitgestalten zu können, sollte eine Führungskraft die Kunst der Führung beherrschen: verschiedene theoretische Ansätze an die Personen und Situationen kreativ anpassen und kontinuierlich dazulernen. Dafür sind fundierte Kenntnisse über das menschliche Verhalten auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene notwendig.

Der Aufbau des Lehrbuches entspricht dieser Zielsetzung. Begleitet von einem kurzen Exkurs in die Geschichte der Verhaltenswissenschaften werden die Anforderungen an moderne Führungskräfte diskutiert, damit jeder (künftige) Manager seine Stärken und Schwächen einschätzen und sich dementsprechend weiter entwickeln kann.

Im Teil A „Individuelles Verhalten“ werden die Grundbegriffe und Theorien der Persönlichkeit und Intelligenz, sowie der Wahrnehmung, Wissensrepräsentation und des Lernens und Handelns erläutert. Der Teil wird mit einem Überblick über die Motivationstheorien und ihrer Umsetzung in die Praxis abgeschlossen.

Teil B beschäftigt sich mit der Interaktion zwischen Menschen und dem Gruppenverhalten und untersucht die Probleme der Kooperation, Kommunikation sowie Gruppen- und Teamarbeit. Die Darstellung von theoretischen Ansätzen wird durch praktische Beispiele und Exkurse konkretisiert.

Im Teil C „Organisationsverhalten“ handelt es sich um das Verhalten von großen Handlungseinheiten. Es werden Unternehmensethik und -kultur, Führung sowie Lernen und Wissen in Unternehmen diskutiert. Theorien und Ansätze werden auch hier durch Unternehmensbeispiele und praktische Anwendungsempfehlungen ergänzt. Somit schließt sich der Kreis zu den am Anfang erläuterten Führungskompetenzen auf einer höheren Betrachtungsebene.

Im Vergleich zu der ersten Auflage des Buches wurde der Text aufgrund neuer Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaft und Führungslehre sowie aktueller Entwicklung in der Unternehmenspraxis komplett überarbeitet, es sind einige moderne Motivations- und Führungstheorien, viele Praxisbeispiele sowie drei neue Kapitel „Unternehmensethik“, „Qualität der Führung“ und „Intelligentes Unternehmen“ eingeführt worden.

Auf der Website des Gabler Verlags unter www.gabler.de können Studenten und Dozenten Folien für dieses Lehrbuch sowie weitere Materialien finden.

Ich hoffe, dass Ihnen dieses Buch für Ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung behilflich sein wird und wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der Kunst der Führung in die Praxis.

Köln, im Juli 2007

S. Franken

Inhalt

Vorwort	V
Inhalt	VII
1 Führung und Verhalten.....	1
1.1 Kurzer Exkurs in die Geschichte der Verhaltenswissenschaft	3
1.2 Anforderungen an Führungskräfte und Führungskompetenzen.....	11
Teil A: Individuelles Verhalten	16
2 Person und Persönlichkeit	18
2.1 Begriffe und Definitionen	18
2.2 Persönlichkeitstheorien	20
3 Menschliche Intelligenz(en).....	26
3.1 Intelligenz und Intelligenztheorien	26
3.2 Emotionale Intelligenz.....	31
3.3 Theorie der multiplen Intelligenzen.....	33
4 Wahrnehmung.....	36
4.1 Definition der Wahrnehmung. Rolle des Gedächtnisses	36
4.2 Visuelle Wahrnehmung.....	40
4.3 Grenzen menschlicher Wahrnehmung.....	44
5 Wissensrepräsentation	46
5.1 Theorie der Wissensrepräsentation	46
5.2 Subjektivität und Stabilität des Wissens	49
5.3 Formen des Wissens: beschreibendes, prozessuales und emotionales	51
5.4 Explizites und implizites Wissen: die Rolle des Bewusstseins	53
5.5 Formalisiertes Wissen.....	55
6 Individuelles Lernen	58
6.1 Lernfähigkeit und Lernen.....	58

6.2	Formen des individuellen Lernens	60
7	Individuelles Handeln.....	66
7.1	Ganzheitliches Modell des Handelns.....	67
7.2	Kognitive Kompetenzen der Handlungssteuerung	69
7.3	Verstand, Vernunft und Emotionen im Handeln.....	70
7.4	Ethik des individuellen Handelns	72
7.5	Phasen des Handlungsprozesses	76
8	Motivation.....	79
8.1	Ziele, Motive und Motivation.....	81
8.2	Intrinsische und extrinsische Motivation.....	83
8.3	Inhalt-Ursache-Theorien.....	86
8.3.1	Die Bedürfnistheorie von Abraham Maslow	88
8.3.2	ERG Theorie von C. Alderfer	90
8.3.3	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....	92
8.3.4	Bedürfnisfaktorentheorie von D. C. McClelland.....	94
8.3.5	Profil der fundamentalen Motive nach S. Reiss.....	95
8.4	Prozesstheorien	97
8.4.1	Die VIE-Theorie von V. Vroom.....	97
8.4.2	Zirkulationsmodell von L. Porter und E. Lawler	100
8.4.3	Zieltheorie von E. Locke	102
8.4.4	Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel	104
8.5	Motivation in der Unternehmenspraxis.....	106
8.5.1	Variable Entgeltsysteme und Restrukturierung des Arbeitsprozesses.....	106
8.5.2	Motivation und Persönlichkeit	108
8.5.3	Kontrolle als Motivationsinstrument	111
8.6	Abschaffen der Demotivation, Identifikation und Personalentwicklung.....	113
8.6.1	Demotivation: Ursachen und Gegenmaßnahmen.....	113
8.6.2	Identifikation und ihre Förderung	117
8.6.3	Personalentwicklung als Motivationsaufgabe	120

Teil B: Interaktion und Gruppenverhalten	125
9 Kooperation	126
9.1 Kooperationsebenen und -formen	126
9.2 Aktuelle Kooperationstrends	130
9.3 Begriff und Voraussetzungen der Kooperation	132
9.4 Vertrauen und Kooperationsbereitschaft	134
9.5 Förderung von Kooperationen	136
10 Kommunikation	139
10.1 Definitionen und Modelle	140
10.2 Verbale und nonverbale Kommunikation	143
10.3 Kommunikationstheorien	149
10.3.1 Der psychologische Ansatz von F. Schulz von Thun	149
10.3.2 Theorie der Transaktionsanalyse von E. Berne	153
10.3.3 Kommunikationsgestaltung aufgrund des Modells der Psyche nach G. Roth	159
10.4 Betriebliche Kommunikation	160
10.4.1 Kommunikationsmedien in Unternehmen	161
10.4.2 Mitarbeitergespräche in der Unternehmenskommunikation	164
11 Gruppen und Gruppenprozesse	168
11.1 Arten und Wirkungen von Gruppen	169
11.2 Arbeitsgruppen in Unternehmen	172
11.3 Team als eine besondere Arbeitsgruppe	175
11.4 Gruppenentwicklung und Gruppenleistung	179
11.5 Interaktion in Gruppen. Themenzentrierte Interaktion	183
11.6 Konflikte in Gruppen	186
11.7 Lernen in Gruppen	190
11.8 Empfehlungen für einen Gruppenleiter	193
Teil C: Organisationsverhalten	197
12 Unternehmenskultur	198

12.1	Unternehmen als Handlungseinheit	199
12.2	Zur Bedeutung der Unternehmenskultur.....	201
12.3	Definitionen der Unternehmenskultur	203
12.4	Modelle der Unternehmenskultur	205
12.5	Wirkungen der Unternehmenskultur.....	211
12.6	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur.....	213
12.6.1	Analyse der Ist-Kultur	213
12.6.2	Gestaltung der Unternehmenskultur.....	215
13	Unternehmensethik	221
13.1	Theoretische Grundlagen der Unternehmensethik	222
13.1.1	Ansätze und Begriffe der Unternehmensethik.....	222
13.1.2	Einige Instrumente zur Regelung der Unternehmensethik	226
13.2	Ethik von Unternehmen.....	228
13.2.1	Ethik in der Unternehmensvision und -strategie	228
13.2.2	Beispiel: Umweltbewusstsein und Strategie	231
13.2.3	Stakeholder und ihre Interessen	232
13.2.4	Corporate Social Responsibility-Bewegung.....	234
13.3	Ethik in Unternehmen.....	235
13.3.1	Ethisches Führungsverhältnis.....	236
13.3.2	Institutionelle Rahmenbedingungen für die Ethik in Unternehmen...	238
13.3.3	Führungsleitlinien als normative Anforderungen an die Führungsethik.....	241
13.3.4	Führungskräfteethik	242
13.3.5	Mitarbeiterethik	243
14	Führung.....	246
14.1	Gesellschaftlicher Wertewandel und Führungsverständnis.....	247
14.1.1	Wertewandel und Menschenbilder	247
14.1.2	Modernes Führungsverständnis.....	252
14.1.3	Zusammenspiel der strukturellen und interaktiven Führung	254

14.2	Führungsstile.....	257
14.2.1	Führungsstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt.....	257
14.2.2	Managerial Grid nach Blake und Mouton.....	259
14.2.3	Moderne Führungsstiltypologien.....	261
14.2.4	Führungsstile in der Praxis	263
14.3	Führungskonzepte.....	265
14.3.1	Situative Führung.....	265
14.3.2	Zielorientierte Führung	267
14.3.3	Werteorientierte Führung.....	271
14.4	Qualität der Führung.....	277
14.4.1	Ziele und Qualitätskriterien der Führung.....	278
14.4.2	Messung der Führungsqualität	281
14.4.3	Ein Konzept für die langfristige Sicherung der Führungsqualität.....	284
15	Lernen und Wissen in Unternehmen	286
15.1	Theorien des organisationalen Lernens	287
15.1.1	Die Theorie von Cyert und March	287
15.1.2	Lerntheorie von Argyris und Schön.....	290
15.1.3	Theorie der lernenden Organisation von P. Senge	292
15.1.4	Wissensmanagementtheorie von Nonaka und Takeuchi	295
15.2	Wissen in Unternehmen. Probleme und Management	302
15.2.1	Organisationales Wissen	302
15.2.2	Bausteine des Wissensmanagements	304
15.2.3	Wissensmanagement in der Praxis	306
15.2.4	Intelligentes Unternehmen.....	309
	Literaturverzeichnis.....	315
	Stichwortverzeichnis	323
	Autorin.....	327

1 Führung und Verhalten

Was bedeutet es, Menschen zu führen? Welche Eigenschaften machen eine gute Führungskraft aus? Aufgrund individueller Vielfältigkeit gibt es keinen Idealtyp des Führers¹. Erfolgreiche Manager in der Praxis können sowohl flink und flexibel als auch stur und starrsinnig sein, sowohl bescheiden als auch eitel und selbstbewusst wirken. Wer sich für die Führungskarriere entscheidet, muss ohne fertige Rezepte anhand persönlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen seinen eigenen Führungsstil finden. Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen, planen und kontrollieren, führen und organisieren – diese und viele weitere Tätigkeiten gehören zu den Führungsaufgaben. Diese Aufgaben variieren je nach Branche und Größe des Unternehmens, nach der Position und Funktionen der Führungskraft, haben aber eins gemeinsam: Führende beeinflussen das Verhalten anderer Menschen für gemeinsame Zielerreichung.

Als Unternehmensführung (oder Management) wird die zielgerichtete Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von sozialen (sozio-technischen) Systemen bzw. Unternehmen verstanden.² Und die Führungskräfte (oder Manager) haben die Aufgabe, das Handeln aller Mitarbeiter im Unternehmen auf den gemeinsamen Erfolg hin auszurichten. In diesem Prozess bilden Strategieentwicklung, Organisation, Planung und Kontrolle als Managementfunktionen einen konstituierenden Rahmen, während die Führung für einen effizienten Einsatz der Mitarbeiter sorgt. Menschen als Schöpfer von Ideen und Produkten spielen in Unternehmen – auch bei automatisierter Produktion – die entscheidende Rolle.

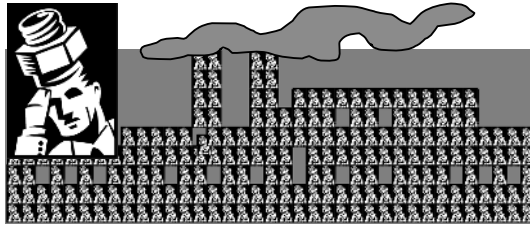
Unternehmen von heute werden mit Herausforderungen der Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert, die tiefgreifende Veränderungen der Führung verlangen. Die Wettbewerbssituation verschärft sich aufgrund der Internationalisierung, Globalisierung, Ressourcenverknappung sowie Individualisierung der Kundenbedürfnisse in gesättigten Käufermärkten. Die neue Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK-Technologie) führt zur Auflösung von Unternehmensgrenzen und Umgestaltung von Organisationsstrukturen und -prozessen. Gesellschaftliche Werte und Menschenbilder sind einem Wandel unterzogen, der die Einstellung zur Umwelt, die Altersstruktur von Kundschaften und Belegschaften, den Stellenwert der Arbeit sowie die Ansprüche an den Arbeitsplatz und die Führung in Unternehmen beeinflusst.

¹ Im Weiteren werden aus Einfachheitsgründen nur männliche Formen benutzt, wobei Vertreter des weiblichen und männlichen Geschlechts gemeint werden.

² Vgl. Ulrich, H. Management, S. 113; Bleicher, K. Das Konzept Integriertes Management, S. 60.

Unter diesen Bedingungen ist der Erfolg eines Unternehmens in erster Linie von seiner Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Kundenorientierung abhängig. Dadurch wächst die Bedeutung des menschlichen Faktors in Unternehmen. Der Mensch wird nicht mehr nur als ein Rädchen in einem bürokratisch geführten Hierarchiesystem angesehen, sondern als Schöpfer von Ideen und Werten, als Persönlichkeit mit individuellen Stärken, Fähigkeiten und Talenten. Die Vorstellung vom Unternehmen als einer Maschine, wo ein Mensch zu einem Teil des technischen Systems „Fabrik“ degradiert wurde, gehört der Vergangenheit an.

Abb. 1: Unternehmensbild von gestern



In der postindustriellen Gesellschaft ist der Bedarf an solchen „Rädchen“ ohne Eigeninitiative und Verantwortung stark zurückgegangen. Die monotonen, körperlichen Tätigkeiten werden zunehmend automatisiert oder in Billiglohnländer verlagert. Zugleich steigen die Anforderungen an die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter, die initiativ und selbständig handeln müssen. Durch ihre Kunden- und Prozessnähe verfügen die Mitarbeiter über besondere Potenziale in Bezug auf Entscheidungsfindung, Erfüllung von Kundenbedürfnissen und Verbesserungsprozesse. Folglich sollten sie mehr Macht bei Entscheidungen und Innovationen bekommen. Der „empowerte“ Mensch arbeitet kompetent, eigenverantwortlich und kreativ und trägt zum Unternehmenserfolg bei.

Die Aufgaben der Führung ändern sich radikal und sind darauf ausgerichtet, individuelles Wissen, besondere Fähigkeiten, Kompetenzen und Talente der Mitarbeiter zu entdecken und für das Unternehmen zu erschließen. Diese können allerdings nicht erzwungen, sondern nur freiwillig gegeben werden. Anstelle herkömmlicher Führungsinstrumente wie alleinige Entscheidungen, Arbeitsanweisungen und Kontrolle, treten individualisierte, kommunikative Führung, Interaktion und Unterstützung selbständiger, engagierter Mitarbeiter. Die neue Führungskraft sollte vor allem Coach und Entwickler für seine Mitarbeiter und zugleich Visionär und Architekt einer fördernden Unternehmenskultur sein. Die Unternehmensziele werden gemeinsam, durch die Interaktion und Kooperation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern definiert

und erreicht. Aus dieser Perspektive ändern sich die Anforderungen an die Führungskräfte: neben Fachkompetenzen sollen sie Kreativität, Flexibilität und Lernfähigkeit sowie soziale Kompetenzen besitzen. Neue Organisationsformen und -modelle, wie Team- und Projektarbeit, strategische Allianzen und internationale Kooperationen, erfordern ein menschliches Miteinander, in dem die Personen samt ihren Emotionen mitberücksichtigt werden. Personifizierte Führung und Motivation, offene Kommunikation, lebenslanges Lernen, Kreativität und Flexibilität, kooperativer Führungsstil, Unterstützung von Team- und Unternehmenskultur – das sind die Schlüsselbegriffe der erfolgreichen Führung.

Um diese Führung praktizieren zu können, braucht ein Manager fundierte Kenntnisse über individuelles und Gruppenverhalten, die im Rahmen der Verhaltenswissenschaft entwickelt werden. Ein kurzer Exkurs in die Geschichte dieser Disziplin soll einen Überblick über ihre wichtigsten Richtungen und die für die Führung relevanten Grundlagen geben.

1.1 Kurzer Exkurs in die Geschichte der Verhaltenswissenschaft

Die betriebswirtschaftliche Verhaltenswissenschaft³ (auch Verhaltenspsychologie genannt) ist die Wissenschaft vom menschlichen Verhalten und befindet sich im Grenzgebiet zwischen Psychologie und Unternehmensführung. Im Kontext der Führung beschäftigt sich die Verhaltenswissenschaft mit dem Verhalten von Menschen in einem Unternehmen und seinem Einfluss auf die Leistungsfähigkeit dieses Unternehmens.

Den Gegenstand der verhaltenswissenschaftlichen Forschung bilden drei Determinanten des Verhaltens in Unternehmen: Individuen, Gruppen und Strukturen (Organisation als Handlungseinheit oder ihre Teile). Damit hat die Verhaltenswissenschaft folgende Themenbereiche:

- individuelles Verhalten, Wahrnehmung und Gedächtnis, individuelles Lernen, Entscheidungsfindung und Motivation;
- Gruppenverhalten, Kooperation, Kommunikation, Teamarbeit und Lernen in Gruppen;
- Organisationsverhalten, Unternehmenskultur und -ethik, Führungsstile und -methoden, Lernen und Wissen in Unternehmen.

Alle drei Ebenen des Verhaltens sind miteinander verbunden, denn sowohl Gruppen- als auch Organisationsverhalten basiert auf dem Verhalten einzelner Individuen. Auf

³ Im englischen Sprachraum am besten mit „Organizational Behaviour“ gleichzusetzen.

jeder weiteren Stufe kommen noch zusätzliche Prozesse dazu, die das Verhalten von größeren Einheiten beeinflussen: Gruppenprozesse und Organisationsprozesse.

Tabelle 1: Themenbereiche der Verhaltenswissenschaft

Verhaltensebenen	Themenbereiche der Verhaltenswissenschaft
Individuum	Persönlichkeit, Intelligenz(en), individuelles Lernen, Wahrnehmung und Gedächtnis, Wissensrepräsentation, individuelle Entscheidungsfindung, Motivation
Gruppe	Kooperation, Interaktion, Kommunikation, Gruppe und Gruppenprozesse, Team und Teamarbeit, Lernen in Gruppen
Unternehmen (oder sein Teil)	Unternehmenskultur, Unternehmensethik, Führung, Führungsstile und -methoden, organisationales Lernen, Wissen in Unternehmen

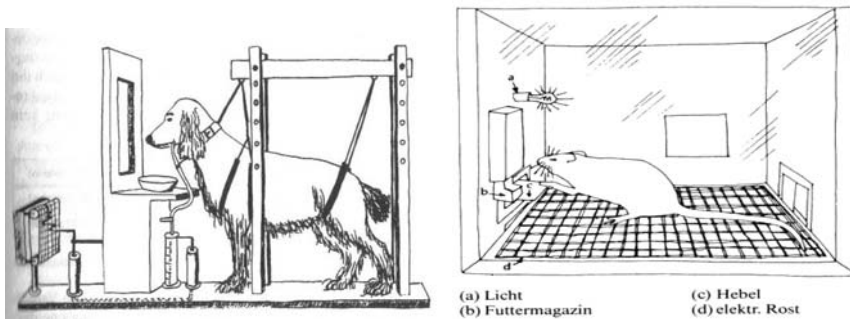
Die Verhaltenswissenschaft ist keine Erfindung unserer Zeit: seit Jahrhunderten versuchen Wissenschaftler menschliches Verhalten zu verstehen und zu beschreiben. Zum Beispiel, haben die Politökonomen Adam Smith und Robert Owen bereits im 18. und 19. Jahrhundert ihren Theorien menschliche Verhaltensweisen und Entscheidungsprozesse zu Grunde gelegt und den Menschen dabei grundsätzlich ein rationales Verhalten unterstellt. Anfang des 20. Jh. hat Frederick W. Taylor versucht, Motive des Arbeiterverhaltens zu untersuchen und mit seinen „Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung“ die Arbeitsbereitschaft und -produktivität von Arbeitern zu erhöhen, was große Bedeutung für die optimale Gestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen hatte.

In den 10er und 20er Jahren des 20. Jh. bekommt die Verhaltenstheorie ihre Gestalt als Wissenschaft, zuerst in Form des **Behaviorismus** (von behavior = Verhalten). Der Behaviorismus, vor allem der amerikanische, ist immer noch die bekannteste Theorie des menschlichen (und tierischen) Verhaltens.

Die Forderung, tierisches und menschliches Verhalten naturwissenschaftlich, objektiv zu untersuchen, wurde bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts von dem amerikanischen Psychologen Edward Thorndike (1874 – 1949) erhoben. Für das Studium des Lernverhaltens von Hunden und Katzen hat Thorndike einen Versuchskäfig erfunden, wo ein Tier durch zufällige Betätigung eines Pedals sich befreien und Futter bekommen konnte. Nach einigen Vorgängen konnte das Tier lernen, das Pedal gezielt zu betätigen. Für Thorndike bedeutete dies, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Verhaltens dadurch erhöht werden kann, dass es positive Konsequenzen hat. Diese Art von Lernen nennen wir jetzt Lernen am Erfolg oder operante Konditionierung (s. Kapitel 6 „Individuelles Lernen“).

Ein anderer Typ von Lernen wurde von dem russischen Physiologen Iwan Pawlow (1849 – 1936) entdeckt und beschrieben – die klassische Konditionierung, die er in Experimenten mit Hunden untersucht hat. Eine natürliche Verhaltensreaktion eines Hundes (Speichelfluss), die durch den Anblick des Futters ausgelöst wird, hat Pawlow mit einem anderen, neutralen Reiz (Glockenzeichen) verknüpft. Nach einigen Wiederholungen dieses Vorgangs kam der Speichelfluss (bedingte Reaktion) unmittelbar nach dem Glockenzeichen (bedingter Reiz) ohne Futter zustande (s. Abbildung). Pawlow meinte, dass man alles Lernverhalten durch eine solche klassische Konditionierung erklären kann.

Abb. 2: Tierexperimente der Behavioristen: das Hund-Experiment von I. Pawlow und die Skinner-Box⁴



Seine endgültige Verkörperung als Wissenschaft hat der Behaviorismus in den Werken des amerikanischen Psychologen John Watson (1879 – 1958) gefunden: basierend auf den Theorien von Thorndike und Pawlow hat er 1914 das Werk „Behavior: An Introduction to Comparative Psychology“ herausgegeben und seine Lehre von der Kontrolle und Voraussage von Verhalten begründet. Nach Watsons Meinung kann das Verhalten ausschließlich über die Beziehung von Reiz und Reaktion erklärt werden. Für tierisches und menschliches Verhalten gelten dieselben „objektiven“ Gesetze, und zwar die Lehre von der Veränderung des Verhaltens nach den Prinzipien der klassischen und operanten Konditionierung. Watson spricht sich dafür aus, die psychologische Forschung rein auf beobachtbares Verhalten zu beschränken und distanziert sich von allen mentalen Prozessen, die das Verhalten beeinflussen können.

Der wahrscheinlich bedeutendste Behaviorist F. Skinner (1904 – 1990) verbesserte und verfeinerte die Erforschung des tierischen Verhaltens. Er entwickelte die nach ihm

⁴ Vgl. Lefrancois, G.R. Psychologie des Lernens, S. 36.

genannte Skinner-Box (s. Abbildung oben), in der die Versuchstiere, vor allem Tauben und Ratten, nach einem Hebeldruck oder Picken auf eine Glasscheibe mit Futter belohnt wurden. Skinner hat das so genannte Lernen durch „Versuch und Irrtum“ beschrieben. Wenn die Belohnung dem erfolgreichen Verhalten unmittelbar folgt, erzielt man die beste Wirkung. Schlussfolgernd hat Skinner seine Theorie formuliert: alles menschliche und tierische Verhalten wird über Verstärkungs- und Vermeidungslernen gesteuert, d.h. über die Konsequenzen des Verhaltens. Das bedeutet, dass das Verhalten sowohl von Tieren als auch von Menschen – so kompliziert es im Innern des Organismus auch zugehen mag – von außen gesteuert ist.⁵

Alle behavioristischen Ansätze haben Folgendes gemeinsam: sie beschränken sich auf die Beobachtung und Beschreibung derjenigen Verhaltensteile, die außerhalb des Organismus zum Vorschein kommen. Ein Mensch wird von diesen Verhaltensforschern als Maschine ohne freien Willen, sein Verhalten als Ergebnis von früheren Erfahrungen (von Lob und Tadel) betrachtet. Diese „lernenden Automaten“ werden durch externe Ereignisse und nicht durch interne Faktoren (Wünsche, Motive, Triebe, Denken und Einsichten) gesteuert. Sie passen sich der Umwelt vollkommen an und sichern dadurch ihr Überleben. Dabei ist für das gewünschte Verhalten ausreichende Konditionierung (durch häufiges Wiederholen) notwendig – durch Lob oder Belohnung auf der einen und Bestrafung auf der anderen Seite. Durch geschickt gestaltete Lernprozesse (Reize) kann man jede erwünschte Reaktion hervorrufen und das Verhalten von Individuen beliebig lenken.

Die modernen Erkenntnisse der Hirnforschung, Neurobiologie und -psychologie zeigen die Grenzen des Behaviorismus auf: Menschen sind keine lernenden Automaten, sondern einmalige Persönlichkeiten, die durch komplexe kognitive Prozesse der Wahrnehmung, Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung, in denen sich ihre Fähigkeiten, individuellen Erfahrungen und Emotionen widerspiegeln, gekennzeichnet werden. Es ist äußerst schwierig, das komplexe menschliche Verhalten als Kette operant konditionierten Verhaltens zu beschreiben.

Die (neu)behavioristischen Theorien sind immer noch verbreitet, insbesondere in den USA: einige Lehrbücher amerikanischer Autoren beschreiben den Behaviorismus als einzig richtiges Lernkonzept⁶ oder sind stark geprägt von der behavioristischen Perspektive⁷. Allerdings ist die Zuordnung mancher Namen zu einer bestimmten Richtung diskussionswürdig. Viele der Wissenschaftler und Psychologen, die der behavioristischen Tradition zugeordnet werden, wie Abraham Maslow oder Frederick Herzberg, haben mit ihren Motivationstheorien und Management-Empfehlungen einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Verhaltenswissenschaft und Führungstheorie geleistet. Ihre Ideen sind zum großen Teil immer noch aktuell, jedoch sollte ihre Anwendung die modernen Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaft (Kognitivismus

⁵ Vgl. Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 31- 35.

⁶ Z.B. Corell, W. Verstehen und lernen oder Hilgards Einführung in die Psychologie.

⁷ Z.B. Robbins, S. P. Organisation der Unternehmung.

und Konstruktivismus) berücksichtigen, die Einmaligkeit jedes einzelnen Menschen und den subjektiven Charakter seines Wissens hervorheben.

Seit den 50er Jahren des 20. Jh. hat eine neue Ära in der Verhaltenswissenschaft begonnen – die so genannte „kognitive Wende“ brach aus. Sie wurde durch das wachsende Interesse für die Prozesse, die im Gehirn ablaufen, verursacht und durch Erkenntnisse von einigen Verhaltensforschern, wie z.B. Karl Lashley (1890 – 1958) über Hirnmechanismen der mentalen Aktivitäten begründet. Lashley hat 1948 behauptet, „dass Verhalten keineswegs eine bloße Reiz-Reaktionskette sei, sondern durch ein internes, hierarchisch organisiertes System kontrolliert werde. An der Spitze dieses Systems stehen allgemeine Pläne und Absichten, die nachgeordnete, konkretere Handlungsprogramme bis hinunter zu den Einzelaktionen steuern.“⁸ Das bedeutet, dass menschliches Verhalten nicht erst als Antwort auf einen Reiz zustande kommt, sondern durch Planung, Vorausschau und Ziele getrieben wird.

Gleichzeitig wurde die kognitive Wende durch die Erfolge auf den Gebieten der Kybernetik, Informationstheorie und Künstliche Intelligenz (verbunden mit solchen bekannten Wissenschaftlern wie Norbert Wiener, Ross Ashby und Claude Shannon) vorangetrieben.

Die kognitive Wende wurde in der Verhaltenspsychologie durch die Arbeiten von Psychologen wie Donald Broadbent und Eric Neisser eingeleitet. Sie haben sich mit der Informationsverarbeitung im Bereich der Symbole, Regeln und Überzeugungen befasst. Heute nimmt der **Kognitivismus** einen bedeutsamen Platz in den psychologischen und soziologischen Theorien ein.

Der Kognitive Ansatz beschäftigt sich mit dem „Warum“ und „Wie“ unseres Verhaltens und untersucht das menschliche Gehirn und seine Informationsverarbeitung: Wahrnehmung, Repräsentation der Welt (mentale Modelle), Gedächtnis und Entscheidung. Dadurch rückt die Persönlichkeit eines Menschen mit allen geerbten, anerzogenen und bewusst entwickelten Fähigkeiten und Fertigkeiten in Vordergrund der Verhaltenswissenschaft.

Die Grundpostulate des Kognitivismus können wie folgt beschrieben werden:

- menschliches Verhalten ist mehr als eine Reiz-Reaktions-Kette (Passivität), Reaktionen sind nur zum Teil von außen steuerbar;
- Entwicklung ist ein aktiver Prozess eines Subjektes, das mit Erkenntnisfunktionen ausgestattet ist. Dieses Subjekt baut Erkenntnis durch die aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt auf;
- Handeln wird von Denkvorgängen bestimmt und damit nicht nur von den äußeren Gegebenheiten;

⁸ Zitiert nach Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 39.

- das Bindeglied zwischen Reiz (Umwelt) und Reaktion (Verhalten) ist die kognitive Repräsentation: Kodierung und Integration von Informationen, Reizen und Umweltfaktoren in ein persönliches Erfahrungs- und Denksystem;
- damit werden Reize nicht nur aufgenommen, sondern auch einer Bewertung und Verarbeitung unterzogen;
- die kognitiven Repräsentanten werden bestimmt durch: Inhalt (Gegenstand, Verhalten von Personen); Informationskanal (Input optisch, akustisch etc.) und ihre Art (bildhaft, durch Handlung, gedanklich, sprachlich);
- die Art der kognitiven Repräsentation wandelt sich mit dem Alter, vor allem qualitativ, damit ist geistige Entwicklung nicht nur eine reine Ansammlung von Fakten, sondern eine differenzierter werdende Konstruktion;
- bei der Anpassung gibt es Akkommodation (Individuum passt sich selbst an die Umwelt an) und Assimilation (Individuum passt die Umwelt an sich an), beides wechselseitig je nach Bedingungen durch intelligentes Denken und Handeln.

Im Gegensatz zu behavioristischen Ansätzen mit Modellen des Lernens als klassische oder operante Konditionierung, bedeutet das Lernen im Kognitivismus vor allem das Lernen durch Einsicht oder durch Denken (s. Kapitel 6 „Individuelles Lernen“).

Einer der Theoretiker des Kognitivismus war Edward C. Tolman, der eine Zeichen-Gestalt-Theorie entwickelt und den Begriff „kognitive Landkarten“ eingeführt hat. Tolman war der Meinung, dass jedes Verhalten zielgerichtet ist und daher mit bestimmten Erwartungen verbunden sein muss. Ein Mensch handelt demnach deshalb, weil er eine bestimmte Erwartung in Verbindung mit seinem geplanten Tun hat. Er entwickelt Vorstellungen von seiner physikalischen Umgebung (kognitive Landkarten) und Erwartungen, die beinhalten, dass dieses Wissen auf eine bestimmte Weise belohnt werden wird.

Die Zeichen-Gestalt-Theorie Tolmans könnte man als Übergang von den verhaltensorientierten zu den kognitiven Konzepten der Lerntheorien bezeichnen, da sie drei verschiedene Ebenen des Lernens differenziert: die unterste Ebene bilden die bedingten Reflexe, dann folgen Versuch und Irrtum und zuletzt das Lernen durch Einsicht. Die Theorie nimmt an, dass jedes Lernen zielgerichtet abläuft und der Lernende "nicht Bewegungen, sondern Bedeutungen lernt".

Auf der Grundlage des kognitiven Ansatzes sind zahlreiche Motivations- und Führungstheorien entstanden, z.B. von V. Vroom⁹ oder von Porter/Lawler¹⁰, die sich anstatt mit offensichtlichen, messbaren Verhaltensweisen mit den vom Individuum wahrnehmbaren Größen befassen. In der Erwartungstheorie von Vroom sind es beispielsweise Erwartungen, Instrumentalität und Valenz (s. Kapitel 8 „Motivation“).

⁹ Vroom, V. H. Work and Motivation.

¹⁰ Porter, L. W. und Lawler, E. E. Managerial Attitudes und Performance.

Eine weitere Entwicklung und entsprechende Wende kommt in der Verhaltenspsychologie in den 1970-80er Jahren unter dem Einfluss des philosophischen Subjektivismus zustande. Die Bezeichnung dieser Richtung als „**Konstruktivismus**“ betont den subjektiven Charakter unseres Wissens über die Welt, das als Konstrukt der Realität in jedem einzelnen Kopf entsteht. Der konstruktivistische Ansatz stützt sich, genauso wie der Kognitivismus, auf Ergebnisse der modernen Neuropsychologie über die Subjektivität menschlicher Wahrnehmung und Wissensrepräsentation, geht aber einen Schritt weiter: Nicht nur unsere Vorstellung von der Welt, sondern auch unsere soziale Realität ist ein Konstrukt menschlichen Handelns.

Die Sinneswahrnehmung des Menschen bildet die Wirklichkeit nicht ontologisch-objektiv ab, wie sie an sich ist (was man übrigens weder beweisen noch widerlegen kann), sondern jedes Individuum konstruiert seine Wirklichkeit rein subjektiv, indem es die durch die Sinne aufgenommenen Informationen auf der Grundlage seiner persönlichen Erfahrungen und seines Wissens über die Welt verarbeitet. Durch diesen informationstheoretischen Ansatz, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit entwirft, die mit keiner anderen Wahrnehmung eines zweiten Individuums hundertprozentig übereinstimmt, gelangte die kognitive Psychologie zu ihrer Grundthese, dass Wahrnehmung, Verstehen und Lernen gehirnphysiologische Konstruktionsprozesse der geistigen Operationen des tätigen Subjekts sind, das in seiner informationsaufnehmenden und -verarbeitenden Individualität einzigartig ist.

Da menschliche Wahrnehmung auf individuell mentaler Sinnkonstruktion basiert, die neurophysiologisch im menschlichen Gehirn abläuft, gehen wir als lebende und denkende Organismen niemals mit der Wirklichkeit an sich um, sondern wir haben es nur mit jener Wirklichkeit zu tun, die wir über unsere Sinnesorgane erfahren, also unsere kognitive Realität, die wir aus unseren Wahrnehmungen der Wirklichkeit (re)konstruieren.

Für den Konstruktivismus ist Wissen kein Abbild der externen Realität, sondern eine Funktion des Erkenntnisprozesses. Der Konstruktivismus betont die aktive Interpretation des erkennenden Subjekts (des Individuums), den Prozess der aktuellen Konstruktion von Sinn und Bedeutung.

Ein besonders großer Wert wird im Konstruktivismus auf die menschliche Kommunikation gelegt, weil sie unsere einzige Verbindung zu der Welt und zu den Mitmenschen ist. So behauptet einer der Begründer des Konstruktivismus Paul Watzlawick (1921 - 2007), dass „die so genannte Wirklichkeit das Ergebnis von Kommunikation ist“¹¹. Kommunikation wird von modernen Konstruktivisten (z. B. dem Verhaltenspsychologen Gerhard Roth) als „wechselseitige bzw. parallele Konstruktion von Bedeutung zwischen zwei oder mehr Partnern“¹² verstanden. Kommunikatives Verstehen basiert vor allem auf der Existenz ähnlicher Erfahrungskontexte in den Gehirnen

¹¹ Watzlawick, P. Wie wirklich ist die Wirklichkeit? S. 7.

¹² Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 422.

beider Partner und auf dem aktuellen Konstruieren dieser Kontexte im Laufe der Kommunikation (s. Kapitel 10 „Kommunikation“).

Nach H. Maturana und F. Varela¹³ haben wir „nur die Welt, die wir zusammen mit anderen hervorbringen“. Der chilenische Neurobiologe Humberto Maturana hat in seinen Werken die so genannten „konsensuellen Bereiche“ beschrieben, die für das Verständnis in der Kommunikation notwendig sind. Sein Schüler, Neurobiologe und Philosoph Francisco Varela hat die konstruktivistische „Naturwissenschaft des Denkens und Erkennens“ entwickelt.

Die konstruktivistische Wende in der Verhaltenswissenschaft geht mit der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung einher, die eine aktive Rolle jedes Bürgers in einer Gesellschaft und jedes Mitarbeiters in einem Unternehmen hervorhebt. Die zentrale These des Konstruktivismus ist die Verantwortung jedes Einzelnen für die zusammen mit Anderen geschaffene soziale Realität. Nach Paul Watzlawick führt konstruktivistische Anschauung dazu, „den denkenden Menschen und ihn allein für sein Denken, Wissen und somit auch für sein Tun, verantwortlich zu machen. Heute, da Behavioristen nach wie vor alle Verantwortung auf die Umwelt schieben und Soziobiologen einen großen Teil davon auf die Gene abwälzen möchten, ist eine Lehre ungemütlich, die andeutet, dass wir die Welt, in der wir zu leben meinen, uns selbst zu verdanken haben. Das ist, was der Konstruktivismus letzten Endes sagen will...“¹⁴

Die konstruktivistische Denkweise hat sich in den letzten zwanzig Jahren in der gesellschaftlichen und unternehmerischen Praxis ausgebreitet, was ihren für unsere Zeit authentischen Charakter belegt. Die Ideen der Einmaligkeit jedes Individuums, der Eigenverantwortung und Eigeninitiative, der Wichtigkeit des sozialen Miteinanders sind zum anerkannten Allgemeingut westlicher Gesellschaften geworden.

Unternehmensführung wird ideologisch neu gestaltet: die konstruktivistische Perspektive ruft radikale Veränderungen in der strategischen Planung, in den Führungs- und Marketingkonzepten, in der Gestaltung der Unternehmenskultur und Unternehmensethik, im Wissensmanagement und anderen Bereichen hervor. Die Wirtschaftsaktivitäten werden nicht als bloße Anpassung an die gegebene Umwelt, sondern als „Konstruieren von Märkten und Zukünften“¹⁵ betrachtet. Das Problem der ethischen Verantwortung eines Unternehmens gegenüber den eigenen Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft ist aktueller denn je. Für die Führung werden sozialer Kontext und sozialen Kompetenzen immer wichtiger. Im Einklang mit dem konstruktivistischen Ansatz sind einige neue Führungskonzepte entstanden, z. B. charismatische und transformationale Führung (s. Kapitel 14 „Führung“). Während die traditionellen Führungskonzepte aufgaben- und personenorientiert sind, „beschreiben charismatische Theorien Führung im Hinblick auf zu artikulierende Zukunftsvisionen und Auf-

¹³ Maturana, H.R.; Varela, P. *Der Baum der Erkenntnis*, S. 267.

¹⁴ Watzlawick, P.(Hrsg.) *Die erfundene Wirklichkeit*, S. 17.

¹⁵ Vgl. Hejl, P. M.; Stahl, H. K.(Hrsg.) *Management und Wirklichkeit*.

gaben... Charismatische Führer entwickeln für ihre Geführten Zukunftserwartungen und Herausforderungen und zeigen Vertrauen in und Respekt für sie.“¹⁶ Charismatische Führung stellt die Emotionen der Mitarbeiter, ihre Selbstwertschätzung, ihr Vertrauen in die Führungsperson, ihre Werte und ihre Persönlichkeit in Mittelpunkt. Unter transformationaler (oder wertorientierter) Führung wird eine ganzheitliche Beeinflussung des Verhaltens und der Persönlichkeit eines Mitarbeiters verstanden, die auf der Basis gegenseitigen Vertrauens und Wertschätzung in Form des Coaching stattfindet. Diese Veränderungen bestätigen die Aktualität der konstruktivistischen Perspektive und ihre de facto stattgefundene Ausbreitung in der wirtschaftlichen Realität.

Schlussfolgernd stellt sich die Frage, inwieweit sich alle drei Theorien der Verhaltenspsychologie – Behaviorismus, Kognitivismus und Konstruktivismus – gegenseitig ausschließen. Man sollte eher von einer gegenseitigen Bereicherung sprechen: die drei Richtungen ergänzen sich und können unter bestimmten Bedingungen einzeln oder in Kombination benutzt werden. Die behavioristischen Motivationstheorien (z.B. von Maslow oder Herzberg) lassen sich durch kognitive Motivationstheorien von Vroom, Porter / Lawler oder Locke erweitern und bilden zusammen eine Methodenpalette, die jedem Manager bei der Auswahl der in der bestimmten Situation geeigneten Motivationsmethode zur Verfügung steht. Die konstruktivistische Denkweise erfordert dabei die Personifizierung der Führung, weil die Mitarbeiter subjektiv wahrnehmen und entscheiden, von ihren Vorstellungen und Erfahrungen geprägt sind und dementsprechend individuell geführt und motiviert werden sollen. Dabei gewinnen die so genannten „weichen Faktoren“ wie Unternehmenskultur, Arbeitsklima und Identifikation mit einer Gruppe und einem Unternehmen an Bedeutung.

Die Notwendigkeit, viele Ansätze und Perspektiven im Führungsverhalten zu benutzen, eine breite Methodenpalette parat zu haben, die an individuelle Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter angepasst werden soll, sowie die gemeinsame Verantwortung für die Unternehmensrealität stellen an die modernen Führungskräfte hohe Anforderungen.

1.2 Anforderungen an Führungskräfte und Führungskompetenzen

Moderne Führungskräfte müssen die Potenziale ihrer Mitarbeiter erkennen, entwickeln und optimal nutzen, um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern, und es gibt dafür keine Musterlösungen und fertigen Rezepte. Jeder praktizierende Manager gelangt aufgrund von persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, von spezifi-

¹⁶ Zitiert nach Weinert, A.B. Organisationspsychologie, S. 475.

schem Wissen und Erfahrungen zu seiner eigenen Konzeption der „richtigen“ Führung, die an Situationen und Personen angepasst wird. Gleichzeitig schafft der Führende zusammen mit seinen Kommunikationspartnern (Untergebenen, Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Lieferanten etc.) auf mehreren Ebenen des Wirtschaftslebens eine eigene Realität (erfolgreiche/nicht erfolgreiche Teamarbeit, positives/negatives Arbeitsklima, eine exemplarische Unternehmenskultur, unternehmensübergreifende horizontale und vertikale Netzwerke usw.). Insoweit ist sowohl die interne Organisation eines Unternehmens als auch seine (wahrgenommene) Umwelt immer nur eine konstruierte Wirklichkeit.

Um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, braucht eine Führungskraft ein ganzes Bündel von Kompetenzen, vor allem fachliche und soziale Kompetenzen.

Die Theorie der Handlungskompetenz geht weit in die Geschichte zurück: bereits die alten Griechen haben ein 3-Komponenten-Modell für die Handlungskompetenz einer Person entwickelt – die Einheit aus Kopf, Herz und Hand. Die Pädagogen der Aufklärungszeit (z. B. Pestalozzi) haben es ähnlich betrachtet: für kompetentes Handeln braucht man theoretisches Wissen (Verstand), eine emotionale Einstellung (Geist) und die Fähigkeit, dies in die Praxis umzusetzen (Umsetzung). Folglich kann man zwischen kognitiven (Verstand, Kenntnisse), emotionalen (Gefühle, Einstellungen) und konativen (praktische Umsetzung) Kompetenzen unterscheiden.

Moderne Wissenschaftler gliedern die Handlungskompetenz eines Managers in ähnliche Komponenten. Nach Olfert¹⁷, resultiert die Handlungskompetenz von Führungskräften aus der Überschneidung von fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz. Holzbaur¹⁸ listet mehrere Kompetenzen eines Managers auf: Fach-, Sach-, System-, Sozial-, Führungs-, Selbst-, Handlungs- und Problemlösungskompetenz.

Eine Kombination aus fachlichen und sozialen Kompetenzen mit dem 3-Komponenten-Modell (kognitive, emotionale und konative Dimension) ergibt das Führungskraft-Profil (s. folgende Abbildung).

Die Unterteilung von Kompetenzen in fachliche (mit den Teilkompetenzen spezielle fachliche, methodische und Systemkompetenzen) und soziale mit zwei Teilkompetenzen: Umgang mit sich selbst (Selbstkompetenz) und Umgang mit Anderen (eigentliche soziale Kompetenz) ermöglicht eine detaillierte Darstellung von allen Teilkompetenzen einer Führungskraft. Jede Teilkompetenz besitzt dabei drei Dimensionen: kognitive, emotionale und konative. Das bedeutet, dass für eine erfolgreiche Führung Kenntnisse, Überzeugungen und praktische Fertigkeiten notwendig sind.

Die fachlichen Kompetenzen werden in spezielle Fachkompetenzen (wie Branchen-, Fachgebietkompetenz, Rechts-, Steuer-, Rechnungswesenkenntnisse, Umweltkompetenz etc.), methodische Kompetenzen (Umgang mit Informationen, Logik, kreatives

¹⁷ Olfert, K. Personalwirtschaft, S. 378.

¹⁸ Holzbaur, U. D. Management, S. 29.

und analytisches Denken, mathematische und EDV-Kenntnisse, Fremdsprachen etc.) und Systemkompetenzen (strategische Kompetenz, Planungs-, Organisations- und Kontrollkompetenz, Zielsetzung, Delegation, Koordination etc.) unterteilt. Diese Fähigkeiten und Fertigkeiten kann eine Führungskraft im Laufe ihrer Ausbildung, des Studiums oder der Weiterbildung erlernen. Bei den speziellen Fachkompetenzen dominiert die kognitive Dimension, so dass viele Teilkompetenzen aufgrund von Theorien und Kenntnissen abgedeckt werden können. Methodische und Systemkompetenzen müssen trainiert werden, da sie nicht nur theoretische Kenntnisse, sondern auch praktische Fertigkeiten beinhalten.

Abb. 3: Kompetenzprofil einer Führungskraft

kognitive Dimension	
emotionale Dimension	
konative Dimension	
Fachliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
Spezielle Fachkompetenzen Branchen-, Fachgebietkompetenz, Steuer-, Recht- und Rechnungswesenkenntnisse, Umweltkompetenz etc.	Umgang mit sich selbst (Selbstkompetenz) Selbstkenntnis, persönliche Reife, Selbstständigkeit, Initiative, Ausgeglichenheit, Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Flexibilität, Belastbarkeit etc.
Methodische Kompetenzen Umgang mit Informationen, Logik, kreatives und analytisches Denken, mathematische und IT-Kenntnisse, Fremdsprachen etc.	Umgang mit anderen Offenheit, Empathie, Toleranz, ethische Verantwortung, Team- und Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft, Moderations-, Motivations-, Konfliktkompetenz, Rhetorik, Charisma etc.
Systemkompetenzen Strategische Kompetenz, Planungs-, Organisations- und Kontrollkompetenz, Zielsetzung, Delegation, Koordination etc.	

Die sozialen Kompetenzen setzen sich zusammen aus der Selbstkompetenz (Selbstkenntnis, Selbstständigkeit, Initiative, Aufgeschlossenheit, Lernfähigkeit, Flexibilität etc.) und der eigentlichen Sozialkompetenz (Umgang mit Anderen), die sich in der Offenheit, Empathie, Toleranz, ethischen Verantwortung, Team- und Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft, Moderations-, Motivations-, Konfliktkompetenz, Rhetorik und Charisma einer Führungskraft äußert.

Die sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten sind schwer zu vermitteln, sie haben eine besonders gewichtige emotionale und konative Dimension. Bei diesen Kompetenzen spielen angeborene Fähigkeiten und praktisch erlernte Verhaltensweisen einer Führungskraft eine besonders wichtige Rolle. Trotzdem kann man durch das Erlernen von

Methoden und ihre Umsetzung in die Praxis, die durch Kreativität und Lernfähigkeit unterstützt werden soll, auch ohne angeborene Prädisposition sehr viel erreichen.

In der verhaltenswissenschaftlichen und organisationspsychologischen Literatur sowie in den Medien werden die aktuellen Anforderungen an Manager, die mit den modernen Unternehmens- und Wirtschaftstendenzen zusammenhängen, breit diskutiert. Der Organisationspsychologe A. Weinert¹⁹ weist auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts im Hinblick auf Führungskompetenzen hin und beschreibt eine Tendenz zum Wandel von einem gestern gefragten „Manager“ zum zukünftigen „Führer“.

Tabelle 2: *Führung im Wandel*²⁰

Charakteristika heutiger Manager	Charakteristika zukünftiger Führer
Administration	Innovator
Kopie	Original
führt fort	entwickelt
konzentriert sich auf Systeme und Strukturen	fokussiert sich auf Menschen
verlässt sich auf Kontrolle	inspiriert Vertrauen
Kurzzeitperspektive	Langzeitperspektive
fragt wie und warum?	fragt was und warum?
hat Augen auf Bilanzen gerichtet	schaut in den Horizont
imitiert	lässt Neues entstehen
akzeptiert den Status quo	fordert den Status quo heraus
der klassische „gute Soldat“	ist eigene Persönlichkeit
macht die Dinge richtig	macht die richtigen Dinge
	praktiziert Stewardship ²¹

In der modernen Wissensgesellschaft, wo Kompetenz und Eigenverantwortung jedes Einzelnen gefragt wird, hängt der Erfolg eines Unternehmens vom Involvement und vom Empowerment der Mitarbeiter ab. Der hohe Grad an Involviertheit bedeutet, dass die Mitarbeiter als Partner betrachtet werden. Dementsprechend werden die Entscheidung und Verantwortung an die einzelnen Mitarbeiter delegiert (Empowerment). Unter solchen Bedingungen können Menschen ihre Kreativität ausleben, ihre persönlichen Kompetenzen entfalten. Von den besseren Leistungen motivierter Mitarbeiter profitiert das Unternehmen.

¹⁹ Vgl. Weinert, A.B. Organisationspsychologie.

²⁰ Weinert, A.B. Organisationspsychologie, S. 475.

²¹ Unter Stewardship versteht man die Bereitschaft, sich verantwortlich zu fühlen für das Wohlergehen einer Organisation, indem anderen mit den eigenen Handlungen gedient wird statt sie damit zu kontrollieren (nach Weinert).

Eine praktische Umsetzung dieser Führungsmethoden ist trotzdem problematisch. Um die Einbindung und Beteiligung zu fördern, müssen die Führungskräfte bereit sein, ihr Wissen, ihre Macht, Belohnungen und Entscheidungen mit ihren Mitarbeitern zu teilen und diese aktiv zu unterstützen. Wege, Ziele, Mittel und Rollen der Führung müssen neu gestaltet werden. Eine Führungskraft soll Inspiration und Charisma, Optimismus und Enthusiasmus besitzen, mit ihren Visionen überzeugen können. Diese Kompetenzen werden in weiteren Kapiteln ausführlich diskutiert. Die Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaft aus allen drei Phasen ihrer Entwicklung – Behaviorismus, Kognitivismus und Konstruktivismus – können den Managern helfen, die Gründe und Motive des eigenen und des Verhaltens ihrer Mitarbeiter zu verstehen und dieses Verhalten im Interesse des Unternehmens zu beeinflussen. Trotzdem bleiben diese theoretischen Methoden nur eine Grundlage, mit deren Hilfe jeder Manager seine Führungsmethoden und -instrumente kreativ entwickelt und anwendet. Darin besteht die Kunst der Führung, die ein Manager beherrschen soll, um erfolgreich führen zu können.

Kunst der Führung bedeutet: Sich Aufgrund von Theorien und Techniken eine eigene Meinung zu bilden und einen individuellen Führungsmethoden-Mix zu entwickeln und kreativ, je nach Mitarbeiter und Situation, anzuwenden. Dabei ständig bereit sein, dazuzulernen und das eigene Führungsverhalten zu modifizieren. Wie jede Kunst lässt sich auch die Kunst der Führung nicht in simple, allgemeingültige Regeln fassen, sondern bedeutet eine endlose Suche und permanentes Lernen.

Kontrollfragen

1. Erläutern Sie die Rolle der Führung in Unternehmen und den Wandel des Führungsverständnisses in der postindustriellen Gesellschaft.
2. Definieren Sie die Verhaltenswissenschaft als Basis für die Theorie der Führung und beschreiben Sie die Ebenen des Verhaltens: Individuum, Gruppe, Unternehmen.
3. Erläutern Sie den behavioristischen Ansatz in der Verhaltenswissenschaft.
4. Erklären Sie die kognitive Wende in der Verhaltenswissenschaft und die Grundpostulate des Kognitivismus.
5. Was ist die Grundidee des Konstruktivismus? Welche Folgen hat der konstruktivistische Ansatz für die Führung?
6. Beschreiben Sie das Kompetenzprofil einer Führungskraft: fachliche, methodische und Systemkompetenzen sowie soziale Kompetenzen und ihre Dimensionen: kognitive, emotionale und konative.
7. Welche Anforderungen stellen die moderne Gesellschaft und Wirtschaft an einen Manager?
8. Was verstehen Sie unter der „Kunst der Führung“?

Teil A: Individuelles Verhalten

Ein Führender soll seine Mitarbeiter zum Handeln im Interesse des Unternehmens bewegen. Dabei hat er es mit einzigartigen Individuen zu tun, deren Beweggründe und Verhaltensbesonderheiten er zunächst verstehen muss. Menschliches Verhalten ist ein sehr kompliziertes Phänomen und hängt von vielen Faktoren ab: von der Persönlichkeit und Intelligenz, den Interessen, der Stimmung einer Person; von den Fähigkeiten und Fertigkeiten, dem Wissen, den Erfahrungen; von der Umgebung, der Situation, dem Kontaktpersonenkreis; von der Motivation, der organisatorischen Situation, der Unternehmens- und Gruppenkultur etc.

Das Verhalten eines Menschen in Unternehmen ist von zwei Faktorengruppen abhängig: personen- und situationsbezogenen Determinanten. Um Einfluss auf das Verhalten eines Mitarbeiters nehmen zu können, muss eine Führungskraft seine personenbezogenen Merkmale kennen und berücksichtigen und zugleich fördernde situationsbezogenen Faktoren schaffen.

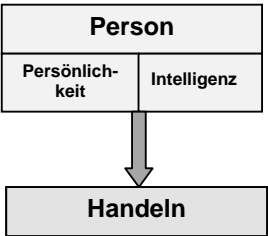
Unter den personenbezogenen Verhaltensdeterminanten versteht man ererbte, anerzogene und bewusst entwickelte Eigenschaften einer Persönlichkeit, Intelligenz, Ziele, Motive, Werte, Emotionen, individuelle Wahrnehmung und Entscheidung. Als situationsbezogene Faktoren des Verhaltens spielen allgemeine gesellschaftliche und Arbeitssituation, Unternehmensvisionen und -strategie, Unternehmenskultur, Arbeitsklima und -zufriedenheit, Führungsstil, Fairness, Vertrauen und Motivation der Vorgesetzten eine wichtige Rolle.

Das Verstehen und Beeinflussen des Verhaltens sind zusätzlich mit zwei Problemen behaftet - mit der Dynamik der Persönlichkeit und der Subjektivität der Wahrnehmung. Das heißt, dass sich die Menschen kontinuierlich verändern, bedingt durch neue Situationen und Herausforderungen, und diese Veränderungen im Führungsprozess berücksichtigt und mitgestaltet werden müssen (vgl. Ansätze über situative und transformationale Führung im Kapitel 14). Außerdem sind die Verhaltensfaktoren keine objektiven Größen, sondern werden von der entsprechenden Person subjektiv wahrgenommen. Das heißt zum Beispiel, dass die gleiche Situation von verschiedenen Personen unterschiedlich bewertet werden kann, was verschiedene Verhaltensweisen verursacht.

Wie kann eine Führungskraft das Verhalten eines Mitarbeiters beeinflussen, ihn zum Handeln (zielgerichteten Verhalten) im Interesse des Unternehmens bringen? Diese Frage wird in der Verhaltenswissenschaft aus zwei Perspektiven beantwortet.

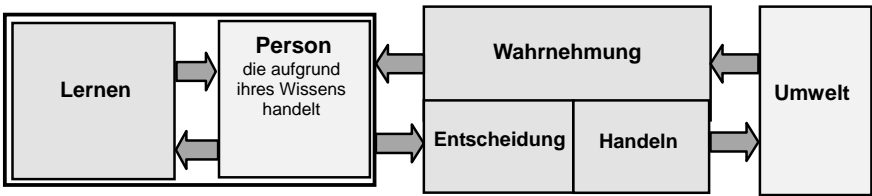
Die behavioristische Vorgehensweise stellt das sichtbare Verhalten einer Person in den Mittelpunkt, führt dieses Verhalten auf Persönlichkeit und Intelligenz zurück, die als statische Größen angesehen werden, und empfiehlt Anreize und Verstärker für die Konditionierung des Zielverhaltens (s. folgende Abbildung).

Abb. 4: *Zusammenspiel zwischen Person und Handeln aus der Außenperspektive*



Diese Außenperspektive, die für eine behavioristische Sichtweise typisch ist, reicht aber nicht, um die inneren Prozesse im Kopf des Mitarbeiters zu verstehen. Die inneren Vorgänge spielen eine wichtige Rolle – sie beeinflussen menschliche Entscheidungen und folglich das Handeln. Diese Prozesse werden mit den Begriffen „Wahrnehmung“, „Lernen“, „Wissensrepräsentation“ und „Entscheidungsfindung“ beschrieben. Das Wissen einer Person entwickelt sich kontinuierlich und verändert ihr Handlungspotenzial. Eine Einflussnahme auf das Handeln ist nur aufgrund des Verständnisses und der Beeinflussung kognitiver Prozesse möglich.

Abb. 5: *Zusammenspiel zwischen Person und Handeln aus der kognitiven Perspektive*



In diesem Kapitel wird sowohl die behavioristische als auch die kognitive Perspektive erläutert, die einer Führungskraft notwendige Kenntnisse von den Beweggründen seines eigenen Handelns und des seiner Mitarbeiter vermitteln sollen.

2 Person und Persönlichkeit

Was versteht man unter Persönlichkeit? Wodurch unterscheidet sich eine Person von ihrer Persönlichkeit? Es gibt verschiedene Definitionen und Theorien der Persönlichkeit, die versuchen, Menschen mit ihren vielfältigen Eigenschaften und Besonderheiten zu beschreiben. Dabei ist jede Theorie nur ein Modell, das immer eine vereinfachte Darstellung eines Objektes bildet. Mithilfe von psychologischen Persönlichkeitstheorien kann man kaum die Einmaligkeit und Einzigartigkeit jedes Individuums erfassen, trotzdem können solche Ansätze einem Manager helfen, aufgrund ihrer Methodologie der Untersuchung und Beschreibung von persönlichen Eigenschaften eigene kreative Erkenntnisprozesse in Gang zu setzen, um Mitarbeiter in ihrer Vielfaltigkeit und Individualität verstehen zu können.

2.1 Begriffe und Definitionen

Das Wort „Person“ kommt aus dem Lateinischen: in der Antike war es eine Bezeichnung für die Maske von Schauspielern²². Moderne Wissenschaftler bezeichnen mit **Person ein handelndes Subjekt**.

Als Einheit in der Vielfalt bezeichnet eine Person der Psychologe William Stern:

„Person ist ein solches Existierendes, das trotz der Vielheit der Teile eine reale, eigenartige (=Individualität) und eigenwertige (=Selbstwert) Einheit bildet und als solche trotz der Vielheit der Teilfunktionen eine einheitliche zielstrebige Selbsttätigkeit vollbringt.“²³

Immanuel Kant²⁴ hat Person ähnlich definiert, an eine **Persönlichkeit** aber moralische Anforderungen gestellt: „Person ist dasjenige Subjekt, dessen Handlungen einer Zurechnung fähig sind. Die moralische Persönlichkeit ist also nichts anderes als die Freiheit eines vernünftigen Wesens unter moralischen Gesetzen“. Darauf basiert sein „Ka-

²² Die Metapher mit der Maske hat einen versteckten Sinn: jeder Mensch möchte nach außen ein bestimmtes Gesicht zeigen, das nicht unbedingt und nicht immer mit dem Original identisch ist. In jeder Situation zeigen wir ein anderes Gesicht.

²³ Stern, W. Die menschliche Persönlichkeit.

²⁴ Kant, I. Die Metaphysik der Sitten, S. 329.

tegorischer Imperativ“: „Handle so, dass die Maxime deiner Handlung ein allgemeines G e s e t z werden könnte.“²⁵

In der klassischen Psychologie²⁶ wird Persönlichkeit als „die charakteristischen, zeitlich überdauernden Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster eines Individuums im Umgang mit seiner Umwelt“ verstanden. Der Neurobiologe Gerhard Roth definiert ausführlicher: „Unter Persönlichkeit versteht man in der Psychologie wie auch im Alltag eine Kombination von Merkmalen des Temperaments, des Gefühlslebens, des Intellekts und der Art, sich zu artikulieren, zu kommunizieren und sich zu bewegen, hinsichtlich derer sich eine Person von einer anderen unterscheidet.“²⁷

Kurz zusammengefasst, ist **Persönlichkeit ein besonderer Stil einer Person, zu denken und sich zu verhalten.**

Seit der Entwicklung der Erbfaktoretheorie, verstärkt in den letzten Jahren durch den Erfolg beim Entziffern des menschlichen Genoms, stellt sich verständlicherweise die Frage, inwieweit die Persönlichkeit geerbt wird. Interessante und glaubwürdige Antworten liefern uns die zahlreichen Studien mit eineiigen Zwillingen, die gemeinsam oder getrennt aufgewachsen sind, z.B. die berühmten Minnesota-Studien²⁸. Diese Untersuchungen haben gezeigt, dass Zwillinge, die getrennt aufgezogen worden sind, einander in vielen persönlichen Eigenschaften verblüffend ähnlich sind. Die höchste Erblichkeit findet man bei Fähigkeits- und Intelligenzmaßen (Korrelation von 60 bis 70 Prozent), gefolgt von Persönlichkeitsmaßen (ungefähr 50 Prozent). Die geringsten Werte werden für religiöse und politische Überzeugungen sowie berufliche Interessen ermittelt (Korrelation von 30 bis 40 Prozent).²⁹ Das beweist, dass die politischen und religiösen Verhaltensweisen eher sozialer Natur sind und im Rahmen der Sozialisation vermittelt werden.

Offensichtlich spielt das Erbgut eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung einer Persönlichkeit, aber die Entfaltung der genetischen Grundausstattung eines Menschen ist nur im Rahmen von zwischenmenschlichen Beziehungen möglich. Erziehung, Umgebung, bewusste Arbeit am eigenen Ich, Lebensereignisse und Erfahrungen beeinflussen eine Persönlichkeit lebenslang. Insofern ist Persönlichkeit kein Dauerzustand, sondern ein Prozess mit eigener Dynamik. Voll im Einklang mit der konstruktivistischen Sichtweise, schaffen wir nicht nur unsere unmittelbare soziale Umgebung, sondern auch uns selbst.

Trotz dieser Dynamik bleibt eine erwachsene Persönlichkeit in ihren wichtigsten Merkmalen innerhalb einer Zeitspanne relativ konstant, so dass es theoretisch möglich ist, Persönlichkeiten zu beschreiben.

²⁵ Kant, I. Die Metaphysik der Sitten, S. 519.

²⁶ Hilgards Einführung in die Psychologie, S. 429.

²⁷ Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 398.

²⁸ Bouchard, T. und andere. Sources of human psychological differences, 223-228.

²⁹ Vgl. Hilgards Einführung in die Psychologie, S. 417-418.

Einen der ersten Versuche der Persönlichkeitsbeschreibung hat Hippokrates (Griechenland, ca. 400 v. Ch.) unternommen – von ihm kennen wir die berühmte Temperamentstypentheorie, laut der „die Persönlichkeit von den Körpersäften eines Menschen bestimmt wird“.

Tabelle 3: Temperamentstypen nach Hippokrates³⁰

Cholerisch (wütend)	wegen zuviel gelber Galle
Melancholisch (traurig)	wegen zuviel schwarzer Galle
Phlegmatisch (träg)	wegen zuviel luftigen Schleims
Sanguinisch (gut angepasst)	wegen starken Blutes

Hippokrates hat es eng gesehen: jeder Mensch gehört zu einem der vier Temperamentstypen. Die Praxis zeigt, dass die wirklichen Menschen immer ein „gemischtes“ Temperament haben, eine Kombination aus zwei oder mehr Typen. Die moderne Entwicklungspsychologie befasst sich auch mit den Temperamentstypen, einige Wissenschaftler bezeichnen Temperament als angeborenen Teil einer Persönlichkeit, andere – als die „stimmungsbezogenen Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen“.³¹

2.2 Persönlichkeitstheorien

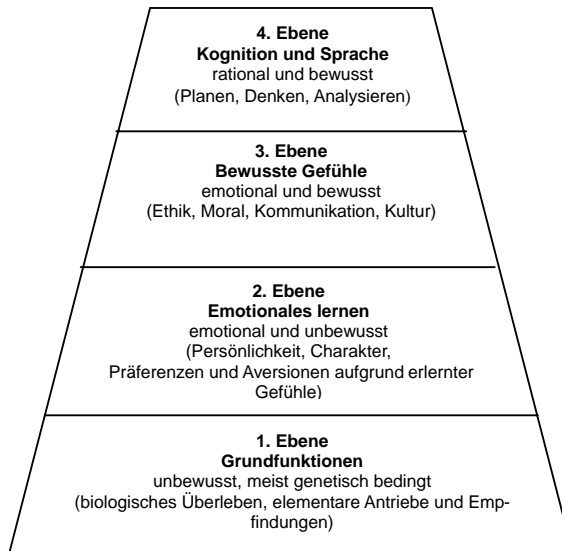
Eine eigene Persönlichkeitstheorie hat der Schöpfer der Psychoanalyse Sigmund Freud (1856 - 1939) entwickelt. Für Freud sind einige Determinanten individuellen Verhaltens genetischer Natur und damit angeboren, andere resultieren aus frühkindlichen Prägungsprozessen, wieder andere – aus späteren Erlebnissen. In seinem Werk „Grundschema des Psychischen“ (1920) hat Freud die Persönlichkeit in drei Teile eingeteilt: das Bewusste, das Vorbewusste und das Unbewusste. Dabei bildet das Unbewusste den größten, tief versteckten Teil einer Persönlichkeit, gleich einem Eisberg. Das Bewusste liegt auf der Oberfläche – das sind unsere aktuellen Bewusstseinsinhalte, das Vorbewusste kann bewusst werden, da es aus den potenziellen Bewusstseinsinhalten besteht. Nur das Unbewusste bleibt stets „unterm Wasser“ – es sind unsere tief verborgenen Wünsche, Gelüste, Erinnerungen und Ängste, die unser Denken und Handeln am stärksten beeinflussen und gegenüber dem Bewussten dominieren. Moderne Neurowissenschaft bestätigt die meisten Ideen von S. Freud aufgrund

³⁰ Vgl. Friedman, H.; Schustack, M. Persönlichkeitspsychologie, S. 335.

³¹ Vgl. Hilgards Einführung in die Psychologie, S. 89.

theoretischer und empirischer Erkenntnisse. Als moderne Auslegung der Freud'schen Persönlichkeitstheorie dient das Psyche-Modell von Gerhard Roth³² (s. Abbildung).

Abb. 6: Modell der Psyche nach G. Roth³³



Das Unbewusste hat viel mehr Einfluss auf das Bewusste als umgekehrt. Die bewusste rationale Ebene, die mit Kognition und Sprache verbunden ist, ist für nachdenken, beraten, fantasieren, planen und rechtfertigen verantwortlich. Entscheidungen über das Handeln werden zusammen mit anderen Ebenen getroffen. Auf der Ebene der bewussten Gefühle bilden sich auf der Basis von Kommunikation, Erziehung und Kultur die weiteren bewussten Teile des Selbst heraus: Ethik und Moral. Zwei tiefer liegende Ebenen der Psyche sind unbewusst. Die Ebene des emotionalen Lernens ist mit den Erfahrungen mit Gefühlen wie Furcht, Freude, Ekel oder Hoffnung verknüpft. Auf dieser Ebene entstehen unsere Vorlieben und Aversionen sowie das grundlegende Verhältnis zu uns selbst und zu anderen Menschen. Zusammen mit der untersten Ebene bildet das emotionale Lernen den Kern der Persönlichkeit, den Charakter eines Menschen. Die tiefste Ebene der Grundfunktionen sichert unser biologisches Überle-

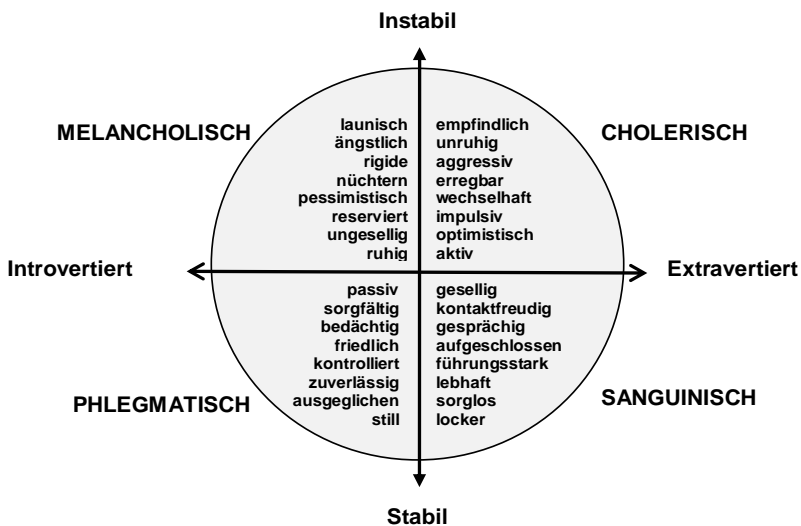
³² Dieses Modell wird in weiteren Ausführungen über Wissensrepräsentation, Kommunikation und Motivation benutzt.

³³ In Anlehnung an Roths Ebenen der Psyche, S. 156-157, in: Lindner, M. 150 Jahre Sigmund Freud, Der Archäologe der Seele, GEO 5/2006, S. 140-160.

ben durch physiologische Prozesse und Bedürfnisse, steuert elementare Antriebe und Empfindungen. Diese Funktionen laufen völlig unbewusst ab, sind meist genetisch bedingt und bestimmen das Temperament eines Menschen.

Das Modell der Psyche macht die Einmaligkeit jedes einzelnen Menschen infolge seiner individuellen Erbgutfaktoren und Lebenserfahrungen deutlich. Und trotzdem versucht die empirisch orientierte Psychologie Persönlichkeiten nach verschiedenen Merkmalen zu typisieren. Dafür wurden bestimmte charakteristischen Eigenschaften ausgewählt, deren Ausprägung auf entsprechenden Skalen dargestellt wird. Nach Meinung des deutsch-britischen Psychologen H. Eysenck lassen sich Persönlichkeitsfaktoren auf zwei Achsen zwischen den Polen „stabil/instabil“ und „introvertiert/extravertiert“ darstellen.

Abb. 7: Die Persönlichkeitsfaktoren nach Eysenck, ergänzt durch Temperamenttypen³⁴



Für jede Persönlichkeit sind diese Eigenschaften mehr oder weniger ausgeprägt, aus ihrer Kombination ergeben sich unzählige Varianten. Folglich ergeben sich vier Quadranten, die den Temperamentstypen von Hippokrates ähneln.

Der Faktor „Extraversion“ spiegelt das Ausmaß wider, in dem die Orientierung einer Person nach innen, auf sich selbst, oder nach außen gerichtet ist, und umfasst in der

³⁴ Vgl. Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 606.

positiven Ausprägung die Attribute *gesprächig, aktiv, energisch, offen, dominant und enthusiastisch*, in der negativen – *still, reserviert und zurückgezogen*. Introvertierte Persönlichkeiten sind schüchtern und ziehen es vor, allein zu arbeiten. Extravertierte Menschen streben im Gegensatz dazu Berufe an, wo sie mit Anderen zusammen arbeiten können.

„Stabilität“ zeigt den Grad der Emotionalität einer Person: instabile Menschen sind launisch, erregbar, stabile – ruhig, gut angepasst. Die Achse „stabil – instabil“ wird bei niedrigen Werten mit solchen Eigenschaften wie *gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, empfindlich, reizbar und emotional* umschrieben, bei hohen Werten – mit *stabil, ruhig und zufrieden*.

Offensichtlich, reichen die zwei Achsen nicht aus, um die ganze Vielfältigkeit von persönlichen Eigenschaften zu beschreiben. Andere Forscher haben mehrere Faktoren definiert: R. Cattell nannte zum Beispiel 16 Faktoren, andere Wissenschaftler - bis zu hundert. In den letzten Jahren hat sich jedoch ein Konsens herausgebildet, dass fünf Grundfaktoren für die Charakterisierung der Persönlichkeit ausreichen, und die sogenannte fünf-Faktoren-Theorie („**Big Five der Persönlichkeit**“) hat sich in der modernen Persönlichkeitspsychologie etabliert. Laut dieser Theorie kann eine Persönlichkeit mit Hilfe von fünf Eigenschaftsskalen beschrieben werden: Extraversion, Stabilität, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit.³⁵

Tabelle 4: Big Five der Persönlichkeit³⁶

Persönlichkeitsfaktor	Repräsentative Eigenschaften
Extraversion	positiv: <i>gesprächig, aktiv, energisch, offen, enthusiastisch</i> , negativ: <i>still, reserviert und zurückgezogen</i> .
Stabilität	stark ausgeprägt: <i>gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, empfindlich, reizbar und emotional</i> , schwach ausgeprägt: <i>stabil, ruhig und zufrieden</i> .
Offenheit für Erfahrungen	positive Eigenschaften: <i>breit interessiert, einfallsreich, phantasievoll, intelligent, originell, erfinderisch und geistreich</i> , negative Eigenschaften: <i>gewöhnlich, einseitig, einfach und unintelligent</i> .
Gewissenhaftigkeit	positiv: <i>organisiert, sorgfältig, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, überlegt und gewissenhaft</i> , negativ: <i>sorglos, unordentlich, leichtsinnig, unverantwortlich und unzuverlässig</i> .
Verträglichkeit	positiv: <i>mitfühlend, nett, herzlich, warm, großzügig, vertrauensvoll, hilfsbereit, freundlich, kooperativ und feinfühlig</i> , negativ: <i>kalt, unfreundlich, streitsüchtig, hartherzig, undankbar</i> .

³⁵ Vgl. Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 607-608.

³⁶ Ebd.

Extraversion und Stabilität entsprechen inhaltlich der Definition von H. Eysenck und wurden bereits ausführlich diskutiert.

Der Faktor „Offenheit für Erfahrungen“ umfasst als positive Eigenschaften – breit interessiert, einfallsreich, phantasievoll, intelligent, originell, erfinderisch und geistreich, als negative Eigenschaften – gewöhnlich, einseitig, einfach und unintelligent.

Der Faktor „Gewissenhaftigkeit“ beinhaltet auf der einen Seite – organisiert, sorgfältig, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, überlegt und gewissenhaft, auf der negativen Seite – sorglos, unordentlich, leichtsinnig, unverantwortlich und unzuverlässig.

„Verträglichkeit“ als Persönlichkeitsfaktor meint in der positiven Ausprägung mitfühlend, nett, herzlich, warm, großzügig, vertrauensvoll, hilfsbereit, nachsichtig, freundlich, kooperativ und feinfühlig, in der negativen Ausprägung – kalt, unfreundlich, streitsüchtig, hartherzig, undankbar und knickrig.

Obwohl die genannten Eigenschaften von vielen Persönlichkeitsforschern als grundlegende, sogar zum Teil angeborene Persönlichkeitsmerkmale genannt werden, bleiben sie nicht lebenslang für eine Person unverändert. Verschiedene Studien belegen, dass die „Big Five“ des Charakters sich im Laufe des Lebens ändern können. Vor allem biographische Schlüsselerlebnisse wie der Übergang von der Schule ins Berufsleben oder Studium, Gründung einer Familie, Scheidung, Verlust des Arbeitsplatzes oder Pensionierung rufen Selbstanalyseprozesse hervor, die zu wesentlichen Veränderungen der Persönlichkeit führen können. Hier stößt die Big Five Theorie an ihre Grenzen - sie setzt eine gewisse Stabilität persönlicher Eigenschaften voraus und ignoriert die kontinuierlichen Veränderungsprozesse eines Individuums durch Erfahrungen und Lernprozesse.

Darüber hinaus sind Persönlichkeitstheorien und Typologien allgemein ungeeignet, das Entstehen des Verhaltens und die Entwicklung der Persönlichkeit zu erklären. Sie identifizieren und beschreiben lediglich die statischen Charakteristika, die mit dem Verhalten mehr oder weniger korrelieren. Die Menschen verhalten sich in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeiten unterschiedlich. Wenn Sie einen Professor immer nur in formellen Situationen erleben, wo er als strenger und ernsthafter Mensch auftritt, heißt es noch lange nicht, dass er auf einer Party oder im Urlaub nicht scherzen oder flirten kann.

Die Erkenntnisse der Persönlichkeitspsychologie sind für eine Führungskraft ein wichtiges Instrument für den Aufbau von sozialer Kompetenz mit ihren zwei Komponenten: der Selbstkenntnis und dem Umgang mit anderen. Selbstkenntnis wird als Basis der sozialen Kompetenz bezeichnet. Nur wer sich selbst kennt, kann andere kennen und verstehen lernen. „Wer andere kennt, ist klug. Wer sich selber kennt, ist weise“ – soll einmal der chinesische Philosoph Laotse gesagt haben. Die Big Five Theorie könnte als Instrument zur Selbstreflexion dienen. Die Kenntnis von eigenen Stärken und Schwächen, eigenen Besonderheiten und Kompetenzen macht einen Menschen sicherer im Verhalten und zeigt ihm gleichzeitig den Weg der weiteren persönlichen Ent-

wicklung. Die Kenntnis von Mitarbeitern und Mitmenschen mit ihren starken und schwachen Seiten, ihren Charakterzügen und Eigenschaften schafft einem Manager den notwendigen Kontext der erfolgreichen Kommunikation, eine sichere Basis für gegenseitiges Verständnis. Auch Führungsentscheidungen müssen persönliche Eigenschaften von Mitarbeitern berücksichtigen. Einige praktische Beispiele können als Anstöße zum Nachdenken dienen.

Beispiel 1. Für eine telefonische Befragung im Rahmen eines Projektes soll ein Mitarbeiter ausgewählt werden. Es wäre empfehlenswert eine kontaktfreudige, extravertierte und freundliche Persönlichkeit für diese Aktion einzusetzen, die eher mit Menschen zu Recht kommt und Sympathie gewinnt. Gefragt wird ein hoher Grad der Extraversion und der Verträglichkeit aus den Big Five der Persönlichkeit.

Beispiel 2. Ein Abteilungsleiter sucht nach einem verantwortlichen Mitarbeiter, der eine kreative Internetrecherche durchführen und dokumentieren soll. Was für Eigenschaften sind dabei hervorzuheben? Offensichtlich, sind Offenheit für Erfahrungen (mit den Qualitäten breit interessiert, einfallsreich, phantasievoll, intelligent und originell) und Gewissenhaftigkeit (sorgfältig, verlässlich und ordentlich) erforderlich, damit auf der einen Seite vielfältige fachübergreifende Anregungen zustande kommen und auf der anderen Seite ein ausführlicher gründlicher Bericht verfasst werden kann.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob eine Führungskraft durch seine pragmatische Wahl von den für die Aufgabe passenden Personen seinen Mitarbeitern die Chance zur Weiterentwicklung nicht wegnehmen würde. In unserem Miteinander schaffen wir unsere Realität und gleichzeitig uns selbst. Eine Führungsperson, die Führung als Kunst versteht, sollte auch an die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter denken und sie durch Vertrauen und herausfordernde Aufgaben fördern. Dies würde ein Dilemma zwischen heutigem Nutzen und langfristigen Vorteilen bedeuten. Eine an die Führungssituation angepasste Balance von beiden Entscheidungsmethoden könnte eine harmonische Entfaltung von Mitarbeitern ermöglichen.

Kontrollfragen

1. Beschreiben Sie personen- und situationsbezogene Determinanten des individuellen Verhaltens.
2. Definieren Sie die Begriffe Person und Persönlichkeit.
3. Erläutern Sie die Persönlichkeitstheorie von S. Freud und das Zusammenspiel zwischen Bewusstem, Vorbewusstem und Unbewusstem. Erklären Sie das Modell der Psyche von G. Roth.
4. Erklären Sie die Theorie „Big Five der Persönlichkeit“ (Extraversion, Stabilität, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit). Wie kann diese Theorie im Führungsprozess benutzt werden?

3 Menschliche Intelligenz(en)

Intelligenz stellt ein zentrales Fähigkeitsmerkmal von Einzelpersonen und Gruppen sowohl im Berufs- als auch im privaten Leben dar. Zugleich sind Intelligenzbegriff und -forschung bestritten, verschiedene Autoren und Richtungen vertreten weit von einander abweichende Definitionen und Theorien. Dies trifft vor allem auf die so genannte klassische Intelligenz zu, die lange als die wichtigste Voraussetzung für die Arbeitsleistung galt, und die Unternehmen (besonders die großen) konfrontierten ihre potentiellen Bewerber mit verschiedenen Intelligenztests, um ihren Intelligenzquotient (IQ) zu messen. Seit einigen Jahrzehnten werden neben der klassischen Intelligenz auch soziale Kompetenzen (oder emotionale Intelligenz) getestet. Einige Psychologen gehen noch weiter und sprechen von multiplen menschlichen Intelligenzen. Diese Intelligenzen bilden die Grundlage für die Kompetenzen, die für die Arbeitsleistung von großer Bedeutung sind. In diesem Kapitel wird erläutert, welche Bedeutung Intelligenz im Arbeitsleben hat und wie ein Führender die Intelligenzen seiner Mitarbeiter berücksichtigen und fördern kann.

3.1 Intelligenz und Intelligenztheorien

Im Alltag bezeichnet man als einen intelligenten Menschen denjenigen, der gut und schnell denken kann, wenn es um das Lösen von Problemen geht. In den gängigen Intelligenztests werden so genannte primäre geistige Fähigkeiten gemessen:³⁷

- die Kenntnis von Wörtern und ihrer Bedeutung sowie deren angemessene Verwendung im Gespräch (verbal comprehension),
- rasches Produzieren von Wörtern, die bestimmten Erfordernissen entsprechen (word fluency),
- Geschwindigkeit und Präzision bei einfachen arithmetischen Aufgaben (number),
- Bewältigung von Aufgaben, die mit räumlichen Vorstellungen und Orientieren zusammenhängen (space),
- Behalten paarweise gelernter Assoziationen (associative memory),

³⁷ Vgl. Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 178-179.

- Geschwindigkeit beim Vergleich oder der Identifikation visueller Darstellungen (perceptual speed),
- schlussfolgerndes Denken als Auffinden einer Ordnung in einer Abfolge von Zahlen oder Symbolen (inductive thinking, reasoning).

In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen der Intelligenz. Für den Gründer der Differentiellen Psychologie und Autor des Intelligenzquotienten IQ³⁸ William Stern war "Intelligenz ...die allgemeine Fähigkeit eines Individuums, sein Denken bewusst auf neue Forderungen einzustellen", eine "allgemeine geistige Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und Bedingungen des Lebens".³⁹ Unter Psychologen gibt es bis jetzt keine Einigkeit in der Frage, ob es sich bei Intelligenz um relativ einfache informationsverarbeitende Prozesse oder um relativ komplexe Schlussfolgerungen und Problemlösungen handelt. Nach R. Sternberg⁴⁰ ist unter Intelligenz ein Prozess der Bewältigung neuer bzw. neuartiger Aufgaben auf der Grundlage vorhandenen Wissens und Könnens bzw. als Automatisieren bereits erworbener Fähigkeiten zu verstehen.

Nach langen Debatten hat sich eine Gruppe von führenden Intelligenzforschern auf folgende Definition geeinigt: **Intelligenz ist eine sehr allgemeine geistige Fähigkeit, die unter anderem die Fähigkeiten zum schlussfolgernden Denken, zum Planen, zum Problemlösen, zum abstrakten Denken, zum Verstehen komplexer Ideen, zum raschen Auffassen und zum Lernen aus Erfahrung einschließt.**⁴¹

In der Geschichte der Intelligenzforschung wurde der älteste, eindimensionale IQ-Ansatz von den zwei- oder mehrdimensionalen Konzepten abgelöst.

Auf dem eindimensionalen Ansatz der Intelligenz basiert das berühmte IQ-Messverfahren, das von dem französischen Psychologen Alfred Binet Ende des 19. Jahrhunderts im Auftrag der Regierung entwickelt wurde. Diese Tests sollten für die Berechnung des Intelligenzquotienten (IQ) von Kindern bei ihrer Einschulung dienen. Aufgrund erreichter Ergebnisse wurden die schulpflichtigen Kinder entsprechend ihrem Intelligenzalter in eine höhere oder niedrigere Stufe eingeschult. Der **Intelligenzquotient (IQ)** in der Definition von Binet bezeichnet das Verhältnis von Intelligenzalter zum Lebensalter:

$$IQ = (IA/LA) \times 100,$$

wo **IA** für das bei der Bearbeitung der Testaufgaben erreichte Intelligenzalter steht, das die tatsächliche Intelligenzentwicklung einer Person darstellt, **LA** ist das tatsächliche Lebensalter, 100 dient als Multiplikator, so dass IQ gleich 100 ist, wenn das Intelli-

³⁸ W. Stern gilt als Autor des Begriffs „Intelligenzquotient“, obwohl seine Theorie auf den zeitlich früheren Ergebnissen von A. Binet basieren.

³⁹ Stern, W. Psychologische Begabung und Begabungsdiagnose, S. 105-120.

⁴⁰ Sternberg, R. J. Successful intelligence: finding a balance. Trends in Cognitive Sciences 3/1999: 436 – 442, Zitiert nach Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 180.

⁴¹ Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 405.

genzalter und das Lebensalter identisch sind.⁴² Das Verfahren von A. Binet war simpel: er hat als Grundlage für seine Berechnungen die durchschnittlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Kindern verschiedenen Alters benutzt. Ist ein siebenjähriges Kind in der Lage, die von anderen siebenjährigen gelösten Aufgaben zu bewältigen, dann ist sein Intelligenzalter gleich sieben und der IQ gleich Hundert.

Aus diesem Verfahren zur Unterstützung der Einschulung von Kindern hat sich ein allgemein verbreiteter Bewertungsmechanismus entwickelt. Zurzeit werden verschiedene Tests sowohl für Kinder als auch für Erwachsene angeboten. Die ursprünglich von Binet entwickelte Variante des Intelligenztests wurde von den Wissenschaftlern der Stanford Universität für amerikanische Schulkinder übernommen und modernisiert, deswegen ist der Test unter dem Namen „Stanford-Binet-Intelligenztest“ bekannt. Dieser Test wurde zuletzt im Jahre 1986 überarbeitet und ist der am häufigsten benutzte psychologische Test in den USA. Die typischen Aufgaben dieses Tests umfassen: verbales Schließen (bewertet Wortschatz, Verstehen und verbale Relationen), quantitatives Schließen (bewertet den Umgang mit Mengen, Zahlenfolgen und Gleichungen), abstraktes/visuelles Denken (Musteranalyse), Kurzzeitgedächtnis (Objekt-, Zahlen- und Satzgedächtnis).⁴³

Ähnliche Aufgaben benutzt der Wechsler-Intelligenztest, der von D. Wechsler speziell für Erwachsene entwickelt worden ist. Der Test besteht aus zwei Teilen: Verbal- und Handlungstests. Im ersten Teil werden allgemeines Wissen, allgemeines Verständnis, rechnerisches Denken und Wortschatz bewertet. Im Handlungsteil werden Aufgaben angeboten, die mit Anordnung von Figuren, Bilderergänzen und Figurenlegen zu tun haben.⁴⁴

Die Ergebnisse von Intelligenztests sind trotz ihrer Popularität ziemlich umstritten. Messen die gängigen Tests, deren Fragen häufig auf Faktenwissen der europäischen Kunstgeschichte oder Erdkundekenntnissen basieren, tatsächlich die Intelligenz als angeborene Fähigkeit oder eher das erworbene Allgemeinwissen? Wie wird unter dem Zeitdruck verbreiteter Tests das individuelle Lösungstempo berücksichtigt, das nicht unbedingt mit Intelligenz/Nicht-Intelligenz zu tun hat? Inwieweit spiegelt der im Test gemessene IQ die im Leben erforderliche praktische Intelligenz wider? Das sind Fragen, die die Ergebnisse von Intelligenztests stark relativieren.

Eine weitere Überlegung in Bezug auf Intelligenz ist die Frage über ihre Erbllichkeit. Unter Psychologen gibt es extrem verschiedene Meinungen. Behavioristen stehen voll in der Tradition von J. Watson, der behauptete, er könne ein siebenjähriges Kind in jeder beliebigen Richtung formen und daraus ein Genie oder einen Volltrottel machen.⁴⁵ Danach ist Intelligenz durch Lernen formbar und nur von Erfahrungen abhän-

⁴² Vgl. Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 405-407.

⁴³ Ebd., S.407-408.

⁴⁴ Ebd., S. 409-410.

⁴⁵ Zitiert nach Cohen, D. Die geheime Sprache von Geist, Verstand und Bewusstsein, S. 169.

gig. Einige kognitive Persönlichkeitspsychologen behaupten, dass Intelligenz, wie sie in den gängigen Intelligenztests gemessen wird, zu fast drei Viertel geerbt wird.⁴⁶ Die Untersuchungen mit getrennt aufgewachsenen eineiigen Zwillingen (Amelang und Bartussek stützen ihre Aussagen auf Untersuchungen von 117 Paaren im Zeitraum von 1937-1990) ergaben einen Korrelationskoeffizient für ihre Intelligenz zwischen 0,67 und 0,78. Nach Aussage der gleichen Autoren korreliert die Intelligenz im Alter von sechs Jahren mit der im Alter von 40 Jahren mit einem Koeffizient von 0,6, was bei dieser Zeitspanne erstaunlich ist. Dies bedeutet nicht, dass Intelligenz komplett angeboren ist und sich mit den Jahren „entfaltet“ sondern eher, dass Intelligenz sich selbst weiterentwickelt, nach Möglichkeiten und Bedingungen sucht, sich zu stabilisieren. Dadurch wird das berühmte „IQ-Paradox“ begründet: Je älter ein Mensch wird, desto mehr bestimmen seine Gene die Umgebung, in der er lebt.⁴⁷ Man kann diese Aussage als Bestätigung der konstruktivistischen These sehen, nach der wir unsere soziale Realität selbst schaffen und für sie verantwortlich sind.

Die meisten Psychologen sind sich jedoch einig, dass beide Faktoren – Erbgut und Umwelt – für die Entwicklung der Intelligenz zuständig sind, auch wenn die Einflussanteile unterschiedlich geschätzt werden.

Eine weitere bedeutsame Theorie der Intelligenz geht auf Raymond Cattell zurück, der zwei relativ unabhängige Komponenten der Intelligenz identifiziert hat: fluide und kristalline Intelligenz.⁴⁸ **Fluide** Intelligenz ist die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und Probleme zu lösen. Sie wird eher genetisch verursacht, erreicht ihren Höhepunkt im Alter von 14-15 Jahren und gibt im Laufe des Lebens etwas nach, insbesondere nach 60 Jahren. **Kristalline** Intelligenz umfasst das erworbene Wissen einer Person und ihre Fähigkeiten, dieses Wissen zu nutzen. Sie ist eher erfahrungsbedingt und nimmt mit dem Alter zu. Beide Intelligenzen sind für den Arbeitsalltag wichtig: kristalline Intelligenz befähigt einen Menschen dazu, praktische und sich wiederholende Aufgaben erfolgreich zu lösen; fluide Intelligenz hilft bei neuen und abstrakten Problemen. Eine praktische Konsequenz aus dieser Unterteilung ist eine besondere Wertschätzung älterer Mitarbeiter, die durch ihre Arbeitserfahrungen eine enorme kristalline Intelligenz besitzen, die einem Unternehmen zugute kommt. Dieses Umdenken ist für unsere alternde Gesellschaft besonders aktuell. In einem diversen Arbeitsteam, zu dem jüngere und ältere Mitarbeiter gehören, kann man Vorteile beider Intelligenzarten nutzen.

Moderne Intelligenztheorien operieren meistens mit mehreren Faktoren. Die bekanntesten sind die triarchische Intelligenztheorie von Robert Sternberg und das Intelligenzstrukturmodell von J. P. Guilford.

⁴⁶ Z.B. Amelang und Bartussek 1997, Eliot 2001, Zitiert nach Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 402-403.

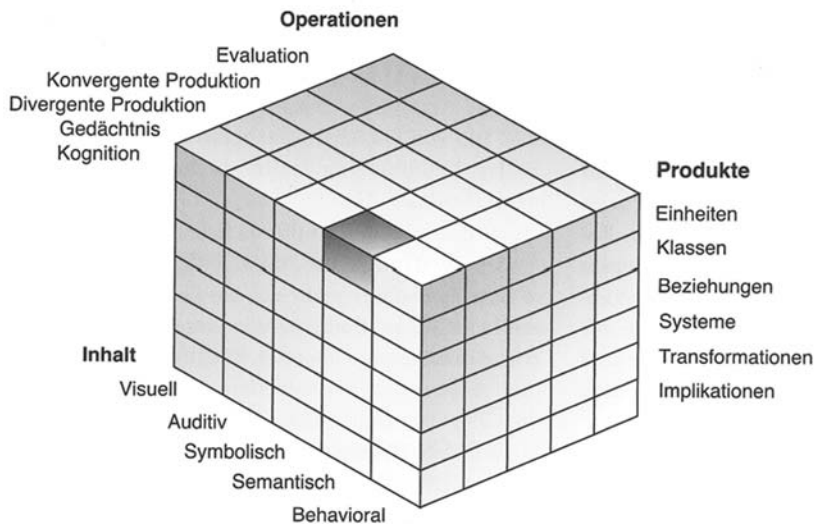
⁴⁷ Vgl. Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 403.

⁴⁸ Vgl. Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 413.

R. Sternberg geht von einer Dreiheit der Intelligenz aus: einer komponentiellen, erfahrungsbasierten und kontextuellen Intelligenz, die unterschiedliche Wege zur Erreichung der Ziel beschreiben. Komponentielle (oder analytische) Intelligenz basiert auf mentalen Prozessen, die dem Denken und Problemlösen zugrunde liegen - auf Wissenserwerb, Problemlösungsstrategien und Strategieauswahl. Erfahrungsbasierte Intelligenz beschreibt die Fähigkeit, mit neuen Aufgaben und Routineaufgaben umzugehen. Kontextuelle (oder praktische) Intelligenz spiegelt sich in der praktischen Koordination von Alltagsanforderungen wider.⁴⁹

J.P. Guilford unterscheidet in seinem Intelligenzstrukturmodell fünf Arten von kognitiven Operationen, die menschliche Intelligenz ausmachen: Evaluation (Bewertung), konvergente Produktion, divergente Produktion, Gedächtnis und Kognition. Diese Verarbeitungsprozesse richten sich auf verschiedene Informationen: visuelle, auditorische, symbolische etc. und ergeben verschiedene kognitive Produkte: Einheiten, Klassen, Beziehungen, Systeme, Transformationen, Implikationen etc. (s. folgende Abbildung).⁵⁰

Abb. 8: Das Intelligenzstrukturmodell nach Guilford⁵¹



⁴⁹ Vgl. Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 413-416.

⁵⁰ Vgl. Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 413.

⁵¹ Abbildung übernommen aus Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 414.

Jeder Informationsverarbeitungsprozess kann anhand der beteiligten Inhalte, Produkte und Operationen identifiziert werden, wobei Guilford jeder Kombination eine bestimmte geistige Teilfähigkeit zuschreibt. Der kleine, etwas dunklere Würfel in der Abbildung steht beispielsweise für den Wortschatz, der die Fähigkeit zur Kognition mit Einheiten semantischen Inhalts charakterisiert. Allerdings wäre ein Messverfahren aufgrund des Intelligenzstrukturmodells sehr kompliziert, deswegen besteht die Bedeutung des Modells von Guilford eher in seiner sensibilisierenden Wirkung in Bezug auf die Vielfalt kognitiver Verarbeitungsprozesse bei Menschen.

Die Entwicklung der Intelligenzforschung zeigt eine Vielzahl an Definitionen und Theorien, die tendenziell in die Richtung wachsender Komplexität und Mehrdimensionalität gehen. Eine Messung der Intelligenz mit Intelligenztests (IQ) ist ziemlich umstritten, dieses Verfahren eignet sich nur bedingt für eine Einstellung oder Bewertung der Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters. Leistung und Erfolg eines Individuums erfordern viel mehr als die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Eigenschaften, die in standardisierten Tests gemessen werden können.

3.2 Emotionale Intelligenz

Lange Zeit galt der IQ als Maßstab für Erfolg, folglich basierte die Auswahl von neuen Mitarbeitern vor allem auf intelligenzmessenden Verfahren. In den letzten Jahrzehnten hat sich diese Einstellung gewandelt. Viele Forscher (Mayer, Salovey u.a.) beschäftigen sich mit der so genannten emotionalen Intelligenz, die als Fähigkeit, Emotionen angemessen wahrzunehmen, in Denkprozessen einzusetzen, zu verstehen und zu regulieren verstanden wird.⁵² Diese Definition spiegelt das neue Verständnis der Rolle von Emotionen im menschlichen Denken und Handeln.

Besonders bekannt ist die emotionale Intelligenz durch Daniel Goleman geworden, der im Jahre 1995 das gleichnamige Buch veröffentlicht hat.⁵³ Hierunter versteht der Autor soziale Kompetenz in Bezug auf die eigene Person und den Umgang mit anderen Menschen (s. folgende Tabelle). Die emotionale Intelligenz eines Menschen wird zurzeit als viel ausschlaggebender für seinen persönlichen und beruflichen Erfolg als sein IQ angesehen. Mit emotionaler Intelligenz wird eine ganze Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen beschrieben, wie Selbstkenntnis, Kommunikationsfähigkeit, Empathie (Einfühlungsvermögen), Teamfähigkeit, Taktgefühl, Überzeugungskraft etc. Es ist möglich, den Emotionalquotient (EQ) einer Person anhand spezieller Tests zu messen. Eine Studie in den USA mit über 800 Personen lieferte interessante Ergebnisse: die Korrelation zwischen IQ und EQ ist ziemlich gering, ältere Personen weisen höhere

⁵² Vgl. Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 417.

⁵³ Goleman, D. Emotionale Intelligenz.

emotionale Werte auf und Frauen sind im Durchschnitt emotional intelligenter als Männer, vor allem bei der Wahrnehmung von Emotionen.⁵⁴ Das belegt, dass die emotionale Intelligenz in der Sozialisation entsteht und erlernbar ist.

Tabelle 5: Komponenten der Emotionalen Intelligenz nach D. Goleman⁵⁵

Persönliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
Selbstwahrnehmung (Selbstkenntnis, Selbsteinschätzung, Selbstvertrauen)	Soziales Bewusstsein (Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Gruppen- und Organisationsbewusstsein)
Selbstmanagement (emotionale Selbstkontrolle, Anpassungsfähigkeit, Aufrichtigkeit, Leistungsbereitschaft, Optimismus)	Beziehungsmanagement (Überzeugungskraft, Einfluss, Feedback, Konfliktmanagement, Teamwork und Kooperation)

Die moderne Neurobiologie führt unsere Fähigkeit zur emotionalen Intelligenz auf die so genannten Spiegelneuronen im Gehirn zurück, die es uns ermöglichen, Gefühle und Stimmungen anderer Personen nachzuempfinden. Studien zeigen, dass wir vor allem solche Menschen sympathisch finden, die unsere Emotionen adäquat und authentisch widerspiegeln können.⁵⁶

Als Synonym zu dem Begriff „Emotionale Intelligenz“ wird häufig „Soziale Kompetenz“ verwendet, wie sie im Kapitel 1 eingeführt wurde. Der Umgang mit sich selbst, oder Selbstkompetenz, bildet dabei die Basis für den Umgang mit Anderen. Die emotionale Intelligenz ist für einen Menschen als soziales Wesen von entscheidender Bedeutung: gemeinsames Erfüllen von Aufgaben basiert auf gegenseitigem Verständnis und Vertrauen, erfordert Einfühlungsvermögen, Kontaktfreudigkeit und Kommunikationsbereitschaft. Emotionale Intelligenz ermöglicht Gruppenarbeit und -lernen und trägt zu Synergieeffekten in der Teamarbeit bei.

Zusammenfassend kann man sagen, dass nur eine Kombination aus klassischer und emotionaler Intelligenz zum langfristigen persönlichen und unternehmerischen Erfolg führen kann. Doch einige Autoren gehen noch weiter und listen als Erfolgsfaktoren mehrere menschliche Intelligenzen auf.

⁵⁴ Vgl. Zimbardo, P.; Gerrig, R. Psychologie, S. 418.

⁵⁵ Vgl. Goleman, D. Emotionale Führung, S. 61.

⁵⁶ Vgl. Bauer, J. Warum ich fühle, was du fühlst, S. 49.

3.3 Theorie der multiplen Intelligenzen

Zu den bedeutsamen Intelligenztheorien unserer Zeit gehört die Theorie der multiplen Intelligenzen (1998) von Howard Gardner⁵⁷ (s. Tabelle).

Tabelle 6: Multiple Intelligenzen nach Howard Gardner⁵⁸

Intelligenzen	Beschreibung
1. Sprachliche Intelligenz	Die Fähigkeit zum Sprechen: Phonologie (Sprachlaute), Syntax (Grammatik), Semantik (Bedeutung) und Pragmatik (Verwendung)
2. Logisch-mathematische Intelligenz	Fähigkeit zu abstraktem Denken
3. Naturalistische Intelligenz	Gespür für die Unterschiede zwischen verschiedenen Spezies, Fähigkeit zum diskreten Umgang mit Lebewesen
4. Musikalische Intelligenz (allgemeiner - künstlerische)	Die Fähigkeit zur Erzeugung, Kommunikation und zum Verstehen von Tönen (Tonhöhe, Rhythmus, Klangfarbe)
5. Räumliche Intelligenz	Die Fähigkeit zur Wahrnehmung räumlicher und visueller Information, zu deren Modifikation und Erzeugung
6. Körperliche Intelligenz	Die Fähigkeit zum Einsatz des Körpers und seiner Teile, um Probleme zu lösen bzw. Produkte zu gestalten
7. Intrapersonale Intelligenz	Die Fähigkeit, die eigenen Gefühle, Intentionen und Motivationen zu differenzieren
8. Interpersonale Intelligenz	Die Fähigkeit, Gefühle, Intentionen und Überzeugungen anderer Personen zu erkennen und zu differenzieren

Gardner definiert Intelligenz im Kontext einer Kultur, als die Fähigkeit, Probleme zu lösen oder Produkte herzustellen, die für eine bestimmte kulturelle Umgebung oder Gemeinschaft von Bedeutung sind. Dabei unterscheidet Gardner zwischen acht spezifischen Arten von Intelligenz, die bei Individuen als Fähigkeiten vorhanden, aber unterschiedlich ausgeprägt sind. Das sind: sprachliche, logisch-mathematische, naturalistische, musikalische, räumliche, körperliche, intra- und interpersonale Intelligenz. Unterschiedliche Ausprägungsgrade (Kombinationen) dieser einzelnen Intelligenzen sind nach Gardner für die kulturellen Verschiedenheiten und die persönliche Einmaligkeit verantwortlich.

⁵⁷ Gardner, H. Abschied von IQ: Die Rahmentheorie der vielfachen Intelligenzen.

⁵⁸ Gardner, H. Intelligenzen. Die Vielfalt des menschlichen Geistes, S. 55-57.

Die Definition von acht verschiedenen Intelligenzen zeigt ein Individuum – im Gegensatz zu den Ansätzen der klassischen und emotionalen Intelligenz – in seiner ganzen Vielfältigkeit. Damit erhebt Gardner den Anspruch, die praktische Intelligenz einer Person zu beschreiben, die für erfolgreiches Handeln notwendig ist.

Vergleicht man die drei dargestellten Ansätze untereinander, so kann man die acht Intelligenzen von Gardner bis auf fünf komprimieren:

- (klassische) Intelligenz (sprachliche, logisch-mathematische und räumliche),
- emotionale Intelligenz (intra- und interpersonale),
- naturalistische Intelligenz,
- künstlerische Intelligenz sowie
- körperliche Intelligenz.

Diese Vielfalt soll die menschliche Einmaligkeit und Vielseitigkeit betonen. Die zwei traditionellen ersten Intelligenzen werden durch die naturalistische, künstlerische und körperliche ergänzt, die für die unternehmerische Praxis von großer Bedeutung sind. Auf der naturalistischen Intelligenz bauen Umweltkompetenz und Nachhaltigkeit auf. Die künstlerische Intelligenz ermöglicht Kreativität und ästhetische Vorstellungen, die für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen unentbehrlich sind. Ohne körperliche Intelligenz wäre keine psychomotorische Tätigkeit möglich (wie Schreiben, Autofahren, PC-Arbeit, Fließbandarbeit etc.).

Alle menschlichen Intelligenzen bilden die Grundlage für die Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter, die sowohl für die individuelle Problemlösung, als auch für Gruppen- und Teamarbeit wichtig sind.

In den letzten Jahren versuchen einige Wissenschaftler die Theorie der multiplen Intelligenzen weiter zu entwickeln, vor allem im Sinne einer „praktischen“ oder Erfolgsintelligenz. Diese Entwicklung wird durch das wachsende Interesse an Wissensmanagement und Lernen in Unternehmen unterstützt, vor allem in Bezug auf das implizite (stille) Wissen⁵⁹, das sich kaum messen, dokumentieren und kommunizieren lässt, aber eine außerordentlich wichtige Rolle für menschliches Handeln spielt.

Praktische Intelligenz als alltagsbezogene Anforderungen wurde in einigen Studien untersucht (z.B. von R. Sternberg und R. Wagner), besonders im Bereich des beruflichen Erfolges unter dem Begriff des „tacit knowledge“ (implizites Wissen). Eine Befragung unter erfolgreichen Managern in den USA beinhaltete verschiedene Fragen, die typische Probleme des Alltags behandelten, wie zum Beispiel die Bewertung von

⁵⁹ Der Begriff „Implizites Wissen“ wird in Kapitel 5 „Wissensrepräsentation“ eingeführt.

Karrierestrategien, hat die Hypothese über die Bedeutung des impliziten Wissens für die praktische Intelligenz bestätigt.⁶⁰

R. Sternberg⁶¹ vereint unter dem Begriff der **Erfolgsintelligenz** die analytische (problemlösungsbezogene Vorgänge), kreative (Ideenreichtum, Experimentierfreudigkeit) und praktische Intelligenz, wobei nur das ausgewogene Zusammenwirken und nicht die Qualität der einzelnen Intelligenz ausschlaggebend für das Ergebnis ist. Die praktische Intelligenz ist im Lebensverlauf unterschiedlich gewichtet, so nimmt die akademische Intelligenz ab, während die praktische Intelligenz, die primär auf implizitem Wissen basiert, eher zunimmt. Nach Sternberg setzt sich dieses implizite Wissen zusammen aus dem Wissen um die richtige Vorgehensweise in Verbindung mit der Verfolgung der persönlichen Ziele und der individuellen Unabhängigkeit von anderen Personen.

Offensichtlich, ist die praktische oder Erfolgsintelligenz für den beruflichen und persönlichen Erfolg eines Menschen ausschlaggebend, da sie nicht nur seine Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern auch ihre praktische Anwendung beinhaltet.

Kontrollfragen

1. Was versteht man unter (klassischer) Intelligenz?
2. Was wird mit dem Intelligenzquotient (IQ) gemessen?
3. Erklären Sie den Begriff und die Bedeutung der emotionalen Intelligenz nach D. Goleman. Beschreiben Sie ihre Komponenten (Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement).
4. Erläutern Sie die Theorie multipler Intelligenzen von H. Gardner.
5. Diskutieren Sie über die Bedeutung der praktischen oder Erfolgsintelligenz.
6. Machen Sie sich Gedanken über Ihre eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf verschiedene Intelligenzen.

⁶⁰ Vgl. Wagner, R. K.; Sternberg R. (Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge, 436-458.

⁶¹ Vgl. Sternberg, R. J. Erfolgsintelligenz. Warum wir mehr brauchen als EQ und IQ.

4 Wahrnehmung

Während die Behavioristen sich auf das beobachtbare Verhalten konzentrieren, was in der betrieblichen Praxis bedeuten würde: ein Manager hat seine Mitarbeiter zu beobachten und zu bewerten, um ihr Verhalten zu steuern, legt die kognitive Psychologie besonderen Wert auf die mentalen Prozesse in den Köpfen von Menschen.

Diese kognitiven Prozesse sind äußerst komplex und lassen sich mit Modellen nur zum Teil beschreiben. Menschliches Handeln basiert auf dem individuellen Wissen, das sich im Laufe der Zeit im Gehirn aufgrund der Wahrnehmungs- und Lernprozesse herausgebildet hat (vgl. Abbildung 5), wobei die Wahrnehmung als Input für individuelles Wissen bezeichnet werden kann. Unsere Sinnesorgane (Seh-, Hör-, Geschmacks-, Geruchs- und Tastsinn) liefern uns Informationen aus der Außenwelt. Genauer gesagt, **die Welt erscheint uns durch unsere Sinne**.

Wir haben keinen anderen Weg, die Welt zu erkunden, als mithilfe unserer Sinnesorgane. Das macht unsere Wahrnehmung und unser Weltbild grundsätzlich subjektiv. Wir konstruieren unsere Vorstellung von der Umwelt aus subjektiven Wahrnehmungen.

Wahrnehmung ist keine physikalische Abbildung der Außenwelt, unser Gehirn ist an ihr aktiv beteiligt - es richtet unsere Aufmerksamkeit, vergleicht Informationen mit vorhandenem Wissen, vervollständigt und ergänzt das Wahrgenommene. Subjektivität der Wahrnehmung und ihre Abhängigkeit von vorhandenem Wissen haben weitgehende Konsequenzen sowohl für Lernprozesse als auch für das Handeln von Menschen.

4.1 Definition der Wahrnehmung. Rolle des Gedächtnisses

Unter Wahrnehmung wird nicht nur die Aufnahme von äußeren Reizen verstanden, sondern das subjektive Konstruieren eines eigenen Weltbildes aufgrund der Sinneseindrücke aus der Umwelt.

Wahrnehmung ist das subjektive Konstruieren eines eigenen Weltbildes aufgrund der Sinneseindrücke aus der Umwelt.

Kognitive Psychologie beschreibt diesen Prozess als Informationsverarbeitung, an dem außer den Sinnesorganen auch das Gehirn beteiligt ist. In dem gängigen Informationsverarbeitungsmodell werden kognitive Prozesse in eine Abfolge geordneter Phasen zerlegt, ähnlich der Informationsverarbeitung bei einem Computer. Hier spiegelt sich der Einfluss der Forschung auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz wider. Der Vorteil dieses Ansatzes ist die Nutzung von Modellen für die Beschreibung von Gehirntätigkeiten. Andererseits, ist das menschliche Hirn viel komplexer, als jeder (heutzutage) denkbare Computer, deswegen bedeutet der Informationsverarbeitungsansatz eine wesentliche Vereinfachung und Schematisierung realer kognitiver Prozesse. Zur Informationsverarbeitung gehören: Filtern und Aufnahme von Informationen, Bewertung und Vergleich, Ablegen (Gedächtnis), Abrufen und Nutzung von Informationen bei der Entscheidungsfindung.

Der subjektive Charakter menschlicher Wahrnehmung kommt dadurch zustande, dass unsere „mentale Programmierung“ nicht nach standardisierten Programmen abläuft, sondern in der Primärsozialisation in früher Kindheit exemplarisch stattfindet. Familie, Umgebung und Kultur liefern jedem Kind einmalige Erfahrungen, die seine Vorstellungen und die Entwicklung seines Wissens über die Welt prägen. Das entstehende Weltbild beeinflusst weiterhin den Prozess der Wahrnehmung, es kommt zu einem Zusammenspiel zwischen Wahrnehmung und Wissen, wodurch sich unser Wissen immer weiter entwickelt.

Unterschiedliche Eindrücke aus der Außenwelt bekommt ein Mensch durch seine Sinnesorgane. Menschen sind mit folgenden Sinnen ausgestattet: Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tasten. Alle diese Sinne sind sehr empfindlich: die Minimalreize, die von Menschen wahrgenommen werden können, sind äußerst gering.

Tabelle 7: Ungefähre minimale Reize für verschiedene Sinne⁶²

Sinnessystem	Minimaler Reiz
Sehen	Die Flamme einer Kerze in einer dunklen klaren Nacht aus einer Entfernung von ungefähr 50 Metern
Hören	Das Ticken einer Uhr ohne Umgebungsgeräusche aus einer Entfernung von ungefähr 6 Metern
Geschmack	Ein Teelöffel voll Zucker in ungefähr 7,5 Liter Wasser
Riechen	Ein Tropfen Parfüm, verteilt auf das Volumen von sechs Räumen
Druck	Der Flügel einer Fliege, der aus einer Entfernung von 1 Zentimeter auf die Wange fällt

⁶² Nach E. Galanter, Zitiert nach Hilgards Einführung in die Psychologie, S. 112.

Die Wahrnehmung bei Menschen ist keine rein physikalische Aufnahme von Informationen mithilfe von entsprechenden Geräten (Sinnesorganen). Man kann einen Industrieroboter mit „künstlichen Augen“ (Fotoelementen) versehen, damit er auf Bewegung reagiert, aber seine „Wahrnehmung“ ist von der eines Menschen weit entfernt. Ein Mensch nimmt visuelle Informationen nicht nur mit seinen Augen wahr, sondern mit dem ganzen Gehirn. Deswegen behaupten die Wahrnehmungspsychologen, dass wir nicht glauben, was wir sehen, sondern umgekehrt, sehen, was wir glauben.

An jedem Wahrnehmungsvorgang ist das Gehirn unmittelbar beteiligt: es richtet die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Objekt aus, filtert die Informationen, vergleicht sie mit bereits vorhandenen, entscheidet, ob die neuen Informationen relevant sind, speichert die relevanten ab, damit sie später abgerufen werden können. Es werden aus der Außenwelt nur die Informationen wahrgenommen, die wichtig (interessant) und/oder neu sind. Dies ermöglicht ein vorbewusst arbeitendes System, das unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte Objekte ausrichtet oder nicht ausrichtet. Dieses System klassifiziert die Informationen nach den Kriterien wichtig versus unwichtig sowie bekannt versus unbekannt. Dies geschieht durch einen sehr schnellen Zugriff auf die verschiedenen Gedächtnisarten, die an der Wahrnehmung aktiv beteiligt sind.

Man unterscheidet zwischen sensorischem, Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis. Die Informationsverarbeitungsprozesse spielen sich in folgender Reihenfolge ab. Information wird von dem menschlichen Verarbeitungssystem (Sinnesorgane) aufgenommen und in den sensorischen Speichern für eine kurze Zeit abgelegt (z.B. visuelles, auditives **sensorisches Gedächtnis**, auch Ultrakurzzeitgedächtnis genannt). Dabei richtet sich die Aufmerksamkeit, die nur eine begrenzte Kapazität hat, auf ein bestimmtes Objekt oder einen Prozess. Das sensorische Gedächtnis dient der Filterung von Informationen, die unsere Sinnesorgane wahrnehmen und wird nur für einige Sekunden reizspezifisch erregt. Dies ermöglicht uns, etwas soeben Wahrgenommenes unmittelbar wiederzugeben. Gleichzeitig findet eine Assoziation mit anderen Reizen oder Emotionen statt.

Aus den sensorischen Speichern kommt die Information ins Kurzzeitgedächtnis. Als **Kurzzeitgedächtnis** (oder auch **Arbeitsgedächtnis**) bezeichnet man die Fähigkeit, einen begrenzten Umfang von Informationen in einem speziellen aktivierten Zustand zu halten (einige Sekunden lang, nur bis 7 Einheiten – Objekte, Zahlen oder Stimulationen). Das Kurzzeitgedächtnis ist gegenüber neuen Ereignissen und Einwirkungen störanfällig.

Falls die aufgenommenen Informationen relevant sind (neu und/oder wichtig), werden sie weiter geleitet und kommen in das **Langzeitgedächtnis**, wo sie „katalogisiert“ und abgelegt werden. Dort können sie Jahre und Jahrzehnte lang gespeichert bleiben. Das Langzeitgedächtnis ist weitgehend unempfindlich gegenüber Störfaktoren und hat eine sehr große Speicherkapazität.

Tabelle 8: Menschliche Gedächtnisarten und ihre Charakteristika

Charakteristika	Sensorisches Gedächtnis	Kurzzeitgedächtnis	Langzeitgedächtnis
Kapazität	Bis 16000 bit	Ca. 7 Elemente	Alle Lebenserinnerungen und Kenntnisse
Dauer	250 Millisek.	1- 4 Minuten	Lebensspanne
Format	Sensual	Phonemisch	Semantische Organisation

Um Informationen zu reproduzieren oder aus dem Langzeitgedächtnis abzurufen, müssen sie zuerst aktiviert werden. Für die Entscheidungsfindung sollen die Informationen im aktiven Zustand, d.h. im Kurzzeitgedächtnis vorliegen. Diese Aktivierung von Informationen gelingt desto leichter, je stärker sie eingeprägt worden sind (abhängig von der Übung bestimmter Fähigkeiten und Fertigkeiten und von der Wichtigkeit der Information). Auch ein spezielles Gedächtnistraining kann helfen, sich leichter erinnern zu können. In der Regel basiert solches Training auf der Assoziationsbildung und Aktivierungstechniken für das Gehirn. Einige Untersuchungen haben gezeigt, „dass Dinge umso besser erinnert werden, je deutlicher sie von emotionalen Zuständen begleitet waren.“⁶³ Dies weist auf einen Zusammenhang zwischen Emotionen und Gedächtnis hin.

Menschliche Wahrnehmung funktioniert nach dem Prinzip einer Mustererkennung. Ein Muster kann als ganzes erkannt werden (Schablonenvergleichsmodell) oder durch einzelne Komponente (Merkmalsanalyse). Die wahrgenommenen Muster werden mit den bereits vorhandenen verglichen und analysiert.

In den letzten Jahrzehnten hat die Neurobiologie viele neue Erkenntnisse gewonnen, die die Wahrnehmung bei Menschen erklären. Am besten ist visuelle Wahrnehmung untersucht worden: die Augen sind nicht nur die „wichtigsten Lieferanten“ von Informationen aus der Außenwelt, sondern auch ein Fenster zum Gehirn für die Wissenschaftler, die auf diesem Wege das Sehzentrum im Gehirn erforschen können. Die Entwicklung neuer Methoden der Gehirnforschung wie die funktionale Magnet-Resonanz-Tomografie (MRT) und die Positronen-Emissions-Tomografie (PET) haben in den letzten Jahren unser Wissen über das menschliche Gehirn und die Wahrnehmung wesentlich bereichert. Am Beispiel der visuellen Wahrnehmung werden nun die Möglichkeiten und Grenzen menschlicher Wahrnehmung gezeigt.

⁶³ Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 303.

4.2 Visuelle Wahrnehmung

An dieser Wahrnehmung sind nicht nur unsere zwei Augen beteiligt, sondern auch über Hundert Millionen Neuronen unseres Gehirns, die für die Verarbeitung visueller Information zuständig sind. Man bezeichnet Menschen als „Augenwesen“, weil der **Sehsinn** die meisten Informationen liefert und am stärksten ausdifferenziert ist. Der eigentliche Reiz für das Sehsystem ist das Licht (elektromagnetische Wellen im Bereich von 400 bis 700 Nanometer). Jedes der beiden Augen enthält ein System für die Erzeugung eines auf dem Kopf stehenden Abbildes. Es gibt zwei Arten von Sehrezeptoren: Zapfen (Wahrnehmung von Farben) und Stäbchen (farblose Empfindungen bei niedrigen Lichtintensitäten). Aus den vier grundlegenden Farbempfindungen – rot, gelb, grün und blau – stellen sich unsere vielfältige Farbwahrnehmungen zusammen. Insgesamt liefern uns die Augen Informationen über Farben, Formen, Bewegungen und Entfernung von Objekten.

Die Sehnerven leiten die visuellen Informationen zum visuellen Cortex, der sich im hinteren Teil des Gehirns befindet. Neurone im visuellen Cortex sind für viele Merkmale des Sehens empfindlich: für die Helligkeit, Farbe, Orientierung und Bewegung.

Da die Augen im Kopf räumlich getrennt sind, hat jedes Auge eine etwas andere Sicht der Dinge. Dieses Phänomen bezeichnet man als binokulare Disparität. Diese Tatsache ermöglicht den Menschen (und den Tieren) die binokulare Wahrnehmung – wir können die Tiefe eines Objektes und seine Position im Raum wahrnehmen. Die binokulare Disparität kann unsere Augen auch täuschen: mithilfe von speziellen Brillen können wir uns zum Beispiel dreidimensionale Bilder oder Filme angucken und Tiefe dort wahrnehmen, wo keine vorhanden ist.

Wie flexibel menschliche visuelle Mustererkennung ist, demonstrieren einige Beispiele in den folgenden Abbildungen.

Abb. 9: Flexibilität menschlicher visueller Wahrnehmung

Kleine und **GROSSE** Schriftzeichen, Buchstaben am falschen
Ort Worte mit ungewöhnlichen FOrMen und sogar
jdoy wop jne können wir unproblematisch lesen.

Manchmal haben wir doch einige Wahrnehmungsschwierigkeiten:

ZuMbEiSpIeLiStDiEsErSaTzSchWleRiGzUIEsEn.

Wo liegt die Schwierigkeit? Die Menschen nehmen einzelne Wörter ganzheitlich wahr, weil sie die Muster für diese Worte bereits kennen. Jedes Wort wird beim Lesen mit dem entsprechenden Muster im Gehirn verglichen. Wenn in einem Satz wie oben die Groß- und Kleinschreibung nicht stimmt und insbesondere einzelne Worte von einander nicht getrennt sind, bekommen wir Schwierigkeiten, die Worte zu identifizieren. Wir müssen den ganzen Satz auf einmal wahrnehmen. Anders ist es im folgenden Beispiel:

Gmäß eneir Sutide eneir elgnihcesn Uvinisterät, ist es nchit witihcg in wlecehr Rneflogheie die Bstachuebn in eneim Wrot snid, das ezniige was wcthiüg ist, ist daß der estre und der leztte Bstabchue an der ritihcegn Pstoiion snid. Der Rset knan ein ttoaelr Bsinöldn sien, tedztorm knan man ihn onhe Pemoblre lseen. Das ist so, wiel wir nciht jeedn Bstachuebn enzelin leesn, snderon das Wrot als gseatems.

Wissenschaftler haben festgestellt, dass die Augen eines Menschen während des Lesens sich nicht kontinuierlich bewegen, sondern für einen kurzen Moment still stehen und dann weiter springen. Das visuelle System nimmt Informationen nur während des Stillstehens (Fixation) auf. Die Anzahl und die Dauer von Fixationen hängen mit dem Text zusammen: mit der steigenden Bekanntheit des Textes nimmt die Zeit der Fixation ab, wir können schneller weiterspringen.

Die Wahrnehmung von Bildern kann bei Menschen auf zwei verschiedene Weisen passieren: entweder entsteht das Ganze aus Elementen (Details), oder das Bild wird ganzheitlich, auf einmal wahrgenommen.

Abb. 10: Beispiel für die Wahrnehmung von komplexen Bildern⁶⁴



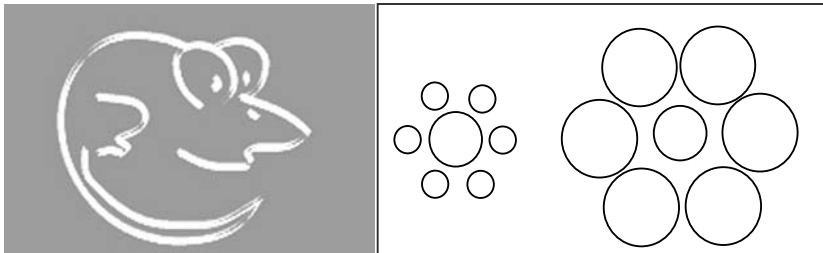
⁶⁴ Das Bild übernommen aus Anderson, J.R. Kognitive Psychologie, S. 107.

Nur Menschen sind dazu fähig, auf diesem Bild einen Dalmatiner zu erkennen, für einen Rechner wäre dies eine unlösbare Aufgabe. Das verdanken wir unserer einmaligen Fähigkeit ganzheitlicher Wahrnehmung.

Ähnliche Schwierigkeiten würde ein Computer mit den so genannten mehrdeutigen Bildern haben (s. Abbildung, links). Was sehen Sie auf dem Bild: einen Mann oder eine Maus?

In beiden oben genannten Beispielen hat uns unser Gehirn bei der Wahrnehmung geholfen, indem es visuelle Signale mit den im Gedächtnis vorhandenen Bildern verglichen und dadurch Bedeutungen erkannt hat. Allerdings kann uns die Beteiligung des Gehirns an der Wahrnehmung täuschen oder sogar verwirren. Da wir ein Bild nicht einfach optisch (physikalisch) wahrnehmen, sondern es zugleich analysieren, können unsere Erwartungen die Wahrnehmung beeinflussen, z.B. durch den Kontext unsere Größenwahrnehmung verzerren (s. Abbildung, rechts). Auch wenn wir es nicht glauben wollen, sind die mittleren Kreise links und rechts gleich groß.

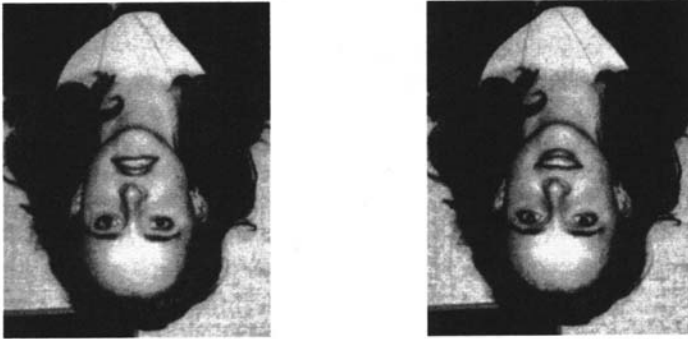
Abb. 11: Mehrdeutiges Bild (links) und verzerrte Größenwahrnehmung (rechts)



Es ist insgesamt erstaunlich, wie schnell und leicht wir die Menschen erkennen, die uns bekannt sind: im Profil, im schnellen Vorbeigehen, mit dem Rücken zu uns stehend, aus weiter Entfernung. Dabei können wir nicht explizit beschreiben, nach welchem Merkmal wir die Person erkannt haben, aber unser Gedächtnis löst solche Aufgaben spielerisch.

Das folgende Beispiel zeigt die Besonderheiten bei der Wahrnehmung von Gesichtern. Betrachten Sie bitte diese zwei Frauengesichter, die auf den Kopf gestellt sind. Sind sie identisch?

Abb. 12: Kontextabhängigkeit der Wahrnehmung⁶⁵



Drehen Sie jetzt bitte das Buch so, dass Sie die Gesichter in der normalen Stellung betrachten können.

Vielleicht haben Sie schon früher die Unterschiede bei der Mundpartie entdeckt, aber erst jetzt merken Sie, dass das rechte Gesicht einen Ausdruck des Entsetzens bzw. Eckels hat. Für das Verstehen der Mimik sind der Kontext und die Übung von großer Bedeutung. Unsere Erfahrung, und nicht unsere visuelle Wahrnehmung, lässt uns schließen, dass die Frau rechts entsetzt ist.

Dieses Phänomen ist mit den Rollen unserer linken und rechten Hirnhälften verbunden. Die linke (logisch-analytische) Hälfte kann im Prinzip nicht objektiv wahrnehmen, sie benutzt sofort die vorhandenen Modelle und Schemata, die das Gesehene rational erklären. Die rechte (ganzheitlich-räumliche) Hälfte nimmt „neutral“ wahr, mit mehr Details und Merkmalen, aber ohne zu analysieren. Auf dieser Besonderheit menschlicher Wahrnehmung basiert zum Beispiel eine originelle Methode für das Erlernen des Zeichnens: Man stellt das zu zeichnende Objekt auf den Kopf, um der Schematisierung zu entfliehen. Diese Theorie behauptet, dass es für einen Maler unentbehrlich sei, „mit der rechten Hirnhälfte“ sehen und malen zu lernen.

Auch der selektive Charakter unserer Wahrnehmung und die subjektive Interpretation des Wahrgenommenen können als Beleg für die Beteiligung des menschlichen Gehirns und des Gedächtnisses an dem Wahrnehmungsprozess dienen. Unsere allgemeinen Einstellungen und Erwartungen sind dafür entscheidend, was wir sehen oder nicht sehen – so können wir uns auf einen Aspekt der Sache konzentrieren ohne die „Kehr-

⁶⁵ Abbildung übernommen aus Nerdinger, F. W. Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 2003.

seite“ zu sehen. Je nach dem Kontext und Erwartungen können wir die Bedeutungen des Wahrgenommenen unterschiedlich auslegen, was uns häufig voreingenommen und einseitig macht (s. Abbildung).

Abb. 13: *Subjektive Interpretation*



4.3 Grenzen menschlicher Wahrnehmung

Genauso wie die visuelle finden alle unsere Wahrnehmungen mit Beteiligung des Gehirns statt und werden von ihm beeinflusst bzw. verzerrt. Jede Wahrnehmung ist subjektiv, kontextabhängig und selektiv.

Bei jeder Wahrnehmung, setzen Menschen ihre Aufmerksamkeit ein. Unter **Aufmerksamkeit** versteht man die Fähigkeit, einen Teil der Information für eine genaue Analyse auszuwählen und andere Teile zu ignorieren.

Während Sie diesen Satz lesen, schauen Ihre Augen auf die Buchseite, und Sie nehmen nicht wahr, was alles gleichzeitig um Sie herum passiert. Können Sie vielleicht irgendwelchen Geruch wahrnehmen? Drücken Ihre Schuhe nicht? Schmecken Sie noch die vor kurzem gegessene Schokolade im Mund? Ist der Stuhl bequem für Ihren Rücken? Sind irgendwelche Nebengeräusche auf der Strasse zu hören? Wir können unsere Aufmerksamkeit umschalten. Das nennt man **selektive Aufmerksamkeit**.

Selektives Sehen bedeutet, dass wir unser Augenmerk auf ein bestimmtes Objekt richten, was übrigens die notwendige, aber nicht ausreichende Bedingung der Wahrneh-

mung ist. Manchmal guckt man, aber sieht nicht, da die Aufmerksamkeit ins Innere gerichtet ist. Das unterstreicht noch mal, dass wir nicht nur mit den Augen, sondern auch mit unserem Gehirn sehen.

Beim Zuhören bewegen wir unbewusst unseren Kopf, sodass die Ohren auf die uns interessierende Schallquelle ausgerichtet sind. Wir können sehr fein selektieren und sogar auf einer lauten Party einer für uns wichtigen Stimme zuhören. Unser Interesse, unsere Emotionen und die Wichtigkeit einer gesprochenen Nachricht lenken unsere selektive Aufmerksamkeit. Wird zum Beispiel unser Name erwähnt, merken wir es sofort. Die irrelevanten Hörreize werden vollständig ausgefiltert.

Wodurch wird bestimmt, welche Objekte in das Zentrum unserer Aufmerksamkeit rücken? Die selektive Aufmerksamkeit kann ziel- oder reizgesteuert sein. Im ersten Fall orientieren wir uns auf eigene Ziele, konzentrieren uns auf das Wichtige. Diese Art selektiver Wahrnehmung ist positiv, sie ermöglicht Konzentration und Lernen. Bei der reizgesteuerten Aufmerksamkeit ziehen bestimmte Reize unsere Aufmerksamkeit an sich, automatisch und unabhängig von unseren Zielen. Dies kann sich auf unser Handeln negativ auswirken, da wir von der Erreichung eigener Ziele abgelenkt werden. Beispielsweise, Sie sitzen in einer Vorlesung und wollen sich konzentrieren, aber ein lautes Gespräch Ihrer Nachbarinnen hindert Sie daran.

Selektive Aufmerksamkeit spiegelt die begrenzte Kapazität der Menschen, Informationen zu verarbeiten, wieder. Die unbeachteten Informationen kommen im Gehirn nicht an und gehen für uns verloren.

Begrenzte Kapazität menschlicher Informationsverarbeitung und die Beteiligung des Gehirns setzen Grenzen unserer Wahrnehmung und bestimmen ihren subjektiven und selektiven Charakter. In der Wahrnehmung werden Informationen aus der Umwelt nicht einfach aufgezeichnet, sondern strukturiert und interpretiert. Sowohl unsere eigenen Ziele als auch äußere Reize können unsere Aufmerksamkeit auf einzelne Objekte richten. Unbeachtete Informationen werden nicht verarbeitet. Kontext und Erwartungen können unsere Wahrnehmung beeinflussen und sogar verzerren. Eine Wahrnehmungserfahrung als Reaktion auf einen Reiz ist damit eine Reaktion der ganzen Person und nicht nur ihrer Sinnesorgane.

Kontrollfragen

1. Definieren Sie den Begriff Wahrnehmung und die Beteiligung des Gehirns an diesem Prozess.
2. Beschreiben Sie die Charakteristika des sensorischen, Kurzzeit- und Langzeitgedächtnisses.
3. Erläutern Sie visuelle Wahrnehmung als Mustererkennung, ihre Flexibilität und die Rolle des Gehirns aufgrund von Beispielen bei der Subjektivität und Selektivität der Wahrnehmung.

5 Wissensrepräsentation

Sinneseindrücke, die wir aus der Außenwelt bekommen, dienen als Bausteine für unser subjektives Weltbild, dessen Entstehung als Wissensrepräsentation bezeichnet wird. Der Prozess der Wissensrepräsentation bei einem Individuum beginnt schon vor der Geburt im Fötusstadium und dauert lebenslang. Spezifische Reize und einmalige Erfahrungen prägen unser Wissen und verleihen ihm einen subjektiven Charakter. Diese Subjektivität verstärkt sich mit der Zeit, weil das Wissen sich „verselbstständigt“, unsere Persönlichkeit beeinflusst und unsere Wahrnehmung selektiert.

Wissensrepräsentation ist nur dank besonderer Fähigkeiten des menschlichen Gehirns möglich. Obwohl die wissenschaftlichen Erkenntnisse über das Gehirn und seine Funktionen immer umfangreicher werden, ist die Wissenschaft von ihrer vollständigen Entschlüsselung weit entfernt. Wie, in welcher Form wird im Gehirn das Wissen abgebildet? Besonders verbreitet ist zurzeit der so genannte Mentale-Muster-Ansatz, der im Weiteren erläutert wird.

5.1 Theorie der Wissensrepräsentation

Das Menschliche Gehirn, das sich im Laufe der Evolution entwickelt hat, ermöglicht durch seinen komplexen Aufbau und vielfältige Funktionen die Prozesse der Wissensrepräsentation. Man unterscheidet verschiedene Gehirnteile, denen bestimmte Funktionen zugeschrieben werden: Groß-, Mittel- und Stammhirn, wobei das Großhirn mit seiner gewaltigen Oberfläche eine besondere Rolle spielt. Aus der Großhirnrinde wird nach Meinung von Neurowissenschaftlern das soziale Verhalten von Menschen gesteuert.

An der Repräsentation des Wissens sind die Nervenzellen im Gehirn – Neuronen – beteiligt. Nach Meinung von Hirnforschern sind sie in der Lage komplexe Verbindungen zu bilden, die als „mentale Muster“ bezeichnet werden. Diese Verbindungen verstärken sich beim Lernen und können erinnert werden.

Unser Wissen über den Aufbau des Gehirns und seiner Teile ist umfangreich, allerdings ist die Frage, wie das Wissen in unserem Kopf repräsentiert ist, noch lange nicht beantwortet. Auf den folgenden Seiten finden Sie einige wichtige Informationen über den Aufbau und die Funktionsweise des menschlichen Denkgorgans.

Exkurs: Die Anatomie des Gehirns

Das Gehirn eines Menschen wiegt im Durchschnitt 1350 Gramm. Interessant ist die Entwicklung der Hirnmasse im historischen Kontext: bei Urmenschen vor zwei Millionen Jahren wog das Gehirn (ähnlich wie bei Schimpansen) durchschnittlich nur 400 Gramm. Der Aufbau des Gehirns bei allen Tieren, auch bei Fischen und Vögeln, ist grundsätzlich ähnlich. Man unterscheidet das Groß-, Mittel- und Stammhirn.

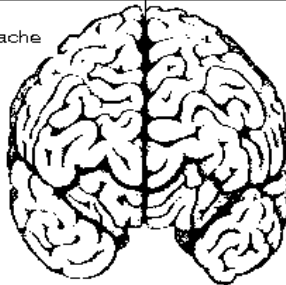
Im Laufe der Zeit entwickelten sich bei den Urmenschen vor allem die Großhirnrinde und Teile des limbischen Systems, wo jene Bezirke lokalisiert sind, die das emotionale Verhalten steuern, mit dem Wahrnehmen, dem Gedächtnis und dem Denken zusammenhängen. Das alles haben wir als soziale Wesen in der menschlichen Gesellschaft gelernt.

Beiden Hemisphären des Großhirns werden unterschiedliche Rollen zugeschrieben. Der linken Hemisphäre werden Funktionen wie logisches Denken, Sprache und analytisches Denken zugeschrieben, der rechten - Musikalität, Kreativität und räumliches Vorstellungsvermögen. Außerdem steuern beide Hälften jeweils die Bewegungen der anderen Körperseite.

Menschliches Verhalten wird von beiden Hemisphären gleichzeitig beeinflusst. Die linke logisch-analytische, sequentiell verarbeitende Hälfte ist mehr für gesprochene und geschriebene Sprache sowie mathematische Fähigkeiten zuständig, während die rechte räumlich-emotionale, ganzheitlich verarbeitende - mehr für räumliches Vorstellungsvermögen und das Erkennen von Mustern zuständig ist.

Die Funktionen der beiden Gehirnhälften

Rechte Gehirnhälfte	Linke Gehirnhälfte
<ul style="list-style-type: none"> Körpersprache-Bildersprache Intuition-Gefühl Kreativität-Spontaneität Sprunghaftigkeit Neugier-Spielen-Risiko Synthese-Überblick Kunst-Tanz-Musik... Ganzheitlich Zusammenhänge Raumempfinden 	<ul style="list-style-type: none"> Sprache-Lesen-Rechnen Ratio-Logik Regeln/Gesetze Konzentration auf einen Punkt Analyse-Detail Wissenschaft Schritt für Schritt Einzelheiten Zeitempfinden



Bildquelle: <http://www.biokurs.de/skripten/12/bs12n.htm?bs12-42.htm> (11.07.07)

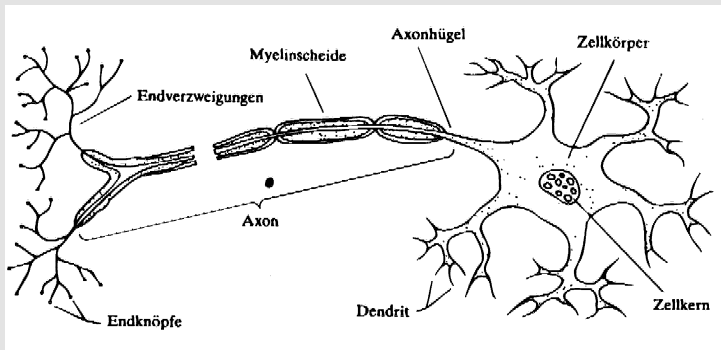
Exkurs: Nervensystem und Neuronen

Zu dem Zentralnervensystem eines Menschen gehören das Gehirn und das Rückenmark. Ein peripheres Nervensystem wird durch Nerven gebildet, die das Gehirn und das Rückenmark mit den anderen Körperteilen (Sinnesrezeptoren, Muskeln, Drüsen und inneren Organen) verbinden.

Als Neuron bezeichnet man eine spezielle Zelle des Körpers, die Nervenimpulse zu anderen Neuronen, Drüsen oder Muskeln übertragen kann.

Unser Gehirn besteht aus 10^{11} bis 10^{14} Neuronen, jedes Neuron erhält Informationen von 10^3 bis 10^4 anderen Neuronen. Die Länge der Nervenfasern im Großhirn erreicht die fast unglaubliche Zahl von 500.000 Kilometer. Die Großhirnrinde besitzt die Oberfläche von ca. 2200 cm^2 .

Die Neuronen werden funktionell klassifiziert: es gibt sensorische (Eingangs-) und motorische (Ausgangs-) Neuronen sowie Interneuronen, die Signale von den sensorischen Neuronen erhalten und an andere Interneuronen oder motorische Neuronen weiterleiten.



Ein Neuron im menschlichen Gehirn besteht aus einem Zellkörper, einem Axon (Verbindung) und den synaptischen Endknöpfchen (Bildquelle: Anderson, J.R. Kognitive Psychologie, Spektrum Verlag, Heidelberg, 1988, S. 33)

Die Neuronen können sowohl elektrische als auch chemische Impulse übertragen. Information breitet sich entlang eines Neurons in Form eines Aktionspotenzials aus, eines elektrochemischen Impulses. Elektrische Spannung führt dazu, dass ein Neuron sich entlädt, oder, wie man sagt, eine Information „feuert“. Das Übertragen von Information passiert mit der Geschwindigkeit von 3 bis zu 400 Kilometern pro Stunde. Neuronale Impulse sind immer gleich stark, man bezeichnet dies als „Eins-oder-Null“-Prinzip der neuronalen Aktivität. Außerdem setzen die Neuronen (ihre Endknöpfchen) bestimmte chemische Substanzen frei – die Neurotransmitter, die für eine Übertragung eines Signals von einem Neuron zu einem anderen verantwortlich sind. Diese Transmitter können entweder erregend oder hemmend wirken. Einer der bekanntesten Neurotransmitter ist Dopamin. Die Ausschüttung von Dopamin in einzelnen Teilen des Gehirns erzeugt positive Hochgefühle. Einige Forschungen beweisen, dass die Lust am Lernen auch mit diesem Neurotransmitter verbunden werden kann. Es gibt im Gehirn ein Belohnungszentrum für das Lernen, wo der Botenstoff Dopamin bei einem Lernerfolg ausgeschüttet wird.

Moderne Hirnforscher, wie zum Beispiel Antonio Damasio⁶⁶ behaupten, dass unser Bewusstsein auf rein biologische Vorgänge zurückgeführt werden kann und unser Denken ständig von biologischen Prozessen, Gefühlen und Emotionen beeinflusst wird. Für komplexe Vorgänge im menschlichen Gehirn gibt es jedoch zurzeit keine lückenlosen Erklärungen. Zum Beispiel, bleibt die Frage, wie aus einem neuronalen Muster ein Gedanke entsteht, immer noch unklar.

Trotzdem helfen grundlegende Modellvorstellungen über die Arbeitsweise unseres Gehirns viele Vorgänge besser erklären zu können, wie der weit verbreitete Mentale-Muster-Ansatz der Wissensrepräsentation:

Wissen ist die Repräsentation der Welt in Form von mentalen Mustern, die die Fähigkeiten eines Menschen zum Denken und Handeln bestimmen.

Die mentalen Mustern, die sich im Laufe des Lebens bei jedem Individuum aufgrund von individuellen Lebenserfahrungen herausbilden, werden durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- sie sind subjektiv – jedes Individuum hat sein eigenes Weltbild,
- relativ stabil – die Menschen gewöhnen sich daran, für Problemlösungen bestimmte Methoden und Verfahren zu benutzen, die sich als wirksam erwiesen haben - und
- verhaltensprägend – menschliche Entscheidungsfindung und Verhalten basieren auf dem individuellen Wissen.

Auf der Basis des Mentalen-Muster-Ansatzes kann eine neue, über die früher erläuterten behavioristischen Theorien⁶⁷ hinaus gehende Definition der menschlichen Intelligenz formuliert werden: **Intelligenz ist die Fähigkeit, mentale Modelle der Welt zu bilden, diese für das Handeln zu benutzen und kontinuierlich zu aktualisieren (Lernfähigkeit).**

5.2 Subjektivität und Stabilität des Wissens

Um den subjektiven Charakter des menschlichen Wissens zu verstehen, muss man den Prozess der Bildung von mentalen Mustern in seiner Dynamik betrachten.

Ein neugeborenes Kind ist bereits kein „ungeschriebenes Blatt Papier“ – teilweise genetisch bedingt, aber meistens dank der Entwicklung im Mutterleib bildet sich in

⁶⁶ Vgl. Damasio, A. Ich fühle, also bin ich.

⁶⁷ Behavioristische Ansätze definieren Intelligenz durch intelligentes Verhalten (vgl. Kapitel 3.1), aber Intelligenz ist auch ohne Verhalten möglich: wir können etwas verstehen, ohne zu handeln.

seinem Gehirn ein so genanntes „Grundgerüst“, ein Netz aus fest verbundenen Fasern, für die mentalen Muster, die sich rasch nach der Geburt herausbilden⁶⁸. Der Repräsentationsprozess des Wissens beginnt damit bereits bei einem Fötus im Mutterleib und läuft besonders intensiv in der frühen Kindheit ab. Es ist dabei sehr wichtig, welche Empfindungen ein Kind von der Außenwelt durch seine Sinnesorgane bekommt.

Die ersten Lebensmonate haben einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des Gehirns⁶⁹. Die ersten Neuronenverbindungen im Gehirn eines Kindes werden später entweder verstärkt (durch sich wiederholende Wahrnehmungen) oder abgebaut (falls sie nicht mehr benutzt werden). Die neuen Informationen werden in dem Grundgerüst abgelegt, sie verfestigen und verfeinern die vorhandenen Vernetzungen. In der Sprache der Künstlichen Intelligenz würde es bedeuten: während der Embryonalzeit und der ersten Lebensmonate entsteht eine „Hardware“ (Gerüst für die mentalen Muster), die eine spätere Programmierung mit der „Software“ ermöglicht. Alles Weitere, was ein Mensch lernt und erlebt, wird an diesen Gerüst „aufgehängt“ und „eingeordnet“ und kann später abgerufen und erinnert werden.

In einem langen Wahrnehmungs-Lernprozess erlernt ein Kind zuerst die einfachen Worte, später Begriffe und Zusammenhänge, aus denen sich sein Wissen über die Welt herausbildet, das in Form von Neuronenverbindungen im Gehirn „abgelegt“ wird. Dieses Wissen repräsentiert das subjektive Weltbild eines Menschen und wird im Laufe des Lebens immer weiter ausgebaut und vervollständigt. Es entsteht ein System des individuellen (subjektiven) Wissens. Dabei werden die Assoziationen und mentalen Muster ständig kommuniziert, mit neuen Informationen der Außenwelt verglichen, wodurch sie sich verfeinern und neu anordnen. Bei einer Erinnerung werden entsprechende mentale Muster aktiviert. Führen wir einen kurzen Versuch durch. Stellen Sie sich bitte einen Hund vor.

Welchen Hund haben Sie sich vorgestellt? Es können zwei Varianten auftreten: entweder erscheint in Ihrem Kopf ein „Bild“ von irgendeinem konkretem Hund, den Sie haben oder hatten, oder aber ein schematisches Bild eines abstrakten Hundes, an das Sie sich gerade erinnern können. In beiden Fällen gibt es in Ihrem Gehirn ein spezielles mentales Muster für den Begriff „Hund“. Dieses Muster ist individuell und subjektiv. Jede Erinnerung entspricht im Gehirn einer ganz bestimmten Kombination vieler Nervenzellen, die gemeinsam „feuern“. Durch die gemeinsame elektrische Aktivität entsteht ein Muster im Gehirn, das einen Hund repräsentiert. Gesichter von Menschen, Telefonnummern, Begriffe, Antworten auf die Klausurfragen - für alles gibt es ein spezielles Muster von Nervenzellen, die gemeinsam aktiv werden.

⁶⁸ Vgl. Vester, F. Denken, Lernen, Vergessen, S. 38-39.

⁶⁹ Tierexperimente beweisen, dass die in den ersten Monaten des Lebens fehlenden Empfindungen nicht mehr nachgeholt werden können: neugeborene Ratten, die eine Zeit lang keine visuellen Eindrücke bekommen haben, können später nicht mehr sehen lernen und bleiben blind.

Die Wirklichkeit unseres Gehirns ist ein Konstrukt, das nur einen Teil der bewusstseinsunabhängigen Realität darstellt. Mentale Muster sind bei jedem Individuum einmalig, sie bilden sich im Laufe der Zeit durch Erfahrung und Lernen. Daraus resultiert die **Subjektivität unseres Wissens** sowie unseres Weltbildes. Trotz dieser Subjektivität müssen wir uns mit anderen verständigen. Deswegen „übersetzen“ wir unsere mentalen Muster zum Zweck der Kommunikation in verschiedene Symbole (Worte, Gesten, Bilder etc.) Allerdings ist keine Übersetzung hundertprozentig genau, die benutzen Symbole geben nicht exakt unsere mentalen Muster wieder. Jeder kennt das Gefühl, dass es manchmal schwierig ist, bestimmte Begriffe oder Gefühle in Wortform zu fassen. Jeder meint mit dem Gesagten etwas anderes. Bleiben wir bei dem Beispiel mit dem Hund. Wir beide benutzen das gleiche Wort „Hund“, aber Sie können sich ein niedliches kleines Hündchen vorgestellt haben, während ich den riesigen aggressiven Rotweiler meiner Nachbarn meine, vor dem ich immer panische Angst habe. Deswegen behauptet der Neurowissenschaftler G. Roth, dass Missverstehen unter Menschen das Normale sei, während Verstehen nur eine Ausnahme ist: „Das eine ist, was *ich meine*, wenn ich etwas sage; ein anderes ist, was das Gehirn meines Kommunikationspartners an Bedeutungen erzeugt, wenn die Sprachlaute an sein Ohr dringen. Hiervon habe ich keine umfassende Kenntnis, und ich kann hierauf keinen direkten Einfluss nehmen.“⁷⁰

Neben der Subjektivität des Wissens hat der Mentale-Muster-Ansatz der Wissensrepräsentation eine weitere wichtige Folge – die sogenannte **Stabilitätsthese**. Sowohl menschliche Wahrnehmung (als Mustererkennungsprozess) als auch menschliches Denken und Wissen werden bestimmt von vorgeprägten, gelernten Schemata, die wir als Assoziationsgrundlage benutzen. Wir reduzieren die Komplexität der Informationsaufnahme, indem wir neue Informationen zunächst mit bekannten Schablonen vergleichen und diesen zuordnen. Dadurch können wir auch aus relativ diffusen Informationen schnell wichtige Zusammenhänge erkennen. Andererseits sind wir dadurch vorgeprägt. Diese Reduzierung der Komplexität macht uns sicherer bei der Lösung von neuen Aufgaben, steht aber in Widerspruch zur unserer Kreativität.

5.3 Formen des Wissens: beschreibendes, prozessuales und emotionales

Das Wissen im Gehirn kann in verschiedenen Formen existieren. Wir haben bestimmte Vorstellungen von Objekten und ihren Zusammenhängen – dieses Wissen nennt man **beschreibendes** (oder deskriptives). Es kann mit der Formel „Wissen, dass...“ beschrieben werden. Alle Begriffe und Definitionen, die wir formulieren können, gehö-

⁷⁰ Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 425.

ren dazu. Die Entstehung des beschreibenden Wissens beginnt in früher Kindheit mit den Vorstellungen von der eigenen Mutter und den einfachen Gegenständen und kann sich bis zu schwierigsten Abstraktionen aus der Quantenphysik entwickeln. Abertausende von Definitionen und Beschreibungen werden im Laufe des Lebens in unserem Gehirn abgelegt und sortiert. Je häufiger ein Begriff benutzt wird, desto stärker die entsprechende Verknüpfung und desto leichter der Prozess des Abrufens dieser Information. Eine wichtige Organisationsform beschreibenden Wissens ist die Abstraktion, d.h. die Bildung von Klassen von Objekten mit gemeinsamen Eigenschaften. Die dabei entstehenden Taxonomien ermöglichen eine effiziente Speicherung des beschreibenden Wissens.

Die zweite Form vom Wissen ist so genanntes **prozessuales Wissen**, das unser Können bei der Veränderung der Welt bestimmt. Es ist das „Wissen, wie...“ man etwas tut. Dieses Wissen umfasst verschiedene Fertigkeiten, die meistens psychomotorischer Natur sind, von einfachen Bewegungsgriffen beim Essen bis komplizierten Tätigkeiten wie Autofahren, Klavierspielen oder die strategische Planung in Unternehmen. Diese Tätigkeiten werden als komplexe Prozesse im Gehirn gespeichert und können bei genügender Übung automatisch ablaufen. Bei solchen Fertigkeiten wissen wir normalerweise, dass wir über sie verfügen, können aber schlecht mit Worten beschreiben, wie sie funktionieren. Für psychomotorische Prozesse wie Radfahren, Klavierspielen etc. wäre es sogar störend, alle motorischen Tätigkeiten bewusst zu kontrollieren. Je mehr wir üben und je besser der Ablauf wird, desto weniger Konzentration ist notwendig und desto weniger sind wir fähig, die Prozesse zu beschreiben. Prozesswissen ist zum großen Teil schwer symbolisierbar und kommunizierbar. Für die Aneignung dieses Wissen sind Informationsquellen nicht ausreichend, man braucht zusätzlich einen Lehrer (Vorbild), der die Prozesse vorführen kann.

Die dritte Form des Wissens ist das **emotionale Wissen**. Emotionen spielen eine außergewöhnlich wichtige Rolle bei Denken und Handeln. Auf der einen Seite, sind alle unsere Erinnerungen emotional gefärbt: sowohl beschreibendes als auch Prozesswissen existieren nur in einem emotionalen Kontext. Auf der anderen Seite, haben alle menschliche Entscheidungen und Handlungen eine Gefühlskomponente: sie werden von Emotionen ausgelöst und nachträglich emotional bewertet. G. Roth beschreibt verschiedene Module des Gehirns nach Funktionen⁷¹: sensorische, motorische, kognitiv-assoziative, exekutive und limbische Areale. Limbische Areale sind für die Emotionen und Bewertung verantwortlich. Emotionen schreibt Roth eine besondere Bedeutung zu: „Emotionen greifen in die bewusste Verhaltensplanung und -steuerung ein, indem sie bei der Handlungsauswahl mitwirken und bestimmte Verhaltensweisen befördern. Hierbei spricht man von Motivation. Als Wille ‚energetisieren‘ sie die einen Handlungen bei ihrer Ausführung und unterdrücken als Furcht oder Abneigung an-

⁷¹ Vgl. Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln.

dere. Sie steuern unsere Gedanken, Vorstellungen und insbesondere unsere Erinnerungen.“⁷²

Diese drei Formen von Wissen – beschreibendes, prozessuales und emotionales – kann man nicht ganz von einander trennen, sie bestimmen das individuelle Verhalten gleichzeitig. Betrachtet man individuelle Handlungskompetenzen, so kann man auf diesen drei Wissensformen aufbauend drei Dimensionen von Kompetenzen bilden, die für alle Teilkompetenzen notwendig sind: kognitive, emotionale und konative (Vgl. Kompetenzprofil einer Führungskraft, Kapitel 1.2).

Tabelle 9: Formen des Wissens als Grundlage für Dimensionen der Handlungskompetenz

Formen des Wissens	Dimensionen der Handlungskompetenz
beschreibendes	kognitive
prozessuales	konative
emotionales	emotionale

5.4 Explizites und implizites Wissen: die Rolle des Bewusstseins

Moderne Neurowissenschaftler wie G. Roth bestätigen und entwickeln die Freud'sche Theorie von Bewusstsein und Unbewusstsein (s. Kapitel 2.2) und beschreiben bewusste und unbewusste Verarbeitungsprozesse in menschlichem Gehirn.

Bewusste, oder kontrollierte bzw. explizite Prozesse hängen stark von der Bereitstellung kognitiver Ressourcen (Arbeitsgedächtnis) ab, benötigen Aufmerksamkeit und Bewusstsein, laufen langsam (Sekunden bis Minuten) und mühevoll ab, benötigen intensiven Zugriff auf das Langzeitgedächtnis, sind störanfällig, zeigen wenig Übungseffekte und sind schnell veränderbar und sprachlich berichtbar.⁷³

Unbewusste, oder automatisierte bzw. implizite Prozesse sind unabhängig von der Begrenzung kognitiver Ressourcen, der willentlichen Kontrolle weitgehend entzogen, benötigen keine Aufmerksamkeit und kein Bewusstsein, laufen schnell und mühelos ab, haben geringe Fehleranfälligkeit, verbessern sich durch Übung, sind schwer ver-

⁷² Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 291.

⁷³ Ebd., S. 238.

änderbar, wenn sie einmal eingeübt sind, und in ihren Details sprachlich nicht berichtbar⁷⁴.

Die meisten mentalen Tätigkeiten verlaufen unbewusst, automatisiert. Bewusstsein wird nur dann eingesetzt, wenn an ein Individuum „höhere Anforderungen“ gestellt werden wie eine neue Aufgabe oder unerwartete Information. In den übrigen Situationen „spart“ unser Gehirn seine Energie und arbeitet automatisch, routinemäßig. „Bewusstsein ist für das Gehirn ein Zustand, der tunlichst zu vermeiden und nur im Notfall einzusetzen ist. Wir Menschen leben jedoch in einer Umwelt, besonders einer sozialen Umwelt, die uns ständig neue, wichtige und komplizierte Probleme stellt, so dass es ratsam ist, das Bewusstsein mehr oder weniger durchgehend ‚eingeschaltet‘ zu lassen.“⁷⁵ Bewusstsein als aktiver Zustand ist nötig, wenn das Gehirn mit Sachverhalten konfrontiert wird, die hinreichend neu (keine Standardlösung vorhanden), hinreichend komplex oder hinreichend wichtig sind.

Im Einklang mit diesen zwei Verarbeitungsprozessen im Gehirn wird das Wissen in explizites (bewusstes, aktives) und implizites (passives, unbewusstes) unterteilt.

Explizites (bewusstes, aktives) Wissen ist relativ leicht symbolisch darstellbar, verfügbar und kommunizierbar. Es ist aktiv vorhanden, kann jeder Zeit benutzt werden. Diese Form des Wissens entspricht dem „Bewussten“ aus der Persönlichkeitstheorie von S. Freud und den bewussten Prozessen im Gehirn nach G. Roth. Explizites Wissen kann in Form von Symbolen dargestellt werden, was es zugänglich und kommunizierbar macht. Es kann auf verschiedenen Medien gespeichert und verfügbar gemacht werden – als Texte, Bilder, Tabellen, elektronische Dateien und Datenbanken.

Implizites (unbewusstes, passives) Wissen ist umgekehrt schwer symbolisch darstellbar, teilweise nicht zugänglich, schwer kommunizierbar. Bei S. Freud würde dafür das Vor- und Unbewusste stehen. Nach Roth sind es unbewusst laufende automatisierte Verarbeitungsprozesse. Teilweise kann das implizite Wissen aktiv gemacht werden – reflektiert, erinnert oder niedergeschrieben. So kann aus dem Vorbewussten bei Freud das Bewusste entstehen. Ein Teil des Wissens bleibt aber unbewusst und damit aus der impliziten Form in die explizite nicht verformbar. Dazu gehören bei Menschen zum Beispiel Intuition und Instinkte (nach Freud) oder auch automatisiertes Prozesswissen und Gewohnheiten (nach G. Roth). Die Formulierung „Ich weiß mehr, als ich zu sagen weiß“ macht den Charakter des impliziten Wissens deutlich. Unser aktives, bewusst vorhandenes Wissen ist nur ein Bruchteil unseres Gesamtwissens – wie die Spitze eines Eisbergs. Man kann das implizite Wissen als nicht vollständig formulierbares Hintergrundwissen definieren. Ein großer Teil ist mit den komplexen Fähigkeiten und Fertigkeiten verbunden und lässt sich schwer dokumentieren. Dieses Wissen hängt eng mit den subjektiven Wahrnehmungen und Werten zusammen, existiert nur im Kontext einzelner Persönlichkeiten.

⁷⁴ Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 237.

⁷⁵ Ebd., S. 240.

Mit der Existenz dieser zwei Formen des Wissens sind die Probleme des Wissensmanagements in Unternehmen verbunden (s. Kapitel 15.2). Das explizite Wissen kann in einem Unternehmen beschafft, entwickelt, geteilt, benutzt und weitergetragen werden. Das implizite Wissen dagegen ist in den Köpfen von einzelnen Menschen gespeichert, es kann nur teilweise formalisiert oder aktiviert werden. Wie kann ein Unternehmen dieses Wissen trotzdem aufrechterhalten und für andere Mitarbeiter zugänglich machen? Den Teil, der in eine explizite Form umwandelbar ist (das Vorbewusste), kann man durch Kommunikation erschließen und durch bewusstes Dokumentieren verfügbar machen. Den anderen Teil kann man nur durch unmittelbares Lernen (durch Nachahmung bzw. Sozialisation im Sprachgebrauch von Nonaka und Takeuchi) von erfahrenen Personen übernehmen und für Unternehmen nutzbar machen.

5.5 Formalisiertes Wissen

Das Wissen wird im Gehirn in Form von subjektiven, erfahrungs- und kontextabhängigen mentalen Mustern abgelegt, die zum Zweck der Kommunikation in Symbole „übersetzt“ werden müssen. Dadurch **formalisieren** wir unser Wissen.

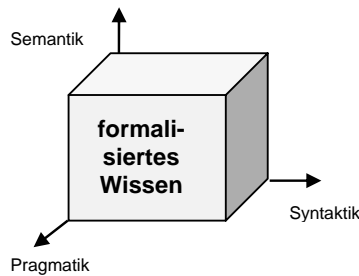
Mit dem beschreibenden Wissen ist es am leichtesten, obwohl auch nicht unproblematisch. In unserem Beispiel mit dem Hund (Kapitel 5.2) stand das Symbol „Hund“ stellvertretend für alle denkbaren konkreten Hunde. Jeder hat eine eigene Vorstellung und ein individuelles mentales Muster für den Gegenstand, aber das Wort (das Symbol) ist für alle gleich. Damit gehen Individualität und Einmaligkeiten von mentalen Mustern verloren, wird aber Verständigung zwischen Menschen gewährleistet. Noch komplizierter sieht es mit den abstrakten Begriffen aus: jeder versteht, zum Beispiel, unter „Ehre“, „Treue“, „Patriotismus“ oder „Glück“ etwas anderes. Die Kommunikation ist nur dann möglich, wenn man das Benutzen von Begriffen bei beiden Partnern klärt. Abstrakte mathematische Begriffe, wie „Menge“ oder „Funktion“, werden überhaupt nur durch die Festlegung ihres Gebrauchs definiert.

Bei dem prozessualen Wissen fällt es uns noch schwieriger, einzelne mentale Muster zu formalisieren. Wie bereits beschrieben, lassen sich unsere Fertigkeiten, wie zum Beispiel Klavierspiel, Autofahren oder Stricken, nicht vollständig mit Worten beschreiben. Wie kann man diese Tätigkeiten lernen, dieses Wissen kommunizieren? Manchmal können zusätzliche Bilder behilflich sein, aber am besten geht es mit einem Lehrer, der uns den Prozess vorführen kann. Deswegen brauchen wir für das Autofahrenlernen mehr oder weniger Fahrstunden, deren Zahl von unseren Wahrnehmungs- und Nachahmungsfähigkeiten abhängt. Das Erlernen eines Instrumentenspiels ist nur durch regelmäßige Übungen mit einem Lehrer möglich, weil die Noten nur einen geringen Teil dieses Prozesswissens formalisieren.

Das emotionale Wissen ist auch nur begrenzt symbolisch darstellbar. Jeder weiß, wie schwierig es ist, über eigene Gefühle zu reden. Dabei helfen uns Gestik und Mimik. Menschliches Verhalten ist immer emotional geladen, und unsere Emotionen kommen nicht nur in verbalen sondern auch in nonverbalen Mitteln zum Ausdruck. Symbole, die für emotionales Wissen stehen, sind sehr schwer interpretierbar, denn sie sind besonders kontextabhängig und individuell. Bei dieser Form des Wissens kommt es häufig zu Missverständnissen in der Kommunikation. Andererseits gibt es gerade im nonverbalen Ausdruck von Emotionen kulturübergreifende Konstanten, die von jedem Menschen gleich verstanden werden.

Man kann unter formalisiertem Wissen das Wissen verstehen, das abgelegt, kommuniziert und benutzt wird. Es hat eine komplexe Struktur. Man definiert **drei Dimensionen des formalisierten Wissens: die syntaktische, die semantische und die pragmatische**.

Abb. 14: Drei Dimensionen des formalisierten Wissens



Diese Darstellung des formalisierten Wissens als Würfel soll verdeutlichen, dass alle drei Dimensionen gleichzeitig vorhanden sind. Dies sind keine Teile, sondern Dimensionen eines Ganzen.

Unter **syntaktischer** Dimension ist die Form der Darstellung in Symbolen zu verstehen. Einzelne Zeichen (Buchstaben, Ziffern etc.) setzen sich zusammen, so dass wir sie als Daten (Worte, Zahlen und Sätze) erkennen.

Als **semantische** Dimension wird der Bezug zum Objekt oder Prozess, d.h. Inhalt einer Aussage, bezeichnet. So bekommen die Daten eine Bedeutung und werden zur Information, können verstanden werden.

Die dritte Dimension des Wissens ist die **pragmatische**, sie stellt den Bezug zwischen dem Wissen und der handelnden Einheit her – Ziele, Motive und Interessen des Subjekts. Eine Information wird nur dann zum Wissen, wenn eine Person sie benutzen

und praktisch umsetzen kann. Die pragmatische Dimension macht Wissen subjektiv, kontext- und personenabhängig. Das Wissen eines Menschen kann nur in dem Kontext seiner Fähigkeiten, Fertigkeiten und Zielen verstanden werden.

Der Zusammenhang von syntaktischer, semantischer und pragmatischer Dimensionen sowie von Daten, Informationen und Wissen ist auf der folgenden Abbildung dargestellt. Daten, Information und Wissen werden als semiotische Stufen bezeichnet (als Semiotik bezeichnet man die Wissenschaft von Zeichen und Sprache).

Abb. 15: Zusammenhang zwischen den Dimensionen des formalisierten Wissens und den semiotischen Stufen

Dimensionen:	Daten	Information	Wissen
pragmatische			
semantische			
syntaktische			

Daten sind eindimensional – haben nur eine syntaktische Dimension. Information hat zwei Dimensionen – Syntax und Semantik (Bedeutung). Das Wissen besitzt zusätzlich eine dritte Dimension – Pragmatik. Die Dreidimensionalität des formalisierten Wissens ist insbesondere für die Kommunikation und für das Wissensmanagement in Unternehmen von Bedeutung, worauf in den weiterfolgenden Kapiteln näher eingegangen wird.

Kontrollfragen

1. Erklären Sie kurz Aufbau und Funktionen des Gehirns, rechte und linke Hemisphäre und ihre Rollen, Neuronen und ihre Verbindungen.
2. Erläutern Sie den Mentalen-Muster-Ansatz der Wissensrepräsentation.
3. Definieren Sie den subjektiven Charakter und die Stabilitätsthese des menschlichen Wissens.
4. Beschreiben Sie die Klassifikationen des Wissens in beschreibendes, prozessuales und emotionales Wissen sowie explizites und implizites Wissen.
5. Definieren Sie die drei Dimensionen des formalisierten Wissens: syntaktische, semantische und pragmatische und die semiotischen Stufen: Daten, Information und Wissen.

6 Individuelles Lernen

Lernen ist einer der menschlichen mentalen Prozesse, die in ihrem Zusammenspiel in der Abb.5 dargestellt wurden. Im Gegensatz zu Wahrnehmung und Handeln, die die mentale Brücke zur Außenwelt bilden, spielt sich Lernen im inneren Kreis des Individuums, in seinem Gehirn ab. Lernen ist ein komplizierter Prozess, der auf Wahrnehmung und Gedächtnis basiert und zum Entstehen von neuem Wissen führt. Alle Arten des Gedächtnisses sind daran beteiligt, alle drei Formen des Wissens werden gebraucht und entwickeln sich weiter, wobei die Verarbeitungsprozesse sowohl bewusst als auch unbewusst laufen.

Lernen ist mit einer besonderen menschlichen Fähigkeit verbunden – der Lernfähigkeit, die komplexe Vorgänge im Gehirn ermöglicht. Man unterscheidet verschiedene Formen des individuellen Lernens, wobei die behavioristische, kognitive und konstruktive Lernpsychologie einzelnen Formen verschiedene Bedeutung zuschreibt.

Der Prozess des individuellen Lernens und seine Formen bilden eine theoretische Basis sowohl für die Förderung von individuellem und Gruppenlernen, als auch für das Wissensmanagement in Unternehmen.

6.1 Lernfähigkeit und Lernen

In der Kindheit lernen wir nicht nur laufen, essen und sprechen, später schreiben, rechnen und lesen, sondern auch wovor wir Angst haben müssen und worüber wir uns freuen können, wie man Beziehungen gestaltet und mit anderen zu Recht kommt. Das bedeutet, dass in der Primärsozialisation nicht nur psychomotorische Fertigkeiten und kognitive Kenntnisse, sondern auch soziales Verhalten und Umgang mit Emotionen erlernt wird.

Entwicklungspsychologen, die sich mit der Entwicklung der Persönlichkeit befassen, haben nachgewiesen, dass Kleinkinder sehr schnell und intensiv lernen können. Es ist neurobiologisch belegt worden: bis zum fünften-sechsten Lebensjahr werden im Gehirn viele neue Synapsen (Verbindungen zwischen den Gehirnzellen) gebildet, später lernen wir primär, indem wir einen Teil der Synapsen wieder entfernen („umlernen“) oder anders gewichten.

Deswegen können beispielsweise Fremdsprachen, so die Entwicklungspsychologen, bis zum neunten Lebensjahr besonders leicht erlernt werden. Mit dem Alter nimmt

unsere Lernfähigkeit ständig ab, wobei die „Lust am Lernen“ mit der Neugier zusammen hängt und deshalb unabhängig von der Lernfähigkeit ist. Gleichzeitig lernen wir im Laufe des Lebens, wie man am besten lernt, entwickeln analytische Fähigkeiten und effiziente Methoden der Informationsverarbeitung.

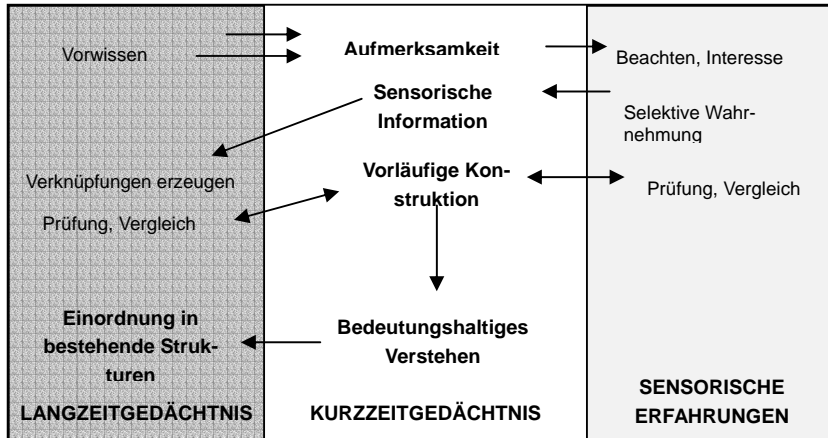
In der modernen Gesellschaft, die häufig als Wissensgesellschaft bezeichnet wird, gewinnt das lebenslange Lernen an Bedeutung. Das Tempo der Veränderungen ist so hoch geworden, dass das Wissen, das wir einmal in der Schule und im Studium erworben haben, schnell veraltet und immer wieder auf den neusten Stand gebracht werden soll. Das Lernen des Lernens hat sich zur wichtigsten Richtung des menschlichen Lernens entwickelt.

Unter Lernen versteht man einen Prozess, der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten oder im Verhaltenspotential führt und auf Erfahrung oder Selbstveränderung aufbaut.

Diese relativ stabilen Veränderungen betreffen Fertigkeiten und Fähigkeiten eines Menschen im kognitiven, emotionalen und konativen (psychomotorischen) Bereich. Erlernen wir eine psychomotorische Fertigkeit wie Klavierspiel, so werden alle Formen des Wissens gebraucht: beschreibendes (theoretische Kenntnisse über Aufbau und Klang des Klaviers, über Noten, Tempo, Rhythmus und Dynamik etc.), emotionales (welche Emotionen kommen in der Musik vor) und Prozesswissen (koordinierte Bewegungen beider Hände, des ganzen Körpers etc.) Wir benutzen bereits vorhandenes Wissen und bringen es gleichzeitig auf neuen Stand.

Am individuellen Lernprozess sind alle drei Gedächtnisarten beteiligt: sensorisches, Kurz- und Langzeitgedächtnis. Einzelne Schritte dieses Prozesses sind selektive Wahrnehmung, Ausrichten der Aufmerksamkeit, mehrere Vergleiche mit bereits vorhandenem Wissen und schließlich das Einordnen von Gelerntem ins bestehende Wissenssystem. Dieser von Norbert Seel beschriebene individuelle Lernprozess wird (in vereinfachter Form) in der folgenden Abbildung dargestellt.

Der individuelle Lernprozess beginnt im Langzeitgedächtnis: unser Interesse, das Neue zu erlernen, basiert auf dem vorhandenen Wissen. Dadurch entsteht ein Zustand der Aufmerksamkeit im Kurzzeitgedächtnis, der unsere sensorischen Organe auf ein Objekt (einen Prozess) hin ausrichtet. So wird selektive Wahrnehmung ermöglicht. Sensorische Information kommt ins Kurzzeitgedächtnis, das Verknüpfungen zum Langzeitgedächtnis erzeugt und neue Information mit den alten aus dem „Archiv“ vergleicht. Kann das Individuum neue Information verstehen (Vorwissen ist vorhanden), erscheint sie ihm wichtig und neu (es lohnt sich, das Neue zu lernen), so wird im Kurzzeitgedächtnis eine vorläufige Konstruktion gebildet, die auf Richtigkeit durch sensorische Erfahrungen nochmals geprüft wird. Falls diese Prüfung positiv ausfällt, kommt der Zustand des sogenannten „bedeutungshaften Verstehens“ vor und das Erlernte wird in die bestehenden Strukturen des Langzeitgedächtnisses eingeordnet.

Abb. 16: Modell des individuellen Lernens⁷⁶

Wie dieses Modell zeigt, ist Lernen auf mentaler Ebene äußerst komplex und erfordert die Beteiligung von allen Gedächtnisarten, basiert auf vorhandenem Wissen, aktiver Aufmerksamkeit und selektiver Wahrnehmung und läuft in mehreren Schritten ab. Auf der Makroebene des Individuums wird zwischen verschiedenen Formen des Lernens unterschieden.

6.2 Formen des individuellen Lernens

Es gibt mehrere Formen des Lernens, die von Wissenschaftlern unterschiedlich gewichtet werden: die Vertreter der behavioristischen Schule halten klassische und operante Konditionierung für die wichtigsten Lernformen, kognitive Psychologen ziehen andere Formen vor (vor allem Lernen durch Einsicht), Anhänger des Konstruktivismus betonen in erster Linie den subjektiven und konstruktiven Charakter des menschlichen Lernens im Sinne der Schaffung einer neuen Realität.

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen fünf Formen des Lernens:

- Habituation oder Gewöhnung;
- Klassische und operante Konditionierung, oder Lernen am Erfolg;

⁷⁶ In Anlehnung an Seel, N. M. Psychologie des Lernens.

- Beobachtungslernen, oder Lernen am Modell (Nachahmungslernen);
- Lernen durch Einsicht (ohne Vorbild und Versuch);
- Lernen durch Traditionsbildung oder Informationsweitergabe.

Die **Habituation** ist die einfachste Form des Lernens – das Lernen, einen Reiz zu ignorieren, der keine im Augenblick nützliche Information enthält. Man gewöhnt sich daran, einen irrelevanten Reiz nicht zu bemerken, z. B. das Ticken einer Uhr während der Arbeit. Der Sinn ist die Vermeidung einer Reizüberflutung und ein Freimachen der Aufmerksamkeit. Habituation läuft ständig und unbewusst ab und ist kaum zu vermeiden, wenn die entsprechenden Randbedingungen vorliegen. Menschen, die an einer viel befahrenen Straßen wohnen, hören die Fahrzeuge nach einiger Zeit nicht mehr, bemerken jedoch das Ausbleiben, also das Nichtvorhandensein der Reize.

Beim klassischen und operanten **Konditionieren** bildet sich eine Verbindung zwischen Ereignissen heraus. Beim klassischen Konditionieren lernt ein Organismus (ein Tier oder ein Mensch), dass ein Ereignis auf ein anderes folgt. Durch Wiederholung dieses Vorgangs kann man ein bestimmtes Verhalten einüben. Beim operanten Konditionieren wird gelernt, dass eine bestimmte Reaktion Konsequenzen nach sich zieht. Positive Konsequenzen (Belohnung) machen das Verhalten wahrscheinlicher, negative (Bestrafung) führen zu seiner Vermeidung. Diese Form des Lernens ist den Tieren und Menschen gemein. Die klassischen Experimente von Behavioristen - I. Pawlow an Hunden und F. Skinner an Ratten und Tauben - haben die Grundlage für die Theorie des Lernens durch Konditionierung geschaffen (s. Kapitel 1.1). Diese Form wird auch **Lernen am Erfolg** oder **Lernen durch Versuch und Irrtum** genannt. Die Verhaltensweise, die zum Erfolg führt, wird konditioniert – das heißt, wird in Zukunft wahrscheinlicher.

Wir alle kennen diese Form des Lernens aus der Erfahrung: wenn ein Kind für eine Tat (eine gute Leistung in der Schule, ein nettes Verhalten) gelobt wird, neigt es zur Wiederholung dieses Verhaltens. Ein ähnlicher Mechanismus ist Grundlage vieler Motivationstheorien: Lob und Belohnung für eine gute Leistung, Tadel und Bestrafung bei Fehlern und mangelnder Leistung.

Jedoch fehlt es dem behavioristischen Ansatz des Lernens an dem inneren Faktor des Lernens: er berücksichtigt nicht die Lernmotive und -bedürfnisse einer Person und ihre Lust am Lernen, die nicht von Außen, sondern aus der Persönlichkeit selbst entstehen. Schließlich ist Konditionierung nichts anderes als Dressur, sie lässt keinen Platz für die persönliche Einmaligkeit und menschlichen freien Willen.

Alle weiteren Lernformen sind viel komplexer und gehören zu dem kognitiven Ansatz. Man geht davon aus, dass ein Organismus (hier kann die Rede nur von Menschen oder hochentwickelten Tieren sein) die Fähigkeit hat, seine Umwelt in Form von mentalen Modellen zu repräsentieren. So ist es möglich, etwas zu lernen, ohne auszuprobieren; man operiert nicht mit den Gegenständen der Realität, sondern mit Modellen und Vorstellungen. Die kognitiven Lerntheorien versuchen die Lernprozesse aus

dem Inneren eines Menschen zu erklären. Sie verbinden einen Lernprozess mit dem „Wollen“ einer Person, definieren Ziele und Motive des Lernens.

Kognitives Lernen kann man auch unter dem Aspekt verbales und nonverbales Lernen betrachten.⁷⁷ Beim verbalen Lernen wird Sachwissen durch das sprachliche Lernen erworben. Es geht um den Aufbau von kognitiven Strukturen: das Wissen über Fertigkeiten (z.B. Schreiben, Rechnen) und das Wissen über Sachverhalte (z.B. Erkennen von Aussagen, Bedeutungen und Inhalten von Wörtern und Sätzen). Nonverbales Lernen setzt voraus, dass es eine bildhafte und eine handlungsmäßige Repräsentation von Wissen gibt. Diese duale Form der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung hat unterschiedliche Bedeutung für das Lernen: Informationen können entweder optisch oder akustisch verarbeitet werden und können besser gelernt werden, wenn diese bildhaft und akustisch verarbeitet werden.

Das **Lernen am Modell** (Nachahmung) ist die einfachste der kognitiven Formen: man macht nach, handelt nach einem Vorbild. Lernen am Modell findet statt, wenn ein Individuum als Folge der Beobachtung des Verhaltens anderer Individuen sowie der darauffolgenden Konsequenzen sich neue Verhaltensweisen aneignet oder schon bestehende Verhaltensmuster weitgehend verändert. Diese Art des Lernens wurde von dem amerikanischen Entwicklungspsychologen Albert Bandura beschrieben. Bandura bezeichnet den Vorgang des Lernens am Modell als das Auftreten einer Ähnlichkeit zwischen dem Verhalten eines Modells und dem einer anderen Person unter Bedingungen, bei denen das Verhalten des Modells als der entscheidende Hinweisreiz für die Nachahmungsreaktionen gewirkt hat. Bei dieser Form des Lernens gewinnt der soziale Aspekt an Bedeutung: Neues Wissen entsteht im Prozess der unmittelbaren Interaktion zwischen einem Lehrer und einem Lernenden, die zwischenmenschliche Beziehung ist dabei von überragender Bedeutung.

Kognitives Lernen kann über **Lernen durch Einsicht** (durch Denken) erfolgen. Im Gegensatz zu anderen Lernformen passiert hier die Verhaltensänderung aus der Sicht des Außenstehenden plötzlich. Für diese Form des Lernens braucht man besondere mentale Fähigkeiten zur Entwicklung von Strategien und zur Analyse der Alternativen (vgl. Intelligenztheorie von R. Sternberg, Kapitel 3.1). Man hat keine Vorbilder, probiert nicht aus, sondern entwickelt im Kopf eine Lösung. Lernen durch Einsicht hat folgende Merkmale: Einsicht ist abhängig von der Anordnung der Problemsituation und die gewonnene Lösung kann auf andere Situationen angewendet werden. Diese Möglichkeit der Übertragung auf die weiteren Situationen ist für das Handeln von besonderer Bedeutung.

Man kann noch eine weitere Form des Lernens definieren - **Lernen durch Traditionsbildung oder Informationsweitergabe**, die für Menschen typisch und von großer Bedeutung ist. Das Lernen durch Traditionsbildung oder Informationsweitergabe ist ein soziales Lernen. Im Gegensatz zu einer anderen sozialen Form - Nachahmungsler-

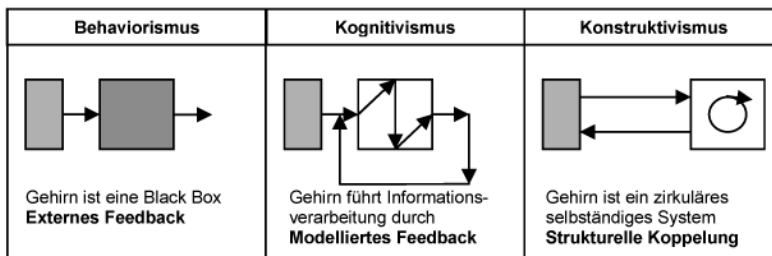
⁷⁷ Vgl. Edelman, W. Lernpsychologie.

nen, bei der (mindestens) zwei Personen interagieren, ermöglicht das Lernen durch Informationsweitergabe eine Beteiligung von mehreren Generationen und dadurch einen enormen Wissenswachstum. Seit der Erfindung des Buchdrucks können Menschen zeit- und raumübergreifend von dem geschriebenen Wissen Gebrauch machen. Die moderne Informationstechnologie hat den Informationsmangel endgültig gesiegt und einen blitzschnellen Zugriff auf digitale Informationen ermöglicht. Allerdings stellen die Informationsflut und die Notwendigkeit, brauchbare und relevante Informationen identifizieren zu können, neue akute Probleme dar.

Die konstruktivistische Sicht des Lernens akzeptiert alle genannten Lernformen mit dem Schwerpunkt der Betrachtung ihrer Konsequenzen für die Person und ihre Umwelt. Diese Folgen des Lernens betreffen sowohl das Individuum, als auch – durch die Kommunikationsprozesse – seine unmittelbare und weitere Umwelt. So ist jeder auch für die Folgen seines Lernens bzw. Nichtlernens für das Gesamtsystem verantwortlich. Die konstruktivistischen Ansätze⁷⁸ gehen davon aus, dass Lernen ein konstruktiver Prozess ist und behaupten, dass jeder Lernende auf der Grundlage seiner "Experience" lernt, dabei eigene Werte, Überzeugungen, Muster und Vorerfahrungen einsetzt. G. Roth bringt es auf den Punkt: „**Wissen kann nicht übertragen, sondern nur wechselseitig konstruiert werden.**“⁷⁹ Interaktionen mit anderen sind dafür ausschlaggebend, wie das Lernen angenommen, weitergeführt und entwickelt wird. Dabei ist es entscheidend, inwieweit es dem Lernenden gelingt, eine eigene Perspektive für sein Lernen zu entwickeln, indem er sich motiviert, sein Lernen selbst organisiert, sich seiner Muster und Schematisierungen bewusst wird und diese handlungsorientiert entwickelt.

Die folgende Abbildung schafft einen Systemüberblick über drei Konzepte des Lernens aus der behavioristischen, kognitiven und konstruktiven Perspektive.

Abb. 17: Lernkonzepte des Behaviorismus, Kognitivismus und Konstruktivismus



⁷⁸ Vgl. <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN> (11.07.07).

⁷⁹ Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 552.

Verschiedene Konzepte haben eine unterschiedliche Rollenverteilung zwischen dem Lehrer und dem Lernenden zufolge.

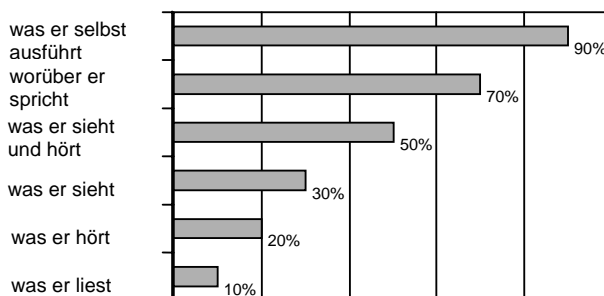
Tabelle 10: Rolle eines Lehrers im Behaviorismus, Kognitivismus und Konstruktivismus

Behaviorismus	Kognitivismus	Konstruktivismus
Transfer: Faktenwissen, Know-that, Vermittlung, wiederholen, richtige Antworten erzielen, merken, auswendig lernen, lehren, erklären.	Tutor: Prozeduren, Verfahren, Know-how, Dialog, üben, Probleme lösen, Methoden anwenden, Fähigkeiten, Fertigkeiten, beobachten, vorführen, helfen.	Coach: soziale Praxis, Knowing in action, Interaktion, reflektieren, erfinden, Bewältigung von Situationen, Verantwortung, kooperieren.

Im Behaviorismus ist der Lehrer ein klassischer Informationsvermittler, aus der kognitiven Perspektive soll der Lehrer ein Tutor sein – vor allem beobachten und helfen. Für Konstruktivisten ist der Lehrer ein Coach, der in einer Kooperation mit den Lernenden eine gemeinsame Realität schafft.

Lernpsychologen verschiedener Richtungen beschäftigen sich mit der wichtigen Frage, was für ein erfolgreiches Lernen wichtig ist und wie individuelle Lernfähigkeit erhöht werden kann. Menschen lernen, je nach Lerntyp, am besten bei Verknüpfung von akustischen, visuellen, taktilen und emotionalen Reizen (s. Abbildung).

Abb. 18: *Soviel behält ein Mensch davon, was er liest, hört oder selber macht*⁸⁰



⁸⁰ Vgl. <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/LERNEN> (01.07. 07).

Das Lernen geschieht organisch, unter Beteiligung beider Hirnhälften: der logisch-analytischen linken und der emotional-räumlichen rechten Hälfte. Dabei sind positive Emotionen und Motivation wichtig - eine optimale Lernsituation braucht einen „sinnesfreudigen“ Lernraum. Die Situation einer Vorlesung entspricht der Form „hören und sehen“ in der Abbildung und ermöglicht es den Studierenden, ungefähr die Hälfte der Information beizubehalten. Die Rolle der praktischen Erfahrung ist im Lernen außergewöhnlich groß – wir lernen am besten das, was wir selber getestet haben. Neurobiologisch gesehen, bildet das Gehirn während des Lernens mögliche Handlungsstrategien, und nur das Wissen, das im Zusammenhang mit überzeugenden Aktionsmöglichkeiten aufgenommen wird, wird optimal gespeichert. Deswegen ist das Lernen durch Handeln besonders effizient. Aber auch das, worüber wir sprechen, wird relativ gut gelernt. Dies ist ein Phänomen, das die Rolle des formalisierten Wissens hervorhebt: wenn wir unsere Vorstellungen und Kenntnisse in Wortform fassen, verdeutlichen wir die Definitionen und Zusammenhänge, die in unserem unbewussten, implizitem Wissen nicht so klar waren. Eine positive Auswirkung von Gesehenem zusätzlich zu Gehörtem beweist die Wichtigkeit von Bildern für das menschliche Gehirn. Ganzheitliche Wahrnehmung von Bildern kann Zusammenhänge und Verbindungen verdeutlichen. Außerdem können Bilder als Symbole und „Eselsbrücken“ zusammen mit Informationen abgespeichert werden und helfen der schnelleren Erinnerung.

Lernpsychologen haben festgestellt, dass Emotionen einen enormen Einfluss auf den Lernprozess haben. Negative Gefühle wie Angst, Unlust oder Sorge beeinträchtigen das Einprägen des Lernstoffs. Auch Lernen unter Stress mindert den Erfolg. Gefühle entstehen im limbischen System des Gehirns, das die Aufgabe hat, eintreffende Informationen zu bewerten, ihre Relevanz zu prüfen und somit eine adäquate Reaktion des Menschen auf den entsprechenden Reiz sicherzustellen. Mit dieser Bewertung ist eine emotionale Einfärbung der Informationen verbunden. Eine positive emotionale Besetzung des Lernstoffes ist für das Behalten wichtig.

Individuelles Lernen kann somit in verschiedenen Formen und unter verschiedenen Bedingungen stattfinden. Die entscheidendste Folge des Lernens ist die Veränderung des Verhaltens (Verhaltenspotentials) und Handelns.

Kontrollfragen

1. Definieren Sie den Begriff Lernen.
2. Erläutern Sie die Formen individuellen Lernens: Habituation, Konditionierung (Lernen am Erfolg), Lernen am Modell, Lernen durch Einsicht und Lernen durch Traditionsbildung und Informationsweitergabe.
3. Vergleichen Sie das Lernkonzept und die Rolle des Lehrers aus behavioristischen, kognitiven und konstruktivistischen Perspektive.

7 Individuelles Handeln

Unter Handeln versteht man das Verfolgen von Zielen, das Umsetzen von Plänen und Absichten in die Tat. Deswegen ist menschliches Handeln im Gegensatz zum Verhalten immer zielgerichtet. Das Handeln setzt Willen (Motivation) voraus, läuft in mehreren Schritten ab: Es wird gedanklich vorbereitet, diese Vorbereitung endet mit einer Entscheidung, geht in die Ausführung über, deren Erfolg wird kontrolliert und zum Zwecke des Lernens verarbeitet. Nach der Meinung moderner Verhaltensforscher ist menschliches Handeln nur begrenzt rational. Alle Formen des Wissens: beschreibendes, prozessuales und emotionales (Vgl. Kapitel 5.4) sind für das Handeln relevant.

Aus der neurobiologischen Perspektive gesehen, wird menschliches Handeln von einem Bündel kognitiver Kompetenzen bestimmt, die uns zur antizipativen, zielgerichteten und selbstkontrollierten Verhaltensselektion befähigen.⁸¹ Aus diesen Kompetenzen ergibt sich unsere Fähigkeit zu planen und Ziele konsequent zu verfolgen. Die Handlungssteuerung ist das Ergebnis der komplexen Interaktion von genetischen Anlagen, Lernerfahrungen, aktuell verarbeiteter Reizinformation und dem momentanen Motivationszustand des Individuums.

Zugleich ist individuelles Handeln keine gänzlich persönliche Angelegenheit. Die Handlungsprogramme einzelner Individuen werden von Mensch zu Mensch durch die Wirkung von Spiegelneuronen übertragen, abgeglichen und kommuniziert. Die sozialen Interaktionen eines Individuums bilden eine wichtige Quelle für seine Reaktionen und Entscheidungen. Der Mensch trägt Verantwortung für die Konsequenzen seiner Handlungen und bezieht sie in seine Entscheidungsfindung mit ein. Damit hat jedes Handeln einen ethischen Aspekt.

In diesem Kapitel werden die Grundlagen des individuellen Handelns erläutert, die für die praktische Gestaltung der Zusammenarbeit und Führungsprozesse in Unternehmen bedeutsam sind. Zu diesem Zweck werden das ganzheitliche Modell des individuellen Handelns, die kognitiven Kompetenzen der Handlungssteuerung und die Rolle von Vernunft, Verstand und Emotionen in diesem Prozess, Ethik des individuellen Handelns sowie die Phasen des Handlungsprozesses beschrieben.

⁸¹ Vgl. Goschke, T. Der bedingte Wille, S. 116 ff.

7.1 Ganzheitliches Modell des Handelns

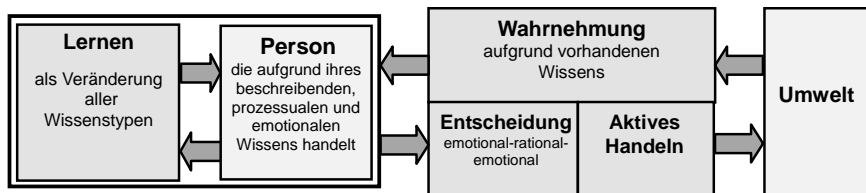
Verschiedene Richtungen der Verhaltenswissenschaft benutzen unterschiedliche Modelle des Handelns. Das behavioristische Modell der Konditionierung nach dem Reiz-Reaktion-Prinzip (vgl. Abb. 4) wird hier nicht erläutert, da das menschliche Handeln in der modernen Neuropsychologie als viel komplexer als tierisches Verhalten und die Konditionierungsmodell als zu primitiv angesehen werden. „Im Unterschied zu Verhalten, das in automatischer Weise durch spezifische Reizbedingungen ausgelöst wird und auf relativ fixen Reiz-Reaktions-Verknüpfungen beruht, zeichnen sich willentliche Handlungen durch ihre Flexibilität und weitgehende Unabhängigkeit von der unmittelbaren Reizsituation aus,“ so der Psychologieprofessor Thomas Goschke.⁸²

Menschliches Handeln wird als das Verfolgen von Zielen, das Umsetzen von Plänen und Absichten in die Tat verstanden. Es basiert auf individuellem Wissen, ist subjektiv, aktiv und gestalterisch – durch ihr Handeln schaffen Menschen ihre Realität.

Menschliches Handeln ist das bewusste (und zum teil unbewusste), vom Menschen - innerhalb seiner Grenzen - selbst bestimmte Tun, mit dem er sich oder seine Umwelt gemäß seinen Vorstellungen und Werten (seinem Wissen) verändert oder bewahrt.

Als ganzheitliches Modell des individuellen Handelns wird das kognitive Modell (Vgl. Abb. 5) benutzt, das im Weiteren detailliert erläutert wird.

Abb. 19: Ganzheitliches Modell des Handelns



Das ganzheitliche Modell des Handelns betrachtet eine Person als eine dynamische Handlungseinheit, die durch ihr Wissen geprägt wird, sich in einem aktiven Austauschprozess mit der Umwelt befindet (Wahrnehmung und Gestaltung der Umwelt durch das Entscheiden und (aktives) Handeln) und permanent lernt (durch die Konsequenzen des Handelns und interne Denkprozesse).

⁸² Goschke, T. Der bedingte Wille, S. 122 - 123.

Wahrnehmung und Handeln beziehen sich auf Wissen und befinden sich in einem komplexen Zusammenspiel. Die Wahrnehmung beinhaltet Vergleichsoperationen zwischen den Informationen aus der Außenwelt und unserem vorhandenen Wissen. Dabei wird es in mehreren Vorgängen „beschlossen“, ob wir die neuen Informationen wahrnehmen können (ob wir imstande sind, sie aufgrund vorhandenen Vorwissens zu verstehen) und wollen (ob wir interessiert sind, sie in unser Wissenssystem einzubauen). Um wahrgenommen zu werden, müssen neue Informationen u.a. „anschlussfähig“ sein – nicht ganz neu (aus dem Vorwissen verständlich), aber neu genug (weiter interessant).

Beim Handeln werden zunächst aufgrund des Wissens die Alternativen verglichen, danach eine Entscheidung getroffen und ausgeführt. Nach der Aktion findet eine kognitive Bewertung statt, die Folgen der Entscheidung dienen mithilfe dieser Rückkopplung einem internen Lernprozess, wodurch das Wissenssystem des Menschen erweitert wird. Beim Handeln werden alle Formen des Wissens benutzt und weiter entwickelt: beschreibendes, prozessuales und emotionales.

Wie bereits beschrieben, laufen die kognitiven Prozesse sowohl bewusst als auch unbewusst und betreffen explizites und implizites Wissen. Die zentrale Aussage von S. Freud, dass ein großer Teil unseres Handelns unbewusst gesteuert wird (Vgl. Kapitel 2.2), wird heute von der Neurowissenschaft bestätigt. Im Einklang damit stehen die neuesten Erkenntnisse über die dominierende Rolle von Emotionen im Handeln. Gerhard Roth beschreibt es so: „Beim Entstehen von Wünschen und Absichten hat das unbewusst arbeitende emotionale Erfahrungsgedächtnis das erste und das letzte Wort: das erste Wort beim Entstehen unserer Wünsche und Absichten, das letzte bei der Entscheidung, ob das, was gewünscht wurde, jetzt und hier und so und nicht anders getan werden soll. Zwischen beiden Ereignissen können beliebig lange Perioden des bewussten Abwägens von Handlungsalternativen liegen.“⁸³ Deswegen finden individuelle Entscheidungen nach dem Schema „emotional - rational - emotional“ statt (s. Abb. 20). Das Zusammenspiel zwischen Rationalität und Emotionen im Handeln wird im Weiteren ausführlicher diskutiert.

Das erläuterte Handlungsmodell basiert auf einer Reihe spezifischer Kompetenzen, die aus kognitiven Fähigkeiten der Menschen resultieren und sich im Laufe der Gehirnevolution entwickelt haben. Diese Kompetenzen ermöglichen einem Menschen die kognitive Steuerung seines Handelns.

⁸³ Vgl. Roth, G. Willensfreiheit, 2006, S.13.

7.2 Kognitive Kompetenzen der Handlungssteuerung

Der Mensch als biologisches Wesen weist gewisse Ähnlichkeiten mit Tieren auf: auch er hat reflexives und reizbedingtes Verhalten. Reflexe basieren auf einer angeborenen Verbindung zwischen einem Stimulus und der dazugehörenden Reaktion. Wenn Sie zufällig mit der Hand eine heiße Herdplatte berühren, zieht sich Ihre Hand reflexiv zurück. Diese unbewusste, aus dem Rückenmark gesteuerte Reaktion ist blitzschnell, Ihr Bewusstsein wäre viel langsamer. Auch das für Tiere typische reizbedingte Verhalten (Handlung als Reaktion auf einen unmittelbaren Reiz) legen Menschen an den Tag: Wir gehen bewusst einer unüberwindbaren Gefahr aus dem Weg, auch wenn es in unsere Pläne nicht passt.

Typisch für Menschen sind allerdings die so genannten Willenshandlungen, die von den unmittelbaren Reizen abgekoppelt sind und „auf inneren Repräsentationen der zukünftigen Effekte und Ziele des eigenen Verhaltens sowie auf Bewertungen dieser Zielzustände im Lichte von Überzeugungen, Präferenzen, Wünschen und Motiven“ basieren.⁸⁴

Die Fähigkeit zur willentlichen Handlungssteuerung basiert auf einer Reihe kognitiver Kompetenzen⁸⁵:

- Fähigkeit zur Antizipation von Handlungseffekten – Menschen können sich vorstellen, welche Effekte bestimmte Verhaltensweisen unter bestimmten Bedingungen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit haben werden;
- Fähigkeit zur zukunftsorientierten Verhaltensselektion aufgrund von inneren Repräsentationen angestrebter Zielzustände sowie
- Fähigkeit zur Selbstkontrolle – eine gewisse Unabhängigkeit von akuten Bedürfnissen, Impulsen und starren Gewohnheiten zugunsten übergeordneter Ziele.

Alle diese Fähigkeiten resultieren aus der Leistung des menschlichen Gehirns, alle sensorischen, kognitiven und motorischen Systeme des Körpers kontinuierlich zu koordinieren und auf übergeordnete Ziele auszurichten. Im Laufe der Gehirnevolution war die Abkoppelung des menschlichen Verhaltens von unmittelbaren Reizen von entscheidender Bedeutung. Seitdem wird Handeln nicht nur von Reflexen und direkten Reizen, sondern auch von inneren Bedürfnis- und Motivationszuständen bestimmt. Die weitere Entwicklung des Gedächtnisses und des Lernens haben zur Entwicklung von Antizipationsfähigkeit geführt, die eine zukunftsorientierte Verhaltensselektion (Auswahl und Steuerung des Verhaltens aufgrund von inneren Repräsentationen der Ziele) ermöglicht hat. Der Zeithorizont antizipativer Prozesse

⁸⁴ Goschke, T. Der bedingte Wille, S. 116.

⁸⁵ Ebd. S. 117 ff.

hat sich im Laufe der Entwicklung ausgeweitet. Menschen sind „in der Lage, im Prinzip beliebig weit in der Zukunft liegende Konsequenzen ihrer Handlungen mental vorwegzunehmen“, schreibt T. Goshke⁸⁶. Wir lernen das ganze Leben lang, welche Folgen unsere Entscheidungen haben können, und legen dieses Wissen in unserem Gedächtnis ab. Die Auswahl der Handlungen wird durch dieses Wissen und mental repräsentierte Ziele bestimmt. Darüber hinaus haben Menschen eine zusätzliche Fähigkeit zur Selbstkontrolle entwickelt. So können wir kurzfristig auf akute Bedürfnisse verzichten, um langfristige Ziele zu erreichen. Zum Beispiel, kann eine Vorlesung so wichtig sein, dass Sie Ihren akuten Hunger unterdrücken. Oder Sie sind im Stande, mit dem Rauchen aufzuhören, um nicht an Lungenkrebs zu erkranken.

Die Ausweitung des Zeithorizontes der Antizipation ermöglicht das Planen: Menschen schaffen mentale Vorstellungen von Zielen, Mitteln und Strukturen, nach denen sie handeln.

Zusammenfassend können die Besonderheiten willentlicher Handlungen so beschrieben werden:⁸⁷

- Flexibilität und Unabhängigkeit von unmittelbaren Reizsituationen;
- Unterdrückung von Automatismen und Gewohnheiten;
- weitgehende Selbstkontrolle;
- Selbstreflexion und Selbststeuerung.

Die kognitive Handlungssteuerung bei Menschen ist nicht angeboren, sondern entwickelt sich durch Sozialisation und Lebenserfahrung. Sie ist eine Kombination aus genetischen Anlagen, Lernprozessen und Erfahrungen des Individuums. Alle Entscheidungen samt ihren Konsequenzen, sämtliche Erlebnisse und Gefühle werden im Gedächtnis abgespeichert und werden bei jedem Handlungsakt berücksichtigt. Die für das Handeln entscheidenden Zielrepräsentationen ergeben sich aus rationalen Überlegungen und emotionalen Einstellungen. Über die Rolle von Verstand, Vernunft und Emotionen im Handeln wird im folgenden Kapitel diskutiert.

7.3 Verstand, Vernunft und Emotionen im Handeln

Die Erkenntnisse der Neurobiologie über die kognitiven Informationsverarbeitungsprozesse, an denen alle Wissenstypen (beschreibendes, prozessuales und emotionales)

⁸⁶ Goshke, T. Der bedingte Wille, S. 119.

⁸⁷ Ebd., S. 122 f.

beteiligt sind und die zum großen Teil unbewusst laufen, relativieren den klassischen Mythos vom rational denkenden Individuum. Das Modell „Homo oeconomicus“ gehört endgültig der Vergangenheit an. Moderne Wissenschaftler erkennen die begrenzte Rationalität menschlichen Handelns an. Beispielsweise werden die Nobelpreisträger D. Kahneman, V. Smith und A. Tversky als Pioniere der verhaltensorientierten Ökonomie bezeichnet, da sie nachgewiesen haben: Rationale, objektive Entscheidungen sind eher der Ausnahmefall, viel häufiger kommen in der Praxis subjektive, emotional begründete, irrationale und spontane Entscheidungen vor.

Die Theorie der beschränkten Rationalität menschlichen Handelns stammt ursprünglich von Herbert A. Simon. Er listet die einschränkenden Faktoren wie folgt auf⁸⁸: Unvollständigkeit des Wissens über die Bedingungen des Handelns, Schwierigkeit der Antizipation sowie unvollständige Kenntnis der Handlungsalternativen, da menschliches Vorstellungsvermögen auf subjektiven Erfahrungen basiert.

Gerhard Roth fügt weitere begrenzende Effekte hinzu, die er aus den Besonderheiten menschlicher Wahrnehmung und Informationsverarbeitung ableitet: Menschen haben Angst vor dem Risiko; wollen keine Veränderungen, wenn diese keinen unmittelbaren Vorteil bringen, wollen sich nicht mit „großen“ langfristigen Sachen beschäftigen, tun stattdessen das unwichtige Dringende; ziehen bei Entscheidungen nur wenige Alternativen in Erwägung.⁸⁹

Wie treffen wir unsere Entscheidungen im Alltag? „Soll ich eine Stelle im Ausland annehmen oder doch daheim bleiben?“ – fragt sich ein Manager. Bei seiner Entscheidungsfindung spielen das rationale Abwägen der vielfältigen Konsequenzen seiner Entscheidung und ihrer Alternativen eine große Rolle. Nicht weniger wichtig sind die Emotionen: Zufriedenheit und Stolz, das Angebot bekommen zu haben, Freude über Anerkennung und höheres Gehalt, Angst vor Veränderungen und vor einer negativen Reaktion der Ehefrau etc.

G. Roth spricht in diesem Zusammenhang über drei Faktoren, die unser Handeln determinieren: Verstand, Vernunft und Gefühle und zeigt ihr Zusammenspiel.⁹⁰ Unter **Verstand** versteht man die Fähigkeit zum Problemlösen mithilfe erfahrungsgeleiteten und logischen Denkens, er hat mit (klassischer) Intelligenz zu tun und beschreibt menschliche Fähigkeiten zum Problemlösen. **Vernunft** ist unsere Fähigkeit zu mittel- und langfristiger Handlungsplanung auf Grund übergeordneter zweckrationaler und ethischer Prinzipien. Dabei kommt es nicht nur auf persönlichen Vorteil an, sondern auch auf die soziale Akzeptanz des Handelns. Damit hat jedes Handeln einen ethischen Aspekt. Als **Gefühle** bezeichnet Roth „Kurzberichte aus dem emotionalen Gedächtnis, und zwar entweder als spontane Affekte, indem sie uns in Hinblick auf Din-

⁸⁸ Simon, H.A. Entscheidungsverhalten in Organisationen.

⁸⁹ Zitiert nach Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 558.

⁹⁰ Vgl. Roth, G. Wer entscheidet, S. 51 f.

ge zu oder abraten, die an sich positiv oder negativ sind, oder auf Grund der Erfahrungen der positiven oder negativen Folgen unseres Handelns.“⁹¹

Das limbische System im Gehirn, der Sitz unsere Gefühle, hat nach G. Roth gegenüber dem rationalen corticalen System (Verstand und Vernunft) das erste und das letzte Wort. Das erste Wort beim Entstehen unserer Wünsche und Zielvorstellungen, die danach beliebig lange rational hin und her gewendet werden können. Aber auch das letzte Wort, bei der Entscheidung darüber, ob das, was sich Vernunft und Verstand als beste Lösung ausgedacht haben, wirklich getan werden soll.⁹² Allerdings bedeutet nach Roth „emotional“ keineswegs „irrational“, da unsere Gefühle die „Kurzbotschaften“ unserer gesamten Lebenserfahrung sind. In diesem Sinn kann Emotionalität als eine Rationalität höherer Ordnung angesehen werden.⁹³

Die aufgeführten Erkenntnisse bestätigen, dass ein Mensch in seinem Handeln auf sein gesamtes Wissen zurückgreift, das seine rationalen und emotionalen Erfahrungen beinhaltet, und parallel seinen Verstand, seine Vernunft und Gefühle einschaltet. Dabei spielen ethische Einstellungen und Prinzipien eines Individuums eine besondere Rolle.

7.4 Ethik des individuellen Handelns

Die aktive Rolle des individuellen Handelns bei der Gestaltung der Umwelt macht die Problematik der Handlungsethik aktuell. Die Konsequenzen des Handelns sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich sind nicht nur für das Individuum selbst, sondern auch für seine Umgebung und Interaktionspartner relevant. Der Mensch - als eine zu willentlichen Handlungen fähige Person - besitzt eine gewisse Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, die durch äußere Umstände aber auch durch ihn selbst (sein Gewissen, seine moralischen Prinzipien) beschränkt wird. Nach Immanuel Kant müssen wir uns selbst Gesetze geben, gerade „weil wir uns die Freiheit des Willens beigelegt haben.“⁹⁴ Die Freiheit ist für Kant keine Willkür, sondern Autonomie an der guten gesellschaftlichen Ordnung mitzuwirken und diese freiwillig zu befolgen. Dies kommt in seinem berühmten „Kategorischen Imperativ“ zum Ausdruck: „Handle so, dass die Maxime deiner Handlung ein allgemeines Gesetz werden könnte.“⁹⁵

Da menschliches Handeln keine rein persönliche, sondern eine kollektive Angelegenheit ist, soll das Handeln im Interesse der Gemeinschaft geregelt (organisiert) werden,

⁹¹ Vgl. Roth, G. Wer entscheidet, 2005, S. 55.

⁹² Ebd., S. 56.

⁹³ Ebd., S. 57.

⁹⁴ Kant, I. Grundlegung der Metaphysik der Sitten, S. 86.

⁹⁵ Kant, I. Die Metaphysik der Sitten, S. 519.

um eine gewisse Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit im Handeln zu gewährleisten. Die Reglementierung des Handelns findet im Zusammenspiel der äußeren Moral (Gesetze und gesellschaftliche Werte und Normen) und der inneren Moral eines jeden Individuums statt.

Während **Moral** die in einer Gruppe (Gesellschaft, Organisation) tatsächlich geltenden Normen beschreibt, versucht **Ethik** als Wissenschaft die allgemeinen Normen des Handelns zu definieren und zu begründen. In der Geschichte der Menschheit gab es unterschiedliche Begründungsansätze der Ethik, da sich die gesellschaftlichen Vorstellungen von gut und böse, von Tugenden, Pflichten, Werten und Normen in einem ständigen Wandel befinden. Je nach kultur-, religions- und systemspezifischen Werten einer Gesellschaft können bestimmte Handlungen als moralisch oder unmoralisch bewertet werden. Einige Beispiele sollen es belegen. Noch vor 30-40 Jahren galt es in Deutschland als unmoralisch, unverheiratet zusammen zu leben, heutzutage sind solche Lebensgemeinschaften sehr verbreitet und von der Gesellschaft akzeptiert. In der kommunistischen Sowjetunion galt es als unanständig, eine persönliche Karriere anzustreben, man sollte sich um das Wohl des Kollektivs bemühen. Im heutigen marktwirtschaftsorientierten Russland stehen umgekehrt die individualistischen Karrierebestrebungen im Vordergrund. Ein aktuelles Beispiel belegt die Schwierigkeit, eindeutige Urteile über moralisch/unmoralisch zu fällen: Einige Unternehmen bemühen sich um die Einführung von Whistle Blowing, um Wirtschaftskriminalität entgegen zu wirken.⁹⁶ Inwieweit ist es als moralisch zu bezeichnen, wenn ein Kollege einen anderen denunziert?

Die Ethik des individuellen Handelns bestimmt die Pflichten des Individuums gegen sich selbst, seinen Mitmenschen und der Natur.

Als Elemente des pflichtgemäßen Handelns gegen sich selbst nennt Immanuel Kant⁹⁷ das Gebot der Selbstachtung der eigenen Würde, das Verbot des Selbstmordes, das Verbot zu lügen, das Verbot sich durch Versoffenheit und Gefräßigkeit zu schaden, das Gebot der Pflege des Körpers und des Geistes, der Entfaltung eigener Potenziale, der Selbsterkenntnis und der Gewissensbildung. Auch eine gewisse Wohlhabenheit anzustreben gilt als Pflicht, da Armut verschiedene Laster verursachen kann.⁹⁸

Die Pflichten gegenüber Anderen beinhalten nach Kant: Achtung des Gesetzes und der Würde anderer Menschen, Wohlwollen, Mitleid und Mitfreude, Wahrhaftigkeit, Redlichkeit, Dankbarkeit. Als rechtliche Pflichten werden von Kant die Einhaltung der Verträge, Zahlung der Schulden und Achtung des Eigentums erwähnt, die allerdings weniger durch moralische Prinzipien, sondern eher durch Gesetze und Verträge geregelt werden.⁹⁹

⁹⁶ Eine ausführliche Diskussion folgt im Kapitel 13.3.

⁹⁷ Vgl. Kant, I. Metaphysik der Sitten, Tugendlehre, S. 515 ff.

⁹⁸ Ebd., S. 518.

⁹⁹ Ebd., S. 519-521.

Es ist erstaunlich, wie aktuell die vor über 200 Jahren formulierten individuellen Pflichten von I. Kant sind.

Menschliche Verpflichtungen der Natur gegenüber beziehen sich auf ihre Erhaltung, schonende Nutzung und Nicht-Verschmutzung, was zusätzlich mit der Verpflichtung gegenüber kommenden Generationen (Nachhaltigkeit) verknüpft werden sollte.

Die Moral eines Individuums entsteht im Sozialisationsprozess und entwickelt sich im Laufe seines Lebens in Folge von Erfahrungen, Erlebnissen und Lernprozessen. Der Psychologe Lawrence Kohlberg hat basierend auf der pädagogischen Entwicklungstheorie von Jean Piaget eine **Theorie moralischer Entwicklung** konzipiert, die moralische Orientierungen von Menschen in verschiedenen Phasen ihrer Entwicklung beschreibt.¹⁰⁰ Die drei Phasen bauen aufeinander auf und führen schließlich (auf der dritten Stufe) zu einem verantwortungs- und gewissenhaften Handeln.

Tabelle 11: Stufen der moralischen Entwicklung nach L. Kohlberg

Präkonventionelle Phase (Angstbestimmung)	Stufe 1. Orientierung an Bestrafung und Gehorsam
	Stufe 2. Konformes Verhalten, um belohnt zu werden
Konventionelle Phase (Fremdbestimmung)	Stufe 3. Orientierung am Ideal des "Guten Menschen", das von anderen definiert wird
	Stufe 4. Orientierung an Recht und Ordnung
Postkonventionelle Phase (Eigenbestimmung)	Stufe 5. Die Sozialvertragsorientierung
	Stufe 6. Eigene Moralorientierung auf der Basis universeller ethischer Prinzipien

Die erste Phase ist die **präkonventionelle Phase** und bedeutet eine externe Moralorientierung durch Orientierung an Verwendung oder Androhung von Gewalt. Sie wird in zwei Stufen unterteilt:

Stufe 1 bedeutet Orientierung an Bestrafung und Gehorsam: Regeln werden befolgt, um Bestrafungen zu entgehen, man darf sich nicht erwischen lassen. Solche Menschen haben so gut wie keine inneren moralischen Prinzipien und müssen zum Arbeiten gezwungen werden.

Stufe 2 wird als instrumentell-relativistische Orientierung bezeichnet: man verhält sich konform, um belohnt zu werden. Zwischenmenschliche Beziehungen werden als Marktbeziehungen angesehen. Eine Leistung wird nur dann erbracht, wenn sie belohnt wird.

¹⁰⁰ Vgl. Kohlberg, L. Die Psychologie der Moralentwicklung, erschienen 1971.

Nach Kohlberg ist die präkonventionelle Phase für Kinder und Jugendliche typisch, sie kommt in der Wirtschaftspraxis relativ selten vor. Die Entscheidungen, etwas zu tun, richten sich in dieser Phase an ichbezogenen und lustbezogenen Kriterien aus. Sollte ein Manager solche Mitarbeiter haben, dann muss er sie ständig im Auge behalten und kontrollieren.

In der zweiten - *konventionellen Phase* – orientiert sich die Entscheidung eines Individuums über tun oder nicht tun an der Fremdeinschätzung seiner Person. Tatsächlich entscheidet nicht der Mensch selbst, sondern die soziale Gruppe, die für ihn relevant ist. Diese Phase hat ebenso zwei Stufen:

Stufe 3 heißt Orientierung am Ideal des "Guten Menschen" oder „guter Junge/ nettes Mädchen-Modell“. Der Mensch hat (immer noch) keine inneren moralischen Prinzipien, das Gut und Böse definieren für ihn andere – seine Umgebung, Familie oder Gruppe.

Auf der Stufe 4 gilt die Orientierung an Recht und Ordnung: man respektiert Autoritäten und hält soziale Normen und Konventionen ein, d.h. Gut und Böse werden von einer übergeordneten, für alle gültigen Ordnung definiert, die man nicht in Frage stellt. Der Mensch übernimmt die in seiner Gruppe oder Gesellschaft gültigen Verhaltensnormen, ohne sie zu hinterfragen.

Anfang 1970-er Jahre behauptete Kohlberg, die meisten Menschen westlicher Gesellschaften befänden sich auf der vierten Stufe der moralischen Entwicklung. Die moralischen Verhaltensnormen werden stark davon geprägt, was als richtig gilt und was die Bezugsgruppe oder Gesellschaft von dem Individuum erwartet.

Die dritte, *postkonventionelle Phase* bedeutet die höchste moralische Entwicklung einer Person, moralische Werte werden unabhängig von Autoritäten und Gruppen definiert. Dies ist eine autonome Phase - das Individuum entscheidet sich nach eigenen Prinzipien und Wertevorstellungen. Die Stufen dieser Phase sind:

Stufe 5 ist die Sozialvertragsorientierung: das Recht wird zu einer persönlichen Wertsetzung/Überzeugung, wobei man sich deren Relativität bewusst ist. Das Individuum macht sich Gedanken, inwieweit das Gesetz und die gesellschaftliche Ordnung gerecht sind. Man ist sich der eigenen Verantwortung für diese Ordnung bewusst. Man kann behaupten, dass ein wesentlicher Teil von Menschen in modernen westlichen Gesellschaften diese Entwicklungsstufe erreicht hat. Das Urteil Kohlbergs, die Meisten stünden auf der Stufe vier, kann 30 Jahre nach der Veröffentlichung seiner Theorie als überholt bezeichnet werden: allgemeine Verbesserung des Bildungsstandes, Zugänglichkeit von Informationen, demokratische Werte und Verbreitung des Selbstverantwortungsgefühls in westlichen Gesellschaften haben eine neue Generation von Menschen hervorgebracht.

Als Stufe 6 wird die Orientierung an universellen ethischen Prinzipien wie Gerechtigkeit, Menschenrechte und Allgemeinwohl bezeichnet. Man schafft eine eigene Moral-

orientierung, die nur von der Person selbst abhängig ist. Die Person handelt aufgrund dieser Orientierung im Interesse der ganzen Gesellschaft, für die sie sich mitverantwortlich fühlt. Hier kann man einen direkten Bezug zum Konstruktivismus erkennen, der als persönliche Verantwortung für die Realität und ihre Schaffung verstanden wird. Nach Kohlberg, erreichen nur sehr wenige Menschen diese höchste Stufe (er nennt dabei die Namen von Menschheitspropheten). Offensichtlich hat sich auch diese Annahme in den letzten Jahrzehnten relativiert. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich ein hochgebildeter moderner Mensch bis zur Stufe 6 entwickeln kann, wobei er ein eigenes moralisches System aufbaut und nach diesem Wertesystem im Interesse der Gesellschaft lebt und arbeitet. Eigenverantwortliche Arbeit in einer Wissensgesellschaft setzt eine hohe Entwicklung der Mitarbeiter voraus und formt diese Menschen weitgehendst, die immer mehr Initiative und Verantwortung für ihr Tun, ihr Unternehmen, die Gesellschaft und Umwelt übernehmen.

Die individuelle Ethik wird durch die institutionelle und Ethik der Öffentlichkeit ergänzt, die einen äußeren Rahmen für das individuelle Handeln bilden. Zu den Institutionen zählt man den Staat, die Verfassung, den Vertrag, die Ehe, das Recht, die Marktwirtschaft, das Unternehmen, das Eigentum und vieles mehr. „Allen Institutionen gemeinsam ist, dass sie Erscheinungsformen eines geregelten Miteinanderumgehens, einer geordneten Kooperation von Menschen sind.“¹⁰¹ Auch die Öffentlichkeit ist für das ethische Handeln wichtig. Nach Kant kann die Moral einer Handlung leicht überprüft werden, wenn man sie publik werden lässt. Würde man eine Handlung lieber geheim halten, weil man ansonsten Widerstand oder Protest befürchtet, ist das ein Indiz für ihre Ungerechtigkeit.¹⁰²

Nachdem die Determinanten und Ethik des individuellen Handelns diskutiert worden sind, kann sein Ablauf erläutert werden.

7.5 Phasen des Handlungsprozesses

Wie im Kapitel 7.2 erläutert wurde, zeichnet sich menschliches Handeln im Gegensatz zur Tierwelt durch willentliche Handlungen aus: jedem Handlungsakt geht ein Wille voraus (ausgeschlossen ist dabei das Verhalten, das von Trieben und Instinkten bestimmt wird). Aus der kognitiven Perspektive gesehen, ist menschliches Handeln ein mentaler Prozess aus mehreren Phasen, der auf die Veränderung oder Aufrechterhal-

¹⁰¹ Vgl. Göbel, E. Unternehmensethik, S. 29.

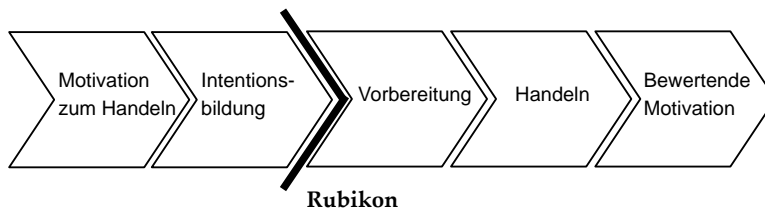
¹⁰² Das Zusammenspiel zwischen der individuellen, institutionellen und öffentlichen Ethik wird im Kapitel 13 „Unternehmensethik“ ausführlicher diskutiert.

tung der Umwelt hin ausgerichtet ist und dadurch einen aktiven gestaltenden Charakter besitzt. Nach H. Heckhausen¹⁰³ beinhaltet eine Willenshandlung folgende Phasen:

- die realitätsorientierte Motivationsphase (Bereitschaft zum Handeln);
- die Intentionsbildung (Bildung und Vergleich von Alternativen);
- die realisierungsorientierte, präaktionale Phase (Vorbereitung der Ausführung);
- die aktionale Handlungsphase (eigentliches Handeln) und
- die postaktionale Phase, die das Erzielte bewertet und für spätere Handlungen berücksichtigt (bewertende Motivation).

Damit lässt sich das Handeln als eine Kette aus folgenden Phasen darstellen: Motivation – Intentionsbildung – Vorbereitung – Aktion – Bewertung (bewertende Motivation). Es beginnt und endet mit der Motivation (s. Abbildung).

Abb. 20: Rubikon-Modell des Handelns (nach H. Heckhausen)



In der realitätsorientierten Motivationsphase und Intentionsbildung entstehen Wünsche und Absichten. „Wir nehmen entsprechend bestimmte Dinge in unserer Umwelt wahr, die in uns Gedanken, Handlungsantriebe und Bedürfnisse erwecken (Kaffeeduft, schönes Wetter, ein interessant klingender Buchtitel); ebenso können – bewusst oder unbewusst – rein intern kognitive und emotionale Zustände aufgerufen werden (ein Wunsch „steigt in uns auf“).“¹⁰⁴ Dabei werden Menschen inneren und äußeren Antrieben ausgesetzt sowohl den emotionalen als auch den kognitiven. Die Phase endet mit der Bildung einer Handlungsabsicht (Überqueren des Rubikons).

In der realisierungsorientierten Vorbereitungsphase werden die Möglichkeiten der Realisierung eingeschätzt: ob der Wunsch jetzt und mit vorhandenen Mitteln realisiert werden kann. Es geht um die Zeit und Gelegenheit, die beabsichtigte Handlung aus-

¹⁰³ Heckhausen, H. Perspektiven einer Psychologie des Willens, S. 121-142, Zitiert nach Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 476.

¹⁰⁴ Roth, G. Fühlen, Denken, Handeln, S. 491.

zuführen. Rationale und emotionale Faktoren spielen in diesem Prozess ebenfalls eine wichtige Rolle. Je höher die Erwartung, desto stärker ist die Neigung, die Absicht zu verwirklichen.

Nachdem die Vorbereitung abgeschlossen ist, kommt es zu dem eigentlichen Handeln, das selbst wiederum durch komplizierte Steuerungsprozesse unseres Gehirns bestimmt wird.

Die letzte Phase beschäftigt sich mit einer rückblickenden Bewertung der Aktivität und ihrer Folgen. Gleichzeitig kann sie als Vorbereitung (Motivation) für die nächste Aktivität betrachtet werden. Dabei werden die Attraktivität des Ziels sowie die Ursachen für Erfolg oder Misserfolg überprüft.

Diese Analyse kognitiver Inhalte einzelner Phasen macht die außerordentliche Rolle der Motivation für das menschliche Handeln deutlich: Motivation initiiert das Handeln und schließt es ab, indem sie ein neues Handeln vorbereitet.

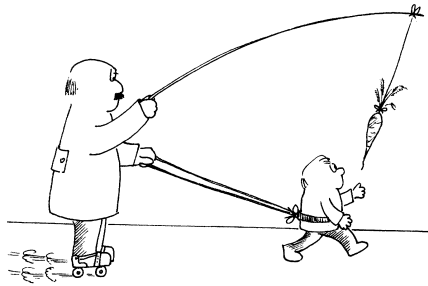
Kontrollfragen

1. Erläutern Sie das ganzheitliche Modell individuellen Handelns.
2. Beschreiben Sie kurz die kognitiven Kompetenzen der Handlungssteuerung bei Menschen (Antizipationsfähigkeit, Zielrepräsentationen, Selbstkontrolle).
3. Erläutern Sie die Rolle von Verstand, Vernunft und Gefühlen im Handeln.
4. Warum hat jedes menschliche Handeln einen ethischen Aspekt? Welche Verantwortung trägt eine handelnde Person?
5. Erläutern Sie kurz die Theorie der moralischen Entwicklung nach L. Kohlberg (präkonventionelle, konventionelle und postkonventionelle Phase). Auf welcher Stufe befinden Sie sich?
6. Beschreiben Sie Phasen des Handelns nach H. Heckhausen.

8 Motivation

Motivation beantwortet die Frage nach dem „Warum“ des menschlichen Handelns. Wer diese Frage beantworten kann, versteht das Handeln seiner Mitmenschen und kann auf dieses Handeln einen (begrenzten) Einfluss nehmen, wobei solche Einflussnahme neben pragmatischen auch einen moralischen Aspekt hat.

Abb. 21: *Motivation: wie bringe ich andere zu einem bestimmten Handeln?*



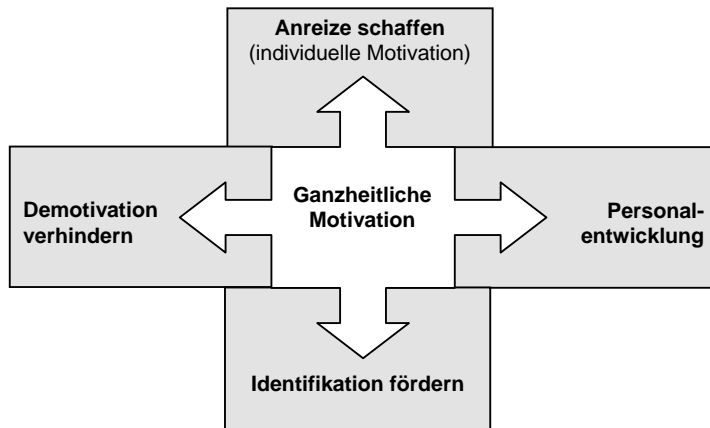
Motivation von Mitarbeitern ist eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft. R. Wunderer bezeichnet Verhaltenssteuerung über Motivation für Ziele, Aufgaben, Mittel und Verhaltensweisen als zentrale, nichtdelegierbare Führungsaufgabe.¹⁰⁵ Allerdings werden die praktischen Motivationsmittel und selbst die Möglichkeit einer Fremdmotivation kontrovers diskutiert.

Motivationsmethoden und -theorien werden von wirtschaftlichen Anforderungen und allgemeinen gesellschaftlichen Werten geprägt. Die Zeit der Sklaventreiber mit Zuckerbrot und Peitsche als Motivation ist vorbei, genauso wie die Zeit unpersönlicher Motivation von gesichtslosen, ersetzbaren Menschen-Rädchen. Moderne Unternehmen möchten nicht nur physische Anwesenheit und Dienst nach Vorschrift, sondern auch Engagement und Kreativität ihrer Mitarbeiter nutzen, und dies ist nur auf freiwilliger Basis möglich. Neue Motivation kann nicht auf die alten unpersönlichen Methoden reduziert werden, ihre Aufgabe ist viel mehr, Potenziale und Talente zu erkennen und innere individuelle Motive der Mitarbeiter zu aktivieren.

¹⁰⁵ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 112.

Lutz von Rosenstiel schreibt in diesem Zusammenhang von Motivationsmanagement, welches die Barriere für engagiertes Handeln der Mitarbeiter beseitigen, anregende Bedingungen schaffen, Personalentwicklung berücksichtigen und Identifikation fördern soll.¹⁰⁶ Damit werden die Aufgaben der Motivation weit über das traditionelle Schaffen von Anreizen hinaus erweitert. Daraus ergibt sich das moderne Motivationskonzept mit seinen vier Seiten (s. Abbildung).

Abb. 22: Ganzheitliche Motivation und ihre vier Seiten



In diesem Kapitel werden zunächst Ziele und Motive der Mitarbeiter im Zusammenhang mit Motivation diskutiert, danach die bekannten Inhalt-Ursache- und kognitiven Motivationstheorien dargestellt. Es werden die Möglichkeiten und Probleme der Umsetzung dieser Theorien in die Praxis erläutert. Diese theoretischen Ansätze geben einem Führenden eine breite Palette von Motivationsinstrumenten in die Hand, die er selbstständig und kreativ in der Unternehmenspraxis testen und weiterentwickeln kann.

Anschließend werden die weiteren Aufgaben der ganzheitlichen Motivation dargestellt: das Verhindern der Demotivation, ständige Personalentwicklung sowie die Förderung von Identifikation. Nur eine systematische Arbeit an allen vier Seiten der Motivation kann Ressourcen und Kompetenzen der Mitarbeiter im Interesse des Gesamtunternehmens langfristig fördern und entfalten.

¹⁰⁶ Vgl. von Rosenstiel, L. Motivation managen, S. 17-18.

8.1 Ziele, Motive und Motivation

Menschliches Handeln ist zielgerichtet und basiert auf mentalen Zielrepräsentationen. Dabei verfolgt jedes Individuum seine persönlichen Ziele, die mit seinen Interessen, Vorlieben, Fähigkeiten, Erfahrungen und Werten – sprich mit seinem gesamten Wissen – zusammenhängen. Ein Mensch kann gleichzeitig mehrere Ziele (z.B. langfristige, kurzfristige, situative) verfolgen, die in einem komplexen Zusammenspiel, manchmal sogar im Widerspruch, zueinander stehen.

So kann ein hypothetischer Student, der in eine Vorlesung gekommen ist, gleichzeitig folgende Ziele verfolgen:

- strategisch: den Abschluss zum „Diplom-Kaufmann“ bekommen, um eine Managerkarriere starten zu können und viel Geld zu verdienen;
- langfristig: die entsprechende Klausur mit einer guten Note bestehen;
- kurzfristig: Inhalte der Vorlesung verstehen;
- situativ: mit seiner hübschen Nachbarin flirten.

Wofür entscheidet sich dieser Student? Wenn die Nachbarin hübsch genug ist und mitspielt, kann das situative Ziel dominant werden. Dabei wird das kurzfristige Ziel des Studenten gefährdet. Entwickelt sich dieses Verhalten zu einer Regel, dann werden auch sein langfristiges und strategisches Ziel in Frage gestellt.

Ziele, die zu einem Zeitpunkt Priorität haben, wirken sich auf das Verhalten eines Menschen motivierend, werden zu **aktivierten Motiven**. Motive sind spezifische psychische Dispositionen¹⁰⁷, für das Individuum selbst meist unbewusst und nach außen nicht erkennbar, die die Bereitschaft einer Person beschreiben, in einer Situation auf eine bestimmte Art und Weise zu handeln. Motive sind zum Teil angeboren (Instinkte und Triebe) und zum anderen Teil im Sozialisationsprozess entwickelt (erlernt). Die Ausprägung von Motiven ist personen- und erfahrungsabhängig. Motive in ihrer Gesamtheit bilden einen Teil der Persönlichkeit, der durch die **Motivstruktur** beschrieben wird. Ein durch Bedingungen der Situation oder innere Bedingungen einer Person aktiviertes Motiv wirkt verhaltensmotivierend. Somit stehen Motiv, Motivstruktur und Motivation in einem Zusammenspiel zu einander (s. folgende Abbildung).

Als Dispositionen vorhandene Motive werden durch innere oder äußere Bedingungen zu aktivierten Motiven. Innere Bedingungen sind die Bedürfnisse einer Person.¹⁰⁸ Ein akutes unbefriedigtes Bedürfnis wird zu einem aktivierten Motiv. Die äußeren Bedingungen werden als Anreize bezeichnet.

¹⁰⁷ Vgl. von Rosenstiel, L. Grundlagen der Organisationspsychologie, S. 225.

¹⁰⁸ Eine ausführliche Diskussion über Bedürfnisse folgt im Kapitel 8.3 „Inhalt-Ursache-Theorien“.

Tabelle 12: Zusammenspiel zwischen Motiven, Motivstruktur und Motivation¹⁰⁹

Verhaltensbereitschaft	Isolierter Tatbestand	Zusammenhang mehrerer Tatbestände
als Disposition vorhanden	Motiv	Motivstruktur einer Person
durch bestimmte Anregungsbedingungen (Bedürfnis, Anreiz) aktiviert	aktiviertes Motiv	Motivation

Nach Lutz von Rosenstiel: „Meist werden solche wahrgenommenen Situationen zum Anreiz, die als Gelegenheit zur Befriedigung des jeweiligen Motivs interpretiert werden... Die Anreize haben aufgrund ihres spezifischen, mit dem Bedürfnis korrespondierenden Inhalts einen Aufforderungscharakter dafür, bedürfnisbefriedigende Handlungen einzuleiten und auszuführen.“¹¹⁰ Dadurch wird ein Wechselspiel zwischen Bedürfnissen, Motiven und Anreizen beschrieben. Die Gesamtheit von aktivierten Motiven in einer bestimmten Situation wird als Motivation bezeichnet.

Um seine Mitarbeiter wirksam motivieren zu können, muss ein Manager ihre spezifischen Ziele, Motive und Bedürfnisse kennen und verstehen lernen. Dies verleiht der Motivation einen ausgeprägten individuellen Charakter. Des Weiteren, sind menschliche Ziele dynamisch und ändern sich ständig mit neuen Erfahrungen und Lebensumständen. Dadurch bekommt die Motivation eine dynamische Komponente: die Methoden zur ihrer Beeinflussung und ihre Wirksamkeit müssen regelmäßig überprüft werden.

Eine Führungskraft hat die Aufgabe, seine Mitarbeiter zur Erreichung von Unternehmenszielen zu motivieren. Diese Ziele haben zunächst mit den persönlichen Zielen und Motiven der Mitarbeiter nichts zu tun, können aber nur durch die Anstrengung dieser Mitarbeiter erreicht werden. Somit ist die Aufgabe der Führungskraft, die Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter zu verbinden, damit die Menschen diese Ziele als eigene empfinden und konsequent anstreben. „Zwischen den Anregungsbedingungen der Situation und den dominierenden Motiven der Person sollte ein inhaltlicher Bezug bestehen.“¹¹¹ Das kann dadurch passieren, dass die Erreichung von persönlichen Zielen eines Mitarbeiters (ein weiterer Karriereschritt, eine Gehaltserhöhung, ein Auslandsaufenthalt, eine Weiterbildung etc.) mit dem Erreichen von gemeinsamen Zielen (einer Leistungs- oder Umsatzsteigerung, ein rechtzeitiger Projektabschluss, eine erfolgreiche Präsentation, das Gewinnen von neuen Kunden etc.) verknüpft wird. Nur eine solche auf individuellen Zielen und Motiven der Mitarbeiter aufgebaute Motivation trägt zum Erreichen unternehmerischer Ziele bei.

¹⁰⁹ In Anlehnung an von Rosenstiel, L. Motivation managen, S. 25.

¹¹⁰ Von Rosenstiel, L. Motivation managen, S. 27.

¹¹¹ Ebd., S. 41.

Ganz allgemein ist Motivation die Summe aktivierender Beweggründe für Handeln, Verhalten und Verhaltenstendenzen. Nach Rolf Wunderer: „Motivation meint allgemein die Antriebskraft und Bereitschaft zu einem bestimmten Verhalten und die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens.“¹¹²

Norbert M. Seel hebt die Folgen des Handelns als motivierende Gründe hervor: „Motivation ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche psychische Prozesse, die darin übereinstimmen, dass Personen bestimmte Verhaltensweisen um ihrer Folgen willen auswählen und konsistent beibehalten.“¹¹³

Diese Definition legt den Schwerpunkt auf die Motivation durch Ziele (Zielerreichung): gewünschte Verhaltensweisen kommen nur zustande wenn eine Person mit bestimmten Folgen rechnet. Eine andere Art der Motivation ist Motivation durch den Weg: die Arbeit an sich macht Spaß.

8.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

R. Sprenger bezweifelt in seinem Buch „Mythos Motivation“¹¹⁴ grundsätzlich die Möglichkeit der Fremdmotivation und definiert Motivation als „ich will“. Diese bewusst provozierende Behauptung soll nicht bedeuten, dass es generell unmöglich sei, Menschen zu bestimmtem Handeln zu bringen. Viel mehr betont Sprenger die Wichtigkeit der Eigenmotivation für das schöpferische Tun sowie die Notwendigkeit richtige, individuell abgestimmte Anreize zu geben.

Die Verhaltenspsychologie unterscheidet zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation:

- **intrinsische** (innere) Motivation: die Motive zum Handeln liegen innerhalb der Person (Leistungs-, Lernmotive, Interesse, Spaß etc.) und
- **extrinsische** (äußere) Motivation: die Handlungsmotive entstehen aus äußeren Anreizen (Entgelt-, Sozial-, Status-, Aufstiegsanreize, externer Druck etc.).

Die Handlung, die aus intrinsischer Motivation entsteht, dient der persönlichen Befriedigung. Das Erbringen von Leistung sowie das Lernen gehören zu den menschlichen Bedürfnissen, deswegen zählen sie zu den intrinsischen Motiven. Die weiteren Faktoren, wie Spaß und Interesse an der Arbeit zu haben, spielen bei der intrinsischen Motivation eine wichtige Rolle – das ist die oben erwähnte Motivation durch den Weg, die es ermöglicht, dass nicht nur der Zweck (Folgen) sondern auch die Mittel (Weg) motivierend wirken. Ein weiterer Faktor intrinsischer Motivation ist Identifikation mit

¹¹² Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 58.

¹¹³ Seel, N. M. Psychologie des Lernens.

¹¹⁴ Sprenger, R., Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse.

der Aufgabe, dem Unternehmen und gemeinsamen Zielen. Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen können durch Freiräume und selbstständiges Handeln initiiert werden. Der Mitarbeiter strebt danach, eine Sache voll zu beherrschen und sein Bestes zu geben. Intrinsische Motivation setzt Neugier, Spontaneität und Interesse an der Tätigkeit voraus. Sie ist wirksam, da die handelnde Person ein inneres Bedürfnis verspürt, die Tätigkeit auszuführen.

Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen werden durch Aufforderungen in Gang gesetzt, deren Befolgung positive Folgen (Belohnung, Lob etc.) erwarten lässt. Man handelt, um eine von der Handlung separierbare Konsequenz zu erlangen. Extrinsische Motivation besteht aus Anreizen, die grundsätzlich durch drei Komponenten geprägt werden: Entlohnung verschiedener Art, soziale Kontakte in der Arbeit und die Möglichkeit der Weiterentwicklung (Beförderung und Weiterbildung). Äußere Faktoren wie Macht, Anerkennung und Belohnung spielen bei der extrinsischen Motivation eine wichtige Rolle.

Die Auseinandersetzung mit beiden Formen der Motivation zeigt, dass zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation bestimmte Überschneidungen und Verbindungen bestehen. Beide Formen schließen sich nicht aus, sondern ergänzen und beeinflussen einander. Auf der einen Seite sind nur die Anreize wirksam, die intrinsische Motive aktivieren. Eine Mitarbeiterin, die einen Halbtagsjob macht, um soziale Kontakte zu haben und sonst von ihrem Partner materiell versorgt ist, wird nicht bereit sein, für mehr Geld Überstunden zu leisten. Zugleich behaupten einige Wissenschaftler, starke extrinsische Motivation kann zur Hemmung von innerer Motivation führen. Versucht ein Manager bei einem intrinsisch motivierten Mitarbeiter verstärkt Anreize zu schaffen, dann vermittelt er ihm das Gefühl der Abhängigkeit und Fremdbestimmung. Das kann die intrinsische Motivation zunichte machen.

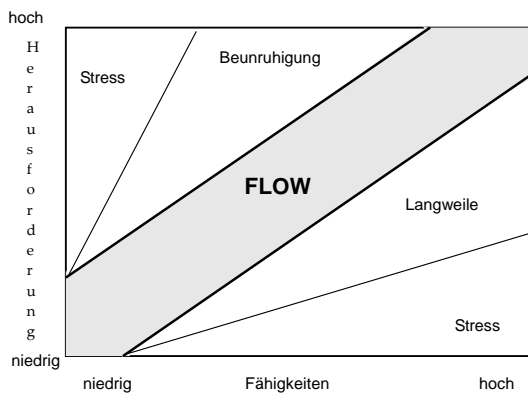
Die Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, Rahmenbedingungen für die intrinsische Motivation zu schaffen und durch individuell angepasste Anreize intrinsische Motivation zu aktivieren. Zu den wichtigsten Faktoren intrinsischer Motivation zählen Leistungs- und Lernbedürfnis, Spaß und Interesse an der Arbeit, selbständige Tätigkeit, Verantwortung und Freiräume sowie Identifikation und Zugehörigkeit. Als Anreize kommen in Frage: Entlohnung und Zusatzleistungen, Beförderung, Möglichkeiten zur Weiterbildung, Lob, Auszeichnungen und Anerkennung.

Einen besonderen Zustand der intrinsischen Motivation, das sogenannte Flow-Erlebnis, hat der amerikanische Wissenschaftler M. Csikszentmihalyi untersucht. Er beschreibt Flow als ein „gezieltes Ausrichten der Aufmerksamkeit auf eine begrenzte Aufgabe, als ein Vergessen der eigenen Person und der persönlichen Angelegenheiten, als ein Gefühl der Begeisterung, als ein Nichtwahrnehmen der Zeit.“¹¹⁵ Die Handlung hat kein übergeordnetes Ziel, sondern dient allein ihrem Selbstzweck. Im Mittelpunkt steht eine Aufgabe, die es wert ist, um ihrer selbst willen getan zu werden, und die es

¹¹⁵ Vgl. Csikszentmihalyi, M. Flow im Beruf, S. 270.

dem Ausführenden ermöglicht, sich voll einzusetzen und zu entwickeln. Es ist sehr schwierig, diesen Zustand der Konzentration und Selbstvergessenheit zu erreichen. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Anforderungen, die an einen Mitarbeiter gestellt werden: sie sollten nicht zu hoch (sonst entstehen Angst und Unsicherheit), aber auch nicht zu gering sein (sonst wird die Arbeit zu banaler Routine, Langeweile). Das wird auf der folgenden Abbildung verdeutlicht.

Abb. 23: Flow-Korridor in Abhängigkeit von Anforderungen und Fähigkeiten



Bei Managern können nach Csikszentmihalyi folgende Quellen für einen Flow-Zustand vorkommen: eigenständiges Arbeiten, Umsetzung eigener Ideen, interessante Begegnungen, Befriedigung, etwas bewegt zu haben usw. Und wie sieht es aus mit den „einfachen“ Mitarbeitern im Verkauf, Büroangestellten, Putzkräften? Wieviel Flow erfahren sie an ihrem Arbeitsplatz? Wie kann man diese Berufsgruppen intrinsisch motivieren? Es ist vor allem notwendig, allen Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, für eine wichtige Sache zu arbeiten und ihren unentbehrlichen Beitrag zum Gesamtergebnis zu leisten. Diese Wertschätzung macht jede Tätigkeit sinnvoll. Darüber hinaus sollten möglichst herausfordernde Aufgaben gestellt werden, die eine gewisse Selbstorganisation und Verantwortung beinhalten.

Im Weiteren werden klassische und moderne Motivationstheorien dargestellt, die sich meistens mit beiden Formen der Motivation, intrinsischer und extrinsischer, beschäftigen. Dabei wird zwischen Inhalt-Ursache-Theorien (*Womit* kann man einen Menschen motivieren?) und kognitiven, oder Prozesstheorien (*Wie* entscheidet sich ein Mensch für bestimmtes Handeln?) unterschieden.

8.3 Inhalt-Ursache-Theorien

Die **Inhalt-Ursache-Theorien** befassen sich damit, welche Motive den Menschen zu einem bestimmten Handeln bewegen. Die Theorien von A. Maslow (1954), C. Alderfer (1972), F. Herzberg (1967) und D. McClelland (1961) zählen dazu. Im Kern bestehen Inhaltstheorien jeweils aus einer Klassifizierung der menschlichen Bedürfnisse. Den Inhalt-Ursache-Theorien gemein ist der Versuch, die Antriebsstruktur eines Individuums unabhängig von seiner sozialen Position durch verschiedene Variablen zu erfassen.

Menschliche Bedürfnisse sind vielfältig und individuell. In Anlehnung an W. Rost¹¹⁶, der sich ausführlich mit menschlichen Emotionen beschäftigt hat, kann man folgende Liste menschlicher Bedürfnisse, die in physiologische und soziale unterteilt sind, erstellen.

Tabelle 13: Menschliche Bedürfnisse in Anlehnung an W. Rost

Physiologische Bedürfnisse	Soziale Bedürfnisse
Hunger, Appetit ¹¹⁷ ;	Geselligkeitsbedürfnis;
Durst, Appetit;	Bedürfnis nach Anerkennung (durch andere und durch sich selbst);
Kopulationstrieb und Partnerselektion, Sex;	Gerechtigkeitssinn;
Harn- und Stuhldrang;	Fürsorgebedürfnis;
Schlafbedürfnis;	Familiensinn;
Temperatur-Homöostase;	Bedürfnis nach Bestimmtheit;
Bewegungsdrang;	Ordnungsliebe;
Ruhebedürfnis;	Kompetenzbedürfnis;
Schmerzvermeidung;	Neugier;
Bedürfnis nach Licht;	Spieltrieb;
Bedürfnis nach Sauerstoff;	Lernbedürfnis;
Haut- und Körperkontakt (teilweise sozialbedingt) etc.	Freudebedürfnis;
	Sinn für Ästhetik etc.

¹¹⁶ Vgl. Rost, W. Emotionen.

¹¹⁷ Die Menschen in westlichen Gesellschaften haben laut W. Rost nicht einfach Hunger, sondern Lust auf etwas Bestimmtes, deswegen nicht einfach Hunger, sondern Appetit. Das Gleiche gilt für Durst.

Diese Auflistung zeigt, dass die menschlichen Bedürfnisse viel komplexer und vielfältiger sind, als wir es uns auf den ersten Blick vorstellen und als es in den meisten Motivationstheorien geschildert wird. Sie sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt und von persönlichen Faktoren wie Alter, Ausbildungsstand, Interessen, Familienstand etc. abhängig. Durch die Kenntnis der Bedürfnisse der Mitarbeiter kann ein Führender im betrieblichen Alltag viel bewegen, falls er diese ernst nimmt und sich ständig bemüht, entsprechende Bedürfnisse nach Möglichkeit zu befriedigen.

Die in der Tabelle dargestellten Ergebnisse einer aktuellen Befragung von Berufstätigen in den alten und neuen Bundesländern mit der Frage „Was ist am Arbeitsplatz wichtig?“ zeigen die Prioritäten der Bedürfnisse von Unternehmensmitarbeitern.

Tabelle 14: Bedürfnisse von Berufstätigen in alten und neuen Bundesländern¹¹⁸

Was ist am Arbeitsplatz wichtig?	Wichtigkeit in Prozent der Nennungen nach Bundesländern:	
	alte	neue
sicherer Arbeitsplatz	53	69
Kollegen	51	47
Selbstständigkeit	49	36
Abwechslung	41	19
Verdienstmöglichkeiten	40	43
Arbeitszeitregelung	37	12
Karrierechancen	23	11
Prestige	18	11

Sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern bewerten die Berufstätigen Sicherheits-, Beziehungsbedürfnisse und Selbstständigkeit viel höher, als Verdienstmöglichkeiten. Gleichzeitig zeigen die Unterschiede zwischen den neuen und alten Bundesländern, inwieweit menschliche Bedürfnisse kultur- und situationsabhängig sind. Die Unterschiede in der Wichtigkeit haben ihre Wurzeln in der Arbeits- und Wirtschaftssituation (sowohl ein sicherer Arbeitsplatz als auch Verdienstmöglichkeiten gehören im Osten zu den dringendsten Arbeitsalltagsproblemen).

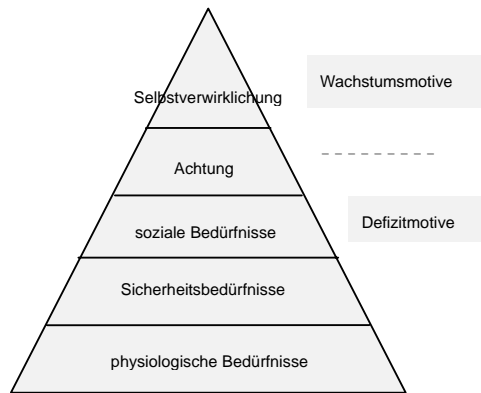
Aus der Personen-, Kultur- und Situationsabhängigkeit der Bedürfniswichtigkeit resultieren die Schwächen der standardisierten traditionellen Motivationstheorien, die auf Analysen von Bedürfnissen, der Rangfolgen ihrer Bedeutung und ihrer Befriedigungsmöglichkeiten basieren.

¹¹⁸ Von Rosenstiel, L. Motivation managen, S. 66.

8.3.1 Die Bedürfnistheorie von Abraham Maslow

Die Motivationstheorie von A. Maslow¹¹⁹ zählt zu den bekanntesten: sie ist schon relativ alt (sie wurde 1954 veröffentlicht), einfach, verständlich aufgebaut und gut nachvollziehbar. Die Grundidee dieser Theorie ist die sogenannte „Bedürfnispyramide“, die übrigens im Original bei Maslow nicht vorkommt, aber für viele Generationen von Wirtschaftsstudenten und Managern zu einem Symbol geworden ist (dies ist ein gutes Beispiel dafür, welche Macht Bilder und Symbole über Menschen haben können).

Abb. 24: Bedürfnispyramide nach A. Maslow



Die Bedürfnisklassen (von unten nach oben) werden bei Maslow wie folgt beschrieben:¹²⁰

1. Physiologische Bedürfnisse (Triebe) wie Hunger, Durst, Schlaf etc.;
2. Sicherheitsbedürfnisse wie Stabilität, Sicherheit, Geborgenheit, Angstfreiheit, Bedürfnis nach Struktur, Ordnung, Gesetz etc.;
3. Soziale Bedürfnisse - Zugehörigkeit, Zuneigung und Liebe;
4. Bedürfnis nach Achtung durch sich selbst (Stärke, Leistung, Kompetenz) und durch andere (Respekt, Prestige, Ruhm und Dominanz);
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Ausnutzung der eigenen Fähigkeiten, Autonomie und Kreativität).

¹¹⁹ Maslow, A. H. Motivation und Persönlichkeit.

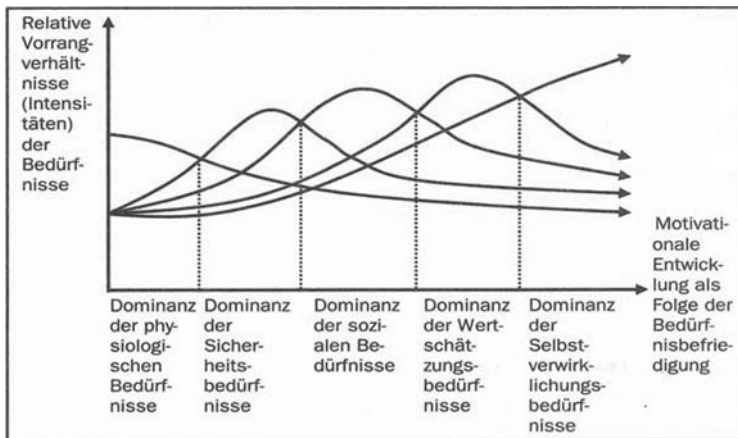
¹²⁰ Maslow, A. H. Motivation und Persönlichkeit, S. 74-89.

Diese Bedürfnisse, die, falls sie noch nicht befriedigt sind, als Motive dienen können, werden in Defizit- und Wachstumsmotive unterteilt. Defizitmotive werden nur aktiv, wenn ein Mangelzustand vorliegt. Zu dieser Gruppe gehören die unteren Stufen und teilweise auch die vierte Stufe (weil eine „minimalnotwendige“ Achtung als Defizitbedürfnis angesehen werden kann, es aber kein „zuviel“ gibt). Demzufolge gehören die Selbstverwirklichung und auch ein Teil der Achtungsbedürfnisse zu den Wachstumsmotiven. Diese Bedürfnisse können nie vollständig befriedigt werden.

Nach Maslow, werden nicht alle Bedürfnisse gleichzeitig zu Motiven. Die Verhaltenswirksamkeit der Bedürfnisse hängt mit ihrer Befriedigung oder Nichtbefriedigung zusammen. Nur ein akut unbefriedigtes Bedürfnis wird zu einem Motiv. Ein befriedigtes Bedürfnis tritt in bezug auf seine handlungsbestimmende Wirksamkeit in den Hintergrund. Sind die Bedürfnisse einer niedrigeren Gruppe befriedigt, so erscheinen Bedürfnisse höherstehender Gruppen.

Dieser Ansatz wird häufig – und gerecht – kritisiert: ist die Reihenfolge von Bedürfnisklassen für alle Menschen gleich? Können Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt mehr als ein unbefriedigtes Bedürfnis haben? Einige Beispiele erläutern das Problem. Auch ein hungriger Mensch braucht Zuneigung und Achtung. Manchmal sind wir bereit auf Bequemlichkeit und Reichtum zu verzichten, um unsere Ideale zu verwirklichen. Das bedeutet, dass die Menschen viel komplexer sind, als das Maslow'sche Modell vom Menschen. Eine Relativierung der Einseitigkeit dieser Pyramide stellt eine dynamische Darstellung der Bedürfnistheorie dar (s. Abbildung).

Abb. 25: Dynamische Darstellung der Bedürfnistheorie¹²¹



¹²¹ Bildquelle: Bröckermann, R. Personalwirtschaft, S. 380.

Diese Darstellung ist viel flexibler, als die Pyramide: die einzelnen Bedürfnisstufen sind nicht starr von einander abgegrenzt, sondern alle gleichzeitig vorhanden, nur mit verschiedenen Ausprägungsgraden. Die befriedigten Bedürfnisse klingen nie völlig ab, sondern nehmen nur in ihrer Stärke ab. Das Verhalten wird durch mehrere Bedürfnisse bestimmt, die sich überlappen, wobei eine Bedürfnisklasse aktuell vorherrscht.

Einen Versuch, die Bedürfnistheorie von Maslow zu modifizieren und ihre Schwächen (vor allem, den einzelnen Weg der Bedürfnisbefriedigung von unten nach oben) zu bereinigen, hat C. Alderfer mit seiner ERG-Theorie unternommen.

8.3.2 ERG Theorie von C. Alderfer¹²²

Die größte Schwäche des Ansatzes von Maslow hat Alderfer darin gesehen, dass er sich nur schwer operationalisieren lässt. Daher entwickelte er anhand seiner Untersuchungen seine „Bedürfnistheorie der Organisationspsychologie“ (1972), auch „ERG Theorie“ genannt. Er unterscheidet im Gegensatz zu Maslow nur drei Motivgruppen¹²³.

- **E** – „Existence“, Existenzbedürfnisse. Diese Gruppe umfasst die physiologischen Bedürfnisse, materielle Sicherheit, Belohnung und Entlohnung sowie die Arbeitsbedingungen.
- **R** – „Relatedness“, Beziehungsbedürfnisse. Die sozialen Bedürfnisse einschließlich der interpersonellen Sicherheit sowie ein Teil der Bedürfnisse nach Achtung (interpersonelle Achtung) sind in dieser Gruppe zusammengefasst.
- **G** – „Growth“, Wachstumsbedürfnisse/Selbsterfüllungsbedürfnisse. Diese Gruppe entspricht der Definition der Wachstumsmotive. Sie beinhaltet sowohl das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung als auch nach Selbstachtung.

Alderfer geht von folgenden Thesen aus, die sich von den Maslow'schen Annahmen unterscheiden:

- Es kann mehr als nur ein Bedürfnis gleichzeitig motivierend wirken. Sogar alle drei Ebenen können es sein.
- Die Hierarchie der Bedürfnisse, wie sie Maslow beschrieben hat, ist nicht immer wirksam. Die Befriedigung eines unteren Bedürfnisses ist keine notwendige und gleichzeitig keine ausreichende Bedingung für das Wirksamwerden eines höheren Bedürfnisses.

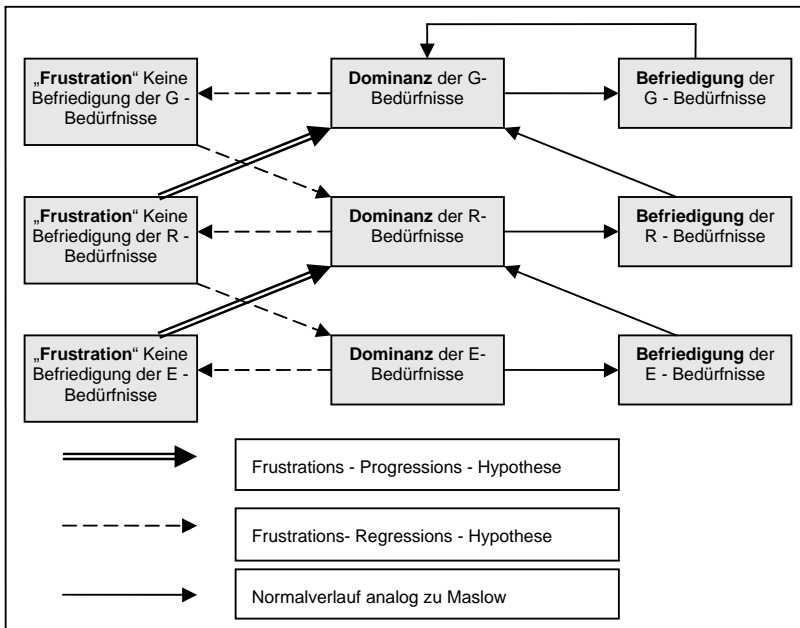
Ein anderer ist der Frustrations-Progressions-Weg (doppelte Pfeile): bei Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses wird ein höher liegendes in Anspruch genommen. Beispiel: es

¹²² Alderfer, C.P. Existence, Relatedness, and Growth.

¹²³ Bullinger, H. J. Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation – Kreativität – Innovation, S. 25.

gibt Menschen, die sich mit weniger Gehalt zufrieden geben, wenn sie ihre Tätigkeit in einem ruhigen Arbeitsklima verrichten können oder Spaß an der Arbeit haben.

Abb. 26: ERG-Theorie von Alderfer¹²⁴



Der Frustrations-Regressions-Weg (s. Abbildung, gestrichelte Pfeile) besagt, dass die Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses nicht zum Verharren auf dieser Ebene, sondern zur Reaktivierung bereits befriedigter Bedürfnisse führt. Zum Beispiel kann eine Nichtbefriedigung von Beziehungsbedürfnissen durch eine höhere Entlohnung kompensiert werden. Man substituiert ein Bedürfnis durch ein höher befriedigtes anderes Bedürfnis.

Neben dem normalen Weg entsprechend Maslow (s. obige Abbildung, normale Pfeile) gibt es weitere Möglichkeiten, die Alderfer mit Frustration verbindet. Unter **Frustration** wird ein Zustand der Enttäuschung verstanden, dass eine vom Individuum angestrebte Bedürfnisbefriedigung durch ein äußeres Hemmnis nicht erreicht wird.

Alderfer formuliert Prinzipien, mit denen die Reaktionsformen und Bedingungen veränderter Motivbedeutung bestimmt werden. Diese Prinzipien ergänzen die Theorie von Maslow durch zwei weitere Wege der Bedürfnisbefriedigung: Frustrations-Regressions- und Frustrations-Progressions-Weg.

¹²⁴ Vgl. Weinert, A. Organisationspsychologie, S.149.

Die ERG-Theorie entspricht der Annahme über individuelle Unterschiede zwischen Menschen. Die Einflussgrößen wie Bildungsniveau, familiärer Hintergrund oder kulturelle Prägung können Antriebskraft einer Bedürfnisgruppe für eine Person wesentlich verändern. Die verschiedenen Wege der Befriedigung von Bedürfnissen bedeuten für eine Motivationssituation in der Realität, dass die Mitarbeiter auf die Nichtbefriedigung von bestimmten Bedürfnissen unterschiedlich reagieren können. Nicht nur der „normative“ Weg nach Maslow, sondern auch die alternativen Wege sollten berücksichtigt werden. Allerdings können die Frustrationswege nur als kurzfristige Lösungen angesehen werden: Verzicht und erzwungene Kompensation geben auf Dauer keine Befriedigung.

8.3.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Aufgrund von umfangreichen empirischen Studien hat F. Herzberg versucht, über eine Beschreibung von Ereignissen und Situationen die Bedingungen von Arbeitszufriedenheit zu ermitteln. Seine Theorie (veröffentlicht 1959) ist als Theorie der Arbeitszufriedenheit oder Zwei-Faktoren-Theorie bekannt geworden, weil er zwei Typen von Faktoren unterscheidet:

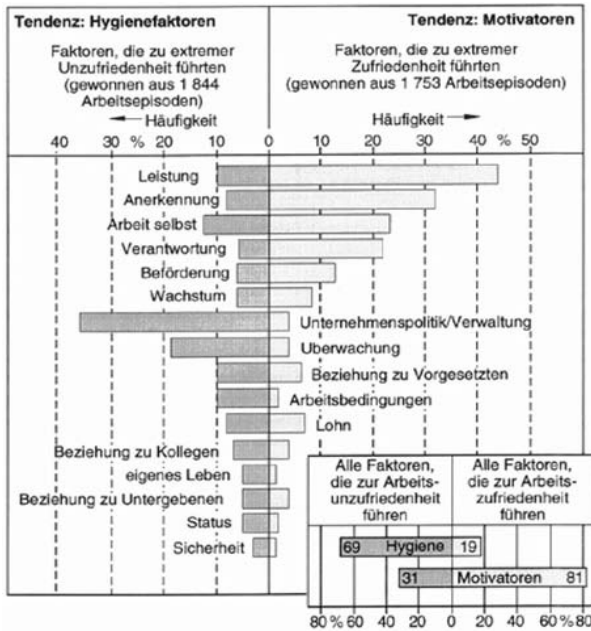
- **Motivatoren** (Zufriedensteller), die die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit fördern (Leistung, Anerkennung, Verantwortung, Erfolg und Entfaltung) und
- **Hygienefaktoren** (Unzufriedensteller), deren Nichtbefriedigung sich negativ auswirkt (Arbeitsbedingungen, Geld/Entlohnung, Gerechtigkeit, Sicherheit etc.)

Die folgende Abbildung zeigt die statistische Auswertung der von Herzberg (zusammen mit Mausner und Snyderman) durchgeführten Befragung, die als Grundlage seiner Theorie dient. Die Frage, die in dieser so genannten Pittsburg-Studie gestellt wurde, war simpel formuliert: „Bitte nennen Sie einige Faktoren aus Ihrem Berufsleben, die Sie besonders (un-)zufrieden gemacht haben.“ Es gibt vielerlei Kritik an der Theorie von Herzberg, die sowohl seine Untersuchungsmethode als auch seine Schlussfolgerungen betrifft. Zum Beispiel, gibt es laut Abbildung keineswegs eine klare Trennung zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren: die Meinungen von Befragten sind unterschiedlich. Außerdem wurde die Befragung nur unter Ingenieuren und Buchhaltern durchgeführt, was ihre Aussagekraft relativiert.

Die Zufriedensteller oder **Motivatoren** sind für Herzberg überwiegend intrinsische Aspekte der Arbeit, die sich vor allem auf die Ausgestaltung und Förderungspotenziale der Zufriedenheit und der Arbeitsleistung beziehen. Herzberg hat folgende Motivatoren ermittelt (Nennung in Rangfolge der Häufigkeit): Leistung erbringen, Anerkennung finden, einen interessanten Arbeitsinhalt haben, Verantwortung übernehmen

sowie Fortschritt (Aufstieg).¹²⁵ Diese Motivatoren sind für die Arbeitszufriedenheit von entscheidender Bedeutung.

Abb. 27: Faktoren, die nach Herzberg zu Zufriedenheit/Unzufriedenheit führen können¹²⁶



Im Zusammenhang mit Unzufriedenheit im extrinsischen Arbeits- und Beziehungsumfeld hat Herzberg **Hygienefaktoren** definiert, die als Unzufriedensteller oder Frustratoren bezeichnet werden (in der Rangfolge der Häufigkeit): Unternehmenspolitik bzw. -organisation, die Art der Personalführung, Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen, Gehalt sowie äußere Arbeitsbedingungen.¹²⁷

Nach Herzberg, reicht es für die Motivation nicht, die Unzufriedensteller zu beseitigen - gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, entsprechende Entlohnung zu gewährleisten, angemessenes Führungsverhalten zu garantieren. Es würde nur zum Fehlen von Unzufriedenheit führen, nicht aber Zufriedenheit schaffen. Nur intrinsische Faktoren können motivierend wirken. Zu diesen gehören: Leistung, Anerkennung, Verantwortung.

¹²⁵ Vgl. Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 106.

¹²⁶ Bildquelle: von Rosenstiel, L. Motivation managen., S. 166.

¹²⁷ Vgl. Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 107.

tung, Beförderung, die Arbeit selbst, die Möglichkeit zum persönlich-geistigen Wachsen etc.

Die Zwei-Faktoren-Theorie hat die interessante Erkenntnis erbracht, dass man gleichzeitig zufrieden und unzufrieden sein kann. Bestimmte motivierende Faktoren reichen nicht, um eine konsequente Motivation zu schaffen: nur Gehalt und Arbeitsbedingungen wirken nicht leistungsmotivierend. So hat die Theorie von Herzberg Impulse für moderne inhaltsorientierte Arbeitsgestaltungstheorien geschaffen - wie die Bereicherung von Aufgaben Job-Enrichment oder Delegation der Initiative und Selbstverantwortung. Gleichzeitig hat Herzberg seine Aufmerksamkeit auf die Unzufriedensteller ausgerichtet und damit einen Grundstein für die Entwicklung von heute sehr verbreiteten Ansätzen über Demotivation gelegt. Das Fehlen von Hygienefaktoren kann auf Mitarbeiter demotivierend wirken, dann helfen keine motivierenden Maßnahmen.¹²⁸

8.3.4 Bedürfnisfaktorentheorie von D. C. McClelland

Noch eine Motivationstheorie, die auf menschlichen Bedürfnissen aufbaut, ist die von McClelland (1961). Im Gegensatz zu Maslow geht McClelland nicht von einer Bedürfnishierarchie aus, sondern untersucht die spezifischen Verhaltenskonsequenzen von Bedürfnissen. Nach McClelland wird das menschliche Verhalten nicht von einem aktivierten Motiv beeinflusst, sondern ist Ergebnis eines Zusammenspiels grundlegender Motive, die bei allen Menschen vorhanden, aber individuell unterschiedlich ausgeprägt sind. Es sind vor allem Leistungs-, Zugehörigkeits- und Machtbedürfnisse, dazu kommt ergänzend ein Vermeidungsmotiv.

Das **Leistungsbedürfnis** ist das einflussreichste und ist eine Disposition des Strebens nach Leistung und Erfolg. Dieses Bedürfnis kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein - einige Menschen verspüren einen zwanghaften Drang nach Erfolg. Sie streben eher nach persönlicher Leistung als nach den Belohnungen des Erfolgs als solchen. Diese Individuen haben den Wunsch, etwas besser oder effizienter zu tun, als es je zuvor getan wurde, ihr Credo lautet: „Wenn ich etwas tue, dann eben gut“. Seinen Untersuchungen über das Leistungsbedürfnis entnahm McClelland, dass „sich hoch leistungsmotivierte Menschen durch eben diesen Wunsch, es besser zu machen, von anderen unterscheiden.“¹²⁹ Leistungsmotivierte Mitarbeiter in Unternehmen streben selbständiges Arbeiten und Eigenverantwortung an, von dem Vorgesetzten erwarten sie ein schnelles Feedback über ihre Leistung. Besonders motivierend wirken auf solche Mitarbeiter herausfordernde Ziele.

Das **Zugehörigkeitsbedürfnis** entspricht komplett dem von Maslow und umfasst den Wunsch nach kontaktintensiver Interaktion, nach Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen,

¹²⁸ Eine Diskussion über Demotivation folgt im Kapitel 8.6.

¹²⁹ Zitiert nach Robbins, S. Organisation der Unternehmung, S. 201.

Anerkennung und Liebe. Mitarbeiter mit ausgeprägtem Zugehörigkeitsbedürfnis streben nach Freundschaften, sind gut geeignet für Kooperationen und Teamarbeit, sind eher konkurrenzschüchtern und legen großen Wert auf Beziehungen und gegenseitiges Verständnis. Für die Motivation solcher Mitarbeiter sind persönliche Beziehung und Offenheit sowie Anerkennung von der Seite des Vorgesetzten wichtig.

Das **Machtbedürfnis** manifestiert sich im Streben, eine überlegene Position zu erreichen, etwas zu bewirken und Einfluss zu nehmen. Individuen mit stark ausgeprägtem Machtbedürfnis sind gerne „zuständig“, besetzen statusorientierte Positionen und kümmern sich um Prestige, wobei ihnen eine effektive Leistung verloren gehen kann. Motivation von machtorientierten Mitarbeitern kann durch Delegation von Verantwortung in Form von Zuständigkeit und Gruppenleitung stattfinden, wo sie ihre Bedürfnisse nach Status und Einfluss befriedigen können. Es ist dabei wichtig, die eigentliche Leistung dieser Mitarbeiter regelmäßig zu bewerten.

Das **Vermeidungsmotiv** wurde von McClelland später als Ergänzung zu seinen drei Bedürfnistypen eingeführt und bezieht sich auf die Vermeidung von Versagen, Ablehnung und Misserfolg. Somit kann dieses Motiv in Widerspruch zu den anderen drei kommen, wenn bei ihrer Befriedigung ein unerwünschtes Ergebnis zustande kommt. Alle vier Faktoren in ihrer Gesamtheit leiten nach McClelland das Verhalten von Menschen.

In seinen zahlreichen empirischen Untersuchungen hat McClelland nachgewiesen, dass eine höhere Leistung nicht nur vom Leistungsbedürfnis abhängig ist, sondern auch von der Vermeidung von Sanktionen oder von Hilfsbereitschaft (soziale Beziehungen) begründet werden kann. Seine Theorie kann insbesondere zur Schaffung von individueller intrinsischer Motivation, für die Analyse des Machtverhaltens in Unternehmen sowie für Maßnahmen gegen Demotivation erfolgreich eingesetzt werden.

8.3.5 Profil der fundamentalen Motive nach S. Reiss

Eine neue Inhalt-Ursache-Theorie ist das von Steven Reiss im Jahre 2000 veröffentlichte Profil der fundamentalen Motive (Reiss-Profile of Fundamental Goals and Motivational Sensitivities).¹³⁰ Der Autor hat über 400 Ziele menschlichen Handelns gesammelt und in mehreren Studien mit über 6 Tausend Versuchspersonen zu 16 Motiven verdichtet (s. folgende Tabelle). Diese Motive stellen nach Reiss fundamentale Lebensziele jedes Menschen, sind allerdings in Bezug auf ihre Ausprägung individuumspezifisch. Im Gegensatz zu Maslow sind alle 16 fundamentalen Motive gleichberechtigt. Das Motivprofil hat den Charakter einer Persönlichkeitseigenschaft, ist individuell und deskriptiv.

¹³⁰ Reiss, S. Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate our Behavior and Define our Personality.

Tabelle 15: Reiss-Profil der fundamentalen Motive¹³¹

Motiv (Original)	Motiv (deutsch)	Inhalt
Power	Macht	Streben nach Leistung und Einfluss
Independence	Unabhängigkeit	Streben nach Freiheit und Autarkie
Curiosity	Neugier	Streben nach Lernen und Wissen
Acceptance	Anerkennung	Streben nach Lob und sozialer Zugehörigkeit
Order	Ordnung	Streben nach Regeln und Organisation
Saving	Sparen	Streben nach Sammeln und Anhäufen materieller Güter
Honor	Ehre	Streben nach Integrität und Einhalten des Verhaltenskodexes
Idealism	Idealismus	Streben nach sozialer Gerechtigkeit und sozialem Engagement (Altruismus)
Social Contact	Beziehungen	Streben nach Zusammensein mit Freunden
Family	Familie	Streben nach Familienleben und Kindern
Status	Status	Streben nach sozialem Aufstieg und öffentlicher Aufmerksamkeit
Vengeance	Rache	Streben nach Wettbewerb, Aggressivität und Vergeltung
Romance	Eros	Streben nach Erotik, Sexualität und Schönheit
Eating	Essen	Streben nach Nahrungsaufnahme
Physical Activity	Körperliche Aktivität	Streben nach Bewegung und Sport
Tranquility	Ruhe	Streben nach Entspannung und emotionalem Gleichgewicht

Das Modell von Reiss betont individuelle und intrinsische Natur der Motivation: jedes Handeln wird mit dem Zweck eins von den Lebenszielen zu erreichen ausgeübt. Die Theorie hat in den USA eine breite Beachtung gefunden, ist allerdings in Deutschland kaum bekannt. Man kann sich vorstellen, dass dieses Modell nach einer gewissen Aprobationszeit seinen Weg in die Führungspraxis finden wird.

Bedeutung von Inhalt-Ursache-Theorien: sie haben einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Motivationstheorie geleistet. Diese Ansätze haben sowohl theoretisch als auch empirisch folgende Erkenntnisse erbracht:

¹³¹ Zitiert nach Henze, J. u.a. Personalführungslehre, S. 126.

- menschliche Bedürfnisse können in Form von aktivierten Motiven verhaltensbeeinflussend wirken,
- Bedürfnisse sind individuell, subjektiv und kulturspezifisch,
- nicht alle Bedürfnisse wirken direkt motivierend, zum Teil schaffen sie nur die Bedingungen, die Unzufriedenheit minimieren,
- intrinsische Motivation ist wirksamer, als extrinsische,
- nur eine gezielte auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtete Motivation wirkt verhaltensmotivierend.

Diese Erkenntnisse können von praktizierenden Managern als Grundlage für individuelle Motivationsmaßnahmen benutzt werden.

8.4 Prozesstheorien

Die Prozesstheorien der Motivation beschäftigen sich mit kognitiven Vorgängen bei der Entscheidungsfindung, d.h. mit den Prozessen, die zwischen dem Motiv und dem aktiven Handeln stehen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Frage, *wie* sich ein Mensch für ein bestimmtes Handeln entscheidet und entsprechend seinen Erwartungen und Werten zur Erreichung seiner Ziele eine der gegebenen Alternativen auswählt.

Prozesstheorien versuchen zu erklären, *wie* Arbeitsmotivation unabhängig vom Inhalt initiiert und gefördert werden kann. Grundannahme dieser Ansätze ist die Vorstellung vom „rationalen Menschen“, was die Anwendung dieser Theorien einschränkt. Die bekanntesten Prozesstheorien stammen von V. Vroom (1964), L. Porter und E. Lawler (1968) und von E. Locke (1968, erweiterte Theorie 1990). Eine interessante Variante der Verbindung einiger Elemente der Inhalt-Ursache-Theorien mit Prozesstheorien stellt das Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel (1997) dar.

8.4.1 Die VIE-Theorie von V. Vroom

Die VIE-Theorie von Viktor Vroom (auch als Erwartungstheorie bekannt) beschreibt den Auswahlprozess des Handelns bei einem Individuum. Sie beruht auf dem Weg-Ziel-Ansatz, der früher diskutiert wurde: es gibt zwei Möglichkeiten der Motivation - durch das Ziel (die Folgen des Handelns) und durch den Weg (die Arbeit, Leistung an sich).

Vroom betrachtet die Motivation durch Ziele und behauptet, dass die Leistung (der Weg) nur dann erbracht wird, wenn ein Ziel erstrebenswert erscheint. Die Frage, ob ein Mitarbeiter leistungsmotiviert ist, hängt im Gegensatz zu den Annahmen von den Ursache-Inhalts-Theorien nicht nur von seiner Anlage und Sozialisation ab, sondern auch von der Situation und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten. Die Arbeitsleistung, die von dem Mitarbeiter erbracht wird, ist nach Vroom eine Funktion von seinen Fähigkeiten und seiner Motivation (Bemühung). Für die Bemühung sind ein hoher Nutzen und eine hohe Wahrscheinlichkeit des Erfolges ausschlaggebend.

Dementsprechend stehen im Mittelpunkt der VIE-Theorie folgende drei Variablen:¹³²

- **Valenz (V)** der subjektive Nutzen, oder Wert eines Ergebnisses: Das Ergebnis ist anziehend, abstoßend oder gleichgültig (positive Valenz haben z.B. Geld und Belohnung; negative Valenz - Gefahr und Schmutz; Valenz von Null bedeutet, man ist neutral).
- **Instrumentalität (I)** einer Handlung ist ein Maß, welches die Wahrscheinlichkeit mit der die Handlung zu einem bestimmten Ziel (Ergebnis) führt, mit dem Vorzeichen der Valenz (+1, 0 oder -1, bei positiven, neutralen oder negativen Wert des Ergebnisses) verbindet und damit ein normiertes Maß für den Anreiz zu dieser Handlung schafft.
- **Erwartung (E)** ist die subjektive Wahrscheinlichkeit, mit einer bestimmten Handlung ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.

Aus der Verknüpfung von V, I und E ergibt sich die Kraft des Einsatzes, oder die eigentliche Motivation für eine bestimmte Handlung: Mathematisch gesehen als Erwartungswert des Nutzens dieser Handlung oder in einer häufig benutzten Formeldarstellung ausgedrückt, sieht das Ergebnis nach Vroom wie folgt aus:

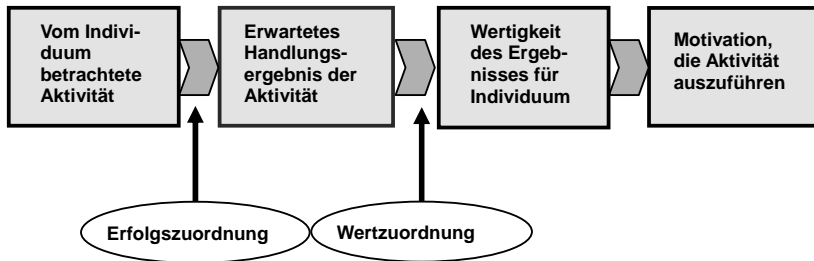
$$\text{Leistungsbereitschaft} = f(V, I, E)$$

Die Leistungsbereitschaft (Motivation) eines Mitarbeiters wird hoch sein, wenn seine subjektive **Erwartung** hoch ist, dass seine Bemühung zu hoch bewerteten Ergebnissen führt, sowie die Endergebnisse eine hohe **Valenz** aufweisen und den individuellen Werteprioritäten entsprechen.

Die Erwartungstheorie basiert auf dem ökonomischen Erklärungsansatz menschlichen Verhaltens und der Vorstellung von Menschen als rational handelndem Wesen. Dieses Bild wird etwas relativiert durch das Benutzen von subjektiven Größen: individuell empfundenem Nutzen und wahrgenommenen Wahrscheinlichkeiten. Die Multiplikation des subjektiven Nutzens mit der subjektiv wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit hilft zu prognostizieren, ob die betrachtete Alternative gewählt wird. Folgende Abbildung stellt den Entscheidungsprozess über Ausführung einer Aktivität dar, wobei alle Faktoren subjektiv wahrgenommene Größen sind.

¹³² Vgl. Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 115.

Abb. 28: Entscheidungsprozess nach V. Vroom



Wie die Abbildung zeigt, werden bei der Entscheidungsfindung über eine Aktivität im Rahmen kognitiver Prozesse im Kopf eines Mitarbeiters folgende Fragen gestellt und beantwortet:

- Werde ich bei einer Bemühung diese Aufgabe lösen können? (Erfolgszuordnung)
- Wird dieser Erfolg zu einem positiven Ergebnis führen?
- Wie wichtig ist für mich dieses Ergebnis? (Wertzuordnung)

Bei positiver Beantwortung dieser Fragen ist der Mitarbeiter motiviert, die Aktivität (Aufgabe) auszuführen.

Für die Motivation von Mitarbeitern sind laut dem Ansatz von Vroom mehrere Bedingungen notwendig. Die Bemühungen von einem Mitarbeiter müssen zu höherer Leistung führen. Diese Leistung ist aber nicht nur von der Bemühung, sondern auch von Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters, Arbeitsbedingungen und vorhandenen Ressourcen abhängig. Es ist die Aufgabe des Managers, diese Bedingungen zu überprüfen und gegebenenfalls zur Verfügung zu stellen. Die Leistung des Mitarbeiters muss zur Erreichung seiner persönlichen Ziele führen, sonst ist der subjektive Wert der Leistung zu gering. Dafür sollten Belohnungen jeglicher Art mit der Leistung unmittelbar verbunden werden.

Die Variablen V, I und E bilden Ansatzpunkte für die praktische Motivation von Mitarbeitern und können nach L. von Rosenstiel in die Motivationspraxis auf folgende Weise umgesetzt werden:¹³³

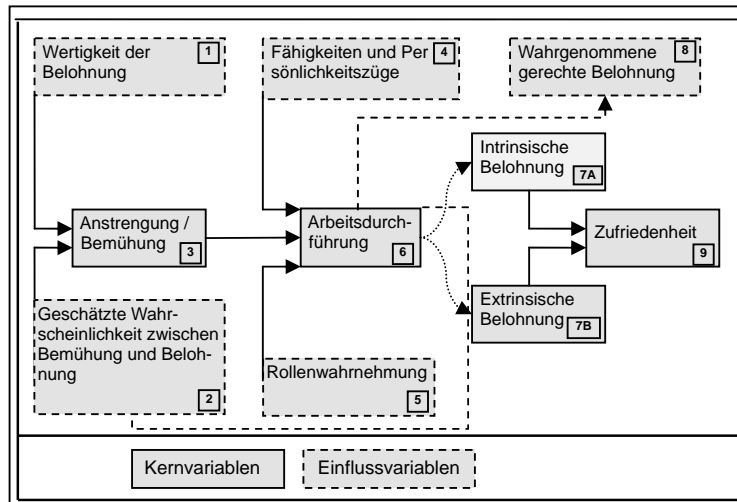
¹³³ Von Rosenstiel, L. Motivation managen, S. 51.

Tabelle 16: Praktische Motivation am VIE-Modell

Valenz	Die Attraktivität des Ziels kann für einen Mitarbeiter durch partizipative Zielformulierung und die Verknüpfung mit dem Erreichen seiner persönlichen Ziele erhöht werden
Instrumentalität	Der Manager kann aufgrund seiner Kenntnis von Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters effiziente Wege und Mittel zur Zielerreichung vorschlagen und zusammen mit dem Mitarbeiter diskutieren
Erwartung	Beratung, Coaching und persönliche Gespräche mit dem Mitarbeiter, gegebenenfalls Qualifizierung und Weiterbildung, erhöhen die subjektive Wahrscheinlichkeit des Mitarbeiters, das Ziel zu erreichen

8.4.2 Zirkulationsmodell von L. Porter und E. Lawler

Dieses Modell ergänzt die Theorie von Vroom. Porter und Lawler betrachten das Arbeitsverhalten in Organisationen und gehen näher an solche Faktoren, wie Fähigkeiten, Rollenwahrnehmung, Belohnungen und Arbeitszufriedenheit heran. Dadurch ist ihr Modell wesentlich komplexer als bei Vroom, aber für die praktische Anwendung gut geeignet.

Abb. 29: Motivationsmodell nach Porter und Lawler¹³⁴

¹³⁴ Weinert, A.B. Organisationspsychologie, S.163.

Die Motivation am Arbeitsplatz wird nach Porter und Lawler von zwei Wahrscheinlichkeiten bestimmt: der Wahrscheinlichkeit, dass eine erhöhte Bemühung zur Verbesserung der Arbeitsleistung führen wird und der Wahrscheinlichkeit, dass die Verbesserung der Arbeitsleistung zu gewünschten Zielen führen wird (hohe Valenz).

Das Modell von Porter und Lawler umfasst insgesamt neun Variable (vgl. Abbildung):

1. *Wertigkeit der Belohnung*: diese Variable ist analog zu Vroom-Theorie mit der Valenz gleichzusetzen und beschreibt, welche Anziehungskraft die Ergebnisse der Arbeit besitzen.
2. *Geschätzte Wahrscheinlichkeit*: die Wahrscheinlichkeit zwischen Bemühung und Leistung und die Wahrscheinlichkeit zwischen Leistung und Belohnung. Diese Faktoren sind mit der Instrumentalität und der Erwartung gemäß der VIE-Theorie zu vergleichen.
3. *Bemühung/Anstrengung*: wie stark ist der Wille, eine Arbeitsleistung zu einbringen, welches Ausmaß an Energie wird zur Erfüllung der Aufgabe aufgewendet.
4. *Fähigkeiten und Persönlichkeitszüge*: Intelligenz, handwerkliches Geschick, Erfahrung, Ausbildung, ein starker Wille und andere Komponenten.
5. *Rollenwahrnehmung*: wie definiert der Mitarbeiter Erfolg und in welcher Rolle in dem Gesamtprozess sieht er sich.
6. *Arbeitsdurchführung*: beschreibt das Niveau, das ein Arbeiter in Bezug auf seine Leistung erreicht hat.
7. *7A/7B. intrinsische/extrinsische Belohnung*: hier wird die Belohnung intrinsischer (Erfolgserlebnisse, Anerkennung, sinnvolle Tätigkeit etc.) und extrinsischer Art (Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit etc.) gemeint.
8. *Wahrgenommene gerechte Belohnung*: die vom Mitarbeiter für seine Leistung erwartete Belohnung in angemessener Höhe und Menge.
9. *Zufriedenheit*: ergibt sich aus dem Vergleich zwischen dem, was der Mitarbeiter erwartet hat, und dem, was er letztlich erhält.

Die Theorie von Porter und Lawler stellt **die komplexen Zusammenhänge zwischen Bemühung, Leistung und Zufriedenheit** dar, die nicht unmittelbar, sondern durch Erwartungen und Wahrscheinlichkeiten miteinander verbunden sind. Die Zufriedenheit resultiert nicht direkt aus der Leistung, sondern aus dem Vergleich von der erwarteten und tatsächlichen Belohnung (nicht die Höhe der Belohnung an sich, sondern der Vergleich ist wichtig). Die Leistung ist mit der Zufriedenheit nicht direkt verbunden (derjenige, der eine hohe Leistung erbracht hat, ist damit nicht automatisch zufrieden, falls die Belohnung – aus seiner Perspektive – nicht stimmt). Die Bemühung hat nicht zwingend eine höhere Arbeitsleistung zufolge (nicht nur der Wille eines

Mitarbeiters (Komponente „Wollen“) beeinflusst seine Leistung, sondern auch sein „Können“ und die Bedingungen (Ressourcen, funktionierende Technik, Arbeitsklima, Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten etc.). Diese Bedingungen sollen von dem Vorgesetzten gewährleistet werden. Andererseits, sind glückliche Mitarbeiter nicht unbedingt auch produktive Mitarbeiter (nur eine angenehme Arbeitsatmosphäre an sich motiviert nicht immer zu mehr Produktivität, sie ist nur ein Hygienefaktor – Analog zu Herzberg).

Insgesamt stellt die Theorie von Porter und Lawler einen detaillierten Ansatz dar, der erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden kann. Sie ergänzt die Theorie von Vroom und zeigt die praktischen Einflussfaktoren, die die Leistung und Arbeitszufriedenheit bestimmen. Die „Verantwortung“ für die Zufriedenheit und hohe Leistung wird in dieser Theorie zwischen dem ausführenden Mitarbeiter und dem Vorgesetzten geteilt.

8.4.3 Zieltheorie von E. Locke

Auf der motivierenden Wirkung von Zielen basiert die Zieltheorie von E. Locke (die erste Variante erschien 1968, die erweiterte Theorie, die besonders bekannt ist, 1990). Diese Theorie basiert auf Ergebnissen empirischer Forschung über die Wichtigkeit von Zielen und derer Formulierungen für die Motivation. Diese Ergebnisse haben folgendes bestätigt: besonders motivierend wirken genau definierte Ziele, anspruchsvolle Ziele rufen höhere Leistung hervor und Leistung wird durch Feedback gesteigert.

Die Zielsetzungstheorie in ihrer ursprünglichen Form besteht aus 2 Grundannahmen, die sich mit der motivierenden Zielformulierung beschäftigen:

1. Je schwieriger das Ziel, desto höher die Arbeitsleistung. Der **Schwierigkeitsgrad** muss eine Herausforderung darstellen, die allerdings realistisch und erreichbar sein muss.
2. Je **exakter** ein Ziel beschrieben wird, umso höher seine Anziehungskraft. Ein Beispiel: das Ziel „zunehmende Produktivität“ ist nicht präzise, dagegen das Ziel „fünf Prozent mehr Umsatz in den nächsten sechs Monate“ ist sehr konkret formuliert. Folglich soll ein Manager immer operationale Ziele formulieren, d.h. solche, die messbar und termingebunden sind.

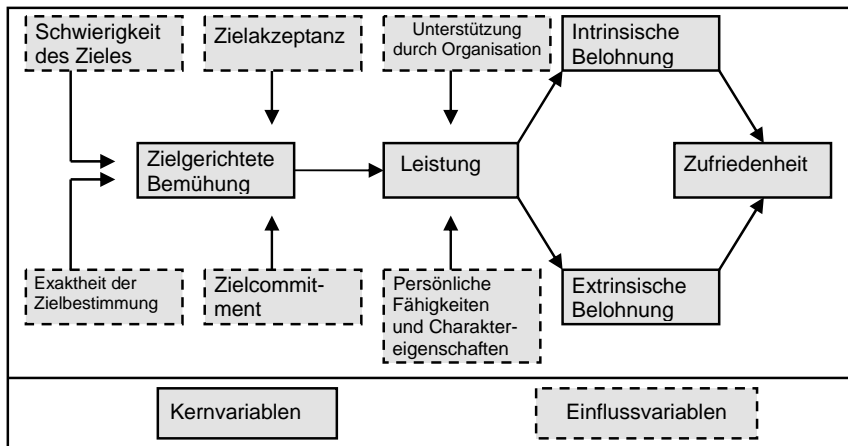
Obwohl diese Aussagen in ihrer Form durch Untersuchungen bestätigt wurden, erkannte Locke, dass die Komplexität des Motivationsprozesses nach einer Erweiterung verlangt und hat die Zieltheorie 1990 (zusammen mit Latham) um 2 weitere Komponenten erweitert.

3. **Zielakzeptanz** beschreibt, wie sehr der Mitarbeiter das ihm vorgegebene Ziel als sein eigenes betrachtet. Daraus resultiert die Notwendigkeit, Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern zu formulieren.

4. **Zielcommitment** gibt Auskunft darüber, wie sehr der Mitarbeiter das Ziel erreichen will, wie sehr er an der Zielerreichung interessiert ist (zeigt den Willen, das Ziel zu erreichen, nicht aufzugeben).

Die Einbeziehung von Mitarbeitern in der Zielsetzung trägt maßgeblich dazu bei, dass sowohl Akzeptanz als auch Commitment gestärkt werden. Der Mitarbeiter wird ein Ziel, das er selbst mitdefiniert hat, eher akzeptieren, als ein ihm vorgesetztes, und sich für seine Verwirklichung einsetzen.

Abb. 30: Zieltheorie von E. Locke¹³⁵



Aus dem Ansatz von Locke ergeben sich folgende Empfehlungen für die **Motivation durch Ziele** in der Praxis:

- Schwierige, herausfordernde Ziele wecken eher die Initiative der Mitarbeitern, aber sie müssen doch erreichbar und realistisch bleiben;
- Ziele müssen immer konkret und präzise formuliert werden, damit der Erreichungsgrad messbar ist (mit konkreten Zahlen und Terminen);
- Akzeptierte Ziele, an deren Formulierung sich ein Mitarbeiter beteiligt hat, gewinnen für ihn an Wichtigkeit;
- Ein rechtzeitiges Feedback vom Manager (sowohl das negative, als auch das positive) ist für einen Mitarbeiter von großer Bedeutung und wirkt motivierend.

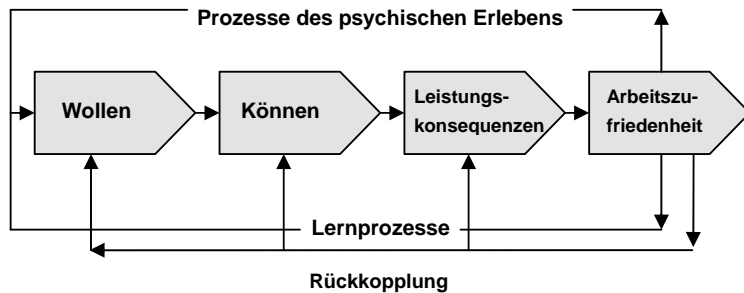
Die Zieltheorie von Locke dient als theoretische Basis für das bekannte Konzept Management by Objectives (MbO), das im Kapitel 14 erläutert wird.

¹³⁵ Weinert, A.B. Organisationspsychologie, S. 174.

8.4.4 Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel

Das Leistungsdeterminantenkonzept von Jürgen Berthel (erschienen 1997) kann als eine Synthese von Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation angesehen werden. Berthel geht davon aus, dass für eine konkrete Leistung „Wollen“ und „Können“ eines Mitarbeiters notwendig sind (s. Abbildung), wobei für die Begründung des Wollens Elemente von Ursache-Inhalt- und Prozesstheorien benutzt werden.

Abb. 31: Leistungsdeterminantenkonzept nach J. Berthel¹³⁶



Als **Determinanten des Wollens** bezeichnet Berthel Ziele, Motive, Einstellungen, Anstrengungserwartung, Konsequenzerwartung, Wahrnehmungen und Erfahrungen, Selbstkonzept, Persönlichkeitsfaktoren und Einsatzintensität. Diese Faktoren stimmen teilweise mit denen aus der Theorie von Porter und Lawler, teilweise mit denen aus der Zieltheorie von Locke überein.

Als **Determinanten des Könnens** werden Eignung (Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters), Arbeitskenntnis (spezielle Kenntnisse und Erfahrungen) und Arbeitsbedingungen (Ressourcen, technische Mittel, Arbeitsbedingungen etc.) betrachtet.

Als Ergebnis der Einsatzintensität bei entsprechender Eignung, Arbeitskenntnis und Arbeitsbedingungen ergeben sich für den Mitarbeiter Leistungskonsequenzen: Belohnung und Arbeitszufriedenheit. Das Ganze ist als ein Lernprozess zu betrachten: durch eine Rückkopplung sollten alle Variablen überprüft und optimiert werden.

Schlussfolgernd aus dem Leistungsdeterminantenkonzept kann man Empfehlungen für motivierende Manager formulieren.

- Ein Manager muss den Prozess der Motivation als Lernprozess betrachten und, falls die erwünschte Arbeitszufriedenheit nicht erreicht wird, einzelne Elemente des Prozesses mit ihren Einflussgrößen überprüfen.

¹³⁶ In Anlehnung an Berthel, J.; Becker, F. Personal-Management, S. 39.

- Einfluss auf die Komponente „Wollen“ ist durch konkrete Motivationsmaßnahmen (Kenntnis der persönlichen Ziele und Motive des Mitarbeiters, die mit der Leistung verknüpft werden sollen) und ihre praktische Wirksamkeit in der Motivationssituation (die von dem Mitarbeiter wahrgenommene Erwartung und Valenz) zu gewährleisten.
- Der Einflussfaktor „Können“ soll von dem Manager überprüft und gefördert werden – durch Auswahl der Mitarbeiter (Eignung), ihre Schulung und Weiterbildung (spezielle Fertigkeiten und Kenntnisse) und Arbeitsbedingungen sowie Ressourcen.
- Bei den Leistungskonsequenzen soll die Belohnung überprüft werden, vor allem ihre Verknüpfung mit der Leistung. Die Anforderungen an den Mitarbeiter sollen mit dessen Anspruchsniveau verglichen werden: sind die Anforderungen zu niedrig, wirken sie nicht herausfordernd genug, sind sie zu hoch - dann wird der Mitarbeiter demotiviert.
- In dem geschilderten Motivationsprozess ist das Feedback des Managers von entscheidender Bedeutung: sowohl das negative, als auch in erster Linie das positive Feedback ist für die andauernde Motivation des Mitarbeiters notwendig.

Die Bedeutung der Prozesstheorien ist sowohl in der Entwicklung der Motivationstheorie als auch in ihren praktischen Anwendungsmöglichkeiten zu sehen:

- Die Prozesstheorien stellen das Individuum mit seinen kognitiven Entscheidungsprozessen in den Mittelpunkt und haben damit eine individuelle und humanistische Ausrichtung, obwohl menschliche Emotionen und kulturabhängige Faktoren zu kurz kommen.
- Obwohl die Prozesstheorien auf dem Modell des rationalen Menschen aufbauen, wird diese Rationalität durch subjektive Nutzengrößen und Wahrscheinlichkeiten relativiert.
- Neben direkten Motivatoren werden Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter als Determinanten der Leistung genannt, auch Arbeitsbedingungen und Ressourcen werden bei der Leistungserbringung berücksichtigt.
- Prozesstheorien schreiben der partizipativen Zielsetzung und der operationalen Zielformulierung eine wichtige Rolle zu (insbesondere in der Zieltheorie von E. Locke).
- In den Prozesstheorien wird die aktive Rolle des Managers betont: sein Feedback und die Überprüfung aller für die Leistung notwendigen Determinanten wird als wichtige Motivationsaufgabe betrachtet.

8.5 Motivation in der Unternehmenspraxis

Jede Motivationssituation in der Praxis verlangt von einem Manager eine kreative Anwendung verschiedener Motivationsmethoden, die von der Persönlichkeit eines Mitarbeiters, seinen Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen, von dem Führungsstil des Managers, von der Aufgabe und der konkreten Situation abhängig sind. Der Individualität der Menschen sollte dabei Rechnung getragen werden.

Als Basis für kreative Anwendung von verschiedenen Motivationsinstrumenten können einige allgemeine Regeln für erfolgreiche Motivation in der Praxis definiert werden (s. folgende Tabelle).

Tabelle 17: Einige Regeln für erfolgreiche individuelle Motivation in der Praxis

Individuelle Unterschiede der Mitarbeiter sollten berücksichtigt werden – nur eine individuell angepasste Motivation ist wirksam
Man sollte durch Aktivierung von Motiven vor allem eine intrinsische Motivation anstreben, die wesentlich effizienter ist als eine extrinsische Motivation
Hygienefaktoren, die nicht direkt motivierend wirken, sollten auch beachtet werden
Die Beteiligung von Mitarbeitern an der Zielsetzung und eine genaue Zielformulierung wirkt sehr motivierend
Ein regelmäßiges (positives und negatives) Feedback gibt Mitarbeitern die Bestätigung ihrer Bemühungen und ist für das Aufrechterhalten der Motivation notwendig
Nicht nur die Bemühung, sondern auch die Kompetenzen und Ressourcen eines Mitarbeiters sind Leistungsdeterminanten, d.h. ein Manager sollte sowohl Eignung und Kompetenz fördern als auch positive Arbeitsbedingungen schaffen und Ressourcen zur Verfügung stellen
Leistungsmotivierend wirken nur die Belohnungen, die an die Leistung direkt gekoppelt sind

Im Weiteren werden einige verbreitete Motivationsmethoden beschrieben, die zusätzlich zu der kreativen Anwendung von beschriebenen Motivationstheorien in der betrieblichen Praxis eingesetzt werden können.

8.5.1 Variable Entgeltsysteme und Restrukturierung des Arbeitsprozesses

Eine der in der Praxis bekanntesten Methoden ist die **Motivation durch variable Entgeltsysteme**. Die Entlohnung kann sowohl finanzieller (Lohn und Gehalt, Prämienzahlungen, Beteiligungen etc.), als auch nicht finanzieller Art (Beförderung, Versetzung und Reisen) sein. In Anlehnung an Herzberg, ist das Gehalt nur ein Hygienefaktor, deswegen wirkt nur an die Leistung gekoppelte Entlohnung motivierend. Man kann

Entgelt mit der Produktivität und/oder Qualität der Arbeit, mit dem Gesamterfolg eines Teams oder des ganzen Unternehmens verbinden.

Ob Motivation durch mehr Geld möglich ist, wird insgesamt bestritten. Die Meinungen sind extrem verschieden. Viele Praktiker gehen davon aus, dass die meisten Mitarbeiter durch mehr Geld motiviert werden können. Offensichtlich, arbeiten die meisten Menschen grundsätzlich, um ihre materielle Existenz zu sichern. Aber die Menge des Geldes an sich entscheidet kaum über das Ausmaß der Motivation. Bekommt ein Mitarbeiter eine verdiente Gehaltserhöhung, so gewöhnt er sich sehr schnell an den neuen Wohlstand und bemüht sich nicht mehr als früher. Für eine dauerhafte materielle Motivation ist von großer Bedeutung, dass zusätzliches Geld immer spürbar mit mehr Leistung verknüpft ist. Das ist beispielsweise in einem Akkordlohn-System oder bei der Differenzierung des Gehaltes in einen fixen und einen von der Leistung abhängigen variablen Teil machbar.

Andererseits reichen materielle Anreize allein für eine langfristige Leistungsmotivation nicht aus, jeder Mensch braucht neben dem Geld Beachtung, Anerkennung, Respekt und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch ein sehr gut bezahlter Arbeiter wird demotiviert, wenn sein Chef ihn dauernd respektlos behandelt. Das Gefühl der Deutsamkeit und Nützlichkeit ist für einen Menschen sehr wichtig. Es ist bekannt, dass beispielsweise eine ungewollte Arbeitslosigkeit oder Frühverrentung zu einem sozialen Bedeutungsverlust führen und gesundheitliche Probleme verursachen kann. Aus diesem Grund sollte sich eine Führungskraft ständig darum bemühen, ihren Untergebenen ein Gefühl der Beachtung und Wichtigkeit zu vermitteln.

Viele Unternehmen benutzen **flexible Zusatzleistungen** für ihre Mitarbeiter als Anreize. Das können eine Betriebskantine, betriebseigenes Kindergarten, Betriebsrenten, diverse Programme zur Vermögensbildung oder Erstattung von Ausbildungskosten sein. In der Regel wirken diese Zusatzleistungen nur als Hygienefaktoren, sie motivieren nicht direkt zu mehr Leistung, sondern mittelbar, durch positive Effekte der Identifikation, Loyalität und Zufriedenheit. Auch verschiedene **Teilzeitarbeitsmodelle** wirken ähnlich: Teilzeitarbeit, „gleitende Arbeitszeit“ und Telearbeit. Diese Formen können für bestimmte Arbeitnehmergruppen sehr wichtig sein, z. B. arbeitenden Müttern wird eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht.

Eine weitere praktische Motivationsmöglichkeit bietet die **Restrukturierung des Arbeitsprozesses**. Diese Maßnahmen basieren auf der Untersuchung von Herzberg über die motivierende Wirkung der Aufgabenbereicherung und kommen in vier Varianten vor:

- **Job rotation** (planmäßiger Stellenwechsel) bedeutet neue Aufgaben, neue Herausforderungen, wo es möglich und sinnvoll ist. Job rotation kann angewendet werden, wenn die Aufgaben bei dem Stellenwechsel vergleichbar sind. Zum Beispiel, am Fließband, wo durch Operationswechsel die Monotonie der Arbeit überwunden werden kann. Voraussetzung ist die ausreichende Qualifikation der Mitarbei-

ter für die verschiedenen Vorgänge. Auch für Führungskräfte kann Job rotation benutzt werden: die Führungsaufgaben sind bereichsüberschreitend, so dass ein junger Manager als Leiter verschiedener Gruppen/Abteilungen seine Erfahrung sammeln kann, oder ein Praktikant, der verschiedene Prozesse und deren Zusammenhänge in einem Unternehmen kennen lernen soll. Diese Methode wird häufig für Nachwuchsführungskräfte angewendet.

- **Job enlargement** (Aufgabenvergrößerung) heißt eine horizontale Erweiterung und mehr Auslastung durch weitere Aufgaben auf gleicher Ebene. Es ist dann sinnvoll, wenn ein Mitarbeiter mehr Arbeit bewältigen kann und danach strebt, durch mehr Fleiß und Einsatz mehr Belohnung und/oder Anerkennung zu bekommen (z.B. leistungsmotivierte Personen nach McClelland).
- **Job enrichment** (Aufgabenbereicherung) setzt eine vertikale Erweiterung der Aufgaben voraus und bedeutet für einen Mitarbeiter mehr Verantwortung und Freiräume sowie eine Kompetenzerweiterung. Diese Form wirkt besonders motivierend, kann allerdings nur bei vorhandener Selbstinitiative und Bereitschaft zur Übernahme der Verantwortung benutzt werden. Zusätzlich zu den gewöhnlichen Aufgaben wird dem Mitarbeiter zum Beispiel ihre Planung und Zeitverteilung delegiert, er bekommt mehr Verantwortung, was sein Selbstwertgefühl und seine Selbstachtung stärkt. Das Maslow'sche Bedürfnis nach Achtung und Selbstachtung wird dabei angesprochen. Auch die Machtbedürfnistypen nach McClelland können sich dadurch angesprochen fühlen.
- **Autonome Arbeitsteams** ermöglichen eine eigenständige Planung und Gestaltung der Arbeit innerhalb eines Arbeitspakets. Das Team trägt gemeinsame Verantwortung für die Leistung hinsichtlich ihrer Quantität und Qualität sowie Verbesserungsprozesse und neue Ideen. Dadurch werden nicht nur die fachlichen, sondern auch die sozialen Kompetenzen einzelner Teammitglieder erweitert und gefördert.¹³⁷

Die praktischen Motivationsmaßnahmen sind von der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters abhängig. Um Entscheidungen über Motivationsmethoden zu treffen, braucht ein Manager Kenntnisse über persönliche Fähigkeiten, Vorlieben, Zielen und Interessen seines Untergebenen. Auch der Stand der Persönlichkeitsentwicklung ist dabei wichtig.

8.5.2 Motivation und Persönlichkeit

Viele Psychologen sind der Meinung, dass nicht die äußeren Faktoren (Anreize), sondern die inneren Einstellungen und persönlichen Eigenschaften für unsere Anstrengung bei der Arbeit verantwortlich sind. Bei gleicher Bezahlung und gleichen Fähig-

¹³⁷ Teamarbeit wird ausführlicher im Kapitel 11 diskutiert.

keiten kann Person A stets höhere Leistungen als Person B erbringen, weil A dazu neigt, jede Tätigkeit gewissenhaft und verantwortungsvoll zu verrichten. B dagegen bemüht sich nur unter Zeit- oder Autoritätsdruck.

Die Big Five der Persönlichkeit (vgl. Kapitel 2.2), die die wichtigsten Eigenschaften von Individuen beschreiben, können helfen, einige erklärende Verbindungen zur Leistung zu erstellen. Gewissenhaftigkeit und Offenheit eines Mitarbeiters können als besonders leistungsfördernd betrachtet werden. Diese Faktoren bewirken eine intrinsische Motivation, wobei ausgeprägte Gewissenhaftigkeit eine intrinsische Motivation durch Ziele (Ergebnis) bewirkt und Offenheit für neue Erfahrungen – durch den Weg (die Arbeit an sich macht Spaß).

Als positive Ausprägungen des Faktors Gewissenhaftigkeit wurden *organisiert, sorgfältig, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, überlegt und gewissenhaft* bezeichnet; als negative – *sorglos, unordentlich, leichtsinnig, unverantwortlich und unzuverlässig*. Ganz offensichtlich werden Mitarbeiter mit stark ausgeprägter Gewissenhaftigkeit eher fleißig und verantwortungsvoll arbeiten.

Der Faktor Offenheit für neue Erfahrungen beschreibt die intrinsischen Motive für hohe Leistung: *breit interessiert, einfallsreich, phantasievoll, intelligent, originell, erfinderisch und geistreich*. Die Aufgabe eines Managers bleibt allerdings die geeigneten Bedingungen zu schaffen, damit der Mitarbeiter sich entfalten kann.

Als einen weiteren persönlichen Einflussfaktor auf Motivation kann man Extraversion (versus Intraversion) bezeichnen. Bei einer hohen Entwicklung dieser Eigenschaft sind die Mitarbeiter *gesprächig, aktiv, energisch, offen, dominant und enthusiastisch*, bei der negativen *still, reserviert und zurückgezogen*. Die Kunst des Managements besteht darin, die Personen mit verschiedener Ausprägung der Extraversion mit unterschiedlichen Methoden zu mehr Leistung zu motivieren. Die Extravertierten sind nach McClelland Beziehungstypen mit einigen Zügen von Machtstreben. Sie können durch Arbeit in Gruppen mit unmittelbarer Interaktion und spezielle Führungsaufgaben zu mehr Initiative und Selbstverwirklichung motiviert werden. Die Bereicherung der Arbeitsaufgaben in Form von Job enrichment oder Teamarbeit sind für solche Mitarbeiter besonders gut geeignet. Die intravertierten Mitarbeiter können durch eigenverantwortliches Arbeiten an individuellen Aufgaben und häufiges Feedback motiviert werden. Gleichzeitig ist es wichtig, ihnen bei Besprechungen und Diskussionen Möglichkeiten zur Meinungsäußerung zu geben, damit sie sich nicht ausgeschlossen fühlen.

Die Wirksamkeit von Motivationsmethoden und –instrumenten ist wesentlich vom Stand der moralischen Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters abhängig, deswegen macht es Sinn, die im Kapitel 7.4 erläuterte Theorie moralischer Entwicklung nach Lawrence Kohlberg zu benutzen, um geeignete Motivationsinstrumente für verschiedene Entwicklungsphasen der Mitarbeiter zu bestimmen (s. folgende Tabelle).

In der präkonventionellen Phase richten sich die Entscheidungen, etwas zu tun, an ichbezogenen und lustbezogenen Kriterien aus. Sollte ein Manager solche Mitarbeiter

haben, dann muss er sie ständig im Auge behalten und kontrollieren. Mit intrinsischer Motivation ist nicht zu rechnen, der Faktor Gewissenhaftigkeit ist sehr schwach ausgeprägt. Nur durch die klassische Methode „Zuckerbrot und Peitsche“ lässt sich solch ein Mitarbeiter motivieren. Jede einzelne Tat wird nur unter Bestrafungsangst oder für eine konkrete Belohnung erbracht. Ist die Kontrolle weg – funktioniert die Motivation nicht mehr.

Tabelle 18: Stufen der moralischen Entwicklung der Mitarbeiter und die geeigneten Motivationsmethoden

Präkonventionelle Phase (Angstbestimmung)	Stufe 1. Orientierung an Bestrafung und Gehorsam	Motivation durch „Zuckerbrot und Peitsche“, Kontrolle ist unabdingbar
	Stufe 2. Konformes Verhalten, um belohnt zu werden	
Konventionelle Phase (Fremdbestimmung)	Stufe 3. Orientierung am Ideal des "Guten Menschen", das von anderen definiert wird	Vorwiegend extrinsische Motivation durch klare Regel und Verknüpfung von Leistung und Belohnung, Feedback ist fördernd
	Stufe 4. Orientierung an Recht und Ordnung	
Postkonventionelle Phase (Eigenbestimmung)	Stufe 5. Die Sozialvertragsorientierung	vorwiegend intrinsische Motivation durch Freiräume, Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung, empfehlenswert ist Selbstkontrolle
	Stufe 6. Eigene Moralarientierung auf der Basis universeller ethischen Prinzipien	

In der konventionellen Phase orientiert sich die Entscheidung eines Individuums über tun oder nicht tun überwiegend fremdbestimmt. Der Mitarbeiter hält sich an konventionelle Regeln, sowohl gesellschaftliche als auch betriebsspezifische. Das Einhalten von Regeln und Traditionen ist für ihn selbstverständlich. Er arbeitet nach Vorschrift, denkt aber meistens nicht darüber hinaus. Gleichzeitig ist für einen solchen Mitarbeiter die Anerkennung von Kollegen und Vorgesetzten wichtig (Fremdeinschätzung), er befriedigt sein Bedürfnis nach Achtung durch Andere. Sieht der Mitarbeiter keinen direkten Bezug von besserer Leistung zu Auszeichnung oder Anerkennung, bemüht er sich nicht. Ihm fehlt dafür die innere Motivation.

Die Motivation von moralisch hochentwickelten Individuen in der postkonventionellen Phase ist vor allem eine intrinsische. Ein Vorgesetzter soll allerdings dafür sorgen, dass solche Mitarbeiter genug Freiräume für ihre Eigeninitiative bekommen, um sich zu entfalten. In dieser Phase wirken Gewissenhaftigkeit und Eigenverantwortung einer Person als Motivatoren und zugleich als Selbstkontrolle. Das Handeln aus eigener Überzeugung ist der Höhepunkt moralischer Entwicklung, die Person arbeitet um

sich selbst zu verwirklichen (Analog zur höchsten Stufe der Maslow'schen Bedürfnistheorie).

Jede Entwicklungsphase erfordert bestimmte Motivationsmodelle und -instrumente, unter Anderem verschiedene Arten von Kontrolle.

8.5.3 Kontrolle als Motivationsinstrument

Motivation durch Kontrolle ist eine in der Praxis verbreitete Motivationsmethode. Es ist allgemein bekannt, dass Kontrolle generell leistungsmotivierend ist, allerdings wird ihre Wirkung durch die Art der Durchführung bestimmt. Nicht jede Art der Kontrolle erreicht ihr motivierendes Ziel. Ein Manager sollte sich mit den allgemeinen Grundregeln der Kontrolle auseinandersetzen, sie in praktischen Situationen angemessen anwenden und durch ständige Lernprozesse weiterentwickeln.

Die Durchführung der Kontrolle wird durch mehrere Faktoren gekennzeichnet: ihre Orientierung (ergebnis- oder verhaltensorientiert), die Form der Kritikaussage, mit positivem oder negativem Charakter, die Häufigkeit sowie die äußeren Bedingungen (unter vier Augen bzw. in der Öffentlichkeit).

Ergebnisorientierte Kontrollen sind tendenziell besser als verhaltensorientierte Kontrollen. Es ist sinnlos zu kontrollieren, ob Mitarbeiter ständig an ihren Arbeitsplätzen sind, falls wir am Ergebnis der Arbeit interessiert sind. Ihre Zwischenergebnisse und nicht ihre Anwesenheit sind wichtig und sollten kontrolliert werden. Dies ist aber nicht immer möglich: von einer Empfangssekretärin oder Kassiererin erwartet man, dass sie ständig präsent ist.

In welcher Form muss man Kritik äußern, falls Sie etwas Negatives zu sagen haben? Die Reaktion des Betroffenen wird stark bestimmt vom Ausmaß der Kritik und ihrer Form. Deswegen sollte die Äußerung sachlich begründet und ohne übertriebene negative Emotionen sein.

Für die Gestaltung eines Kritikgesprächs ist ein Drei-Phasen-Modell empfehlenswert. Die erste Phase beinhaltet eine positive Einführung mit dem Ziel, die allgemeinen Leistungen und Verdienste des Mitarbeiters zu betonen, die durch seinen Fehler nicht auf einmal zunichte gemacht werden. Danach folgt die kritische Aussage an sich, die möglichst argumentierend und sachlich formuliert werden soll. Man muss den Schwerpunkt nicht auf die Persönlichkeit des Betroffenen, sondern auf seinen Fehler, sein fehlerhaftes Verhalten in der exemplarischen Situation legen. In der dritten Phase gibt der Manager seinem Mitarbeiter die Hoffnung, diesen Fehler bereinigen zu können, und stimmt ihn positiv ein. Nach solchem Gespräch fühlt sich der Mitarbeiter nicht persönlich beleidigt und deprimiert, sondern erleichtert und optimistisch.

Abb. 32: Kritikgespräch¹³⁸

Ein Manager sollte nicht nur nach Fehlern und Versäumnissen suchen, um sie zu verhindern, sondern die Kontrolle eher als ein Feedback betrachten, das dem betroffenen Mitarbeiter einen Beweis gibt, in die richtige bzw. falsche Richtung zu gehen. **Positive** Kontrolle wirkt besonders motivierend. Für einen Mitarbeiter ist sie zunächst ein Zeichen für das Interesse des Vorgesetzten und ein Beweis der Anerkennung seiner (des Mitarbeiters) Wichtigkeit für die gemeinsame Aufgabe von Bedeutung. Nicht nur Fehler und Schwächen von Mitarbeitern sollte ein Manager merken und kritisieren, sondern vor allem die positiven Ergebnisse, Veränderungen und Anstrengungen. Man muss immer ein gutes Wort für denjenigen haben, der sich Mühe macht. Erfolgserlebnisse an sich und derer Anerkennung durch Vorgesetzte motivieren die Mitarbeiter zu weiteren Leistungen.

Bis zu einer gewissen Sättigungsgrenze erhöht sich die Leistung mit der Häufigkeit der Kontrolle. Kontrolliert man zu oft, dann haben die Mitarbeiter keine Ruhe und sind ständig unter Druck. Einmalige Einzelkontrollmaßnahmen verpuffen in ihrer Wirkung relativ schnell – man muss regelmäßig kontrollieren. Die Kontrollhäufigkeit ist von der Aufgabe, der Situation und den Mitarbeitern abhängig. Allgemein kann man sagen, dass jeder Manager regelmäßige Mitarbeitergespräche planen und durchführen sollte. Solche Einzel- und Gruppengespräche dienen den Mitarbeitern als Feedback, wobei sie als Bestätigung der Richtigkeit oder Anregung für Kurskorrekturen gelten. Es ist wichtig, in einer Kontrollsituation sofort zu reagieren: je größer der zeitliche Abstand zwischen dem Ergebnis und der Reaktion, umso geringer ist ihre Leistungswirkung. Sowohl das positive, als auch das negative Feedback sollte einer Tat unmittelbar folgen.

¹³⁸ Bildquelle: Bischof, K.; Bischof, A. Führen: Mit Ihren Mitarbeitern zum Erfolg, S. 78.

Muss ein Manager seine Reaktion unter vier Augen oder in der Öffentlichkeit äußern? Dies ist eine Frage, die nicht eindeutig beantwortet werden kann. Eine negative Reaktion – Kritik – ist besser für ein Vier-Augen-Gespräch geeignet, sonst verliert der Mitarbeiter sein Gesicht und fühlt sich persönlich gekränkt. Die Folge kann eine langfristige Demotivation bis zu einer sogenannten „inneren Kündigung“ sein. Eine positive Äußerung kann sowohl in der Öffentlichkeit als auch unter vier Augen stattfinden. Für den betroffenen Mitarbeiter bedeutet das Lob in Anwesenheit Dritter eine besondere Anerkennung seiner Leistung, die von anderen wahrgenommen wird, der Faktor Achtung durch andere wird dadurch aktiviert. Für die anderen Anwesenden könnte dies heißen, sie wurden nicht gelobt, ihnen wurde das Lob entzogen. Das entzogene Lob ist damit eine Art „weicher Bestrafung“. Deswegen sollte die Entscheidung über die geeigneten Umstände einer positiven Äußerung von dem Manager in jedem Einzelfall exemplarisch getroffen werden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die praktische Motivation vor allem individuell ausgerichtet und genauso wie andere Führungsaufgaben als Kunst zu betrachten ist: aufgrund von Kenntnissen verschiedener Motivationstheorien und –methoden sucht jeder Führende für ihn geeignete Motivationsinstrumente, die er kreativ und von Menschen und Situationen abhängig anwendet.

8.6 Abschaffen der Demotivation, Identifikation und Personalentwicklung

Ganzheitliche Motivation setzt voraus, dass neben gezieltem Schaffen von Motivationsanreizen (klassische Motivation, die individuell ausgerichtet werden soll), wie sie im vorigen Kapiteln ausführlich diskutiert wurden, andere Maßnahmen geplant und konsequent durchgeführt werden: Maßnahmen gegen Demotivation, Förderung der Identifikation und individuell abgestimmte Personalentwicklung. Nur dieses System als Ganze macht Menschen zum Humankapital eines Unternehmens, trägt zur Entfaltung von Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Mitarbeiters und deren Einsatz im Interesse des Unternehmens bei.

8.6.1 Demotivation: Ursachen und Gegenmaßnahmen

Viele Motivationsforscher weisen auf die Wichtigkeit des Faktors „Demotivation“ für die moderne Unternehmenspraxis hin. So behaupten R. Wunderer und W. Küpers: „Die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter sind bereits intrinsisch motiviert und bedürfen daher keiner Förderung durch weitere Motivierung. Bei ihnen kommt es

vielmehr auf die Vermeidung und den Abbau von demotivierenden Einflüssen an.“¹³⁹ Nach Meinung von L. von Rosenstiel setzen Menschen sich selbst Ziele und handeln aktiv, deswegen „gilt es zum einen, die dabei auftretenden Barrieren zu beseitigen und so die Demotivation des an sich engagierten Menschen zu verhindern.“¹⁴⁰

Unter Demotivation wird eine Einschränkung, Blockierung oder der Verlust des Leistungsverhaltens durch Motivationsbarrieren verstanden.¹⁴¹

Dabei ist Demotivation keine einfache Umkehrung von Motivation. Unabhängig von motivierenden Maßnahmen kann Demotivation vorhanden oder nicht vorhanden sein, ähnlich wie Hygienefaktoren nach Herzberg unabhängig von Motivatoren existieren können. Im großen Teil stimmen die Demotivatoren mit den Hygienefaktoren überein. Demotivation bewirkt in der Praxis Enttäuschungserfahrungen oder gesteigerte Belastungen, besonders bei hohen Motivationspotenzialen. Folge ist nicht nur eine niedrigere Produktivität, sondern auch die Unzufriedenheit, etwas Wichtiges und Mögliches wegen fehlenden Bedingungen nicht getan zu haben.

Die Anzeichen der Demotivation können von Außenstehenden wahrgenommen werden. Zum Beispiel, die Art und Weise, wie Mitarbeiter über ihre Kollegen, Vorgesetzten oder das Unternehmen als ganzes sprechen (Spott, Verachtung, Pessimismus etc.) Auch statistische Zahlen wie Fehlzeiten und Fluktuation können Zeichen einer allgemeinen Demotivation sein.

Demotivation hat schwerwiegende Folgen für alle Beteiligten. Als Folgen für den Einzelnen können kognitive und emotionale Effekte wie Leistungsschwankungen, Unzufriedenheit, Ängste oder Ärger auftreten. In Extremfällen kann es zu einer „inneren Kündigung“ und Depressionen kommen. Auch zwischenmenschliche Beziehungen leiden unter Demotivation: Intoleranz, Konflikte und Misstrauen breiten sich aus. Für Unternehmen als Ganzes sind Ineffizienz, Fehlzeiten sowie quantitative und qualitative Leistungsverschlechterung die Folge.

Wunderer und Küpers unterscheiden zwischen drei Einflussfeldern der Demotivation:¹⁴²

- demotiviertes Verhalten durch Nichtkönnen: fehlende Ressourcen und unzureichende Qualifikationen einer Person,
- demotiviertes Verhalten durch Nichtwollen: Mangel an Einsatzbereitschaft und Commitment,

¹³⁹ Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 1.

¹⁴⁰ Von Rosenstiel, L. Motivation managen, S. 17.

¹⁴¹ Vgl. Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 10.

¹⁴² Ebd., S. 13.

- soziales Nichtdürfen oder Nichtsollen: ungünstige Arbeits- und Organisationsgestaltung auf interpersoneller oder struktureller Ebene, demotivierende Unternehmenskultur.

Wie diese Auflistung zeigt, hängen die Ursachen der Demotivation vor allem mit Schwächen der Motivation zusammen: für die fehlenden Ressourcen und Qualifikationen sind laut den Prozesstheorien von Porter/Lawler, Locke und Berthel die Manager zuständig, die die Bedingungen für das Erbringen von Leistung gewährleisten sollen. Auch eine fehlende Zielformulierung oder fehlende Partizipation bei der Zielsetzung können – wie bereits diskutiert wurde – zu Demotivation führen. Ein weiteres Problem bilden die Organisationsgestaltung und die Unternehmenskultur, die eine entscheidende Bedeutung für die Demotivation haben. Auf diese Aspekte wird in Kapitel 13 Unternehmenskultur eingegangen.

Wunderer und Küpers haben 2000/2001 eine repräsentative empirische Studie von Motivationsbarrieren mit mehr als 250 Führungskräften aus Deutschland, Schweiz und Österreich durchgeführt. Als Motivationsbarrieren haben sie individuelle, zwischenmenschliche sowie organisationale Hemmfaktoren definiert, welche die Leistung und das Engagement von Mitarbeitern einschränken. Einige Ergebnisse dieser Studie – die wichtigsten potenziellen Motivationsbarrieren – können bei der Abschaffung von und dem Vorbeugen vor Demotivation in Unternehmen behilflich sein.¹⁴³

Tabelle 19: Potenzielle Motivationsbarrieren (Auszug) nach Wunderer/Küpers

Rang	Potenzielle Motivationsbarrieren	Nennungen in Prozent
1	Arbeitsinhalt	42,9
2a	Verhältnis zum direkten Vorgesetzten	19,2
2b	Verhältnis zu Teamkollegen	19,2
2c	Einflüsse auf das persönliche Leben	19,2
3a	Anerkennung	16,7
3b	Organisationskultur	16,7
4	Identifikation - Motivation	15,4
5	Perspektiven	14,6
6	Verantwortung	11,3
7	Unternehmenspersonalpolitik	7,1

¹⁴³ Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 22-24.

Mit großem Abstand wurde Arbeitsinhalt als potentieller Demotivationsfaktor genannt. Das betont die wichtige Rolle der intrinsischen Motivation sowie der Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielsetzung für die erfolgreiche Motivation. Die weiteren Ursachen hängen mit persönlichen Beziehungen zusammen und demonstrieren die Wichtigkeit des Zugehörigkeitsbedürfnisses in der modernen Unternehmenspraxis. Ein wesentlicher Teil der Befragten hat Anerkennung und Unternehmenskultur als Einflussfaktoren genannt, sowie Identifikation, Perspektiven, Verantwortung und Personalpolitik.

Maßnahmen zur Abschaffung und zum Vorbeugen von Demotivation sollten – basierend auf diesen statistischen Ergebnissen – zwei Arbeitsbereiche umfassen: individuelle Motivation und Führung sowie Gestaltung der Organisation und Unternehmenskultur.

Einige praktische Maßnahmen – siehe folgende Tabelle – wurden in vorigen Kapiteln erläutert, weitere (Identifikation und Personalentwicklung) werden in diesem Kapitel und andere (Unternehmenskultur, Kommunikation, Vertrauen und Zielvereinbarungssystem) – in weiter folgenden Kapiteln diskutiert.

Tabelle 20: Maßnahmen gegen Demotivation

Durch individuelle Motivation und Führung	Durch Gestaltung der Organisation und Unternehmenskultur
<p>Arbeitsaufgaben und Ziele an individuelle Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter ausrichten;</p> <p>Mitarbeiter an der Zielsetzung und Entscheidungsfindung beteiligen;</p> <p>Offene Atmosphäre und Kommunikation zwischen Managern und Mitarbeitern fördern;</p> <p>Teamarbeit und Vertrauen in Gruppen unterstützen;</p> <p>Feedback und Anerkennung leisten;</p> <p>Für Identifikation mit der Aufgabe und mit dem Unternehmen sorgen;</p> <p>Mehr Eigenverantwortung und Freiräume gewähren.</p>	<p>Offenheit und Kommunikation in Unternehmen fördern;</p> <p>Kooperatives Verhalten unterstützen;</p> <p>Identifikationspolitik konsequent verfolgen;</p> <p>Vertrauen und Angstfreiheit fördern;</p> <p>Zielvereinbarungssystem in Gegenstromverfahren einführen;</p> <p>Personalentwicklung, Weiterbildungs- und Schulungsaktivitäten individuell gestalten.</p>

8.6.2 Identifikation und ihre Förderung

Zu dem Konzept der ganzheitlichen Motivation gehört die Förderung der Identifikation. Menschen suchen als Lebens- und Berufsperspektiven nach sinnvollen Arbeitsinhalten, -beziehungen und -ergebnissen, mit denen sie sich identifizieren können. Das Streben nach Selbstverwirklichung wird in modernen Gesellschaften immer stärker. Entsprechend intensiver ist der Wunsch, in Arbeit und Beruf attraktive Werte, Ziele und Beziehungen zu finden, mit denen man sich identifiziert.

Identifikation ist die individuelle Bereitschaft, zu Personen und Gegebenheiten in Unternehmen und am Arbeitsplatz eine innere Bindung aufzubauen.

Bei der Identifikation findet eine freiwillige Übertragung von Werten und Zielen einer Gruppe oder einer Organisation auf das eigene Verhalten statt. Diese Übertragung kann sich entweder auf Objekte wie Arbeitsplatz, Aufgabe bzw. Projekt oder auf die Beziehungen zu Kollegen oder Vorgesetzten richten. Deswegen spricht man von der Identifikation mit einem Unternehmen, einer Arbeitsgruppe (einem Team) oder einer Aufgabe bzw. mit den Zielen.

R. Wunderer unterscheidet zwischen klassischen und modernen identifikationspolitischen Strategien.¹⁴⁴ Klassische Strategien zielen primär auf die Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen als Ganzes. Dabei stehen die negativen Folgen mangelnder Identifikation wie Fluktuation und Absentismus im Mittelpunkt. Moderne Mitarbeiterführung hat allerdings vor allem mit Problemen wie mangelndes Engagement und „innere Kündigung“ zu kämpfen, die in den klassischen Strategien kaum berücksichtigt werden. Deswegen sind neue Strategien der Identifikation notwendig, die auf der Annahme basieren, dass eine Identifikation mit dem Unternehmen allein für die Einbindung und das Engagement nicht ausreichen. „Mitarbeiter können z.B. durch Identifikation mit Zielen und Aufgaben, mit ihrer Arbeitsgruppe oder mit Kunden sehr leistungsbereit und effizient sein, ohne sich dem Unternehmen „mit Haut und Haaren“ zu verschreiben. Vielmehr gilt es, sich selbst und dem Unternehmen verbunden zu bleiben.“¹⁴⁵

Eine langfristige Identifikation bedarf einer konsequenten Arbeit und Förderung, da die Identifikation von dem gesamten Organisationskontext abhängig ist und durch negative Einflüsse geschwächt oder sogar abgebaut werden kann. Zu den zentralen **Aufgaben der Identifikationsförderung** zählen:¹⁴⁶

- Identifikationsorientierte Auswahl von Mitarbeitern – es ist wichtig darauf zu achten, inwieweit die Aufgaben und Arbeitsbedingungen mit deren Identitätsdispositionen übereinstimmen.

¹⁴⁴ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 109-110.

¹⁴⁵ Ebd., S. 110.

¹⁴⁶ In Anlehnung an Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 107-108.

- Einbindung der Mitarbeiter in das unternehmerische Geschehen – eine möglichst breite Abstimmung der Unternehmensstrategie und -ziele mit den Mitarbeitern.
- Optimale Gestaltung der Arbeit – abwechslungsreiche, herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgaben, die den Kompetenzen und Neigungen der Mitarbeiter entsprechen.
- Identifikationsfördernde Führung – Förderung von Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Freiräumen, Empowerment.
- Unterstützung der Gruppenarbeit und Kooperationsbereitschaft in und zwischen Abteilungen des Unternehmens.
- Konkrete Identifikationsmaßnahmen für einzelne Zielgruppen – Konzepte für Lehrlinge, Seminare für Führungskräfte, Workshops für die Förderung der Teamarbeit etc.
- Regelmäßiges Identifikationscontrolling – Überprüfung der Identifikation (speziell Identifikationsstand und -probleme) mithilfe von Mitarbeitergesprächen und -befragungen und Ergreifen entsprechender Maßnahmen.
- Kontinuierliche Gestaltung und Pflege der Unternehmenskultur.

Identifikation bildet die Grundlage einer wert- und zielorientierten Selbststeuerung und Selbstmotivation von Mitarbeitern (intrinsische Motivation) und stellt ferner eine Voraussetzung für die extrinsische Motivation durch Führung. Identifikation ist sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter von Bedeutung. Wer sich mit seiner Tätigkeit identifiziert, kann sich selbst und andere besser motivieren. Praktische Motivationsanreize sollten im Kontext von Identifikationsorientierungen des Unternehmens stattfinden. Bei einer mangelnden Identifikation entstehen wesentliche Motivations- und Leistungsdefizite.

Aus Fallstudien haben Wunderer und Küpers folgende Ursachen für eine fehlende oder gestörte Identifikation abgeleitet:¹⁴⁷

- Die in Leitbildern propagierte Unternehmenskultur wird nicht gelebt.
- In der Arbeitssituation verstehen sich Mitarbeiter nur als „Rädchen im Getriebe“. Aufgaben werden ohne Herausforderung und Sinn erlebt.
- Der Führungs- und Kooperationsstil des Vorgesetzten ist wenig motivierend, lässt wenig Selbstorganisation zu oder vernachlässigt Teamentwicklung.
- In der Führungssituation fehlen Vorbilder sowie gezielte mitarbeiterorientierte Einsatz- und Förderungsmaßnahmen.
- Wenig entwicklungsorientierte Führung.

¹⁴⁷ Zitiert nach Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 314.

- Entfremdende (z.B. rein finanz- oder anreizorientierte) Unternehmens- und Personalpolitik.

Im Falle solcher Identifikationsdefizite in einem Unternehmen eignen sich folgende praktischen Instrumente und Maßnahmen:¹⁴⁸

Tabelle 21: Instrumente und Maßnahmen der Identifikationsförderung

Aufgabenfeld	Instrumente und Maßnahmen
Arbeits- und Aufgabengestaltung	<p>Interessante, sinn- und verantwortungsvolle Aufgaben</p> <p>Transparenz der Einzelleistungen</p> <p>Entscheidungsbeteiligung und Delegation</p> <p>Klare Zielformulierungen</p> <p>Freiräume und Eigenverantwortung schaffen</p> <p>Selbstachtung und Identität unterstützen</p> <p>Leistungsbedingungen (Kompetenzen, Ressourcen) bereitstellen</p>
Personal- und Führungskräfteentwicklung	<p>Individuell: eigenständige Lernprozesse anbieten</p> <p>Personaleinsatz nach persönlicher Eignung und Neigung sowie zugeschnittene Karrierewege anstreben</p> <p>In Arbeitsgruppen: Freiräume und kooperative Selbstkoordination und Teamentwicklung fördern</p> <p>Management – Development - Programme für Führungsnachwuchs entwickeln</p>
Anreizpolitik	<p>Gerechte Anerkennung von Leistungen</p> <p>Individuelle Ausrichtung der Motivationsmaßnahmen</p>
Personal- und Führungspolitik und -grundsätze	<p>Mitarbeiter als Mitunternehmer sehen, auswählen, fördern und führen</p> <p>Vorbildfunktion der Manager</p> <p>Förderung von Qualifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter</p> <p>Teambildung und -unterstützung</p>
Interne und externe Kommunikation	<p>Probleme der Identifikation anerkennen und offen diskutieren</p> <p>Erfolge der Identifikation bekannt machen</p> <p>Für Transparenz und Abstimmung der Leistung sorgen</p>
Unternehmenskultur	<p>Identifikation ausdrücklich in die Unternehmenskultur und das Leitbild aufnehmen</p> <p>Identifizierende Leitbilder leben</p> <p>Strategische Zielsetzungen zur Identifikation konsequent verfolgen</p>

¹⁴⁸ In Anlehnung an Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation. S. 317-318.

8.6.3 Personalentwicklung als Motivationsaufgabe

Bis jetzt wurden drei Seiten erfolgreicher Human-Ressource-Motivation erläutert: individuell ausgerichtete Anreizmotivation, Abschaffen und Vorbeugen von Demotivation und Förderung der Identifikation. Ohne die vierte Seite – Personalentwicklung – wäre diese Systemdarstellung nicht vollständig. Ein Unternehmen ist ein offenes dynamisches System, das sich stetig weiter entwickelt und verändert. Diese Entwicklung des Unternehmens ist nur mit und dank der Entwicklung seiner Mitarbeiter möglich.

Ein Unternehmen hat nicht nur das Ziel, die Mitarbeiter zu mehr und besserer Leistung zu motivieren, sondern viel mehr sie zur Entwicklung, Weiterbildung, Entfaltung ihrer Fähigkeiten und Selbstverwirklichung anzuregen. Als langfristige Konsequenzen dieser Mitarbeiterentwicklung können die Veränderungs- und Lernprozesse in Unternehmen angesehen werden. Als direkte Folge ergibt sich eine positive Entwicklung in Richtung intrinsischer Motivation, die aus den Möglichkeiten zu Lernen und der Qualifizierung resultiert. L. von Rosenstiel formuliert es so: "Bedenkt man, dass jeder in der Regel das gerne tut, was er gut zu leisten in der Lage ist, so lässt sich daraus ableiten, dass jede Qualifikation ihre eigene Motivation ist. Wer zum Beispiel zunächst vor selbstständiger Arbeit zurückschreckt, kann dadurch, dass der Vorgesetzte ihn bei kleineren selbstständigen Projekten von einem Erfolgserlebnis zum nächsten führt, Freude an der Selbstständigkeit gewinnen."¹⁴⁹

Es erscheint angebracht, den Begriff „Personalentwicklung“ zu überdenken und an die Anforderungen der Wissensgesellschaft anzupassen. Die traditionelle Definition der Personalentwicklung als „Inbegriff aller Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern“¹⁵⁰ betrachtet einen Mitarbeiter als „zu entwickelndes Objekt“ und ist zu eng, um die Wichtigkeit der Selbstentfaltung und -entwicklung jedes einzelnen Individuums im Unternehmen hervorzuheben.

Man sollte Personalentwicklung auf die Potenzial- und Talentförderung der Mitarbeiter ausrichten, was eher der Definition von R. Wunderer entspricht: „Personalentwicklung umfasst Konzepte, Instrumente und Maßnahmen der Bildung, Steuerung und Förderung von Mitarbeitern, die zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden. Sie soll unternehmerische Ziele (wirtschaftliche Effizienz) sowie individuelle Entwicklungsziele von Mitarbeitern (personale Qualifizierung bzw. Vermeidung von „Dequalifizierung“ und soziale Effizienz) fördern.“¹⁵¹

In dieser Formulierung wird die Rolle der Personalentwicklung über die reine Qualifizierung hinaus ausgedehnt, auch die Förderung von Mitarbeitern und ihrer individuellen Entwicklungsziele finden ihren Platz unter den Aufgaben der Personalentwicklung.

¹⁴⁹ Von Rosenstiel, L. Motivation managen, S. 18.

¹⁵⁰ Rahn, H.-J. Unternehmensführung, S. 145.

¹⁵¹ Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 385.

Allerdings sollte moderne Personalentwicklung noch weiter gehen und durch eine konstruktive Sicht ergänzt werden. Sowohl bei Rahn als auch bei Wunderer steht die Qualifizierung der Mitarbeiter im Mittelpunkt, was im Endeffekt bedeutet, es wird angestrebt, Menschen in Unternehmen „zurechtzuschneiden“ und an die vorhandenen Stellen anzupassen. Aus der konstruktiven Perspektive bedeutet Personalentwicklung eine **Persönlichkeitsentwicklung**, eine freiwillige Entfaltung jedes Individuums gemäß seinen Fähigkeiten, Neigungen und Zielen, die dem ganzen Unternehmen zugute kommt, weil die individuellen Kompetenzen am effizientesten eingesetzt werden. Das ist unter der Bedingung möglich, dass diese persönliche Entwicklung parallel zu und abgestimmt mit der Unternehmensentwicklung stattfindet. Als Ideallösung kann man sich vorstellen, dass nicht Menschen an Stellen, sondern Arbeitsstellen an Individuen angepasst werden. Die positiven Ergebnisse einer solchen Umstellung sind offensichtlich: die intrinsische Motivation und Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen sind unter diesen Bedingungen enorm hoch.

Das Umdenken in diese Richtung hat bereits begonnen: moderne innovative Unternehmen fördern Kreativität und nichttraditionelles Denken ihrer Mitarbeiter, geben ihnen Freiräume für Entfaltung von Initiative, erweitern ihre Kompetenzen entsprechend den individuellen Fähigkeiten und Zielen. Die Einführung von Soft Skill-Systemen, die die Fähigkeiten und Fertigkeiten aller Mitarbeiter in Unternehmen erfassen sollen, ermöglicht eine effiziente Nutzung von vorhandenem Wissen und gleichzeitig eine Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen und Neigungen. Personalentwicklung wird in diesen Unternehmen als Potenzial des Wachstums, als Wissenskapital für die Unternehmenszukunft angesehen.

Als ein praktisches Beispiel für die neu verstandene Personalentwicklung kann **KomPEtenz**³, ein spezielles Instrument zur Begleitung und Förderung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter bei Zurich Versicherung dienen, das seit 2005 im Unternehmen eingesetzt wird.¹⁵² Das großgeschriebene „PE“ im Namen des Programms steht aus Sicht des Unternehmens für „PersonalEntwicklung“ und aus Sicht des Mitarbeiters kurz- und mittelfristig für „Persönliche Entwicklung“ sowie langfristig für „PersönlichkeitsEntwicklung.“ Durch die Benutzung der KomPEtenz³ werden Mitarbeiterförderung und Weiterbildung optimiert. Mit höherer Qualität der Personalentwicklung wird die Mitarbeiter-Kompetenz zielgerichtet gesteigert, die wiederum den Unternehmenswert erhöht. Mitarbeiter sind zufriedener und motivierter, weil das Unternehmen in sie investiert und sie zielgerichtet für ihre Aufgaben qualifiziert. Die Zurich kann so zu einem attraktiven Arbeitgeber werden und seine Mitarbeiter an das Unternehmen und seine Ziele binden.

Das neue Verständnis der Personalentwicklung wurde von den Anforderungen der Wissensgesellschaft und neuen gesellschaftlichen Werten hervorgerufen. R. Sprenger prophezeit in seinem Buch „Aufstand des Individuums“ den Einbruch des Zeitalters

¹⁵² Quelle: KomPEtenz³-Leitfaden und unternehmensinterne Broschüren von Zurich Versicherung.

des Individuums im 21. Jahrhundert, denn die enorme Komplexität unserer Zeit kann nur durch das Individuum mit seiner Kreativität, Selbstverantwortung und Flexibilität bewältigt werden.¹⁵³ Sprenger vertritt die Meinung, dass es keine schlechten Mitarbeiter gibt, sondern nur Mitarbeiter, die an der falschen Stelle sitzen. „Die Herausforderung für Führung ist es nicht, Menschen zu perfektionieren, sondern ihre Stärken zur Geltung kommen zu lassen.“¹⁵⁴ Genau diese Aufgabe – die Stärken der Mitarbeiter zur Geltung kommen zu lassen – soll Personalentwicklung in Unternehmen verfolgen.

Entsprechend dieser Vision sollten die Aufgaben der Personalentwicklung gestaltet werden: von drei traditionellen Säulen der Personalentwicklung „Ausbildung, Fort- und Weiterbildung und Umschulung“¹⁵⁵ zur **individuell ausgerichteten Personalförderung**.

Eine ausführliche Diskussion der praktischen Gestaltung einer solchen Personalentwicklung würde den Rahmen dieses Lehrbuchs sprengen, deshalb wird das Konzept nur kurz skizziert.

Das Ziel der Personalentwicklung ist es, das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter im Interesse des Gesamtunternehmens zu nutzen, um sowohl die individuellen Kompetenzen als auch das Unternehmenspotenzial zu steigern. Folglich sollten aktuelle und zukunftsorientierte Entwicklungsfähigkeiten von Mitarbeitern unterstützt werden. Dieser Prozess basiert vor allem auf der Kenntnis von Kompetenzen und Zielen der Menschen. Daraus resultieren der erste Schritt: das Erfassen der Soft Skills aller Mitarbeiter und eine offene Diskussion über individuelle Ziele und Absichten.

Schon diese Anfangsmaßnahmen erfordern in Unternehmen eine vertrauliche Atmosphäre und einen kooperativen Führungsstil, die als Bedingungen für die systematische Personalförderung betrachtet werden sollen. Einem Manager steht in diesem Prozess eine Coachrolle zu. Coaching kann als Form des konstruktiven Lernens verstanden werden, wobei „Lehrer“ und „Schüler“ nicht einander gegenüber stehen, sondern gemeinsam ihre Welt schaffen (s. Kapitel 6 „Individuelles Lernen“). Coaching hat das Ziel, Prozesse der Selbststeuerung bei den Mitarbeitern zu initiieren und entspricht damit dem Sinn der Personalförderung als freiwilligem, individuell gestaltetem Entwicklungsprozess zum Besten des Unternehmens. Nicht die Personalabteilung, die eine Person aus Tausenden Beschäftigten nur als Akte Nr. XX kennt, sondern der Manager als Coach kann am besten individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Neigungen und Ziele eines Mitarbeiters einschätzen und fördern. Damit wird die individuelle Personalentwicklung zur Führungsaufgabe. Die Personalabteilung übernimmt die Rolle eines internen Dienstleisters und stellt bei Bedarf interne oder externe Seminarangebote zur Verfügung.

¹⁵³ Vgl. Sprenger, R. K. Aufstand des Individuums, S. 15.

¹⁵⁴ Ebd., S. 216.

¹⁵⁵ Vgl. Rahn, H.-J. Unternehmensführung, S. 145-146.

Als Methoden der Weiterbildung können traditionelle „off-the-job-Seminare“, „trainings-on-the-job“ oder „trainings-parallel-to-the-job“ benutzt werden, wobei die Möglichkeiten einer kooperativen Selbstqualifikation in Gruppen auch eine wichtige Rolle spielen (s. Kapitel 11.7 „Lernen in Gruppen“). Auch die Motivations- und Führungsmodelle wie Job enrichment oder Management-by-Objektives tragen in sich eine entwickelnde, fördernde Komponente. Das Wichtigste bei diesen Maßnahmen ist, dass sie als Ergebnis einer gemeinsamen Entscheidung von Führungskräften und Mitarbeitern zustande kommen, bei der Individualität und persönliche Ziele des Mitarbeiters in Einklang mit den langfristigen Interessen des Unternehmens gebracht werden.

Diese kurze Skizze der praktischen Gestaltung einer zukunftsorientierten individuellen Personalentwicklung soll vor allem die entscheidende Rolle eines Individuums in und für Unternehmen verdeutlichen. Diese Einstellung ist gleichzeitig der Grundstein und das Ziel einer ganzheitlichen Motivation.

Kontrollfragen

1. Beschreiben Sie das Konzept der ganzheitlichen Motivation.
2. Begründen Sie den Zusammenhang zwischen Zielen, Motiven und Motivation. Definieren Sie aktiviertes Motiv und Motivstruktur.
3. Definieren Sie den Begriff Motivation. Erklären Sie anhand von praktischen Beispielen Unterschiede zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Welche ist für Sie persönlich wirksamer?
4. Erläutern Sie den Begriff und die Voraussetzungen des Flow- Erlebnisses.
5. Wodurch unterscheiden sich Inhalt-Ursache-Motivationstheorien von den Prozess-theorien?
6. Listen Sie bitte menschliche Bedürfnisse auf. Erklären Sie, warum unsere Bedürfnisse individuell und subjektiv sind
7. Erläutern und kritisieren Sie die Bedürfnistheorie von A. Maslow in ihrer statischen (Pyramide) und dynamischen Darstellung. Wie kann diese Theorie in die Praxis umgesetzt werden?
8. Beschreiben Sie die ERG-Theorie von C. Alderfer als Ergänzung der Bedürfnistheorie von Maslow.
9. Erläutern und kritisieren Sie die Zwei-Faktoren-Theorie von F. Herzberg und ihre praktische Anwendung.
10. Erklären Sie den Ansatz von McClelland und die Folgen für die praktische Motivation.

11. Beschreiben Sie die VIE-Theorie von V. Vroom und den Prozess der Entscheidung über Ausführung einer Aktivität. Welche Ansatzpunkte gibt diese Theorie für die praktische Motivation?
12. Erläutern Sie das Zirkulationsmodell von L. Porter und E. Lawler. Warum resultiert aus einer Bemühung nicht unbedingt eine höhere Leistung? Warum ist die Arbeitszufriedenheit nicht unmittelbar mit der Leistung verbunden?
13. Beschreiben Sie die Zieltheorie von E. Locke und die aus ihr resultierenden Anforderungen an Zielformulierungen.
14. Erklären Sie das Leistungsdeterminantenkonzept von J. Berthel und die Möglichkeiten der Beeinflussung einzelner Determinanten.
15. Definieren Sie die Einflussfaktoren auf die Entscheidung über Motivationsmethoden in der unternehmerischen Praxis.
16. Wie kann man durch variable Entgeltsysteme motivieren?
17. Beschreiben Sie die Möglichkeiten der praktischen Motivation durch Restrukturierung des Arbeitsprozesses.
18. Wie ist die praktische Motivation mit der Persönlichkeit eines Mitarbeiters verbunden? Benutzen Sie die Eigenschaften aus den Big Five der Persönlichkeit „Gewissenhaftigkeit“ und „Offenheit“ und erläutern Sie ihre Zusammenhänge mit Motivation an praktischen Beispielen.
19. Welche Auswirkungen hat die Theorie moralischer Entwicklung von Kohlberg (präkonventionelle, konventionelle und postkonventionelle Phase) auf die praktische Motivation von Mitarbeitern in Unternehmen?
20. Definieren Sie Kontrolle als Motivationsinstrument. Wie soll Kontrolle durchgeführt werden, damit sie motivierend wirkt? Erläutern Sie bitte in diesem Zusammenhang Orientierung, Form, Charakter, Häufigkeit und Umstände der Kontrollmaßnahmen.
21. Beschreiben Sie Probleme der Demotivation und Maßnahmen zur Abschaffung und Vorbeugung der Demotivation.
22. Was verstehen Sie unter Identifikation? Womit können sich Mitarbeiter identifizieren? Welche Rolle spielt die Identifikation für die Motivation?
23. Wie kann man Identifikation in Unternehmen fördern?
24. Warum sollte Personalentwicklung ein Teil der Motivation sein?
25. Erläutern Sie die Grundzüge der individuell ausgerichteten Personalförderung in Unternehmen.

Teil B:

Interaktion und Gruppenverhalten

Soziale Zugehörigkeit und kollektive Identität sind für jedes Individuum lebensnotwendig – wir brauchen gemeinsame Bedeutungsräume, in denen wir uns gegenseitig als Menschen erkennen und verstehen können.¹⁵⁶ Die Tendenz zur Interaktion, als sich aufeinander beziehendes Handeln von wenigstens zwei Individuen, ist in der menschlichen Natur verankert. Sowohl im privaten Bereich (Familie, Freundschaftskreis oder Verein) als auch in der Unternehmenspraxis (Arbeitsgruppe, Team, Abteilung, Unternehmen) schließen sich Menschen zusammen und bilden Gruppen bzw. Gemeinschaften. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe beeinflusst das Verhalten von jedem Einzelnen: er verfolgt weiterhin seine eigenen Ziele und Interessen, passt sich aber gleichzeitig an die Gruppe an, akzeptiert gemeinsame Ziele und folgt den kollektiven Verhaltensregeln (einer Kultur). Die Gruppenzugehörigkeit entwickelt sich zu einem Teil der Identität. Innerhalb der Gruppe spielt das Individuum eine aktive schöpferische Rolle und übernimmt damit die Verantwortung für sich selbst und die Gruppe.

Für eine erfolgreiche Führung braucht ein Manager neben Kenntnissen über Einflussfaktoren des individuellen Verhaltens auch Kenntnisse von Besonderheiten des Gruppenverhaltens und der Interaktion. Dabei spielen die vielseitigen und komplizierten Kommunikationsprozesse eine zentrale Rolle. Das Verhalten von Menschen in Gruppen wird von spezifischen Gruppenmerkmalen und -prozessen wie Gruppenkohäsion, -identität, -normen, -dynamik und -kultur beeinflusst. Arbeitsgruppen und Teams in Unternehmen sind die wichtigsten Formen der Zusammenarbeit, die aufgrund von Synergieeffekten eine besonders hohe Gesamtleistung erbringen können. Allerdings sollten diese Prozesse gestaltet und gemanagt werden, sonst machen sich die negativen Auswirkungen der Gruppenarbeit wie Deindividuation oder soziales Faulenzen bemerkbar.

In diesem Kapitel werden zunächst Kooperation und Kommunikation als interaktive Basisprozesse des Gruppenverhaltens sowie ihre Probleme und Schwierigkeiten diskutiert. Auf dieser Grundlage werden Merkmale des Gruppenverhaltens, Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit und die Möglichkeiten der Förderung der Leistung von Arbeitsgruppen und Teams beschrieben.

¹⁵⁶ Vgl. Bauer, J. Warum ich fühle, was du fühlst, S. 16.

9 Kooperation

Soziale Interaktion bedeutet ein aufeinander abgestimmtes Handeln von Individuen in einer Gruppe, einem Unternehmen oder einer Gesellschaft. Eine spezielle, zielgerichtete Form der Interaktion ist Kooperation (Zusammenarbeit). Da eine erfolgreiche Kooperation Abstimmung und Konsensfindung voraussetzt, basiert sie auf der Kommunikation. Insofern sind Kooperation und Kommunikation zwei Aspekte der sozialen Interaktion, die nun nacheinander erläutert werden.

Der Begriff „Kooperation“ stammt von dem lateinischen Wort „Cooperatio“ ab und bedeutet „Zusammen-Wirken“ oder gemeinschaftliches Erfüllen von Aufgaben. Kooperation ist für Menschen – als soziale Wesen – eine grundsätzliche Form des Verhaltens. Im Rahmen einer Kooperation kann jeder Einzelne mehr erreichen und bekommt als Gruppenmitglied positives Feedback und Anerkennung. Kooperationen finden auf verschiedenen Ebenen statt (zwischen einzelnen Individuen, Gruppen, Unternehmen etc.), wobei ihre Voraussetzungen, Grundprinzipien und Probleme im Wesentlichen übereinstimmen. Alle Kooperationen basieren auf den Vorteilen der Spezialisierung und Arbeitsteilung. Eine besonders wichtige Rolle spielt in jeder Kooperation zwischenmenschliches Vertrauen, das durch bestimmte zielgerichtete Maßnahmen unterstützt werden kann. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Voraussetzungen und Besonderheiten von Kooperationen und zeigt einige Wege für ihre Gestaltung und Förderung.

9.1 Kooperationsebenen und -formen

Man kann ohne zu übertreiben behaupten, dass unsere Gesellschaft voll auf Kooperation basiert: alles, was wir benutzen, ist Ergebnis von Kooperationen.

Kann ein moderner Mensch in wilder Natur überleben und sich mit allem Notwendigen allein versorgen? Auch wenn es theoretisch möglich wäre, kommt es (fast) keinem in den Sinn. Wir sind gewohnt, die Ergebnisse verschiedenster Kooperationen täglich zu benutzen. Wir fahren Autos, die von anderen produziert worden sind, oder Straßenbahn, die nach einem von anderen zusammengestellten Plan fährt. Wir kaufen Kleidung und Nahrung, die in fernen Ländern hergestellt worden sind. Studenten hören Vorlesungen von Professoren, die sich mit einem Fach mehrere Jahre lang beschäftigt und dadurch ihre fachlichen Kompetenzen erworben haben. In Betrieben mit Tausenden Beschäftigten werden komplexe Produkte wie Flugzeuge oder Schiffe pro-

duziert, wobei jeder Mitarbeiter nur einen Bruchteil der gesamten Arbeit übernimmt. Aus diesen Beispielen lassen sich die wichtigsten Kooperationsebenen ableiten: individuelle, Gruppen- und Unternehmensebene, Konzern, Gesellschaft, internationale oder Länderkooperationen, Weltkooperation.

Kooperationen zwischen einzelnen Individuen werden als Gruppen bezeichnet und können in folgenden Formen vorkommen: Beziehung, Partnerschaft, Freundschaft, Familie, Eltern-Kind-Beziehung, Arbeitsgruppe etc. Diese Formen sind die ältesten in der menschlichen Geschichte, ihnen liegen die in der menschlichen Natur tief verankerten sozialen Bedürfnisse zugrunde. Diese Grundformen spielen in der Gesellschaft eine sehr wichtige Rolle, insbesondere als praktische Realisierung von Generationen-Kooperation. Im Rahmen der Einheit Familie findet die Weitergabe von Wissen und Kultur von einer Generation an die nächste statt (die Primärsozialisation von Kindern).

Arbeitsgruppen und Teams bilden eine besondere Form von Gruppen. Sie basieren auf den Vorteilen der Arbeitsteilung und Spezialisierung und haben für die unternehmerische Praxis eine besondere Bedeutung. Die Errungenschaften der modernen Zivilisation wären ohne Arbeitsteilung und Spezialisierung nicht möglich gewesen. Das Verhalten in Gruppen hat spezifische Merkmale, die durch Gruppenprozesse und -dynamik gekennzeichnet werden. Durch Zusammengehörigkeitsgefühl und Synergieeffekte kommt in Arbeitsgruppen und Teams eine besonders hohe Leistung zustande. Für diese Kooperationsebene sind zwischenmenschliches Vertrauen und unmittelbare Kommunikation von besonderer Bedeutung. Formelle Regelungen in Form von rechtlichen Verträgen und Vereinbarungen sind für diese Ebene eher untypisch.

Abb. 33: Typische Kooperationsformen – Team und Unternehmen



Man kann zwischen zwei unternehmensinterne Formen der Kooperation unterscheiden: abteilungs-/teaminterne und abteilungs-/teamübergreifende Kooperationen. Während die erste Form überwiegend interaktiv abläuft, bedarf die zweite Form spezieller organisatorischer Steuerung, da keine direkte Kommunikation vorhanden ist.

Ein Unternehmen als Ganzes kann ebenfalls als eine Kooperationsform bezeichnet werden. Es ist ein komplexes Konstrukt der menschlichen Gesellschaft, in dem Gruppen und Abteilungen kooperieren. Es wird durch Arbeitsteilung und Spezialisierung (ähnlich wie in Gruppen), durch eine Struktur und eine Unternehmenskultur gekennzeichnet. Auf dieser Kooperationsebene kommen weitere spezifische Merkmale des menschlichen Verhaltens vor, die durch die Machtverteilung in hierarchischen Strukturen, verschiedene Organisationstypen und Führungsstile, den Umgang mit Vertrauen und Informationen sowie durch Lernprozesse geprägt werden. Allerdings steht auch auf dieser Ebene die Kooperationsbereitschaft einzelner Individuen im Mittelpunkt: Gruppen und Hierarchieeinheiten kooperieren untereinander nicht als abstrakte Einheiten, sondern durch ihre Vertreter, durch Personen. Vertrauen spielt bei diesen Kooperationen eine wichtige Rolle, obwohl die Verhältnisse zwischen einzelnen Arbeitsgruppen und Abteilungen innerhalb eines Unternehmens häufig schriftlich geregelt werden.

Eine weitere Ebene von Kooperation sind Zusammenschlüsse von Unternehmen, in dem diese rechtlich selbständig bleiben, jedoch einen Teil der wirtschaftlichen Selbständigkeit aufgeben und bestimmte Tätigkeitsfelder koordinieren oder Funktionen gemeinsam ausführen. Zu den bekanntesten Formen solcher Kooperationen zählen Gemeinschaften, Kartelle, Konsortien, Strategische Allianzen oder virtuelle Unternehmen. Wie jede Kooperation basieren auch Unternehmenszusammenschlüsse auf Arbeitsteilung und Spezialisierung und haben eine bessere Nutzung der Potenziale der Partner als Ziel. Ihre Besonderheit besteht in zunehmender rechtlicher Absicherung durch formelle Verträge anstelle direkter Kommunikation und Abstimmung.

Eine sehr wichtige und komplexe Kooperationsform ist eine Gesellschaft, deren soziale Funktion im Vordergrund steht. Ebenso wie in anderen Kooperationsformen, werden auch in einer Gesellschaft die im Rahmen der Arbeitsteilung hergestellten Produkte ausgetauscht, allerdings müssen in einer Gesellschaft auch diejenigen, die nichts für diesen Austausch anzubieten haben, überleben können: Kinder, Studenten, Arbeitslose, Kranke, Behinderte und Alte. Die soziale Aufgabe einer Gesellschaft als Kooperationsform besteht darin, das Gesamtprodukt zugunsten der Bedürftigen umzuverteilen: sowohl zwischen den Mitgliedern einer Gesellschaft, als auch im Interesse zukünftiger Generationen (Nachhaltigkeit). Instrumente solcher Umverteilung sind Steuern und Abgaben, Subventionen und Förderung von bestimmten Bereichen, Programmen und Bevölkerungsgruppen. Diese gesellschaftliche Solidarität ist ein grundlegendes Prinzip europäischer Gesellschaften, sie ist in den *sozialen* Marktwirtschaften Europas wesentlich stärker vertreten, als zum Beispiel in den USA.

Eine weitere Kooperationsebene bilden die internationalen Kooperationen, zu denen sowohl die einzelnen Unternehmenskooperationen aus verschiedenen Ländern, als auch große Gemeinschaften wie die Europäische Union zählen. Internationale Kooperationen zwischen einzelnen Unternehmen können in verschiedenen Formen stattfinden, z.B. als Joint Ventures. Joint Ventures sind Gemeinschaftsunternehmen mit Part-

nen, die gemeinsame Ziele verfolgen. Mit dem Ziel des Erschließens von Auslandsmärkten wird z.B. ein grenzüberschreitendes rechtlich selbstständiges Unternehmen durch Kapitalbeteiligung (wobei die Anteile der Partner ganz unterschiedlich sein können) gegründet. In internationalen Kooperationen (wie EU, ASEAN, GUS etc) können auch die Nationalstaaten als Partner fungieren. Wirtschaftliche Vorteile für beide (oder mehrere) Partner stehen bei dieser Kooperationsform meistens im Vordergrund, können aber durch politische, ideologische und kulturelle Interessen ergänzt werden.

Die höchste Ebene der Kooperation ist die Welt. Diese Kooperationen haben sowohl einen wirtschaftlichen, als auch sozialen Charakter. Wirtschaftlich betrachtet, basieren sie wiederum auf Arbeitsteilung und Spezialisierung: deutsche Autos sind in der ganzen Welt bekannt, genauso wie die südamerikanischen Bananen, russisches Erdgas oder südafrikanische Diamanten. Die Produktionsstandorte werden aufgrund von geografischen und wirtschaftlichen Vorteilen ausgewählt, moderne Unternehmen agieren über ihre Nationalgrenzen hinweg. Diese pragmatische Perspektive kann und darf jedoch nicht die einzige Entscheidungsgrundlage sein: die Welt als Kooperation wirft neben der Frage der Wirtschaftlichkeit viele soziale und moralische Fragen auf. Die Folgen der Globalisierung sind nicht überall und für alle positiv, die Bewegung von Globalisierungsgegnern gewinnt an Bedeutung. Inwieweit dürfen zum Beispiel die hochentwickelten Länder ihre Produktionsstandorte mit ihrer ganzen Umweltverschmutzung in die dritte Welt verlegen? Inwiefern sind die reichen westlichen Gesellschaften, die von den Vorteilen günstiger Produktionsstandorte profitieren, für den Hungertod von Millionen Kindern in Afrika mitverantwortlich? Die Menschheit bildet eine Einheit, die gemeinsame Interessen und Probleme hat: Verschmutzung der Umwelt, Klimaveränderung, Kriege und internationaler Terrorismus, Hunger in der dritten Welt, Aufrechterhalten der Weltkultur und viele weitere. Man versucht diese Probleme im Rahmen verschiedener internationaler Kooperationen gemeinsam zu lösen: es werden die „aussterbenden“ Sprachen kleiner Völker bewahrt, zahlreiche Kulturobjekte als „Weltkulturerbe“ bezeichnet und geschützt, internationale Programme für die Bekämpfung von Umweltverschmutzung und Terrorismus gestartet etc.

Für alle Kooperationsebenen kann man einige gemeinsame Merkmale von Kooperationen feststellen:

- sie basieren auf Arbeitsteilung und Spezialisierung und bringen dadurch wirtschaftliche Vorteile,
- sie haben zusätzlich eine soziale Komponente, weil jede Kooperation zwischen Menschen stattfindet und durch Menschen funktioniert,
- sie erfordern zwischenmenschliches Vertrauen als Grundlage,
- durch das Zusammenwirken schaffen Menschen ihre gemeinsame Welt, für die sie alle gemeinsam verantwortlich sind.

9.2 Aktuelle Kooperationstrends

Die Kooperationen in modernen westlichen Gesellschaften haben einige Besonderheiten, die mit der aktuellen Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft zusammenhängen.

Die Vernetzung und Virtualisierung der Unternehmenswelt führt dazu, dass Unternehmen sich zu offenen Systemen ohne erkennbare Grenzen entwickeln. Strategische Allianzen, Outsourcing, Netzwerkorganisationen, Telearbeit sind nur einige Beispiele dieser Prozesse. Die Kooperation in und zwischen solchen Systemen soll ohne physische Präsenz, überwiegend virtuell stattfinden. Durch die rasanten Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie sind Möglichkeiten entstanden, über Zeit und Raum hinweg zu kooperieren. Netzwerke verschiedener Art unterstützen die Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen. Portale für einzelne Arbeitsteams sowie Intranet und lokale Netzwerke auf der Unternehmensebene ermöglichen und beschleunigen Information, Kommunikation und Wissensaustausch. Durch aufgaben-, problem- und kundenorientierte Vernetzungen entstehen virtuelle Unternehmen, die sich aus räumlich getrennten Einheiten und Arbeitsplätzen zusammensetzen.

Die Globalisierung der Welt sowie die Internationalisierung der Wirtschaft verleihen den Kooperationen eine zusätzliche Dynamik, sprengen den gewöhnlichen nationalen Rahmen und schaffen neue Möglichkeiten (neue Märkte, Geschäftspartner, Produktionsstandorte usw.). Der intelligente Umgang mit diesen Gegebenheiten muss zunächst erlernt werden. Probleme der interkulturellen Kommunikation und des interkulturellen Managements rücken in Vordergrund.

Die Beschleunigung des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts, schneller Wechsel von Produktmodellen und Produktionsverfahren führen zu der Notwendigkeit, intensiver zwischenbetrieblich zu kooperieren: gemeinsam Forschung und Entwicklung zu betreiben und Know-how zu entwickeln. Das führt zur Bildung von Unternehmenszusammenschlüssen und Strategischen Allianzen, in denen die Partnerunternehmen ihr Wissen teilweise zusammenlegen und austauschen. Die Formel „heute Konkurrent, morgen Partner“ bedarf eines Umdenkens und gegenseitigen Vertrauens.

Das Wissen wird zur wichtigsten Ressource, zu dem Schlüssel zum Erfolg. Wissenskooperationen gewinnen an Bedeutung. Daraus resultiert eine steigende Abhängigkeit von Experten auf allen Fachgebieten, weil das Wissen immer spezifischer wird und nicht von jedem einzelnen Menschen/Unternehmen vollständig angeeignet werden kann. Vertrauen und Umgang mit einander bilden zentrale Probleme von Wissenskooperationen. In vielen Großunternehmen sind Wissensnetzwerke jenseits von Hierarchien entstanden, die in Form von „Communities of Practice“ oder Weblogs zu bestimmten Themen ihr Wissen und Können freiwillig und meistens virtuell austauschen. Diese Kooperationsformen unterscheiden sich in ihrem Verhalten und

Motivation von den konventionellen und brauchen andere Organisations- und Führungsmethoden.

Netzwerke auf allen Ebenen der Gesellschaft und Unternehmen bilden eine Form der kollektiven Intelligenz. Das Beispiel „Internet“ zeigt, wie umfangreich und revolutionierend ein Netzwerk sein kann - das WWW verbindet die ganze Welt, die einzige Bedingung für die Zugehörigkeit ist ein Internetzugang. Die Nutzungsmöglichkeiten und Vorteile scheinen praktisch unbegrenzt zu sein, ebenso wie die entstehenden Probleme - Informationsflut, Viren- und Spambeförderung, Datenschutz etc. Im virtuellen Lexikon Wikipedia kann jedermann blitzschnell und kostenlos praktisch alle Informationen bekommen, allerdings oft verzerrte oder sogar falsche. Wie kann ein Nutzer die Qualität von Informationen überprüfen? Wer verantwortet die Folgen, falls eine falsche Behauptung aus Wikipedia beispielsweise in einer Diplomarbeit benutzt wurde?

Eine Kooperation in Form (oder mit Unterstützung) eines Netzwerkes kann verschiedene Ziele verfolgen - Prozesssteuerung, Wissensaustausch, Koalitionsbildung etc. Diese Kooperationsform betont mehr oder weniger ausgeprägte Selbstorganisation und Autonomie der Teilnehmer und benötigt anstelle der Hierarchie eine dezentrale Koordination. Die dezentralen Arbeitsformen erfordern ein hohes Maß an Selbstdisziplin und -organisation, Eigeninitiative, Motivation, sozialer Kompetenz, Vertrauen und Beherrschung moderner Informations- und Kommunikationstechnik.

Als eine bedeutsame, zukunftsorientierte Anwendung der Netzwerke kann eine intelligente Vernetzung des verteilten Wissens aller Mitarbeiter des Unternehmens bezeichnet werden. Die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Intelligenz schnell und flexibel zu mobilisieren, ist in unserer Wissensgesellschaft ein entscheidender Erfolgsfaktor.¹⁵⁷

Zusammenfassend können folgende aktuelle Tendenzen in Bezug auf Kooperationen festgestellt werden:

- Kooperationen auf allen Ebenen (zwischen Individuen, Gruppen, Unternehmen, Ländern) werden immer wichtiger;
- Internationale Kooperationen gewinnen zunehmend an Bedeutung und erfordern spezielle interkulturelle Kompetenzen;
- Kooperationen finden häufig zwischen offenen Systemen ohne Grenzen und physische Präsenz statt;
- herkömmliche, auf der Interaktion basierende Kooperationen werden gelegentlich durch virtuelle Kooperationen und Netzwerke ergänzt oder ersetzt;
- die Rolle des Vertrauens in Kooperationen wächst;

¹⁵⁷ Dieses Problem wird in Kapitel 15 „Wissen und Lernen in Unternehmen“ diskutiert.

- moderne Kooperationsformen benötigen neue Koordinationsmechanismen, Organisationsformen und Führungsmethoden.

9.3 Begriff und Voraussetzungen der Kooperation

Eine Kooperation wurde zunächst allgemein als „Zusammenwirken“, gemeinsames Erfüllen von Aufgaben bezeichnet. Man braucht trotzdem einen Begriff, der wesentliche Merkmale einer Kooperation zusammenfasst.

Eine Kooperation ist ein Handeln von zwei oder mehreren Handlungseinheiten (Individuen, Gruppen, Unternehmen etc.), das bewusst aufeinander abgestimmt (koordiniert), zur Zielerreichung jedes Kooperationspartners beiträgt und meist langfristig ausgerichtet ist.

Diese Definition zeigt die wichtigsten Merkmale einer Kooperation: Koordination, gemeinsame Zielerreichung und (meistens) langfristige Ausrichtung.

Kooperationen verfolgen grundsätzlich das Ziel, durch die abgestimmte Zusammenarbeit die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dank Spezialisierung und Rationalisierung zu steigern. Das setzt gemeinsames freiwilliges Wirken, wechselseitige Abhängigkeit der Partner, gegenseitiges Vertrauen, Wissensaustausch und -erweiterung sowie Nutzen für alle Beteiligten voraus. Folglich bedeutet jede Kooperation ein Geben und Nehmen, wobei eigene Interessen kurzfristig zugunsten gemeinsamer Ziele zurückgestellt werden sollen.

Die praktischen Gründe, aus welchen Kooperationen allgemein entstehen können, sind verschieden:

Sachzwänge: eine Aufgabe kann nicht von einer Person, sondern nur in der Gruppe gelöst werden, die Beteiligung von mehreren Personen ist notwendig (Beispiel: bei einem Umzug in ein anderes Büro gemeinsam anpacken);

Aufgaben-Komplexität: eine Aufgabenstellung benötigt mehrere Spezialisten oder spezifisches Wissen (Beispiele: Teamarbeit, Arbeitsteilung innerhalb eines Unternehmens);

Effektivitäts- oder Qualitätsgründe: Gruppenarbeit garantiert höhere Effektivität oder bessere Qualität, die durch Zusammenwirken (verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten) zustande kommen (Beispiele: Projekt- und Teamarbeit, Unternehmen als Kooperationsform, Strategische Allianz für gemeinsame F&E).

Bei jedem dieser Gründe kommen Arbeitsteilungs- und Spezialisierungsvorteile vor, die das gemeinsame Wirken notwendig und effizient machen. Diese Gründe führen nicht automatisch zum Erfolg einer Kooperationspartnerschaft. Man braucht zusätzlich folgende **Voraussetzungen**:

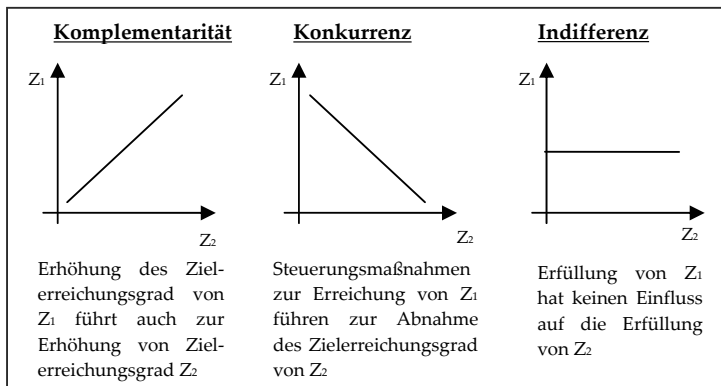
- gegenseitiges **Verständnis**, d.h. Verstehen und Akzeptanz der Verhaltensweisen des jeweils Anderen,
- **komplementäre** (nicht widersprüchliche, sondern einander verstärkende) **Ziele** der Partner sowie
- **Vertrauen** zwischen den Kooperationspartnern.

Ohne Verständnis von gegenseitigen Zielen und Verhaltensweisen können die Partner nicht zusammenarbeiten. Dieses Verständnis basiert auf dem gegenseitigen Verstehen (man muss die gleiche Sprache sprechen und gleiche Begriffe benutzen) und der Akzeptanz von Partnerrollen. Verständnis kommt in einer erfolgreichen Kommunikation zustande und wird im Kapitel 10 „Kommunikation“ ausführlich diskutiert.

Komplementäre Ziele sind besonders wichtig, weil jede Kooperation auf der Zielerreichung beider Partner basiert. Allgemein werden folgende Zielbeziehungen unterschieden: komplementäre, konkurrierende und indifferente (vgl. folgende Abbildung).

Nur unter der Bedingung der Zielkomplementarität beider Partner kann eine erfolgreiche Kooperation zustande kommen. Zielkonkurrenz schließt die Möglichkeit einer Kooperation aus, Zielindifferenz schafft keine Motivation für eine Kooperation.

Abb. 34: Mögliche Zielbeziehungen¹⁵⁸



Wachsende Bedeutung, Vertiefung und Virtualisierung von Kooperationen in der Gesellschaft, die in vorigem Kapitel diskutiert wurden, verstärken die Rolle des Vertrauens in Kooperationen, die nun ausführlicher erläutert wird.

¹⁵⁸ Rahn, H.-J. Unternehmensführung, S. 402-403.

9.4 Vertrauen und Kooperationsbereitschaft

Gegenseitiges Vertrauen ist für jede Kooperation unentbehrlich. Es bildet die Basis für eine offene und konstruktive Zusammenarbeit, fördert die Bereitschaft von Gruppenmitgliedern, ihre Erfahrungen und ihr Wissen offen zu legen und gemeinsamen Zielen erste Priorität zuzuordnen. Besonders in der Anfangsphase ist gegenseitiges Vertrauen notwendig, bevor man den Anderen richtig kennen gelernt und Erfahrung in der Zusammenarbeit gesammelt hat.

Bekannt ist ein Zitat aus dem Artikel „Wie organisiert man Kooperation?“ von dem Theoretiker des Kommunismus W. I. Lenin: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Sicherlich kann Vertrauen durch Kontrollmaßnahmen und Strafsanktionen im Fall der Nichterfüllung von gegenseitigen Pflichten unterstützt werden, aber ganz ohne Vertrauen kommt keine Kooperation zustande.

Bei S. Robbins findet sich folgende Definition von Vertrauen: „**Vertrauen** ist die positive Erwartung, dass sich ein anderer – in Worten, in Taten oder bei Entscheidungen – nicht opportunistisch verhalten wird.“¹⁵⁹

Die Worte „positive Erwartung“ unterstellen, dass wir unseren Partner bereits kennen, weil Vertrauen ein erfahrungsbedingter Prozess ist. Je besser man jemanden kennen lernt, desto leichter wird es, ihm gegenüber Vertrauen zu fassen. Mit der Bezeichnung „nicht opportunistisch“ betont diese Definition das Risiko, das in jeder Vertrauensbeziehung vorkommt: einander zu vertrauen bedeutet, etwas Privates, Wichtiges von sich preis zu geben. Wird unser Vertrauen missbraucht, fühlen wir uns ausgenutzt und verraten. Folglich ist das wesentliche Merkmal aller Vertrauensbeziehungen die Bereitschaft, ein Risiko einzugehen.

Robbins definiert in Anlehnung an die neusten Forschungsergebnisse fünf Dimensionen des Vertrauens¹⁶⁰: Integrität, Kompetenz, Konsistenz, Loyalität und Offenheit.

Unter **Integrität** werden Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit gemeint. Diese Eigenschaften machen eine Person in den Augen einer anderen glaubwürdig. Moralische Werte und Einstellungen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die **Kompetenz** umfasst sowohl fachliche als auch soziale Kompetenzen eines Individuums (vgl. Kompetenzen einer Führungskraft in Kapitel 1.2). Die **Konsistenz** wird als Übereinstimmung zwischen Wort und Tat verstanden, die sich in der Verlässlichkeit und Berechenbarkeit eines Menschen äußert. Eine Diskrepanz zwischen verkündeten Prinzipien und tatsächlichem Verhalten wird einem Partner nicht verziehen, das Vertrauen ist hin. Die **Loyalität** bezeichnet die Bereitschaft, einen anderen Menschen oder eine Gruppe bzw. Organisation in Schutz zu nehmen und seinen/ihren Ruf zu verteidigen. Die fünfte Dimen-

¹⁵⁹ Robbins, S. P. Organisation der Unternehmung, S. 394.

¹⁶⁰ Ebd., S. 395-396.

sion beschreibt **Offenheit**, worunter man die Bereitschaft des Partners versteht, seine Motive und Informationen offen zulegen und nichts zu verheimlichen.

In diesen Dimensionen kommt die Rolle von Emotionen in Kooperationen zum Ausdruck: das Vertrauen entsteht zum größten Teil emotional, durch die Bewertung des Partners und seiner Werte.

In der Praxis kann Vertrauen aus verschiedenen Gründen zustande kommen. Robbins beschreibt drei Grundlagen für Vertrauen: Abschreckung, Wissen und Identifikation.¹⁶¹ Child und Faulkner benutzen die gleiche Klassifikation, sprechen jedoch von kalkulierendem statt von abschreckungsbasiertem Vertrauen.¹⁶² Offensichtlich, ist diese Bezeichnung treffender, da auf der Basis der Abschreckung kein Vertrauen gedeihen kann. Die Charakteristika dieser drei Vertrauensarten: kalkulierendes, wissensbasiertes und identifikationsbasiertes, werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 22: Vertrauensarten in Anlehnung an S. Robbins¹⁶³

Kalkulierendes	Wissensbasiertes	Identifikationsbasiertes
<ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen basiert auf der Angst vor Vergeltungsmaßnahmen im Falle eines Vertrauensbruchs – ist ein Hindernis für Vertrauensbruch – wirkt nicht vertrauensfördernd – ist für das Anfangsstadium einer Kooperation typisch, bevor man den Partner richtig kennen gelernt hat – Formen: Verträge, Strafdrohungen, juristische Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Vertrauen entsteht aufgrund der Berechenbarkeit des Verhaltens – Informationen über den Partner sind wichtig (Kenntnis, Empfehlungen oder Referenzen) – kommt zustande bei bekannten Partnern (durch positive Erfahrung) – Kommunikation und Interaktion wirken fördernd – Form: meist informell 	<ul style="list-style-type: none"> – ist die höchste Ebene des Vertrauens, die auf emotionaler Bindung basiert – beide Seiten verstehen ihre gegenseitigen Absichten und respektieren die Wünsche des Gegenübers – basiert auf langjähriger Zusammenarbeit und gemeinsamer Erfahrung – Kontrolle ist minimal, weil die gegenseitige Loyalität nicht bezweifelt wird

In der Praxis wird in der Regel ein Kompromiss zwischen Vertrauen und Misstrauen gefunden, wobei ein Vertrauensvorschuss und eine erträgliche Absicherung zusammenspielen. R. Sprenger bezeichnet ein modernes Vertrauen als eine „Entscheidung für ein Mischungsverhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen, zwischen Kontrolle und Kontrollverzicht“¹⁶⁴ (s. folgend Abbildung)

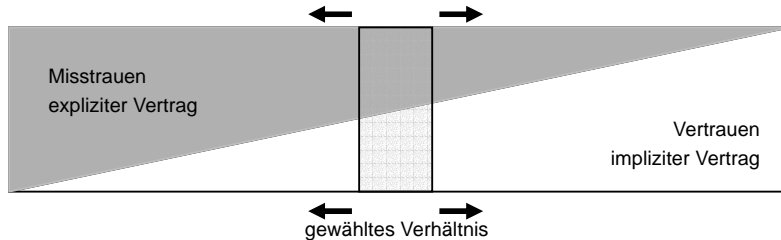
¹⁶¹ Vgl. Robbins, S. P. Organisation der Unternehmung, S. 396-397.

¹⁶² Vgl. Child, J.; Faulkner, D. Strategies of Co-operation, S. 48 ff.

¹⁶³ Robbins, S. P. Organisation der Unternehmung, S. 396-397.

¹⁶⁴ Sprenger, R. Vertrauen führt, S. 77.

Abb. 35: Kompromiss zwischen Vertrauen und Misstrauen (nach R. Sprenger)¹⁶⁵



Vertrauens- und Kooperationsbereitschaft ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Sowohl die allgemeinen Einstellungen (insbesondere das Menschenbild) als auch die Erfahrungen mit Kooperationen und Risiko prägen unsere Kooperationsbereitschaft. Als kooperationsbereitschaftsbeeinflussende Faktoren können genannt werden:

- Kenntnis der Kooperationspartner: es ist immer leichter mit einer bekannten Person zusammenzuarbeiten, mit der man kein Risiko eingeht;
- Einstellung zu Risiko: Risikobereitschaft ist unterschiedlich ausgeprägt, abhängig von persönlichen und kulturellen Bedingungen und Erfahrungen;
- ähnliche Normen und Wertevorstellungen bei den Kooperationspartnern: in dem Fall kann man sich besser einigen, es ist leichter, das Verhalten und die Entscheidungen der Anderen zu verstehen;
- Erfahrungen mit Kooperationen: positive Erfahrungen begünstigen die Kooperationsbereitschaft, negative – erschweren;
- Erwartungen eines Erfolges oder persönlichen Gewinns: je höher die Erwartung, desto größer die Kooperationsbereitschaft, auch bei erhöhtem Risiko und
- günstige situative Rahmenbedingungen für die Kooperation: besondere Förderung und rechtliche Sicherheit erleichtern das Zustandekommen von Kooperationen.

Kooperation und Kooperationsbereitschaft können in der Praxis durch gezielte Maßnahmen gefördert werden.

9.5 Förderung von Kooperationen

Die Wichtigkeit von Kooperationen in der Unternehmenspraxis macht eine Diskussion über Notwendigkeit und Möglichkeiten ihrer Förderung aktuell: wie können Koopera-

¹⁶⁵ In Anlehnung an Sprenger, R. Vertrauen führt, S. 74.

tionen erfolgreich gestaltet werden? Auf den Ebenen der zwischenbetrieblichen und internationalen Kooperationen geht es bei der Förderung vor allem um die rechtliche Absicherung und die interkulturelle Problematik. Ergebnisse zahlreicher Studien beweisen, dass sich die Unterschiede in den Unternehmenskulturen der Partner besonders negativ auf die Kooperationen auswirken und ein häufiger Grund für Misserfolg oder Abbruch einer Kooperation sind.

Unabhängig von der Kooperationsebene ist die Förderung des kooperativen Verhaltens auf die Unterstützung von wesentlichen positiven Aspekten der Kooperationen hin ausgerichtet (vgl. folgende Tabelle).

Tabelle 23: Kooperationen und ihre Förderung

Merkmal der Kooperation	Fördermaßnahmen
Vorteile durch Arbeitsteilung und Spezialisierung	Gemeinsamen Erfolg erreichen und in den Vordergrund stellen, Lernprozesse initiieren
Soziales Miteinander, wichtige Rolle von Emotionen und Sympathien	Unterstützung von Sympathie, Einbeziehung der Privatsphäre, informelle Kommunikation
Wichtigkeit von gegenseitigem Vertrauen	Offene Kommunikation, Vertrauensatmosphäre und Aufrichtigkeit
Gemeinsame Gestaltung der Gruppenwelt	Unterstützung der Identifikation und gemeinsamer Kultur

Kooperationen bringen wirtschaftliche Vorteile durch Spezialisierung und Arbeitsteilung, weil die Teilnehmer verschiedene Kompetenzen und verschiedenes Wissen haben und sich gegenseitig ergänzen. Das Bedürfnis nach Leistung ist bei jedem Individuum vorhanden, auch in einer Kooperation will man erfolgreich sein. Der gemeinsame Erfolg als Ziel wirkt motivierend und stellt ein Erfolgserlebnis dar, das die Kooperationspartner zusammenschweißen kann. Es ist sehr wichtig, dass jedes Mitglied der Kooperation seinen Anteil am Erfolg erkennt, dadurch wird die Identifikation mit Partnern und mit den Ergebnissen der Zusammenarbeit gestärkt. Bei der gemeinsamen Aufgabenlösung kommen gegenseitige Lernprozesse in Gang, die sich auf die Zusammengehörigkeit sehr positiv auswirken.

Aus der sozialen Perspektive bedeutet eine Kooperation das menschliche Miteinander, das auf individuellem Verhalten, Emotionen und gegenseitigen Sympathien basiert. Folglich ist die Unterstützung des sozialen Miteinanders eine wichtige Fördermaßnahme. Soziale Beziehungen können durch gemeinsame Freizeitaktivitäten und regelmäßige informelle Treffen gefördert werden. Eine offene aufrichtige Atmosphäre stärkt das gegenseitige Vertrauen. Auch eine offene und intensive Kommunikation spielt bei Kooperationen eine wichtige Rolle. Als Folge werden persönliche Kontakte zwischen Partnern begünstigt, gegenseitige Sympathie unterstützt und das Zusam-

mengehörigkeitsgefühl gefördert. Bei positiver Entwicklung kommt es mit der Zeit zum identifikationsbasierten Vertrauen (vgl. Kapitel 9.4), das auf emotionaler Bindung und gemeinsamer positiver Erfahrung der Kooperationsmitglieder basiert.

In dem Kooperationsprozess wird eine gemeinsame Welt geschaffen, die ihre Selbstständigkeit und Dynamik entwickelt, deshalb braucht eine Kooperation Maßnahmen für Unterstützung der Kultur und Identität, die durch spezielle Kultur- und Personalpolitik im Rahmen einer Kooperation geschaffen werden. Dazu gehören: Symbole (Logos) und Namen, Rituale und Institutionen (Konferenzen, gemeinsames Essen, Treffpunkte) sowie gemeinsame Geschichten (Erlebnisse) und Helden.

Im Mittelpunkt jeder Kooperation stehen Menschen – sie sind die Träger von Kooperationsbeziehungen. Eine Kooperation basiert in erster Linie auf Austauschbeziehungen, deren Entwicklung vom Grad des Vertrauens sowie der Qualität der Kommunikation unter den Mitgliedern abhängt. Die menschlichen Beziehungen beinhalten jedoch neben der sachlichen Komponente auch persönliche Gefühle, Emotionen und Werturteile. Zu den Aufgaben eines Managers gehört deswegen auch Konfliktschlichtung und Mediation, wobei der Umgang mit Gefühlen ein Fingerspitzengefühl erfordert.

Zusammenfassend kann man die Definition der Kooperation erweitern: eine erfolgreiche Kooperation bedeutet mehr als einfach Zusammenwirken, sie heißt auch einander vertrauen, voneinander lernen, untereinander kommunizieren, zusammen erfolgreich sein und eine gemeinsame Welt gestalten.

Kontrollfragen

1. Beschreiben Sie die Ebenen von Kooperationen und ihre Besonderheiten.
2. Erläutern Sie Formen von zwischenbetrieblichen Kooperationen.
3. Welche Merkmale haben Kooperationen in modernen westlichen Gesellschaften?
4. Definieren Sie den Begriff Kooperation und nennen Sie praktische Gründe für das Entstehen von Kooperationen.
5. Beschreiben Sie die Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperation: Verständnis, komplementäre Ziele und gegenseitiges Vertrauen.
6. Erläutern Sie die fünf Dimensionen des Vertrauens: Integrität, Kompetenz, Konsistenz, Loyalität und Offenheit.
7. Definieren und vergleichen Sie die drei Vertrauensarten: abschreckungsbasiertes, wissensbasiertes und identifikationsbasiertes Vertrauen.
8. Erläutern Sie Maßnahmen zur Förderung von Kooperationen.

10 Kommunikation

Kommunikation ist allgegenwärtig. P. Watzlawick definiert es so: **man kann nicht nicht kommunizieren**.¹⁶⁶ Ob wir es wollen oder nicht, wir kommunizieren ständig. Verbal oder nonverbal, sogar durch unser Schweigen oder unsere Zurückhaltung. Alles, was die Menschen lernen und schaffen, worüber sie sich freuen und warum sie traurig sind, hängt mit ihrer Kommunikation zusammen. Wir erschließen für uns die Welt und erschaffen sie immer wieder neu durch unsere Kommunikation. Auch in der Arbeitswelt ist die Rolle der Kommunikation enorm: sie bildet die Grundlage jeder Kooperation, ermöglicht Wissensaustausch und Koordination, ist ein wichtiges Führungs- und Motivationsinstrument. Andererseits können Kommunikationsprobleme in Unternehmen zu mangelnden Leistungen, Fehlentscheidungen, Demotivation und Unzufriedenheit führen, die beträchtliche wirtschaftliche Folgen verursachen.

Aus der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive gesehen, sind die Schwierigkeiten menschlicher Kommunikation durch den subjektiven Charakter individueller mentaler Modelle und die Vielschichtigkeit einer Persönlichkeit vorprogrammiert, da an jedem Kommunikationsakt subjektive, erfahrungsbedingte Weltbilder sowie Verstand, Vernunft und Emotionen beider Partner beteiligt sind. Zugleich liegen die Lösungen für diese Probleme ebenso in der menschlichen Psyche - wir haben Bedürfnis nach einem gemeinsamen Verständnisraum und können mithilfe unserer Spiegelneuronen Gefühle und Handlungen unserer Mitmenschen nachvollziehen. Dieses Vermögen, intuitive Vorstellungen über die Gefühle und Absichten eines anderen Menschen zu gewinnen, wird von Fachleuten als „Theory of Mind“ bezeichnet und als Grundlage der Kommunikation angesehen.¹⁶⁷

In diesem Kapitel werden verschiedene Definitionen und Modelle der Kommunikation dargestellt, Wege zur kommunikativen Verständigung und Besonderheiten der verbalen und nonverbalen Kommunikation aufgezeigt sowie einige Kommunikationstheorien erläutert, die (zukünftigen) Führungskräften helfen sollen, erfolgreich zu kommunizieren. Diese theoretische Basis wird auf die betriebliche Kommunikation angewandt: jeder Ansatz wird mit Beispielen aus der unternehmerischen Praxis belegt, es werden Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationsmedien sowie die Vorbereitung und Durchführung von Führungsgesprächen beschrieben.

¹⁶⁶ Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. D. Menschliche Kommunikation, S. 50.

¹⁶⁷ Vgl. Bauer, J. Warum ich fühle, was du fühlst, S. 16.

10.1 Definitionen und Modelle

Das Wort „Kommunikation“ stammt vom lateinischen „communis“, was gemeinsam machen, gemeinsam beraten bedeutet. Schon Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) hat sich mit dem Begriff Kommunikation befasst und drei Elemente einer Kommunikation definiert: den Kommunikator (Redner), die Kommunikation (Rede) und den Rezipienten (Zuhörer).¹⁶⁸

Meist wird unter Kommunikation „Austausch von Informationen zwischen Menschen und/oder Maschinen“¹⁶⁹ oder „Übermittlung und Vermittlung von Informationen durch Ausdruck und Wahrnehmung von Zeichen“¹⁷⁰ verstanden.

Psychologen wie Watzlawick, Schulz von Thun und Neuberger, ebenso Sprachwissenschaftler und Philosophen wie Austin, Searle oder Habermas vertreten die Meinung, dass eine Kommunikation viel mehr bedeutet, als einfache Übertragung von Informationen. Der Prozess des Kommunizierens ist ein komplexer psychischer Prozess, der solche Facetten wie Wahrnehmung, Emotionen, Einstellungen, Machtverteilung, Akzeptanz und Lernfähigkeit beinhaltet. Kommunikation wird als ein wechselseitiger Austausch von Mitteilungen beschrieben und in Verbindung mit Interaktion (Handlung) gebracht. Von Watzlawick wird „ein wechselseitiger Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen als Interaktion“ bezeichnet.¹⁷¹ Menschliche Kommunikation ist demnach eine Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen, die durch die gegenseitige Wahrnehmung beider Partner beeinflusst wird und für gemeinsames Handeln entscheidend ist.

Abb. 36: Kommunikation wird durch gegenseitige Wahrnehmung von Partnern beeinflusst



¹⁶⁸ Vgl. Mohr, N. Kommunikation als Interaktionsvariable, S. 353.

¹⁶⁹ Vgl. Rahn, H. J. Unternehmensführung, S. 32.

¹⁷⁰ Vgl. Brockhaus, P., 1990, S. 211.

¹⁷¹ Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. D. Menschliche Kommunikation, S. 50.

In dem gängigen Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation mit Rückkopplung werden die wichtigsten Aspekte der Kommunikation dargestellt (s. Abbildung).

Abb. 37: Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation



Eine von dem Sender geschickte Nachricht wird zunächst durch spezifische Filter gefiltert und entsprechend kodiert, danach durch ein Medium (Kanal) transportiert und mithilfe von Filtern des Empfängers dekodiert. Abhängig von den Filtern an beiden Seiten und von dem Medium der Übertragung kommt die Nachricht mehr oder weniger verändert bei dem Empfänger an. Selbst dieses einfache Modell zeigt: es ist theoretisch unmöglich, dass eine Nachricht hundertprozentig richtig ankommt.

Worauf basieren die Filter, die unsere Kommunikation so stark beeinträchtigen? In erster Linie auf dem subjektiven Charakter unserer Wahrnehmung und unseres Wissens (s. Kapitel 5 „Wissensrepräsentation“) sowie auf den Intentionen, die mit der Kommunikation verfolgt werden. Keine Information existiert isoliert, sie ist an eine bestimmte Person gebunden (mit der pragmatischen Dimension des Wissens) und in einem subjektiven Wissenssystem verwurzelt (individuelles Wissen, das aufgrund von Fähigkeiten, Interessen, Erfahrungen und Kompetenzen einer Person entstanden ist). Dies gilt sowohl für den Sender, als auch für den Empfänger einer Nachricht. Ihre spezifischen Filter werden zusätzlich durch die Ziele von Kommunikationspartnern und die gegenseitige Einschätzung des anderen Partners beeinflusst. In jeder Kommunikation haben wir unsere eigene Vorstellung von uns selbst, der Person des Partners und seiner Wahrnehmung unserer Person, was auf die Funktion unserer Spiegelneuronen zurückzuführen ist. In diesem Sinn behaupten die Psychologen, dass an einer Kommunikation zweier Menschen sechs Personen beteiligt sind:¹⁷²

- die beiden Personen, wie sie sich jeweils selbst in ihren Selbst-Repräsentationen wahrnehmen(wie sie selbst zu sein glauben),
- die beiden Personen, wie sie sich wechselseitig als Repräsentationen in sich tragen (wie sie glauben, dass der jeweils andere sei) und

¹⁷² Vgl. Bauer, J. Warum ich fühle, was du fühlst, S. 87.

- die nur als physische Realität vorhandenen Personen.

Die wichtige Rolle in dem S-E-Modell spielt die Rückkopplung, die eigentlich den Zweck einer Kommunikation beschreibt. Nicht das Senden einer Nachricht an sich, sondern viel mehr die Reaktion des Empfängers interessiert den Sender. Die Rückkopplung macht es zugleich möglich, zu überprüfen, ob und wie eine Nachricht angekommen ist, ob sie verstanden wurde. Falls nicht, kann der Sender Korrekturen vornehmen und noch einen Versuch starten. Es können mehrere Abläufe stattfinden, bis das Ziel erreicht ist. Man muss zusätzlich berücksichtigen, dass die Rückkopplung, genauso wie die ursprüngliche Nachricht, auf einem komplexen Wege mit Filtern und Transportmedium stattfindet.

In dem Sinne ist Kommunikation nur dann eine erfolgreiche Kommunikation, wenn sie zur Verständigung führt. F. Varela definiert Kommunikation als einen Akt der Gestaltung gemeinsamer Realität: **Kommunikation ist nicht nur die Übertragung von Information vom Sender zum Empfänger, „Kommunikation ist vielmehr zu verstehen als die wechselseitige Gestaltung und Formung einer gemeinsamen Welt durch gemeinsames Handeln: Wir bringen unsere Welt in gemeinsamen Akten des Redens hervor.“**¹⁷³

Kommunikation ist unsere Verbindung zur Welt, unser Mittel, die Wirklichkeit zu erschließen und zu gestalten. Durch diese Perspektive gewinnt Kommunikation noch mehr an Bedeutung. Wir schaffen unsere private und berufliche Realität zusammen mit anderen Menschen, und Kommunikation ist dabei unser Verständigungs- und Koordinationsmittel. Die Rolle der Kommunikation in einer Beziehung ist offensichtlich: durch ein Wort oder eine Geste können wir unseren Partner glücklich oder unglücklich machen, „miteinander reden“ kann als Heilmittel für jedes Problem angewendet werden. Ebenso bedeutsam ist Kommunikation für die betriebliche Zusammenarbeit.

Wie kann kommunikative Verständigung erreicht und Kommunikationsfehler vermieden werden? Welche Medien sind dabei besonders effizient oder umgekehrt besonders störanfällig? Es gibt verschiedene Theorien, die sich mit der kommunikativen Verständigung und verschiedenen Kommunikationsmedien beschäftigen. Wir Menschen benutzen am häufigsten unsere Sprache als Medium, deswegen ist die verbale Kommunikation für Menschen von besonderer Bedeutung. Die weiteren Medien können Bilder, Musik, Gerüche und Tastempfindungen sein.

In der betrieblichen Kommunikation sind folgende Medien besonders verbreitet: gesprochenes und geschriebenes Wort, Bilder verschiedener Art (Tabellen, Diagramme, Abbildungen und Zeichnungen) und nonverbale Mittel (Körpersprache, paraverbale Mittel, Raumverhalten und Erscheinungsbild). Ihre Besonderheiten werden im Weiteren diskutiert.

¹⁷³ Varela, F. J. Kognitionswissenschaft - Kognitionstechnik. S. 113.

10.2 Verbale und nonverbale Kommunikation

Verbale Kommunikation ist ein Dialog, der über Worte erfolgt. Für den betrieblichen Alltag ist sie das zentrale Kommunikationsmittel.

Die sprachliche Kommunikation ist für Menschen als soziale Wesen typisch: Die Entwicklung von Sprachen hat in der Geschichte der Menschheit eine entscheidende Rolle gespielt und den Umgang mit Wissen grundsätzlich verändert. Die Benutzung von standardisierten Zeichen hat unsere Verständigung und unsere Lernprozesse auf eine qualitativ neue Ebene erhoben.

Aus neurobiologischer Perspektive gesehen, transportiert menschliche Sprache Handlungsvorstellungen: die Sprache ist ein „Mittel, um Vorstellungen, die wir selbst haben, in einen anderen Menschen einzuspiegeln. Die Sprache versetzt uns in die Lage, Spiegelbilder unserer Vorstellungen im anderen wachzurufen und dadurch gegenseitiges Verstehen zu erzeugen.“¹⁷⁴ Aus diesem Grund kann das Wort bewegen, erregen und verändern. Genau das macht ein charismatischer Führer, wenn er seine Mitarbeiter zu einer bestimmten Handlung motiviert.

Aus informationstheoretischer Perspektive betrachtet, hat die Kommunikation die gleichen drei Dimensionen, wie formalisiertes Wissen: eine syntaktische, eine semantische und eine pragmatische. Die *syntaktische* Dimension bezieht sich auf das reine Benutzen von Zeichen und Symbolen, die richtig gebraucht werden sollen. Anderen Falls kann eine Nachricht nicht übermittelt werden. Die eigentliche Bedeutung einer Nachricht ist Bestandteil der *Semantik* – sowohl der Sender, als auch der Empfänger müssen sich über die Bedeutung der Zeichen einig sein, sie verstehen. Nur dann wird die Nachricht nicht nur übertragen, sondern auch verstanden. Die dritte, *pragmatische* Dimension spiegelt die Ziele des Senders und die Beziehung zwischen Sender und Empfänger wider. Da die Sprache keine Ansammlung abstrakter Begriffe oder Etikettierungen für die Objekte einer unbelebten Welt ist, sondern ihre Wurzeln in den erfahrungsbasierten Handlungen hat, besitzt sie eine subjektive pragmatische Dimension.

Das eigentliche Ziel jeder Kommunikation ist die **kommunikative Verständigung** von Partnern. Diese beruht auf zwei Aspekten: Verstehen und Akzeptanz.

Verstehen heißt Einverständnis über den Inhalt der Äußerung, über die syntaktische und semantische Dimension der mitgeteilten Information. Dafür müssen Sender und Empfänger die gleiche Sprache sprechen, nicht nur im Sinne der Nationalsprache, sondern weiter gefasst: auch Fachbegriffe sollen von beiden (gleich) verstanden werden.

¹⁷⁴ Bauer, J. Warum ich fühle, was du fühlst, S. 76.

Akzeptanz bedeutet die Anerkennung des pragmatischen Rollenpaares, auf dem die Äußerung aufbaut, und der pragmatischen Dimension der Information. Das heißt, dass jeder der Partner das Recht des Anderen auf seine Meinung sowie die Bedeutung dieser Meinung akzeptiert. Die Akzeptanz kann dabei auf einer unterschiedlichen Machtverteilung beruhen, die aus der Autorität des Gegenübers resultiert. Ist diese Autorität nicht nur eine formelle, auf einer Machtposition basierende, sondern auch eine informelle (fachliche, persönliche), so hat die Akzeptanz eine sichere emotionale Grundlage. Anderenfalls kann es zu Akzeptanzproblemen kommen. So kann beispielsweise ein erfahrener, älterer Mitarbeiter die arroganten, besserwisserischen Anweisungen eines jungen Vorgesetzten nicht ernst nehmen, bevor dieser sich als ein qualifizierter Spezialist oder eine willensstarke Führungspersönlichkeit bewiesen hat.

Das gesprochene Wort wird zusätzlich – bewusst und unbewusst – von nonverbalen Mitteln begleitet. Dabei ist die Rolle der nonverbalen Kommunikation sehr groß: Kommunikationsforscher schätzen den verbalen Anteil an den vermittelten Gesamtinformation auf nur 20% ein.

Nonverbale Kommunikation findet über **paraverbale Mittel, Körpersprache, Raumverhalten und Erscheinungsbild** statt. Die eigenen nonverbalen Kommunikationsmittel lassen sich nicht ständig kontrollieren, es würde zu viel Aufmerksamkeit und Selbstkontrolle erfordern. Man kann trotzdem einige Gewohnheiten entwickeln und sich einige einfachen Regeln merken. Es ist wichtig, die nonverbale Kommunikation von Anderen verstehen zu können, denn neben dem gesprochenen Wort teilt uns unser Gegenüber sehr viel mit nonverbalen Mitteln mit. Die gesprochene Botschaft kann durch nonverbale Mittel bestätigt und verstärkt oder auch verändert und widerlegt werden. Dabei gilt: intuitives Verstehen ist auch ohne Sprache möglich, aber keine Sprache ohne Verstehen.¹⁷⁵ Wenn wir sprechen oder zuhören, empfinden wir das Gesprochene nach. Unser Körper äußert unsere Empfindungen in der Körpersprache. Stimmen Körper- und verbale Sprache unseres Gegenübers nicht überein, glauben wir seinem Wort nicht, sondern seinem Körper.

Tabelle 24: Komponenten der nonverbalen Kommunikation

Paraverbale Mittel	Körpersprache	Raumverhalten	Erscheinungsbild
Tonfall	Körperhaltung	Distanz	Fitness
Tonhöhe	Gestik	Gang	Kleidung
Rhythmus	Mimik		Frisur
Lautstärke	Blickkontakt		Make-up
Tempo, Pausen			Schmuck

¹⁷⁵ Vgl. Bauer, J. Warum ich fühle, was du fühlst, S. 82.

Durch die **paraverbalen Mittel** kann ein Mensch die Bedeutung des Gesprochenen variieren: die Reichweite umfasst eine breite Palette von Hervorhebung durch die Art der Betonung oder rhetorische Pausen, über Verstärkung durch eine laute Kommandostimme (Befehl) bis zur Ironie, wobei die Bedeutung der Äußerung sich in ihren Gegensatz verwandelt. Paraverbale Mittel können sowohl bewusst als auch unbewusst benutzt werden. Wenn ein Manager bei seiner Äußerung einem Mitarbeiter gegenüber nicht aufrichtig ist, kann seine Stimme oder sein Gesichtsausdruck dies verraten, und der Mitarbeiter bekommt die Unaufrichtigkeit mit. Das gegenseitige Vertrauen wird dadurch gefährdet. Eine mit lauter, grober Stimme ausgesprochene Kritik, die sachlich berechtigt ist, kann bei einem Untergebenen das Gefühl der Beleidigung hinterlassen, Abwehrmechanismen aktivieren und zur Demotivation führen. Redet ein Manager auf einem Meeting undeutlich, zu leise oder zu schnell, dann können ihn die Mitarbeiter kaum verstehen, man darf von ihnen keine enthusiastische Arbeit erwarten. Ein charismatischer Redner kann umgekehrt sein Publikum begeistern und mit Unterstützung rechnen. Aus diesem Grund sollte jeder Manager seine rhetorische Kompetenz entwickeln.

Die eigentliche **Körpersprache** (Körperhaltung, Gestik, Mimik und Blickkontakt) kann vom Manager bewusst eingesetzt werden, um seine Ziele und seinen Appell zu vermitteln. Auch das Verstehen der Körpersprache des Gegenübers kann viele zusätzliche Informationen liefern. Einer der bekanntesten Körpersprachexperten unserer Zeit Samy Molcho¹⁷⁶ behauptet, dass der Körper alles, was der Mensch denkt, in eine eigene Sprache – Haltungen und Bewegungen – übersetzt, man müsse nur lernen, diese Sprache zu deuten und bewusst einzusetzen.

Man muss jedoch bedenken, dass menschliche Körpersprache mehrdeutig sein kann: eine Geste kann in verschiedenen Situationen bei der gleichen Person verschiedene Bedeutungen haben, desto mehr bei unterschiedlichen Menschen. Deswegen kann man am sichersten Körpersignale von uns bekannten Menschen verstehen, deren Gewohnheiten, Gesten und Mimik uns vertraut sind.

Körpersprache ist vielseitig – alle Körperteile sind an der Übertragung einer Nachricht gleichzeitig beteiligt: die Sprache von Augen, Kopf, Mund, Nase, Augenbrauen (Mimik); Bewegungen der Schulterpartie und des Oberkörpers; Haltung und Bewegungen von Beinen und Füßen sowie von Händen und Fingern. Das Verstehen der Körperhaltung und Gesten eines Gesprächspartners kann helfen, den Partner besser kennen zu lernen, die richtige Strategie in einer Verhandlung mit ihm auszuwählen, seine Stimmungen und Reaktionen zu deuten und die eigene Taktik anzupassen. Das Verstehen fremder Gestik hilft eine Diskussion zu führen und die richtigen Argumente zu finden, die auf Interesse und Akzeptanz des Gegenübers treffen.

¹⁷⁶ Vgl. Molcho, S. Alles über Körpersprache.

Exkurs: Körpersprache verstehen (Quelle: www.focus.de Berufsleben, Körpersprache)**Tabelle. Deutung der Körperhaltung**

Ablehnung	Körperliches Zurückweichen
Ablehnung	Blick über die Schulter, der Oberkörper wird dem Gesprächspartner nicht zugewendet
Ablehnung	Distanz vergrößern
Sicherheit	Das Jackett öffnen, aufrechter, lockerer Stand
Unsicherheit	Die Füße um die Stuhlbeine geschlungen, ständig in Bewegung (Herumrutschen auf dem Stuhl)
Unsicherheit	Die Hände um die Stuhllehne geklammert
Unsicherheit	Sich selbst mit den Armen umklammern
Zustimmung	Körperliche Annäherung, sich dem Partner zuwenden
Rücksichtslosigkeit	Sitzen mit breit auseinanderklaffenden Beinen

Tabelle. Deutung der Gestik

Aussage unterstreichen	Die Fingerkuppen einer Hand aneinander pressen
Interesse	Geweitete Pupillen
Sicherheit	Armbewegungen oberhalb der Taille
Sicherheit/Entrüstung/Erregung	Hände in die Hüften stemmen
Sicherheit/Nachdenklichkeit	Mit den Händen ein Spitzdach nach oben formen, das Kinn streicheln
Freude/Sicherheit/Zufriedenheit	Sich die Hände reiben
Unsicherheit/Ablehnung	Mit den Händen ein Spitzdach in Richtung des Gesprächspartners formen
Unsicherheit/Nervosität	Mit den Fingern trommeln
Aggression	Doppelläufige Pistole: Aneinanderlegen der Zeigefinger bei Verschränkung der anderen Finger und den auf die Zeigefinger aufgelegten Daumen
Zurückhalten von Informationen	Einen oder mehrere Finger auf die Lippen legen

Bei der Deutung der Körpersprache ist die Gefahr der Pauschalisierung zu bedenken: nur bei Personen, die uns vertraut sind, können wir die Körpersignale mehr oder weniger fehlerlos deuten.

Unsere eigenen Gesten können wir nur sehr begrenzt kontrollieren, trotzdem gibt es nach S. Molcho einige einfachen Regeln, die ein Manager berücksichtigen kann:

- Nur oberhalb der Taille gestikulieren,
- Zeigefinger in Gesprächen nicht benutzen, da er autoritär wirkt,
- Offene Handflächen wirken im Gespräch positiv und signalisieren Offenheit, geballte Fäuste – umgekehrt.

Der **Blickkontakt** ist für die Kommunikation von besonderer Bedeutung: während eines Meetings oder einer Präsentation sollte ein Manager unbedingt Blickkontakt mit den Zuhörern halten. Ein offener Blick ist ein Zeichen für die eigene Offenheit, Aufrichtigkeit und Überzeugung. Einige Psychologen behaupten, dass die Augen von Menschen - im Gegensatz zur Zunge - nicht lügen können, deswegen verraten sie, wenn ein Mensch nicht die Wahrheit sagt. Die Augen schließen sich beim Schwindeln kurz oder sehen weg. Auch der Gesichtsausdruck beim Lügen verrät den Lügner: während ein ehrlicher Gesichtsausdruck symmetrisch ist, ist der falsche immer asymmetrisch.¹⁷⁷

Nicht weniger aussagekräftig ist das menschliche **Raumverhalten**, dazu gehören vor allem Distanz, Größe der Privatzone und Gang. Diese Informationen sind wichtig, um den Partner einzuschätzen und sich entsprechend zu verhalten. Mit der Erforschung von Distanzzonen hat sich der Kulturforscher E. Hall beschäftigt, der das Raumverhalten als kultur-, personen- und situationsabhängig bezeichnet und für westliche Kulturen folgende Distanzzonen definiert hat:

Tabelle 25: Distanzzonen in westlichen Kulturen (nach E. Hall)¹⁷⁸

Distanzzone	Entfernung	Verhaltensweisen
Intime Distanz	bis 50 cm	Intime Interaktionen (Lieben, Trösten), Ringkampf
Persönliche Distanz	50 bis 120 cm	Interaktionen zwischen guten Freunden und Bekannten
Soziale Distanz	1,2 bis 3,6 m	Offizielle, unpersönliche, geschäftsmäßige Kontakte
Öffentliche Distanz	3,6 bis 7,5 m	Formale Interaktion zwischen einer Person und der Öffentlichkeit

¹⁷⁷ Vgl. Cohen, D. Die geheime Sprache von Geist, Verstand und Bewusstsein, S. 82.

¹⁷⁸ Hall, E.T. The hidden dimension (dt.: Die Sprache des Raumes. Düsseldorf, Schwann Verlag, 1979).

Das Verletzen von sozialer Distanz und das Eindringen in die sogenannte Privatzone ist nur den Freunden und Bekannten erlaubt und werden mit großer Wahrscheinlichkeit von einem unbekannten Geschäftspartner negativ angesehen. Die Verkürzung der Distanz von der Seite des Gegenübers kann jedoch ein Zeichen für Interesse und Vertrauen sein. Auch die persönlichen Eigenschaften wie Offenheit und Aufrichtigkeit eines Menschen beeinflussen seine Neigung zu der kleineren oder größeren Distanz innerhalb allgemeiner Grenzen.

Eine weitere Gruppe von nonverbalen Mitteln der Kommunikation heißt **Gesamterscheinung** und wird durch erkennbare Fitness, ordentliche und angemessene Kleidung sowie Frisur, Make-up und Schmuck gekennzeichnet. Diese Mittel werden als passive Körpersprache bezeichnet, stehen jedem zur Verfügung und erfordern – im Gegensatz zur aktiven Körpersprache – nicht die ständige bewusste Kontrolle während der Kommunikation, die die Aufmerksamkeit eines Menschen überfordert. Gleichzeitig spielen sie eine wichtige Rolle, insbesondere wenn man bedenkt, dass der erste Eindruck von einer Person aufgrund ihrer äußeren Erscheinung entsteht. Und diese erste Meinung ist – typisch für die menschliche Wahrnehmung – häufig die entscheidende.

In diesem Zusammenhang sprechen Psychologen von den „**entscheidenden vier Minuten**“ – den ersten vier Minuten einer Bekanntschaft, in denen die Entscheidung gefällt wird, ob es sich lohnt, diese Bekanntschaft zu machen. Sei das in einer Partnerschaft oder in einem Vorstellungsgespräch, diese ersten Minuten sind die wichtigsten, bei jedem Kontakt bewerben wir uns um die Gunst der Menschen. Was können wir tun, um uns am besten auf diese vier Minuten vorzubereiten?

Zusammenfassend kann man für einen positiven ersten Eindruck folgendes empfehlen:

- bemühen Sie sich um eine aufrechte Körperhaltung - sie soll Optimismus und Überzeugung ausdrücken;
- angemessene Kleidung, Frisur evtl. Schmuck sind als Zeichen des Respekts für die Kontaktperson und eine Situation bedeutsam;
- blicken Sie Ihrem Gegenüber in die Augen, denn Blickkontakt signalisiert Ihre Aufrichtigkeit und Aufgeschlossenheit;
- Lächeln Sie! Ein Lächeln ist die kürzeste Verbindung zwischen Menschen;
- Ihr Händedruck sollte kräftig genug sein, mit der ganzen Handfläche, ohne die Hand des Gegenübers an sich zu ziehen;
- Ruhe, Selbstbewusstheit und Gelassenheit ausstrahlen;
- kurz, deutlich und laut genug sprechen.

Mit diesen kurzen Regeln, die als nonverbale Begleitung für ein Gespräch dienen, kann man sehr viel erreichen. Auch wenn man nur aufgrund positiver Erscheinung in den ersten Minuten nicht sofort den ersehnten Arbeitsplatz bekommt, wird der gute erste Eindruck Ihre Chancen wesentlich verbessern.

Die Probleme der menschlichen Kommunikation werden in verschiedenen Kommunikationstheorien behandelt, die sowohl verbale, als auch nonverbale Botschaften berücksichtigen.

10.3 Kommunikationstheorien

Die bekanntesten Kommunikationstheorien sind der psychologische Ansatz von F. Schulz von Thun und die Theorie der Transaktionsanalyse von E. Berne. Beide Theorien haben als Basis die Mehrdimensionalität einer Nachricht, benutzen das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation mit Rückkopplung und betrachten sowohl verbale als auch para- und nonverbale Übertragung von Informationen. Darüber hinaus wird das Modell der Psyche nach G. Roth (vgl. Kapitel 2.2) auf die Kommunikationsproblematik angewendet.

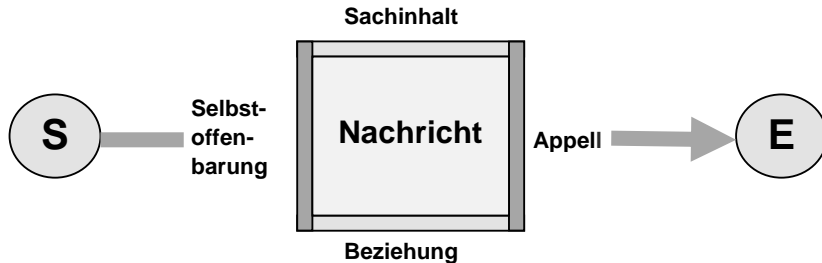
10.3.1 Der psychologische Ansatz von F. Schulz von Thun

Die Kommunikationstheorie von Friedemann Schulz von Thun¹⁷⁹ (Professor für Psychologie an der Universität Hamburg) ist unter der Bezeichnung „Vier Aspekte einer Nachricht“ bekannt, weil er vier Seiten einer Nachricht definiert: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Alle vier Seiten haben eine gleiche Berechtigung, deswegen werden sie im Modell als Quadrat dargestellt (s. folgende Abbildung).

Unter dem **Sachinhalt** versteht man das wörtlich Gesagte (verbale Komponente). Der Sachinhalt ist mit der syntaktischen und semantischen Dimension des Wissens verbunden. Damit der Empfänger sie versteht, muss die Nachricht syntaktisch korrekt sein und in einer für den Empfänger verständlichen Sprache (National- und Fachsprache) gesendet werden. Aber der Sachinhalt ist nicht das Einzige, was in einer Äußerung mitgeteilt wird. Die weiteren drei Aspekte – Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell – haben mit der pragmatischen Komponente der Kommunikation zu tun und werden überwiegend para- und nonverbal übertragen, wobei auch die Wortauswahl eine wichtige Rolle spielt.

¹⁷⁹ Schulz von Thun, F. Miteinander reden.

Abb. 38: Vier Aspekte einer Nachricht nach F. Schulz von Thun



Bei jeder Äußerung erzählt der Sprechende gleichzeitig etwas über sich selbst in der momentanen Situation – über eigene Gefühle, Interessen und Empfindungen, das ist seine **Selbstoffenbarung**. Sie kann bewusst oder unbewusst sein. Manchmal äußern wir unsere Gefühle bewusst mit bestimmter Lautstärke, speziellen Betonungen oder rhetorischen Pausen (paraverbal) oder begleitenden Gesten (nonverbal), häufiger passiert es unbewusst: ohne uns Gedanken darüber zu machen, verraten wir unsere Stimmung – Unzufriedenheit, Ärger, Zweifel oder auch Freude und Begeisterung.

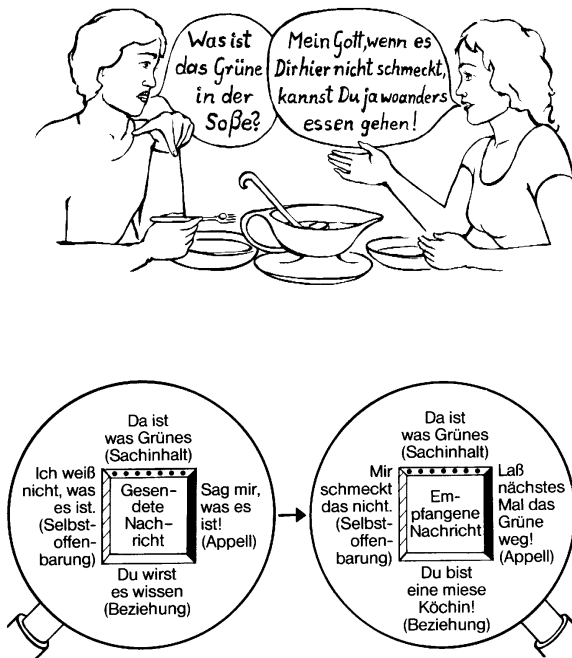
In jeder Mitteilung versteckt sich gleichzeitig die Meinung des Senders über die Beziehung zu dem Empfänger, dieser Aspekt der Nachricht wird als **Beziehung** bezeichnet. Es kann die Beziehung in der bestimmten Situation sein (z.B. „Du brauchst in Moment meine Hilfe“) oder auch eine langfristige (z.B. „Ich bin Dein Chef und darf Dich kritisieren“). Dies passiert vor allem para- (z.B. „Kommandostimme“) und nonverbal (z.B. eine typische Chef-Geste ist ein erhobener oder drohender Zeigefinger).

Schließlich hat eine Nachricht noch eine vierte Seite – einen **Appell**. Jede Äußerung verfolgt ein bestimmtes Ziel, will den Empfänger zu einer Handlung oder einer Reaktion animieren. In jedem Führungsgespräch geht es darum, den anderen zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun. Ob ein Appell den Empfänger zu bestimmtem Handeln bewegt, ist in großem Maße von der Beziehung abhängig.

Die Übermittlung von drei Seiten der Nachricht in überwiegend para- und nonverbaler Form erschwert das Verständnis und kann zu Missverständnissen und Problemen in der praktischen Kommunikation führen. Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell können von Empfänger nicht immer richtig gedeutet werden. Allegorisch kann man sagen: der Sender schickt gleichzeitig vier Briefe ab und der Empfänger entscheidet, in welcher Reihenfolge und ob überhaupt alle Briefe gelesen werden und welcher Brief beantwortet wird. Deswegen wird das Kommunikationsquadrat auch als "Vier-Ohren-Modell" bezeichnet. Jede Äußerung enthält, ob wir es wollen oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig, die genauso in vier verschiedenen Ohren des Empfängers ankommen.

Inwieweit kommen diese vier Aspekte „richtig“, d.h. unverändert, beim Empfänger an? Wie es aus der Diskussion über die spezifischen Filter auf Sender- und Empfängerseite klar geworden ist, kann keine Nachricht ohne Verzerrung ankommen. Die besten Chancen hat dabei der Sachinhalt – er kommt wörtlich an. Alle anderen Aspekte verändern sich, abhängig von den Filtern des Empfängers und können ganz anders wahrgenommen werden, als vom Sender gemeint. Ein Originalbeispiel von Schulz von Thun erläutert diese Schwierigkeiten. Um die Wahrnehmung der Situation und der Beziehung von Mann und Frau zu verdeutlichen, stellt Schulz von Thun als Erläuterung vier Aspekte dieser Nachricht wie sie gesendet und empfangen worden sind.

Abb. 39: Kommunikationsbeispiel und seine Interpretation nach Schulz von Thun



Der Vergleich von gesendeter und empfangener Nachricht zeigt, dass nur der Sachinhalt unverändert angekommen ist, während alle anderen Aspekte bei Sender und Empfänger unterschiedlich aussehen.

Es stellt sich eine berechnete Frage: wie kann man diese Missverständnisse vermeiden und einander besser verstehen? Es hilft offensichtlich nur eins – **miteinander reden**. Wenn wir die Unklarheiten ansprechen, Appell, Selbstoffenbarungs- und Beziehungsaspekte direkt klären, dann werden wir den Partner mit seinen Motiven und Stimmungen besser verstehen können. Es gibt keinen anderen Weg, als zu diskutieren.

Der Ansatz von Schulz von Thun hat praktischen Nutzen für die Unternehmenspraxis und kann im betrieblichen Alltag erfolgreich benutzt werden. Betrachten wir als Beispiel ein Führungsgespräch.

Ein Projektleiter kommt ins Arbeitszimmer seiner Mitarbeiter und sagt:

„Ich hoffe, dass Sie für die morgige Präsentation bei unserem Kunden perfekt vorbereitet sind.“

Tabelle 26: Vier Aspekte einer Nachricht am praktischen Beispiel

Aspekte	Gesendet vom Projektleiter	Angekommen beim Mitarbeiter A	Angekommen beim Mitarbeiter B
Sachinhalt	Ich hoffe, dass Sie für die morgige Präsentation bei unserem Kunden perfekt vorbereitet sind	Ich hoffe, dass Sie für die morgige Präsentation bei unserem Kunden perfekt vorbereitet sind	Ich hoffe, dass Sie für die morgige Präsentation bei unserem Kunden perfekt vorbereitet sind
Selbstoffenbarung	Diese Präsentation ist für die weitere Existenz des Projekts und für mich persönlich sehr wichtig	Der Chef macht sich Sorgen, die Präsentation ist ihm wichtig	Der Chef ist wie immer gestresst und lässt seine Sorgen an uns aus
Beziehung	Ich fühle mich als Projektleiter für meine Leute verantwortlich und muss ab und zu Ansporn geben	Der Chef gibt uns Spielräume, aber in solchen kritischen Momenten kontrolliert er immer	Der Chef misstraut mir, nachdem ich voriges Mal Mist gebaut habe. Er wird es mir nicht vergessen
Appell	Sie müssen sich richtig anstrengen	Ich fühle mich sicher, werde aber nochmals alles überprüfen	Soll ich kündigen?

Bei den zwei anwesenden Mitarbeitern könnte diese Aussage unterschiedlich angekommen sein, wie wir es in obiger Tabelle sehen. Entsprechend dem subjektiven Verständnis der Nachricht würde jeder der Mitarbeiter anders reagieren. Nicht nur die unmittelbare Rückkopplung wird verschieden ausfallen, sondern auch das Handeln.

Die Problematik der Kommunikation hängt damit zusammen, dass sie immer in einem Kontext stattfindet, wobei nicht nur direkt gesagte, sondern auch andere Faktoren

im Spiel sind: Vorgeschichte, Beziehungen, Erwartungen und Emotionen. Die Verantwortung für das Verständnis liegt auf beiden Seiten. Der Sender ist für das Formulieren einer Nachricht und der Empfänger für das Verstehen verantwortlich.

Es liegt bei dem Sender, sich klar und logisch auszudrücken, was die Kommunikation wesentlich erleichtert. Auch die para- und nonverbalen Signale sind nicht zu unterschätzen: häufig kann gerade der Tonfall oder die Gestik des Sprechenden Reizreaktionen beim Empfänger verursachen. Auch die Art der Formulierung ist wichtig: eine bewusst „wissenschaftliche“, komplizierte Sprache schafft Distanz, wird akademisch empfunden. Manchmal entstehen Kommunikationsprobleme deshalb, weil der Sender seinen Appell nicht explizit zu verstehen gibt, sondern erwartet, dass er „zwischen den Zeilen“ gelesen wird. Dies kann entweder auf eine bewusste Manipulation oder auf eine unbewusste Scheu vor dem Gegenüber zurückgeführt werden.

Genauso liegt die Verantwortung für das Verständnis bei dem Empfänger: er hört mit allen vier Ohren, bestimmt aber, auf welche Seite der Nachricht er reagiert. Ist seine Reaktion übertrieben einseitig, dann wird die weitere Kommunikation erschwert.

Man kann mithilfe des Modells von Schulz von Thun einige typische Kommunikationsprobleme zwischen Managern und Untergebenen in Unternehmen erläutern.

Manager neigen häufig zur Überbewertung der Sachebene: sie bleiben bewusst sachlich und geben so wenig wie möglich von persönlichen Empfindungen und Stimmungen preis. Folglich kann bei den Mitarbeitern das Gefühl der Arroganz, Distanziertheit und menschlicher Kälte entstehen, was für die Arbeitsatmosphäre schädlich sein kann.

Wird umgekehrt die Beziehungsseite überbewertet, so wird jede Kommunikation zu einer Klärung von Beziehungen zwischen dem Vorgesetzten und Untergebenen. Beschäftigt sich ein Manager zu sehr mit der Selbstoffenbarungsseite, dann läuft er Gefahr, einen Psychotherapeuten für seine Untergebenen zu spielen, was nicht zu seinen Kompetenzen gehört. Darunter leiden die sachlichen Lösungen von Problemen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nur die ausgewogene Aufmerksamkeit für alle vier Aspekte einer Nachricht sowohl auf der Sender- als auch auf Empfängerseite zu einer erfolgreichen Kommunikation führen kann.

10.3.2 Theorie der Transaktionsanalyse von E. Berne

Eine andere psychologische Theorie der Kommunikation ist von dem kanadischen Arzt Eric Berne (1910 – 1970) in den 1960er Jahren entwickelt worden und unter dem Namen **Transaktionsanalyse** bekannt geworden. In den letzten Jahrzehnten wurde sie ergänzt und weiterentwickelt. Zurzeit gehört die Transaktionsanalyse zu den bekanntesten Modellen der Kommunikation, die in der Wirtschaftskommunikation und Teamentwicklung eingesetzt werden.

Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass die Persönlichkeit eines Menschen aus drei verschiedenen Bewusstseinszuständen (Ich-Zuständen) besteht, die das Denken, Handeln und Fühlen eines Menschen beeinflussen:

- Erwachsenen-Ich (durchdachtes Konzept des Handelns aufgrund rationaler Analyse und Entscheidungsfindung),
- Eltern-Ich (moralische Einstellungen, die auf die Elternerziehung zurückgehen),
- Kindheits-Ich (spontane, kreative Komponente des Handelns).

Alle diese Zustände existieren bei jedem Menschen gleichzeitig, können aber in verschiedenen Situationen unterschiedlich stark ausgeprägt sein und in der Kommunikation dominieren. In dieser Dreiteilung kann man bestimmte Analogien zu den vier Seiten einer Nachricht finden: während die Erwachsenen-Ebene vor allem für den Sachinhalt steht und verbal übertragen wird, werden auf den Eltern- und Kindheits-Ich-Ebenen überwiegend die Komponenten Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell kommuniziert, die meistens unbewusst und para- und nonverbal übermittelt werden.

In dem **Erwachsenen-Ich** kommt das durchdachte Lebenskonzept eines Menschen zum Ausdruck: er denkt rational und logisch, handelt vernünftig und abwägend, vergleicht Alternativen, identifiziert Ursache und Wirkung, empfindet keinen Hass oder Zorn.

Tabelle 27: *Erwachsenen-Ich und seine Charakteristika*¹⁸⁰

Denken/ Gedanken	sammelt und gibt Informationen; zieht logische Konsequenzen; schätzt Wahrscheinlichkeiten ab; überlegt; entwickelt Alternativen; trifft Entscheidungen
Handeln/ Verhalten	abwägend und nachdenklich; aufmerksames Zuhören; geduldig, entspannt; vernünftig, aufgeschlossen
Fühlen/ Gefühl	Gefühle sind wirklichkeitsorientiert; spontan und echt gemeinte Äußerungen; ohne Fähigkeit, Hass oder Zorn zu empfinden

Analysiert man die in der Tabelle dargestellten Denk- und Verhaltensweisen, so merkt man, dass die Menschen sich nicht immer wie ihre Erwachsenen-Ichs verhalten: für das menschliche Verhalten sind auch Fehler und Zweifel, Emotionen und Spontaneität typisch. Diese Verhaltensmerkmale basieren auf anderen Teilen einer Persönlichkeit.

Das **Eltern-Ich** fasst unsere moralischen Vorstellungen und Haltungen zusammen. Das ist ein anerzogenes Lebenskonzept, das aus zwei Teilen besteht: aus dem kritisch-

¹⁸⁰ Diese und die weiteren Tabellen in Anlehnung an Brommer, U. Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise.

bestrafenden und dem fürsorglich-unterstützenden. Diese beiden Funktionen übernehmen die Eltern in jeder Familie einem Kind gegenüber.

Tabelle 28: Eltern-Ich und seine Charakteristika

	Kritisch-bestrafend	Fürsorglich-unterstützend
Denken/ Gedanken	gut/schlecht; du sollst/du darfst nicht; richtig/falsch	tu dein Bestes; mach dir keine Sorgen; gib nicht auf
Handeln/ Verhalten	kopfschütteln; erhobener Zeigefinger; strenger Blick	lächeln; mitfühlende Gesten; besorgter Blick
Fühlen/ Gefühl	fordernd; intolerant; selbst-gerecht	ermunternd; liebend; schützend

Das Eltern-Ich als Teil einer Persönlichkeit besteht aus Einstellungen, Normen, Werten, Geboten und Prinzipien. Alle diese Verhaltensmuster haben wir in der Primärsozialisation wahrgenommen und erlernt, später weiter entwickelt und bewusst verändert. Sie bilden unser Eltern-Ich und können in unterschiedlichen Formen in der Kommunikation vorkommen. Das Eltern-Ich ist die Quelle automatischer, unbewusster Wertungen, die auf den abgespeicherten Gebrauchsanweisungen und Vorschriften basieren.

Beispiele von Gebrauchsanweisungen sind folgende: wie man sich verhält, wie man mit Vorgesetzten spricht, wie man sich kleidet, wie man sich in Gesellschaft benimmt usw. Beispiele von Vorschriften können sein: nur bei „Grün“ über die Straße gehen, bei Tisch still sitzen, alten Leuten in der Bahn den Platz frei machen usw.

Der dritte Teil einer Persönlichkeit wird **Kindheits-Ich** genannt, er umfasst Impulse und Gefühle, die ein Kind von Natur aus hat. In ihm sind die Fähigkeiten und Talente, sowie Gefühle, Kreativität und Spontaneität gespeichert. Das Kindheits-Ich ist die Quelle aller menschlichen Empfindungen. Dabei unterscheiden Psychologen zwischen dem natürlichen, angepassten und rebellischen Kindheits-Ich, alle diese Facetten machen die Vielfalt einer Persönlichkeit in ihren Gefühlen und Impulsen aus.

Das natürliche Kindheits-Ich umfasst Gefühle, Impulse und Affekte, die frei geäußert werden. Das angepasste Kindheits-Ich will den Erwartungen anderer entsprechen – das sind unsere „sozialisierten“ Gefühle. Sie kommen zum Beispiel zum Ausdruck, wenn wir uns von anderen bestrafen lassen. Das rebellische (aufgeweckte) Kindheits-Ich ist Sitz der Empathie (des Einfühlungsvermögens), der Intuition und Kreativität.

Das Kindheits-Ich ist für folgende Verhaltensweisen verantwortlich: lenkt Aufmerksamkeit auf sich, hat Angst, Fehler zu machen, ist egoistisch – will eher nehmen, als geben, akzeptiert Kritik und Bestrafung usw.

Tabelle 29: Kindheits-Ich, seine Aspekten und Charakteristika

	Natürliches K-Ich	Angepasstes K-Ich	Rebellisches K-Ich
Denken/Gedanken	spontan; direkt; ich will/kann; authentisch	hilf mir; beschütze mich; verlass mich nicht; liebe mich	kreativ, intuitiv; schlau/listig; opposi- tionell; ablehnend
Handeln/Verhalten	spielt; beobachtet; lacht/weint; wü- tend/zornig	fügsam; hilflos; ver- zichtet; gibt nach	launenhaft; trotzig; introvertiert; manipu- liert
Fühlen/Gefühl	ängstlich; ver- gnügt; neugierig; erfinderisch	unsicher; abhängig; vorsichtig; liebevoll	enttäuscht; ärgerlich; rebellisch; aggressiv

Alle drei Ich-Zustände prägen menschliches Verhalten. Welches Ich ist besser, wichtiger? Diese Frage macht keinen Sinn, denn eine Persönlichkeit kann sich nur entfalten, wenn alle Seiten vorhanden sind. Wären alle Menschen nur Erwachsenen-Ichs, dann würden sie nur vernünftig und rational handeln und entscheiden – das wäre eine Welt der Maschinen. Unsere moralischen Haltungen (Eltern-Ich) sowie Impulse und Gefühle (Kindheits-Ich) machen uns erst zu Menschen. Dank dem Kind in uns entwickeln wir Visionen und Ideale, machen Erfindungen und Entdeckungen. Dank der moralischen Vorstellungen ist Verantwortungsgefühl und gewissenhaftes Handeln möglich. Nur die ganze Fülle von allen Teilen macht Menschen so einmalig, ermöglicht die Vielfalt an Fähigkeiten und Kompetenzen.

Dank den drei Zuständen einer Persönlichkeit kommen unterschiedliche Sichtweisen zustande:

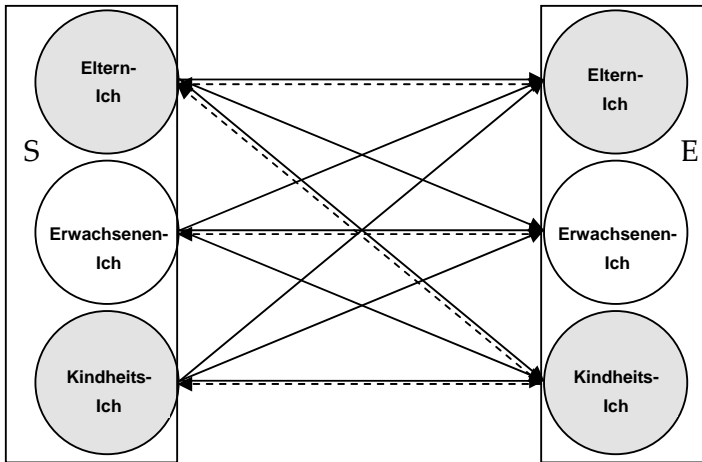
- **Eltern-Ich: Ich sehe die Welt, wie sie sein sollte** (das sind unsere Vorurteile und Klischees, unser Moralstandpunkt),
- **Erwachsenen-Ich: Ich sehe die Welt, wie sie wirklich ist** (in diesem Teil prüfen wir Fakten, holen wertneutrale Informationen ein, vergleichen Alternativen und akzeptieren die Realität so wie sie ist),
- **Kindheits-Ich: Ich sehe die Welt, wie ich sie gern hätte** (dies ist unser Wunschenken, unsere Illusionen, Naivität und Träume).

Wissenschaftler sprechen von einem **Egogramm** eines Menschen¹⁸¹, das die Stärke der Vertretung einzelner Ich-Zustände bei einer Person beschreibt. Allerdings gibt es kein „gutes“ und „schlechtes“ Egogramm, weil alle Menschen verschieden sind und ihre Stärken und Schwächen besitzen. Ein ausgeglichenes Egogramm, wo keiner der Zustände dauerhaft dominiert, gilt als besonders günstiges für die menschliche Kommunikation.

¹⁸¹ Vgl. Birker, K. Betriebliche Kommunikation, S. 54.

Kommunikation kann zwischen verschiedenen Ich-Zuständen stattfinden, dabei sind alle denkbaren Varianten und Kombinationen möglich.

Abb. 40: Verschiedene Kommunikationsvarianten



In der Transaktionsanalyse werden grundsätzlich drei Typen der Kommunikation definiert: parallele, gekreuzte und verdeckte.

Eine **parallele Transaktion** läuft auf gleicher Ebene zwischen beiden Partnern oder von beiden Seiten in der Relation, die zuerst angesprochen wurde. Für die betriebliche Kommunikation ist normalerweise die Erwachsenen-Ebene typisch, das heißt, man spricht die Vernunft und das rationale Denken des Gesprächspartners an und rechnet mit einer Reaktion aus seinem Erwachsenen-Ich. Diese Form ist aber nicht die einzige mögliche: ein Manager, der einen patriarchalischen Führungsstil ausübt, kann seine Untergebenen als Kinder betrachten, dann kommt eine „Eltern – Kind“-Kommunikation zustande. Das Wichtigste dabei ist, dass beide Seiten diesen Kommunikationstyp akzeptieren und als positiv empfinden. Auch die Ebene „Kind – Kind“ ist für Menschen von Bedeutung, z. B. im Privatleben, zwischen Lebenspartnern, die gemeinsam etwas „Verrücktes“ unternehmen (nach Meinung von Psychologen ist dies für eine Beziehung sehr wichtig). Auch Arbeitskollegen oder Teammitglieder können manchmal auf der Kindheits-Ebene kommunizieren.

Nicht immer ist eine parallele Transaktion positiv, was das folgende Beispiel zeigen soll: Ein Vorgesetzter verhält sich als ausgeprägtes kritisch-bestraufendes Eltern-Ich. Als Reaktion antwortet ein Untergebener mit dem angepassten Kindheits-Ich-Verhalten. Diese parallele Kommunikation kommt häufig vor und ist negativ einzuschätzen: aus

dem Gefühl der Unsicherheit und Abhängigkeit des Mitarbeiters resultiert sein fügsames, hilfloses Verhalten, fehlende Initiative, blinder Gehorsam. Der Vorgesetzte soll versuchen, eine Erwachsenen-Erwachsenen-Kommunikation aufzubauen, wenn er Eigeninitiative und Verantwortung des Untergebenen wecken möchte.

Bei der **gekreuzten Transaktion** kommt die Antwort nicht aus dem Zustand, mit dem man gerechnet hat. Dies kann zu Störungen in der Kommunikation führen. Besonders typisch ist folgender Ablauf: der Sender spricht den Empfänger auf der Erwachsenen Ebene an, Reaktion aber kommt von dem Kindheits- oder Eltern-Ich.

Als Beispiel solcher gekreuzten Transaktion betrachten wir einen Dialog zwischen einem Chef und seiner Sekretärin:

Chef: Haben Sie den Druck meines morgigen Vortrags irgendwo gesehen?

Sekretärin: Immer bin ich schuldig, wenn Sie Ihre Sachen verbuddeln!

Die unangemessene Reaktion der Sekretärin kann verschiedene Ursachen haben. Entweder fühlt sich die Sekretärin durch die paraverbale Komponente der Frage angegriffen (z.B. beleidigende Intonation), oder die persönliche Beziehung zwischen beiden ist grundsätzlich angespannt, oder aber die Sekretärin ist heute schlecht gelaunt.

Als **verdeckte Transaktion** bezeichnet man einen Verlauf der Kommunikation auf zwei Ebenen gleichzeitig. Eine Ebene ist dabei explizit, sie wird für den Sachinhalt benutzt. Die Kommunikation auf der anderen Ebene läuft para- oder nonverbal.

Beispiel 1:

Kollege A (auf Erwachsenen- Ebene): In Wien findet in Juli eine Konferenz zum Thema Wissensmanagement statt. Wollen wir dort vortragen?

Gleichzeitig auf Kind-Ebene: Lass uns nach Wien fahren!

Kollege B (auf Erwachsenen-Ebene): Gerne, ich arbeite gerade an einem Artikel darüber.

Gleichzeitig auf Kind-Ebene: Toll!

Beispiel 2:

Chef zur Sekretärin (auf Erwachsenen-Ebene): Ich erwarte einen äußerst wichtigen Anruf, verbinden Sie mich sofort.

Gleichzeitig von Eltern-Ich zum Kindheits-Ich para- und nonverbal: nicht dass Sie jetzt wieder privat telefonieren und die Verbindung lahm legen!

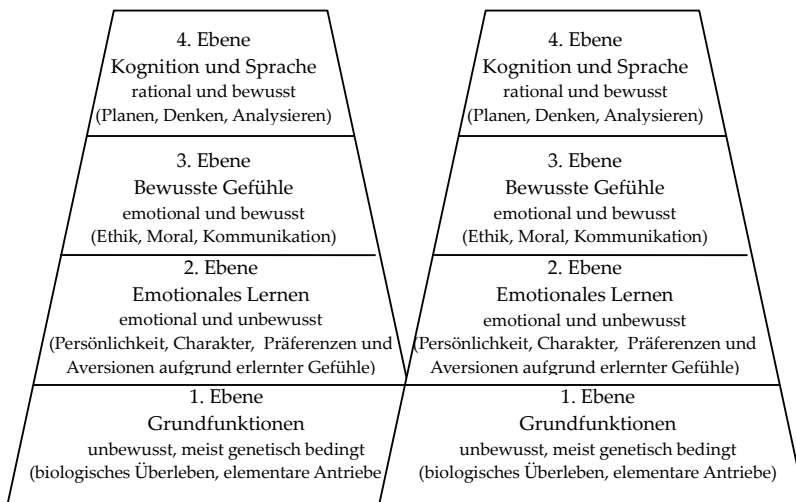
Was soll man tun, wenn die erstrebte Kommunikation auf der sachlichen Ebene nicht funktioniert und die Antwort aus anderen Bewusstseinszuständen kommt? Es ist empfehlenswert zu versuchen, beim Gesprächspartner das Erwachsenen-Ich zu aktivieren. Als Hilfe dienen gezielte Fragen wie: Können Sie mir bitte diesen Sachverhalt genauer erklären? Was hätte ich Ihrer Meinung nach anders machen sollen? Verstehe

ich Sie richtig? Bei solcher Fragestellung wird der Partner mit hoher Wahrscheinlichkeit vernünftig und sachlich reagieren und das Gespräch kann weiter auf der Erwachsenen-Erwachsenen-Ebene fortgesetzt werden.

10.3.3 Kommunikationsgestaltung aufgrund des Modells der Psyche nach G. Roth

Eine weitere Möglichkeit, Kommunikation zu analysieren und zu gestalten, bietet das Modell der Psyche nach G. Roth, das im Kapitel 2.2. eingeführt wurde. Es ist wichtig, dass eine Führungskraft Mechanismen und Wirkungen der praktischen Kommunikation sowie die Möglichkeiten und Grenzen kommunikativer Einflussnahme versteht. Aufgrund des Modells der Psyche kann man sich den Kommunikationsprozess zweier Personen als Aufeinandertreffen von zwei Pyramiden denken (s. Abbildung): alle Ebenen, insbesondere die unteren, emotionalen kommen dabei in Kontakt.

Abb. 41: Kommunikation als Aufeinandertreffen von zwei Psyche-Modellen



Unsere menschliche Natur (die unterste Ebene) ermöglicht uns gegenseitige Grundverständigung. Die höher liegenden emotionalen Ebenen sind für die Kommunikation entscheidend. Überwiegend auf der unbewusst emotionalen Ebene entwickeln sich Sympathien und Vertrauen. Hier werden die Emotionen vermittelt, z.B. Begeisterung für die gemeinsame Sache, Engagement und Ehrlichkeit oder aber Gleichgültigkeit, Passivität und Manipulation. Diese emotionalen Einstellungen der Führungskraft

können nicht vorgetäuscht werden, üben aber auf die Mitarbeiter einen besonders starken Einfluss aus.

Auf der höher liegenden Ebene der bewussten Emotionen (Ebene 3) kann eine Führungskraft die sogenannte emotionale Führung praktizieren und gezielt Gefühle als Führungsinstrumente einsetzen (Kritik, Anerkennung, Lob, Tadel, Empathie, Bewunderung usw.) Allerdings ist sie weniger wirksam, als die unbewusst vermittelten Emotionen (Ebene 2). Noch weniger Einfluss kann man von der bewusst rationalen Ebene der Kommunikation erwarten, die nur die Spitze der Psyche bildet. Deswegen sind die Möglichkeiten der Einflussnahme auf der rationalen Ebene relativ begrenzt.

Was passiert in einem Mitarbeitergespräch? Wie bei jeder Kommunikation, sind alle vier Ebenen der Psyche aktiv. Ein grundsätzliches Verständnis ist dank der gemeinsamen menschlichen Basis möglich (Ebene 1). Die unbewussten Emotionen beider Partner bestimmen die allgemeine Atmosphäre des Gesprächs: Herrschen in der Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und einem Untergebenen Vertrauen und Sympathie, so kann man auch über negative Ereignisse und Fehler leichter diskutieren. Ist die Beziehung von Abneigung und Angst geprägt, wird ein Gespräch zu einer Folter. Über diese Einstellungen haben beide Gesprächspartner während des Gesprächs praktisch keine Macht. Bewusste Gefühle (Ebene 3) und rationale Argumente (Ebene 4) stehen dem Führenden und Geführten zur Verfügung und können von beiden eingesetzt werden. In der Praxis wird besonderer Wert auf die Rationalität gelegt, wogegen die Emotionen eher ausgeklammert werden. Nur „emotional intelligente“ Führungskräfte machen sich die Gefühle zunutze, indem sie durch das Schaffen von angenehmer, positiver Stimmung und ein bewusstes Ansprechen von Interessen und Motiven des Mitarbeiters die Wirkung ihrer Argumentation verstärken.

10.4 Betriebliche Kommunikation

Die Bedeutung von Kommunikation in Unternehmen ist enorm: eine zielorientierte Zusammenarbeit ist ohne Austausch von Informationen (Wissen) unmöglich. Viele Unternehmen erkennen interne Kommunikation als ein Führungs- und Motivationsinstrument an: laut einer aktuellen Studie der Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation benutzen 75% der deutschen Unternehmen interne Informationsveranstaltungen und über 60% informelle Veranstaltungen als Motivationsinstrument.¹⁸² Eine effektive Kommunikation, die als gegenseitige Verständigung und gemeinsame Schaffung einer Unternehmenswelt verstanden wird, ist die Grundlage für Kooperation, Motivation und Lernprozesse in einem Unternehmen.

¹⁸² Vgl. Studie der Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation von 07/2004, unter www.fraunhofer-institut.de/publikationen (10.01.2006)

Man unterscheidet zwischen **unternehmensinterner und -externer Kommunikation**. Interne Kommunikation beschreibt den Informations- bzw. Wissensaustausch innerhalb der Unternehmensorganisation. Unternehmensexterne Kommunikation zielt auf alle Akteure ab, mit denen das Unternehmen in Kontakt tritt. Das sind Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Banken, die Öffentlichkeit und verschiedene Verbände und Gruppen. Mit diesen Stakeholdern muss ein Unternehmen kommunizieren. Dies ist zugleich eine „wirklichkeitsschaffende“ Kommunikation, weil die gegenseitige Beeinflussung von Unternehmen und seiner Umwelt ständig neue soziale Phänomene schafft.

Man kann zwischen **formeller und informeller Kommunikation** in Unternehmen unterscheiden. Unter formeller Kommunikation werden alle Kommunikationsstrukturen und -inhalte zusammengefasst, die institutionalisiert sind. In jedem Unternehmen gibt es bestimmte Praktiken, wie und wer informiert wird, welche Kanäle dafür verwendet und welche Inhalte weitergegeben werden. Als Grundgerüst der unternehmensinternen Kommunikation wird ein Netzwerk von Teambesprechungen auf allen Ebenen bezeichnet.¹⁸³ Wichtig ist, dass bei diesen Besprechungen kommunikative Verständigung zustande kommt. Neben formeller Kommunikation gibt es in Unternehmen informelle Kommunikation, die nicht institutionalisiert ist. Kommunikation gehört zu den menschlichen Bedürfnissen und läuft unabhängig von Verordnungen oder Verboten. Diese informelle Kommunikation bildet die Grundlage für die Team-, Abteilungs- und Unternehmenskultur, schafft ein gutes oder schlechtes Arbeitsklima und ist für die Arbeitszufriedenheit (-unzufriedenheit) verantwortlich.

Es ist üblich, zwei Aspekte der betrieblichen Kommunikation zu unterscheiden: einen technisch-organisatorischen und einen verhaltenskulturellen. Die technisch-organisatorische Seite hat mit den Kommunikationsmedien und der Organisation der Kommunikation zu tun. Die verhaltenskulturelle Seite beinhaltet praktische Aspekte der Kommunikation, die in Mitarbeiter-, Führungsgesprächen und Meetings zustande kommen.

Unter Kommunikation in Unternehmen soll nicht nur Kommunikation zwischen Menschen, sondern auch „Mensch-Maschine“-Kommunikation verstanden werden. Auf diesen Aspekt wird hier jedoch nicht näher eingegangen.

10.4.1 Kommunikationsmedien in Unternehmen

Abhängig von der Kommunikationsebene werden in Unternehmen verschiedene Kommunikationsmedien eingesetzt. Sie haben ihre Vor- und Nachteile, deswegen soll exemplarisch entschieden werden, was für ein Kommunikationskanal in jeder Situation angemessen sei. Der allgemeine Trend geht in Richtung elektronische Kommunikation und informelle computergestützte Netzwerke (vgl. Kooperationstrends, Kapitel

¹⁸³ Vgl. Doppler, K.; Lauterburg, C. Change Management, S. 218.

9.2). Zugleich bleibt die Bedeutung der persönlichen Kommunikation in Form von Mitarbeiter- und Gruppengesprächen erhalten (s. folgende Tabelle).

Tabelle 30: Betriebliche Kommunikationsmedien und ihre Vor- und Nachteile

Medien	Vorteile	Nachteile
Face-to-Face Dialog/Meeting	Verbal und nonverbal, Rückkopplung sofort möglich	Die Kommunikation wird nicht oder nur teilweise (Protokoll) dokumentiert
Telefon (-konferenz)	Verbal und paraverbal, Rückkopplung sofort möglich, dokumentierbar (Aufzeichnung)	Nonverbale Mittel gehen verloren, meistens keine Dokumentierung
Telefax	Verbal, schnell, direkt schriftlich (dokumentiert)	Keine nonverbalen Mittel, Rückkopplung mit Verzögerung
E-Mail	Verbal, sehr schnell, Mitteilung gleichzeitig an mehrere Partner möglich	Keine nonverbalen Mittel, Rückkopplung mit Verzögerung
Briefpost/Dokument	Verbal, sofort dokumentiert	Keine nonverbalen Mittel, langsam, Rückkopplung mit großer Verzögerung
Videokommunikation	Verbal und nonverbal, Rückkopplung sofort möglich, dokumentierbar (Aufzeichnung)	technische Ausstattung notwendig (hohe Kosten)
Computerkonferenz	Verbal, Rückkopplung sofort möglich, Beteiligung mehrerer Partner möglich, dokumentierbar (Speichern)	Keine nonverbalen Mittel, technische Ausstattung nötig
Intranet, Portal, Weblog	Verbal, schnell, dokumentierbar, mehrere Partner, Rückkopplung möglich	keine nonverbalen Mittel, technische Ausstattung notwendig (Kosten)

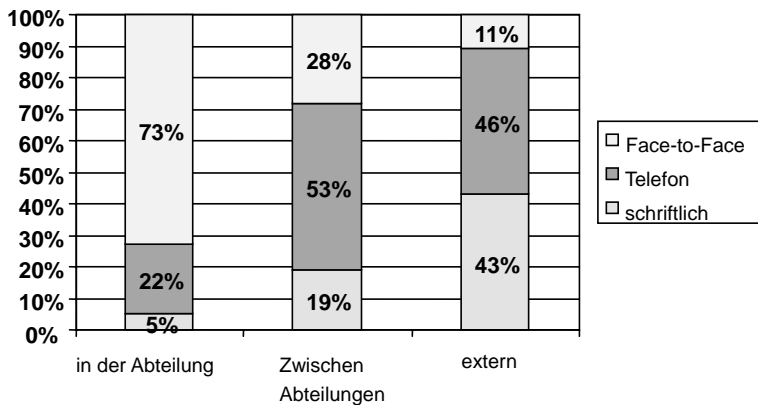
Die Informationstechnologie und vor allem die Benutzung von elektronischen Medien macht die Kommunikation nicht nur schneller, sondern ermöglicht effiziente Verarbeitung und Verfügbarkeit von Informationen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für Wissensmanagement in einem Unternehmen (s. Kapitel 15.2 „Wissen in Unternehmen“). Die aktuelle Entwicklung lässt vermuten, dass die Zahl vorwiegend elektronisch kommunizierender Arbeitsgruppen in Zukunft zunehmen wird. Die Verbreitung des Internets sowie die Idee von virtuellen und „grenzenlosen Unternehmen“¹⁸⁴ intensivieren diese Problematik. Zu den Kommunikationsproblemen unserer Zeit gehören die Bewältigung der Informationsflut und die Koordination räumlich getrennter Ak-

¹⁸⁴ Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T. Die grenzenlose Unternehmung.

teure. Auch die Benutzung von elektronischen Medien innerhalb von Unternehmen hat ihre Nachteile: sie sind nur für die Übertragung von verbalen Botschaften geeignet und die Rückkopplung ist nur mit Verzögerung möglich. Es ist unmöglich für einen E-Mail-Sender, sich an die Erwartungen und Stimmung seines Partners anzupassen und während der Kommunikation schnell auf verbale und nonverbale Signale zu reagieren. Die unmittelbare Face-to-Face-Kommunikation ermöglicht dagegen eine vielseitige Wahrnehmung von verbalen, para- und nonverbalen Mitteln und eine schnelle Rückmeldung (Reaktion) des Empfängers.

Verschiedenen Medien werden abhängig von der Kommunikationsebene (in oder außerhalb einer Abteilung, externe Kommunikation) unterschiedlich häufig genutzt (s. Abbildung).

Abb. 42: Nutzung von Kommunikationsmedien nach Picot/Reichwald¹⁸⁵



Mit den externen Partnern wird eher telefonisch oder schriftlich kommuniziert (Brief, Fax, E-Mail). Je näher die Kommunikationspartner, desto größer der Anteil der persönlichen Kommunikation (Gespräch, Meeting), die für die Führungspraxis unabdingbar ist.

¹⁸⁵ Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T. Die grenzenlose Unternehmung, S. 63 - 114.

10.4.2 Mitarbeitergespräche in der Unternehmenskommunikation

Ein Mitarbeitergespräch dient als ein wichtiges Instrument der Führung zur Beurteilung, Förderung der Leistung und Entwicklung der Potenziale eines Mitarbeiters. Es muss regelmäßig von Führungskräften und Mitarbeitern vorbereitet und durchgeführt werden. Je nach Zielen und Situation des Gesprächs sowie nach Reifegrad und Kompetenzen der Gesprächspartner variieren die Gestaltung und Struktur eines Mitarbeitergesprächs. Die bereits dargestellten Erkenntnisse über zwischenmenschliche Kommunikation, Kommunikationsmodelle und -theorien können auf ein Mitarbeitergespräch übertragen werden.

Jeder Führende trägt Verantwortung für den Ablauf der praktischen Kommunikation in seiner Abteilung (Gruppe) und hat dabei eine Vorbildfunktion. Menschenkenntnis und Offenheit sowie die Berücksichtigung der Individualität jedes Mitarbeiters und der Subjektivität des individuellen Wissens sollen dem Manager ermöglichen, durch die Kommunikation mit jedem Einzelnen und der Gruppe gemeinsame Ziele erreichen zu können und gleichzeitig eine leistungsmotivierende Unternehmenswelt zu schaffen. Die praktische Kommunikation spielt in dem Prozess des gemeinsamen Hervorbringens der Betriebsrealität eine entscheidende Rolle. Die Aufgabe ihrer Gestaltung liegt primär beim Manager und ist durch ein System von Einzel- und Gruppengesprächen zu bewältigen. Allerdings sollten die Mitarbeiter eine Möglichkeit bekommen, sich an den Gesprächen aktiv zu beteiligen.

Bei der Vorbereitung und Durchführung von Führungsgesprächen kann ein Manager auf die Kommunikationstheorien – Vier Aspekte einer Nachricht, die Transaktionsanalyse sowie Kommunikation anhand des Modells der Psyche – zurückgreifen, um die Mehrdimensionalität sowie die verbale und nonverbale Seite der Kommunikation zu berücksichtigen. Einige Beispiele für die Anwendung von Theorien sind im Kapitel 10.3 erläutert worden.

Führungsgespräche können geplant und spontan sowie als Einzel- oder Gruppengespräche durchgeführt werden. Die Wichtigkeit der Führungsgespräche ist offensichtlich: Mitarbeiter brauchen ein Feedback des Vorgesetzten, inwieweit die Lösung ihrer Aufgaben und ihre Gesamtentwicklung richtig sei. Ein Manager sollte Mitarbeitergespräche im Voraus planen und sich Zeit nehmen, damit ein solches Gespräch informell, offen und zu gegenseitiger Zufriedenheit ablaufen kann. Das Argument mancher Führungskräfte, sie hätten keine Zeit, seien zu beschäftigt, ist falsch: ein guter Vorgesetzter hat immer Zeit für seine Mitarbeiter, denn sie sind das Wichtigste im Unternehmen. Deswegen soll eine Führungsperson nicht nur formell stets eine offene Tür für ihre Mitarbeiter haben, sondern eine Atmosphäre schaffen, in der es den Mitarbeitern tatsächlich möglich ist, mit ihren Anliegen und Problemen zum Vorgesetzten zu kommen.

Ein gutes Führungsgespräch, sei es Zielvereinbarungs-, Beurteilungs-, Kritikgespräch oder Meeting, sollte vorbereitet werden. Das ist notwendig, um die eigene Position, Fragestellung, Ziele und Argumente durch explizite Formulierungen zu klären und eventuell zusätzliche Informationen zu besorgen. Diese Vorbereitung kann schriftlich in Form kurzer Notizen erfasst werden. Für ein konstruktives Gespräch, das zu einer Problemlösung führen soll, ist es empfehlenswert, den Gesprächspartner im Voraus über das eigene Vorhaben und Lösungsalternativen zu informieren, damit er sich entsprechend vorbereiten kann. Nach K. Birker¹⁸⁶ sollte die Gesprächsvorbereitung aus folgenden Schritten bestehen:

Tabelle 31: Gesprächsvorbereitung (in Anlehnung an K. Birker)

Schritt	Inhalte
1. Thema	Das Thema soll möglichst präzise formuliert werden. Der Manager soll sich im Klaren sein, was er tatsächlich besprechen möchte (keine „verdeckten“ Botschaften)
2. Ist-Situation	Kurze Beschreibung der Ausgangslage, wobei die Rollen von beiden Gesprächspartnern klar dargestellt werden sollen
3. Mein Ziel	Was soll mit dem Gespräch erreicht werden?
4. Argumente	Mit welchen Argumenten kann man den Gesprächspartner überzeugen? Welche Argumente sind aus seiner Perspektive wichtig?
5. Eventuelle Einwendungen	Auf welche Gegenargumente sollte man vorbereitet sein? Wie sollte man auf sie reagieren?

Eine solche Gesprächsvorbereitung ermöglicht eine konstruktive Diskussion und das Zustandekommen einer Problemlösung. Jedoch ist es nicht weniger wichtig, wie das Gespräch abläuft: gewählter Zeitpunkt und positive Atmosphäre ohne Störungen und Unterbrechungen sind ebenfalls bedeutsam.

In einem Führungsgespräch liegt es zum großen Teil bei dem Manager, das Gespräch zu gestalten. Normalerweise unterscheidet man fünf Phasen des Gesprächsablaufs: Begrüßung, Einstimmung, Problemendarstellung, Lösung und Abschluss¹⁸⁷. Die Umsetzung dieser Phasen kann von Gespräch zu Gespräch variieren und ist individuell zu gestalten, das Modell an sich ist jedoch gut geeignet. Am Beispiel eines Kritikgesprächs (Kapitel 8.5.3 „Kontrolle als Motivationsinstrument“) wurde schon gezeigt, wie man der negativen Wirkung eines unangenehmen Gesprächs vorbeugen könnte.

In jedem Führungsgespräch muss eine Führungskraft nicht nur eine steuernde, gesprächsgestaltende Rolle übernehmen, sondern auch aktiv zuhören. In Anlehnung an

¹⁸⁶ Birker, K. Betriebliche Kommunikation, S. 129.

¹⁸⁷ Vgl. ebd., S. 133.

Schulz von Thun kann man sagen: mit allen vier Schnäbeln reden und allen vier Ohren zuhören. Oder nach der Theorie der Transaktionsanalyse: man muss eine Transaktion auf der Erwachsenen-Ebene anstreben und gleichzeitig bereit sein, auf die Botschaften aus anderen Bewusstseinszuständen des Gegenübers zu reagieren und diese Zustände bei ihm anzusprechen.

Die Kommunikationsanalyse aufgrund des Modells der Psyche (Kapitel 10.3.3) betont vor allem die Rolle der unbewussten und bewussten Emotionen in der persönlichen Kommunikation. In einem Gespräch sollte man nicht nur rationale Gründe und Argumente einsetzen, sondern vor allem die unterschwelligen (unbewussten) Einstellungen, Sympathien und Zusammengehörigkeitsgefühl berücksichtigen und fördern. Auf der Ebene der bewussten Emotionen sind insbesondere Lob und Anerkennung wirksam. Sogar ein gutes, lobendes Wort oder eine höfliche Begrüßung und ein Lächeln im Vorbeigehen spielen im betrieblichen Alltag eine wichtige Rolle, schaffen eine angenehme Arbeitsatmosphäre und wirken leistungsmotivierend. Davon sollte jede Führungskraft öfter Gebrauch machen.

Abb. 43: Emotionen in der Kommunikation¹⁸⁸



Als Folge aus dem neuen Verständnis der Führung als gegenseitige interpersonelle Beeinflussung sollte ein Mitarbeitergespräch als **partnerschaftlicher Dialog**¹⁸⁹ betrachtet werden. Der Mitarbeiter wird zu einer Rückmeldung und Beurteilung des Führenden aufgefordert und übernimmt eine aktive, mitentscheidende Rolle. Insbesondere bei den Zielvereinbarungen, Beurteilungen (z.B. 360°-Beurteilung¹⁹⁰) und Personalentwicklungsmaßnahmen ist eine aktive Beteiligung des Mitarbeiters unbedingt notwendig. Diese neue Gestaltung der Mitarbeitergespräche stellt besondere

¹⁸⁸ Bildquelle: Bischof, K.; Bischof, A. Führen: Mit Ihren Mitarbeitern zum Erfolg, S. 50.

¹⁸⁹ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 338-339.

¹⁹⁰ Eine Beurteilung durch Vorgesetzte, Untergebene, Kollegen und Kunden.

Anforderungen an die Kommunikationskompetenzen von Führungskräften, die in speziellen Workshops und Seminaren geschult werden können.

Regelmäßige Organisation, gute Vorbereitung und geschickte Gestaltung von Führungsgesprächen trägt viel zu einer offenen Kommunikation in der Unternehmenspraxis bei, und diese Kommunikation ist unentbehrlich für das Zusammenarbeiten und Erreichen von gemeinsamen Zielen sowie für die Förderung einer positiven Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur.

Kontrollfragen

1. Warum behauptet P. Watzlawick „man kann nicht nicht kommunizieren“?
2. Definieren Sie den Begriff Kommunikation. Erläutern Sie die Kommunikation am Sender-Empfänger-Modell mit Rückkopplung.
3. Beschreiben Sie die Kommunikation als „Hervorbringen einer gemeinsamen Welt“ (F. Varela).
4. Definieren Sie „verbale Kommunikation“ und „kommunikative Verständigung“. Beschreiben Sie die drei Dimensionen verbaler Kommunikation.
5. Was verstehen Sie unter der nonverbalen Kommunikation? Beschreiben Sie ihre Komponenten.
6. Warum ist es wichtig, Körpersprache zu verstehen? Benutzen Sie als Begründung Beispiele aus der betrieblichen Praxis.
7. Warum werden die ersten vier Minuten einer Begegnung als die „entscheidenden“ bezeichnet? Wie kann man einen positiven ersten Eindruck erreichen?
8. Erläutern Sie die „Vier Aspekten einer Nachricht“ nach Schulz von Thun. Benutzen Sie dafür ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis.
9. Beschreiben Sie drei Bewusstseinszustände der Transaktionsanalyse: Erwachsenen-, Eltern- und Kindheits-Ich. Erklären Sie die drei Typen von Transaktionen: parallele, gekreuzte und verdeckte anhand von praktischen Beispielen.
10. Analysieren Sie die Kommunikation anhand des Modell der Psyche nach G. Roth.
11. Nennen Sie Besonderheiten der betrieblichen Kommunikation. Nennen Sie die wichtigsten betrieblichen Kommunikationsmedien und ihre Vor- und Nachteile.
12. Wie soll ein Mitarbeitergespräch vorbereitet werden? Erläutern Sie die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Ablauf eines Mitarbeitergesprächs.
13. Wie kann ein Mitarbeitergespräch als partnerschaftlicher Dialog gestaltet werden? Welche Vorteile kann dieses Konzept bringen?

11 Gruppen und Gruppenprozesse

Gruppenzugehörigkeit ist ein angeborenes menschliches Bedürfnis – Bindung an andere hat sich in der evolutionären Vergangenheit der Menschheit als lebensnotwendig erwiesen. Unsere Gesellschaft ist in Gruppen als Einheiten organisiert, seien es Familien, Interessenverbände, Teams, Unternehmen oder Parteien. Die Gruppe kann zu einem wichtigen Teil unserer Identität werden, wobei wir uns selbst durch eine Gruppe definieren und einige Gruppenmerkmale und -normen in unsere Persönlichkeit übernehmen. Diese Präsentation nach außen durch Gruppenzugehörigkeit weckt bei Außenstehenden bestimmte Erwartungen, die sie mit der Gruppe als Ganzes verbinden. So kann sich ein Student außerhalb der Hochschule als „Student der FH Köln“ vorstellen, ein Deutscher im Ausland als „Deutscher“, ein Mitarbeiter von Bayer AG als „Bayer-Mitarbeiter“. Diese freiwillige Selbstpräsentation durch Gruppenzugehörigkeit setzt voraus, dass man eine positive Einstellung der entsprechenden Gruppe gegenüber hat (Prestige der Gruppenzugehörigkeit).

Jeder Mensch gehört mehreren Gruppen gleichzeitig an: kleineren (wie Beziehung, Familie) und größeren (wie Unternehmen oder Gesellschaft), formellen (wie Arbeitsgruppe) und informellen (wie Fußballmannschaft). Unabhängig von ihrer Art übt jede Gruppe auf das Verhalten des Individuums einen starken Einfluss aus, der mit typischen Gruppenprozessen zusammenhängt und durch Begriffe wie Gruppenkohäsion, Gruppennormen, Gruppenidentität und Gruppendynamik beschrieben wird.

In Unternehmen spielen Gruppenprozesse eine besondere Rolle: Arbeitsgruppen und Teams sind die kleinsten Organisationseinheiten, Elementarzellen eines Unternehmens, in denen durch Synergie- und Lerneffekte sowie dank der Förderung der sozialen Kompetenz von Gruppenmitgliedern eine besondere Gruppenleistung zustande kommt. Gruppen- oder Teamleitung erfordert von einem Manager besondere Fähigkeiten und Kompetenzen, die mit der Kenntnis von Gruppenverhalten, -dynamik und -prozessen zusammenhängen.

In diesem Kapitel werden zunächst verschiedene Formen von Gruppen und die Auswirkungen einer Gruppe auf das Individuum dargestellt. Danach werden Arbeitsgruppen als elementare Einheiten von Unternehmen sowie Teams als besondere Art der Gruppen betrachtet. Anschließend werden die Prozesse der Gruppenentwicklung und Einflussfaktoren auf die Gruppenleistung erläutert. Unter anderen Faktoren sind für die Leistung die kulturellen Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit von besonderer Bedeutung – Interaktion, Konfliktneigung und -bewältigung sowie Lernprozesse in Gruppen. Zum Schluss werden Empfehlungen für Manager diskutiert: die Bedingungen für eine hohe Gruppenleistung sowie die Aufgaben eines Gruppenleiters.

11.1 Arten und Wirkungen von Gruppen

Der Begriff „Gruppe“ wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Man kann als Gruppe jede Ansammlung von zwei und mehreren Personen bezeichnen, die sich aufgrund ähnlicher Interessen, Aufgaben oder Ziele zusammengetan haben. Bei Gruppen steht die unmittelbare Kommunikation im Mittelpunkt. Demnach ist eine Gruppe eine Mehrzahl von Personen, die über eine längere Zeitspanne in direkter (unmittelbarer) Interaktion zueinander stehen. Verschiedene Gruppen dieser Art kennen wir aus dem Alltagsleben: Familien, Interessengruppen, Schulklassen, Freundschaftsgruppen etc. S. Robbins¹⁹¹ definiert eine Gruppe vor allem als Arbeitsgruppe (Aufgabengruppe): **Eine Gruppe sind zwei oder mehrere Individuen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und dabei interdependent interagieren.** In dieser Definition wird das gemeinsame Ziel (gemeinsame Aufgabe) als das wichtigste Merkmal einer Gruppe dargestellt. Man kann diese Definition durch die Bezeichnung „Arbeitsgruppe“ von der einer (anderen) Gruppe abgrenzen.

Es gibt verschiedene Arten von Gruppen. In der Soziologie wird zwischen primären und sekundären Gruppen unterschieden. Unter primären Gruppen versteht man relativ überdauernde, mit starken emotionalen Bindungen der Mitglieder verbundene Gruppen: Familie, Spielgruppe, Face-to-Face Gruppe. Diese Gruppen basieren auf Gefühlen und sind durch einen hohen Grad an Vertrauen gekennzeichnet. Für sekundäre Gruppen sind dagegen unpersönliche, abstrakte sowie zweckbezogene Beziehungen typisch, sie stellen Teile eines organisierten Zweckgebildes dar – eines Betriebs, einer Abteilung. In der Regel sind Arbeitsgruppen und Teams sekundär. Nach der Basis ihres Zustandekommens unterscheidet man formelle, im Sinne der betrieblichen Zielerreichung geplante und bestimmte, und informelle Gruppen, die sich nach menschlichen Gesichtspunkten spontan und ungeplant bilden.

Nach den Zielen kann man zwischen Aufgabengruppen, Interessengruppen und Freundschaftsgruppen unterscheiden. Aufgabengruppen werden für die Lösung von einer oder mehreren Aufgaben zusammengestellt. Bei Interessengruppen steht ein bestimmtes Interesse im Mittelpunkt – z.B. Wissensaustausch, Repräsentation oder auch Fußball spielen, Kochen etc. Freundschaftsgruppen setzen sich aufgrund von Sympathie zusammen, die Gruppenmitglieder können dabei verschiedene Interessen haben.

Nach ihrer Zusammensetzung werden Gruppen in Rang- oder Statusgruppen, in denen Macht explizit durch Definition von Rang und Status einzelner Mitglieder verteilt wird, und Funktionsgruppen, deren Mitglieder alle gleichen Status, jedoch unterschiedliche Funktionen haben. In der Unternehmenspraxis können alle Arten von Gruppen vorkommen.

¹⁹¹ Vgl. Robbins, S. Organisation der Unternehmung, S. 266.

Unabhängig von der Art der Gruppe sind in der Sozialpsychologie einige positive und negative Auswirkungen einer Gruppe auf das Individuum bekannt, die das Gruppenverhalten beeinflussen: soziale Anregung, soziales Faulenzen und Deindividuation.¹⁹²

Die soziale Anregung besteht darin, dass die Gegenwart anderer Menschen uns einen Antrieb gibt. Soziale Kontakte führen demnach zu einer Stimulation der menschlichen Aktivität: in Anwesenheit anderer Menschen möchten wir uns von der besten Seite zeigen, Sympathie und Anerkennung gewinnen. Diese positive Anregung kommt häufig in Gruppenarbeit und beim Gruppenlernen vor.

Eine negative Auswirkung von Gruppen auf das Individuum ist das soziale Faulenzen. Das ist eine Tendenz, bei einfachen und Routineaufgaben in einer Gruppe schlechtere Leistungen zu erbringen, wenn die individuelle Leistung nicht beurteilt werden kann. Man versteckt sich hinter anderen, reduziert die eigene Leistung auf ein Minimum in der Hoffnung, dass die Gruppe ohnehin die Aufgabe bewältigt.

Besonders bekannt ist allerdings der Effekt der **Deindividuation** in Gruppen (synonym Gruppenuniformität, Gruppendenken) – man geht in der Menge unter, was sich durch eine Verringerung des Verantwortungsgefühls und ein verstärktes Befolgen von Gruppennormen widerspiegelt. Die Gruppenmitglieder neigen dazu, sich der Meinung der Mehrheit anzuschließen, ohne sie in Frage zu stellen. „Der Wunsch, das gut zu finden, was andere gut finden, hat seinen Grund im neurobiologischen Urbedürfnis nach Spiegelung, nach Resonanz und nach Verbleib innerhalb der schützenden sozialen Identität“ – erklärt J. Bauer.¹⁹³ Als Folge dieser Resonanzreaktion wird das Aufrechterhalten der Zusammengehörigkeit und Solidarität der Gruppe als wichtiger empfunden, als die Fakten realistisch zu betrachten. Dieser Prozess kann sich negativ auswirken: es kommt zu einem unvollständigen Überblick über mögliche Alternativen, Risiken werden nicht ernsthaft untersucht, die Suche nach Informationen bleibt unzureichend, Alternativpläne werden nicht entwickelt. Daraus resultiert eine Tendenz zu risikoreichen Entscheidungen bei einer Problemstellung, die Lösungsalternativen mit verschiedenen Graden an Ungewissheit zulässt. Gruppenentscheidungen sind im Gegensatz zu Individualentscheidungen sehr oft durch eine geringere Risikoscheu gekennzeichnet, weil die Verantwortung verteilt wird: der Einzelne fühlt sich für die Entscheidung persönlich nicht verantwortlich.

Neben der Fähigkeit, in Resonanz zu gehen und sich in Gruppen einzuordnen, ist für ein Individuum die Fähigkeit wichtig, Resonanzphänomenen widerstehen zu können. Ein Gruppenmitglied darf nicht jedem Gruppendruck nachgeben. Diese Balance zwischen sozialer Resonanz und individueller Identität sollte gelernt werden.

¹⁹² Vgl. Aronson, E.; Wilson, T.; Akert, R. Sozialpsychologie.

¹⁹³ Bauer, J. Warum ich fühle, was du fühlst, S. 151.

Exkurs: Gruppenverhalten. Ergebnisse von psychologischen Experimenten

In der Organisationspsychologie sind Zahlreiche Phänomene des Gruppenverhaltens bekannt, die in psychologischen Experimenten nachgewiesen worden sind. Hier einige Beispiele.

„Betriebsblindheit“. Ist man gewohnheitsmäßig in bestimmten Situationen durch eingefahrene Lösungsstrategien immer wieder zum Ziel gekommen, so wird man in subjektiv ähnlichen Situationen auch wieder den gleichen Weg einschlagen, obwohl sich in dem Unternehmen die Ausgangslage allmählich modifiziert hat und andere Lösungsstrategien bessere Ergebnisse bringen würden (Luchins, 1942).

„Gruppendruck“. Seit den klassischen Experimenten von Asch (1965) ist bekannt, dass Mitglieder einer Gruppe sich häufig gegen ihre Überzeugung der (vermeintlichen) Mehrheitsmeinung anpassen. Dies gilt auch für Problemlösungen und Entscheidungen in Unternehmen, was insbesondere Janis (1972) mit seinen berühmt gewordenen Analysen der Kabinettsentscheidungen der Kennedy-Ära nachgewiesen hat. Der „group think“ führt besonders dann zu Fehlentscheidungen, wenn auf Einigkeit in der Gruppe geachtet und die Auffassung von abweichenden Gruppenmitgliedern nicht ernsthaft diskutiert oder gar unterdrückt wurde.

„Prestige- und Kompetenzzuschreibung“. In einer Vielzahl von experimentellen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass die Argumente statushoher Personen besonders einflussreich waren, auch wenn der Status mit der fachlichen Kompetenz nicht korrelierte. Diesem Aspekt wurde bei Gruppenbesprechungen der früheren deutschen Schifffahrt dadurch Rechnung getragen, dass bei Schiffsversammlungen die Lösungsvorschläge in der Reihenfolge vom Schiffsjungen zum Kapitän abgegeben werden mussten. (s. Schuler, 1975)

„Einfluss des Vielredners“. Gruppenmitglieder, die zu Beginn der Besprechung viel reden, haben besonders viel Einfluss, obwohl Redehäufigkeit und Kompetenz nicht korrelieren. Offensichtlich, wird von den übrigen Gruppenmitgliedern das viele Reden als Indikator der Kompetenz verstanden und dem Vielredner daher auch weiterhin viel Redezeit und Einfluss zugestanden. Der Effekt verliert sich allerdings, wenn sich die Gruppenmitglieder länger kennen. (nach Riecken, 1958)

„Leistungsrestriktion“. In einer Arbeitsgruppe – auch bei Akkordlohn – überschreitet kein Mitglied einen bestimmten Leistungswert, auch wenn er in der Lage gewesen wäre, höhere Leistungen zu erbringen. Die Gruppenmitglieder, die zu höheren Leistungen tendieren, werden von den anderen daran gehindert. Man bedenkt, dass hohe Leistungen nicht selten der Anlass sind, die Akkordsätze oder die Vorgabezeiten zu modifizieren und Personaleinsparungen vorzunehmen. (Quelle: von Rosenstiel, L. *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 4. Aufl., Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2000, S. 261, 320 – 321)

Ein weiteres Beispiel der Gruppenkonvergenz kommt aus dem politischen Bereich. Im Jahre 1963 besuchte der damalige Generalsekretär der KPdSU Nikita Chruschtschow die USA und gab im Washingtoner Press-Club eine Pressekonferenz. Die erste Frage, die aus dem Saal an ihn gerichtet wurde und die ein Dolmetscher übersetzte, lautete: „Sie haben heute über die Schrecken Herrschaft Ihres Vorgängers Stalin gesprochen. Sie waren in dieser Zeit sein engster Helfer und Mitarbeiter. Was haben Sie die ganze Zeit über getan?“ Chruschtschows Gesicht lief rot an. „Wer hat das gefragt?“ brüllte er. Alle 500 Anwesenden senkten den Kopf. „Wer hat das gefragt?“ bohrte er weiter. Keine Reaktion. „Genau das habe ich auch getan“, sagte er. (Quelle: Wagner, K.; Rex, Bernd. *Praktische Personalführung: eine moderne Einführung; mit Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 104)

11.2 Arbeitsgruppen in Unternehmen

Arbeitsgruppen in Unternehmen sind formell und sekundär (vgl. Kapitel 11.1.1) und haben im Vergleich zu anderen Gruppen einige Besonderheiten. Bei Arbeitsgruppen steht nicht die Kommunikation, sondern die gemeinsame Aufgabenerfüllung (Koope-ration) im Vordergrund, die auf Spezialisierung und Arbeitsteilung basiert und da-durch zu größerer Effizienz und höherer Qualität der Arbeit führt. Im Gegensatz zu den primären informellen Gruppen sollen Arbeitsgruppen erst zu einer sozialen Ein-heit entwickelt werden.

Als Grundlage dafür dient die **kollektive Wissensharmonisierung** innerhalb der Gruppe, wobei beschreibendes, prozessuales und emotionales Wissen (s. Kapitel 5.3) der Gruppenmitglieder abgestimmt und zum teil angepasst wird. Diese Wissenshar-monisierung ist für eine erfolgreiche Interaktion unentbehrlich und bildet eine Grund-lage für gemeinsame, komplementäre Ziele, kommunikative Verständigung und Ver-trauen. Die Harmonisierung findet rational und emotional sowie bewusst und unbe-wusst statt.

Eine Gruppe einigt sich (rational und emotional) über die gemeinsamen Ziele, die bei dem kollektiven Handeln im Vordergrund stehen. Es ist wichtig, dass jeder Teilneh-mer seine eigenen Ziele in den gemeinsamen wiederfindet und von der Erreichung der übergeordneten Ziele profitiert (Komplementarität - vgl. Kapitel 9.3). Darüber hinaus werden in der Kommunikation Begriffe und Zusammenhänge, allgemeiner individueller mentaler Modelle, abgeglichen und kollektive mentale Modelle gebildet (kognitive Harmonisierung des beschreibenden Wissens). Auch die Handlungen in der Gruppe werden aufeinander abgestimmt (prozessuale Wissensharmonisierung).

Gleichzeitig findet eine emotionale Harmonisierung statt (Abgleich des emotionalen Wissens): Mitglieder einer Interaktionsgruppe stimmen sich verbal (bewusste emotio-nale Ebene) und nonverbal (unbewusste emotionale Ebene) aufeinander ein, indem sie Worte, Gesten, Mimik, Tonfall, Stimmlage usw. anderer Personen kopieren. In diesem Prozess spielen unsere Spiegelneuronen eine wichtige Rolle. Weiterhin werden die Werte und Normen des Verhaltens abgestimmt, wobei die von G. Hofstede als „kollek-tive Programmierung des Geistes“¹⁹⁴ bezeichnete Kultur eine bedeutende Rolle spielt.

Die für jede Interaktionsgruppe notwendige gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen können nur zu einem sehr geringen Teil auf der rationalen Ebene (z.B. durch die be-wusst wahrnehmbare Kompetenz des Partners) entstehen und resultieren überwie-gend aus einer positiven emotionalen Wahrnehmung des Gegenübers, die auf seiner Authentizität, Konsistenz, Offenheit und Loyalität beruht (vgl. Kapitel 9.4).

Diese Harmonisierungsprozesse verlaufen unterschiedlich je nach Größe, Zielen und Dynamik der Arbeitsgruppe, sind für die Leistung der Gruppe ausschlaggebend und

¹⁹⁴ Vgl. G. Hofstede, Lokales Denken, globales Handeln, S. 4.

können mehr oder weniger gesteuert werden. Je nach Zusammensetzung und Gruppendynamik unterscheidet man folgende Arbeitsgruppentypen in Unternehmen¹⁹⁵:

- dauerhafte Aufgabengruppen mit meist einheitlicher Leitung (Arbeitsgruppen, Abteilungen kleinerer Unternehmen etc.),
- Projektgruppen mit zeitlicher Begrenzung bis zum Projektende,
- sich regelmäßig treffende Gruppen wie Abstimmungs- oder Gesprächskreise und Communities sowie
- Entscheidungsgruppen, die für die Vorbereitung und das Treffen einer Entscheidung einberufen werden.

Dauerhafte Aufgabengruppen und Projektgruppen bestehen (relativ) dauerhaft, haben ausgeprägte gemeinsame Ziele und sind durch unmittelbare Interaktion gekennzeichnet, folglich etablieren sich langfristige soziale Prozesse und Beziehungen. Die zwei weiteren Arbeitsgruppentypen haben einen anderen Charakter: sie treffen sich (auch wenn regelmäßig) nur für eine begrenzte Zeit, anstelle gemeinsamer Ziele können verschiedene, sogar widersprüchliche Ziele bestehen, weil die Mitglieder in der Runde ihre Einzelgruppen vertreten, persönliche Beziehungen sind weniger tief und bedeutsam. Folglich sind Gruppennormen und -identität in solchen Arbeitsgruppen weniger ausgeprägt.

Gemeinsames Erfüllen von Aufgaben in unmittelbarer Interaktion führt dazu, dass Mitglieder einer Gruppe bestimmte Umgangsformen, Denkschemata und Vorgehensweisen entwickeln, die in geschriebenen und ungeschriebenen Regeln verankert werden. Dies führt zur Herausbildung von Gruppennormen und einer Gruppenkultur. Die Einhaltung dieser gemeinsamen Verhaltensregeln wird von jedem Gruppenmitglied erwartet, bei Abweichung wird das Mitglied – im Extremfall mit Ausgrenzung oder Ausschluss – bestraft. Diese gemeinsamen Gruppennormen geben jedem Mitglied eine gewisse Sicherheit und Unterstützung, können sich aber auch negativ auswirken, wenn die Meinung der Mehrheit falsch oder konservativ ist.

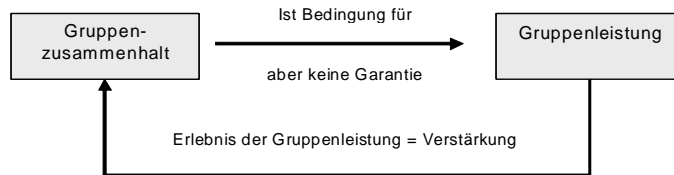
Als Folge dieser Entwicklung entsteht eine so genannte Gruppenkohäsion – die subjektiv empfundene Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder, die sie zusammenhält. Diese Attraktivität hängt von mehreren Faktoren ab:

- von den Vorteilen, die der Einzelne im Hinblick auf die Erreichung seiner persönlichen Ziele erwartet,
- von der Art, wie er in der Gruppe angenommen wird,
- von der Art der sozialen Interaktion sowie
- von dem Prestige der Gruppenzugehörigkeit.

¹⁹⁵ In Anlehnung an Birker, K. Betriebliche Kommunikation, S. 15.

Je höher die Gruppenkohäsion, desto stärker ist das Zusammengehörigkeitsgefühl ausgeprägt, jedes Mitglied setzt sich für die gemeinsamen Ziele ein und beachtet die Gruppennormen. Zusammenhalt und Leistung einer Gruppe stehen in einer Wechselbeziehung zueinander, wie es die weiter folgende Abbildung zeigt.

Abb. 44: Beziehung zwischen Gruppenzusammenhalt und Gruppenleistung¹⁹⁶



Ein guter Gruppenzusammenhalt führt zu mehr Zufriedenheit bei Gruppenmitgliedern und ist eine wichtige Bedingung, jedoch keine Garantie für die Gruppenleistung. Über das Erlebnis der Gruppenleistung (Rückkopplung) kann der Gruppenzusammenhalt gestärkt werden.

Gleichzeitig mit Gruppennormen und -kohäsion entwickelt sich ein spezifisches Gruppenklima - eine Gesamtbefindlichkeit oder Atmosphäre in der Gruppe, die sich mit Worten wie „freundlich“, „loyal“, „harmonisch“ oder auch „feindselig“, „gespannt“, „unangenehm“ etc. beschreiben lässt. Man kann auch von Gruppenidentität – einer Art „Wir-Bewusstsein“ der Gruppe sprechen. Sie ist sowohl im Innenverhältnis und somit für das Gruppenklima als auch für das Auftreten nach außen wichtig. Zusammenfassend kann man die Begriffe Gruppennormen, Gruppenklima und Gruppenidentität als Teilbereiche einer Gruppenkultur verstehen¹⁹⁷. Die Gruppenkultur besteht aus einem gemeinsamen Werte- und Normensystem in der Gruppe, das von allen Mitgliedern akzeptiert und gelebt wird. Jede Gruppe hat ihre einmalige Gruppenkultur, die auf Traditionen, Erfahrungen und gemeinsamen Erlebnissen basiert und sich auf das Verhalten der Mitglieder auswirkt. Diese Kultur kann positiv, fördernd sein – dann empfinden die Teilnehmer ihr Zusammensein als wohltuend und angenehm, ihre Leistung wird dadurch erhöht. Oder umgekehrt: Gruppenmitglieder sind mit der bestehenden Kultur unzufrieden, das Miteinander wirkt sich auf die Leistung negativ aus. Es gibt Möglichkeiten, eine Gruppenkultur gezielt zu verändern, dies ist jedoch mit langwieriger gemeinsamer Arbeit und der Vorbildfunktion von Managern verbunden. Diese Möglichkeiten werden im Kapitel 12.7 „Gestaltung der Unternehmenskultur“ diskutiert.

¹⁹⁶ Comelli, G.; von Rosenstiel, L. Führung durch Motivation, S. 177.

¹⁹⁷ Näheres zum Thema Kultur und Unternehmenskultur s. Kapitel 12.

Eine Arbeitsgruppe, die sich zu einer sozialen Einheit entwickelt hat, demonstriert Zusammenhalt und ist leistungsfähig. Gleichzeitig resultieren aus den beschriebenen Prozessen negative Auswirkungen auf das Mitarbeiterverhalten. Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit gegenüber Einzelarbeit kann man wie folgt zusammenfassen.

Tabelle 32: Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit

Vorteile der Gruppenarbeit	Nachteile der Gruppenarbeit
Steigerung der Qualität und Effizienz sowie Verkürzung des Zeitaufwands durch Spezialisierung und Arbeitsteilung; Steigerung individueller Leistung dank sozialer Anregung.	Gruppenuniformität und Gruppendenken infolge der Deindividuation; erhöhter Zeitaufwand für die Vorbereitung und Koordination; Neigung zu risikoreichen Entscheidungen; soziales Faulenzen.

Diese Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit kommen nicht unbedingt in jeder Gruppe vor, sie existieren nur als Tendenzen. Eine geschickte Gruppenführung kann die Vorteile der Gruppe hervorheben und die Nachteile reduzieren.

Unter bestimmten Bedingungen kann sich eine Arbeitsgruppe zu einem Team entwickeln, wobei Synergieeffekte und Zusammengehörigkeitsgefühl die entscheidende Rolle spielen und zu einer qualitativ höheren Leistung führen. Das Team als eine spezielle Form von Arbeitsgruppen wird im folgenden Kapitel ausführlich betrachtet.

11.3 Team als eine besondere Arbeitsgruppe

Das Thema „Team und Teamarbeit“ sorgt ständig für kontroverse Meinungen und hat sowohl seine Anhänger als auch scharfe Kritiker. Als Modeerscheinung der 1980-90er Jahre hat Teamarbeit für viele Publikationen gesorgt. Das Team wurde als Wundermittel für die Lösung verschiedener Probleme gepriesen: die Zusammenarbeit von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Kompetenzen ermöglicht kreative Lösungen und Perspektivenvielfalt, die Kontaktdichte erleichtert Meinungs- und Wissensaustausch etc. Forderungen von Teamfähigkeit fehlen in keiner Stellenanzeige. Gleichzeitig unterstellen Autoren wie R. Sprenger oder J. Staute den Teamapologeten eine „Teamlüge“ und behaupten, dass die Erfindungen und Problemlösungen immer von Einzelnen – nicht im Team – gemacht und gefunden werden und dass viele Unternehmen diese Teamlegende nur in eigenem Interesse (z.B. Rationalisierung und Personalabbau) benutzen.¹⁹⁸

¹⁹⁸ Vgl. Staute, J. Das Ende der Unternehmenskultur, S. 166 – 173.

Auch die berühmte ironische Erläuterung des Wortes TEAM als „Toll, ein anderer macht's“ spricht für sich: Team- und Gruppenarbeit kann von einigen dafür missbraucht werden, sich hinter dem Rücken von Fleißigen zu verstecken. Allerdings sind nicht Begriffe und Theorien gut oder schlecht, sondern das, was man daraus macht. Die Auswirkungen von Team- bzw. Gruppenarbeit hängen von der praktischen Umsetzung unter konkreten Bedingungen und von beteiligten Personen ab.

Einige Autoren setzen die Begriffe Arbeitsgruppe und Team gleich¹⁹⁹. Andere Ansätzen betrachten ein Team als eine besondere Art von Gruppen, wie zum Beispiel, Olfert/Steinbuch und Schulz von Thun. Nach Olfert/Steinbuch²⁰⁰ kann Gruppe als Oberbegriff und Team als eine besondere Gruppe verstanden werden. Die Unterscheidungsmerkmale betreffen Wettbewerb, Innovation, Entscheidungen, Erfolg und Abhängigkeit.

Tabelle 33: Gruppe und Team im Vergleich²⁰¹

Merkmale	Gruppe	Team
Wettbewerb	Gegner auch innerhalb	Gegner meist außerhalb
Innovation	Wenig Wunsch nach Veränderung	Innovation wird gesucht
Entscheidungen	Durch den Leiter von außen	Intern durch Konsens
Erfolg	Persönliche Erfolge haben Stellenwert	Erfolg des Teams steht im Vordergrund
Abhängigkeit	Mitglieder relativ unabhängig	Mitglieder voneinander abhängig

Demnach ist jedes Team eine Gruppe, aber nicht jede Arbeitsgruppe ist zugleich ein Team. Aus dem Vergleich ist offensichtlich, dass Teams durch eine größere Bindung der Mitglieder gekennzeichnet sind, was sich in einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl und der Ausrichtung auf das Gesamtinteresse widerspiegelt. Allerdings haben Teams in diesem Ansatz gegenüber einer Arbeitsgruppe keine qualitativ neuen Merkmale.

Schulz von Thun stellt in den Mittelpunkt der Teamdefinition Synergieeffekte und Zusammengehörigkeitsgefühl:²⁰² Eine (nach den Regeln der Kunst geleitete) Gruppe mit gemeinsamer Aufgabe, bei der die Leistung von höherer Qualität ist als dies durch

¹⁹⁹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., S. 3719 oder Rahn, H.-J. Unternehmensführung, S. 377.

²⁰⁰ Olfert, K.; Steinbuch, P. Organisation, S. 463-464.

²⁰¹ Ebd., S. 464.

²⁰² Schulz von Thun, F. Zitiert nach Brommer, U. Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise, S. 127.

Addition der Einzelbeiträge möglich wäre - und bei der die Mitglieder infolge eines nach und nach entwickelten Zusammengehörigkeitsgefühl das Gesamtinteresse höher gewichten als ihre jeweiligen Einzelinteressen, bezeichnet man als Team.

Demnach ist ein **Team eine Arbeitsgruppe mit Synergieeffekt und Zusammengehörigkeit**. Folglich kann man ein Team als eine idealtypische Arbeitsgruppe bezeichnen. Das Zusammengehörigkeitsgefühl bildet sich in der Gruppe im Laufe der Zeit heraus. Gemeinsame Erfolgserlebnisse genauso wie gemeinsame Schwierigkeiten und deren Überwindung schweißen Teammitglieder zusammen. Die Attraktivität der Gemeinschaft für jeden Einzelnen steigt, die Teaminteressen gewinnen an Bedeutung und können in gewissen Situationen höher bewertet werden, als die Einzelinteressen. Der Synergieeffekt ist das wichtigste Merkmal eines Teams. Eine starke Bindung der Mitglieder, die in dem Ansatz von Olfert/Steinbuch zu qualitativen Vorteilen führt, verursacht eine überdurchschnittliche Leistung. Nach Ansoff (1965) bedeutet Synergie, dass die Gesamtleistung größer ist als die Summe ihrer Teile. Die „mathematische“ Formel für Synergie ist $2+2=5$. Als Quelle einer synergetischen Lösung wird die Heterogenität der Gruppenmitglieder angesehen.²⁰³ Jeder ist – wie Teile eines Puzzles – einzigartig und für die Gesamtlösung einer Aufgabe unentbehrlich. Die Mitglieder eines Teams tauschen sich gegenseitig aus, ergänzen einander und lernen voneinander.

Diese charakteristischen Merkmale lassen sich bei Teams im Sportbereich erkennen. Ein klassisches Beispiel wäre eine Fußballmannschaft: nur alle elf zusammen können gewinnen, wobei die ausgezeichnete Qualifikation jedes einzelnen Spielers gefragt ist. Auch ein Orchester oder Ensemble kann als Team betrachtet werden: jeder Musiker hat eine andere Kompetenz, aber nur alle zusammen können aufeinander abgestimmt ein Musikwerk interpretieren. In beiden Fällen geht es den Teilnehmern nicht darum, allein erfolgreich zu sein und persönliche Stärken zu präsentieren, sondern in der Mannschaft gemeinsam zum Erfolg zu gelangen. Gleiche Prinzipien gelten für ein gutes Team im Unternehmen.

Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit haben einige Überschneidungen mit denen von Gruppen, da sie auf den gleichen Ursachen (Vorteile: Spezialisierung und Arbeitsteilung, sozialer Anregung und Gruppenkohäsion, Nachteile: Gruppendenken, Notwendigkeit von Abstimmung und Verteilung der Verantwortung) basieren, sind aber durch die Effekte der Synergie und des Zusammengehörigkeitsgefühls spezifischer.

Vorteile der Teamarbeit:

- Unterschiedliche fachliche Qualifikationen werden eingebracht, dadurch sind kreative Lösungen, höhere Qualität der Lösung und Synergieeffekte möglich.
- Es findet Wissensaustausch und -erweiterung statt, der Wissensstand aller Teammitglieder wird in einem gemeinsamen Lernprozess erhöht.²⁰⁴

²⁰³ Auf diesem Prinzip basiert auch das Konzept des Diversity Managements.

²⁰⁴ Über das Lernen in Gruppen (Teams) s. Kapitel 11.7.

- Gegenseitige Motivation und Unterstützung durch Zusammengehörigkeit.
- Alle sehen mehr als ein einzelner, bei den Lösungen werden verschiedene Perspektiven benutzt, durch vielfältige Anregungen gibt es mehr Kreativität.
- Das Risiko von Fehlentscheidungen wird vermindert – die Fehler von Einzelnen können von Anderen bemerkt und korrigiert werden.
- Es findet eine starke Identifikation mit den Ergebnissen statt, man löst eine Aufgabe zusammen und verliert dabei den eigenen Beitrag nicht aus den Augen.
- Toleranz, Fairness und soziales Verhalten wird gefördert, die sozialen Kompetenzen der Teammitglieder werden entwickelt.

Nachteile der Teamarbeit:

- Noch stärker als in Gruppen können sich in einem Team Gruppenkonformität und Gruppendenken entwickeln, bei denen das Aufrechterhalten der Kohäsion und der Solidarität wichtiger ist, als die Fakten realistisch zu betrachten. Unvollständiger Überblick über mögliche Alternativen und unzureichende Suche nach Informationen sind die Folgen.
- Tendenz zu einem hohen Zeitaufwand wegen der Notwendigkeit der Abstimmung bei der Zusammenarbeit.
- Tendenz zu risikoreichen Entscheidungen wegen der geteilten Verantwortung.
- Ein spezifisches Teamproblem wird in der Formel „Toll – ein Anderer macht's“ ausgedrückt. Dieser Nachteil der Teamarbeit hängt mit der bekannten Tendenz zum sozialen Faulenzen zusammen. Dort, wo die Leistung jedes Einzelnen nicht explizit gemessen werden kann, gibt es immer eine Gefahr, dass die Faulen sich auf Kosten der Fleißigen bedienen. Allerdings muss es in einem Team möglich sein, solche Probleme offen zu diskutieren und zu beseitigen.

Merkmale eines erfolgreichen Teams sind: Kooperationsfähigkeit seiner Mitglieder, Gemeinschaftsdenken und gegenseitige Förderung und Unterstützung, gemeinsame Zielvorstellungen, Austausch aller relevanten Informationen (keine Geheimnisse, keine Einstellung: „Wissen ist Macht“), Freude an der Arbeit, Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft, Verständnisbereitschaft und Vertrauen, offene und ehrliche Kommunikation, konstruktiver Umgang mit Konflikten, Minderheitenschutz und fairer Wettbewerb. Diese Auflistung, die auf Ergebnissen von Befragungen erfolgreicher Teams basiert, zeigt, dass von Teammitgliedern verschiedene soziale Kompetenzen erwartet werden, die für ein erfolgreiches Miteinander unentbehrlich sind.

Sozialpsychologen nennen folgende persönliche Eigenschaften als Voraussetzung für die **Teamfähigkeit**²⁰⁵: Fähigkeit zur Selbstreflexion, Verständnisbereitschaft und Ein-

²⁰⁵ Vgl. Brommer, U. Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise, S. 119.

fühlungsvermögen, Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungsbereitschaft und Kritikfähigkeit.

Allerdings braucht ein Team keine pflegeleichten, einander ähnlichen Mitglieder: nur im Falle der Heterogenität von Qualifikationen und Eigenschaften kommen Synergieeffekte zustande. Konstruktives Denken, Fühlen und Handeln von jedem Mitglied, ausgerichtet auf gemeinsame Ziele, ist die Erfolgsformel für Teamarbeit. Die Mitglieder sollten unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie verschiedene Sichtweisen haben. Systematische und analytische Persönlichkeiten, die gleichzeitig Kreativität und Intuition an den Tag legen, sind besonders gefragt.

Betrachtet man ein Team als erstrebenswertes Ideal einer Arbeitsgruppe, dann sollte man die Entwicklung von Gruppen nutzen, um zur Entfaltung des Gruppenpotenzials und von Teammerkmalen beizutragen. Gruppen erleben in ihrer Entwicklung bestimmte Phasen, deren erfolgreicher Ablauf für die Funktionsfähigkeit und Leistung von Gruppen (Teams)²⁰⁶ von entscheidender Bedeutung ist.

Praxiserfahrungen mit teilautonomen Teams (z.B. bei Audi oder Opel) beweisen spezifische Vorteile dieser Organisationsform: gegenseitige Unterstützung, gemeinsame Verantwortung, interne Lernprozesse, Qualitätsbewusstsein und Innovationsbereitschaft. Neben unmittelbaren Produktionsaufgaben sind autonome Teams für die Arbeitssicherheit, Qualitätskontrolle und kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVB) zuständig. Wesentliche Merkmale teilautonomer Arbeitsgruppen sind die selbstständige Planung, Steuerung und Kontrolle der übertragenen Aufgaben. Entscheidungen zur Selbstregulation, -organisation und -verwaltung setzen Freiheitsgrade bei der Arbeitsausführung voraus.²⁰⁷

11.4 Gruppenentwicklung und Gruppenleistung

Gruppen und Teams sind dynamische Handlungseinheiten, die aus verschiedenen Gründen und für verschiedene Zwecke entstehen und sich immer weiter entwickeln und verändern. Jede Gruppe ist in ihrer Dynamik einmalig, und trotzdem gibt es bestimmte allgemeingültige Gruppenentwicklungsphasen:²⁰⁸

1. **Formierung** (Forming) – Individuen beginnen sich als Gruppenmitglieder wahrzunehmen. Mitarbeiter kommen zusammen, lernen sich kennen und stellen fest, dass sie zusammen gehören und demnächst zusammen arbeiten sollen. Diese Phase bedeutet ein gegenseitiges „Abtasten“ und Orientieren.

²⁰⁶ Im Weiteren werden für die Einfachheit unter Gruppen sowohl Arbeitsgruppen als auch Teams verstanden.

²⁰⁷ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 509.

²⁰⁸ In Anlehnung an Tuckman, B. W. Development sequences in small groups.

2. **Strukturbildung** (Storming, oder Konfliktphase) – die Mitglieder bestimmen ihre Rollen und ihren Status in der Gruppe. Jedes Individuum hat eigene Verhaltensmuster, die sich im Laufe seines Lebens entwickelt haben. Diese Verhaltensmuster beeinflussen die Rollen, die die Mitglieder innerhalb der Gruppe freiwillig übernehmen. Jeder muss sich zuerst mit seiner Rolle durchsetzen, es kann zu Konflikten kommen, wenn andere Mitglieder mit der Rollenverteilung nicht einverstanden sind.
3. **Normierungsphase** (Norming) – die Beziehungen haben sich etabliert, die Rollen sind gegenseitig akzeptiert worden, eine Gruppenidentität entsteht, die Gruppe demonstriert Zusammengehörigkeit.
4. **Arbeitsphase** (Performing) – die Gruppe ist voll funktionsfähig und erbringt ihre Leistung. Diese Phase kann unterschiedlich lang dauern, abhängig von der Aufgabe. Es entwickeln sich effiziente Verfahren, Gruppennormen und -kultur.
5. **Auflösung** oder Reorganisation, falls die Aufgabe nicht mehr gefragt ist.

In diesem Entwicklungsprozess steht einem Gruppenleiter eine aktive Moderationsrolle zu: er soll Initiative übernehmen, den Gruppenmitgliedern Zeit und Raum für das Durchlaufen jeder Phase geben, sich vorsichtig in die Abläufe einmischen. Allerdings ist es wichtig, dass der Gruppenleiter eine Balance findet und nicht zu stark dominiert. Er soll ein Moderator sein, der eine Diskussion intensiv wahrnimmt, in eine bestimmte Richtung steuert und schnell reagiert.

In der Phase des gegenseitigen Kennenlernens ist eine Vorstellungsrunde angesagt, die jedem Mitglied die Möglichkeit gibt ein paar Worte zur eigenen Person zu sagen. Der Gruppenleiter kann mit der Vorstellung der eigenen Person beginnen, um den richtigen Ton anzugeben. Dies kann unterschiedlich passieren. Sagt er über sachliche Fakten hinaus etwas Privates über seine eigene Familie oder Hobbys, so legt er dadurch die Weichen für eine informelle ungezwungene Atmosphäre, die sich unter positiven Bedingungen zu einer offenen Gruppenkultur entwickeln kann.

In der Konfliktphase kann der Gruppenleiter bei ausgeprägten Auseinandersetzungen eingreifen, um Konflikte zu entschärfen²⁰⁹ und eine konstruktive Strukturbildung zu fördern. Vor allem kann der Gruppenleiter zu Offenheit und respektvollem Umgang miteinander anregen. Diese Phase ist besonders schwierig und soll bis zur Normierungsphase vollständig abgelaufen sein, sonst können nicht geklärte Konflikte später auftauchen. In der Normierungsphase kann der Gruppenleiter die Ergebnisse kurz und deutlich zusammenfassen, um allen ihre Rollen und Funktionen nochmals klar zu machen. Können sich Gruppenmitglieder mit der Gruppenstruktur identifizieren, so kann die Arbeitsphase beginnen.

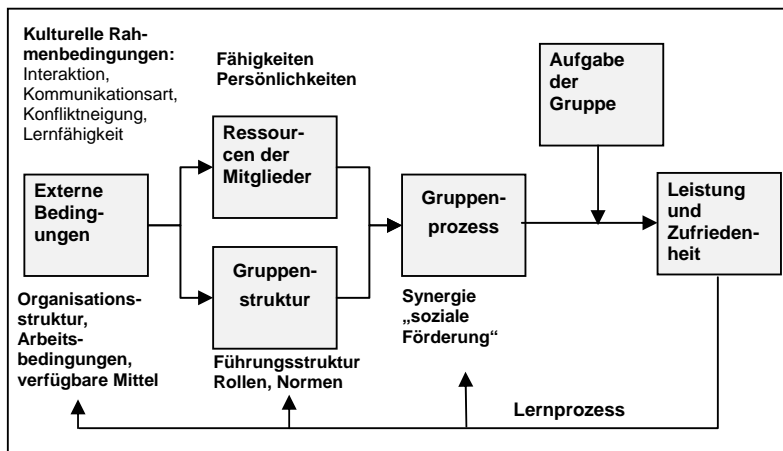
²⁰⁹ Der Umgang mit Konflikten in Gruppen wird im Kapitel 11.6 ausführlich diskutiert.

In der Arbeitsphase sind die Ziele der Gruppenarbeit eine hohe Gruppenleistung und Zufriedenheit aller Mitglieder. Einflussfaktoren auf die Gruppenleistung und -zufriedenheit können in einem Lernprozess mit Rückkopplung dargestellt werden, der aus folgenden Elementen besteht: Aufgabe der Gruppe, Gruppenprozess, der gestaltet werden soll, Ressourcen der Mitglieder und Gruppenstruktur, externe Bedingungen und kulturelle Rahmenbedingungen (Interaktion, Kommunikationsart, Konfliktneigung, Lernfähigkeit etc.).

Der Prozess des Leistungserbringens in einer Gruppe ist nicht nur ein rein wirtschaftlicher (Lösung einer gemeinsamen Aufgabe), sondern auch ein sozialer – ein menschliches Zusammensein. Er hat einen kulturellen Hintergrund, der das Geschehen in der Arbeitsgruppe und seine Elemente beeinflusst. Die charakteristischen Merkmale kultureller Rahmenbedingungen können durch die Art der Kommunikation, Neigung zu Konflikten und den Umgang mit diesen sowie durch die Lernprozesse beschrieben werden. Diese Faktoren werden in weiterfolgenden Kapiteln (11.5 – 11.7) diskutiert.

Der Prozess kann als ein Lernprozess mit Rückkopplung betrachtet werden, in dem sowohl der Gruppenleiter als auch die Gruppenmitglieder in mehreren Iterationen auf jedes Element Einfluss nehmen können, um die Gruppenleistung und Zufriedenheit zu optimieren (s. folgende Abbildung).

Abb. 45: Bestimmungsfaktoren der Gruppenleistung²¹⁰



Die **Aufgabe** einer Gruppe ist entweder vorgegeben oder wird gemeinsam formuliert. Sie kann in der Gruppe in jedem Fall zunächst diskutiert und analysiert werden, was für die Identifikation mit der Aufgabe und den Ergebnissen der Arbeit von großer

²¹⁰ In Anlehnung an Robbins, S. Organisation der Unternehmung, S. 273.

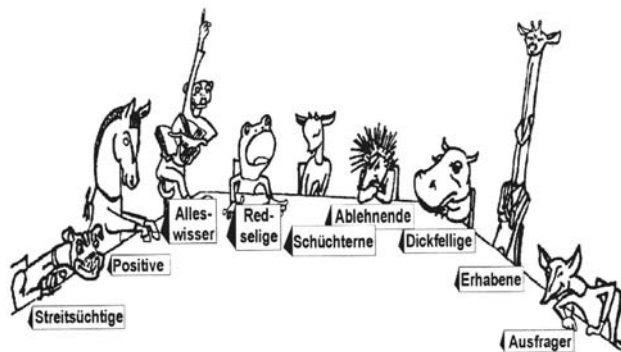
Bedeutung ist. Die einzelnen Arbeitspakete der Mitglieder sollen in gemeinsamer Diskussion definiert werden, wodurch eine offene vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre entsteht.

Die Dynamik der **Gruppenprozesse** wird von Synergieeffekten und sozialer Förderung bestimmt. Gruppenkohäsion, Gruppenkultur, Arbeitsklima und emotionales Miteinander in der Gruppe spielen dabei eine entscheidende Rolle. Für die Steigerung der Gruppenarbeitseffizienz und die Beschleunigung von Gruppenprozessen können spezielle Techniken und Verfahren eingesetzt werden: z.B. Kreativitätstechniken wie Brainstorming und Moderationstechniken sowie Meinungskarten für die Vergrößerung der Meinungsvielfalt und Demokratisierung von Entscheidungen (Ausschaltung von Gruppenuniformität).

Die **Ressourcen der Mitglieder** sind für die Leistung von besonderer Wichtigkeit – schließlich sind es Individuen, die Aufgaben lösen und Ideen produzieren. Die Rolle des Gruppenleiters besteht bei diesem Element darin, dafür zu sorgen, Mitarbeiter mit gefragten Fähigkeiten zu gewinnen, ihre Kompetenzen und Fertigkeiten durch Weiterbildung, Schulung und Training zu fördern.

Die **Gruppenstruktur** wird von der Führungsstruktur, Gruppenrollen und -normen geprägt. Die Vorbildfunktion des Gruppenleiters ist dabei gefragt, sowie eine fördernde Gruppenkultur (s. kulturelle Rahmenbedingungen) und positive Gruppenrollen.

Abb. 46: Gruppenrollen²¹¹



²¹¹ Bildquelle: Wagner, K.; Rex, B. Praktische Personalführung, S. 110.

Man kann folgende Typen von Gruppenrollen definieren:

- Aufgabenrollen: Initiator, Informator, Bewerter, Innovator, Meinungsgeber, Ausführender, Organisator, Schriftführer;
- Sozioemotionale Rollen: Mutmacher, Friedensstifter, Kompromiss-schließer, Spannungsmilderer, Konfrontierer;
- Zerstörerische Rollen: Schwätzer, Detailkrämer, Störer, Miesmacher, Manipulierer, Intrigant, Dominante.

Der Umgang mit den Gruppenrollen ist alles andere als leicht – jeder Mensch sammelt eigene Erfahrungen, entwickelt Lebenseinstellungen und Verhaltensweisen, folglich übernimmt er in einer Gruppe eine spezifische, für ihn passende und/oder von ihm erwünschte Rolle. Im Laufe der Zeit findet in der Gruppe eine gegenseitige Anpassung von Mitgliedern der Gruppe statt, dabei werden die individuellen Rollen auch angepasst und akzeptiert/abgelehnt. Inwieweit sich ein Gruppenleiter in diesen Prozess einmischen darf, bleibt umstritten: er sollte in erster Linie Persönlichkeiten samt ihrer Besonderheiten und Neigungen anerkennen. Nur bei zerstörerischen Rollen, die die Zusammenarbeit in der Gruppe wesentlich stören können, wäre es für den Gruppenleiter angemessen, sich einzumischen, um das Verhalten von negativ wirkenden Gruppenmitgliedern zu korrigieren.

Unter **externen Bedingungen** für die Gruppenleistung versteht man die allgemeine Organisationsstruktur, in die die Gruppe eingebettet ist, die Arbeitsbedingungen und alle verfügbaren Mittel, die für die Lösung der Gruppenaufgabe notwendig sind. Hier ist wieder die Rolle des Gruppenleiters zu erwähnen, der dafür sorgen soll, dass die externen Bedingungen für die Gruppenleistung stimmen.

Die kulturellen Rahmenbedingungen für die Gruppenleistung sind von besonderer Bedeutung, deswegen werden sie im Weiteren einzeln erläutert. Die charakteristischen Merkmale sind: Interaktion in der Gruppe, Umgang mit Konflikten und Lernprozesse.

11.5 Interaktion in Gruppen. Themenzentrierte Interaktion

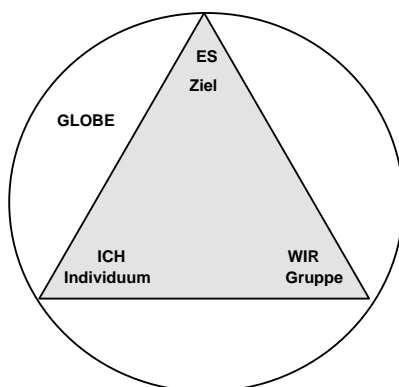
Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die direkte Interaktion von besonderer Bedeutung. Gleichzeitig zieht sie verschiedene Folgen nach sich: es entsteht ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, das zur Steigerung der Gesamtleistung führen kann, und gleichzeitig wächst die Neigung zu Konflikten. Der Gruppenkommunikation kommt unter diesen Bedingungen eine besondere Rolle zu: nur eine offene Kommunikation ermöglicht die Vorteile der Zusammenarbeit und begünstigt den Verlauf von Konflikten. Eine so genannte vollständige Kommunikation in der Gruppe – jeder

kommuniziert mit jedem – schafft eine offene Atmosphäre und begünstigt den gegenseitigen Austausch und die Lernprozesse.

Probleme und Schwierigkeiten zwischenmenschlicher Kommunikation wurden in verschiedenen Kommunikationstheorien erläutert. Eine speziell für Gruppen entwickelte Kommunikationstheorie ist die Themenzentrierte Interaktion (TZI) der amerikanischen Psychologin Ruth Cohn.²¹²

Das Modell geht davon aus, dass sich in einer Gruppe neben aller Individualität und Unterschiedlichkeit jedes Einzelnen ein großes Bewusstsein der Gemeinsamkeit entwickelt. Es ist wichtig, einen Balance zwischen persönlicher Individualität, gemeinsamer Aufgabe und dem Wir-Gefühl zu finden und zu fördern. Für diesen Zweck ist die Methode der Themenzentrierten Interaktion (TZI) gut geeignet und kann von einem Leiter erfolgreich in der Praxis angewendet werden.

Abb. 47: TZI – Modell nach R. Cohn



„Ich“ (Persönlichkeit), „Wir“ (Gruppe) und „Es“ (Thema) sind in dem Modell von R. Cohn gleichwertige Größen, die miteinander verbunden sind und sich in einem Umfeld befinden („Globe“). Dadurch wird betont, dass für den Erfolg sowohl alle Elemente: jeder Einzelne, die Gruppe und das Thema, als auch die Beziehungen zwischen dem Individuum und dem Thema, dem Individuum und der Gruppe und zwischen der Gruppe und dem Thema bedeutsam sind. Das Ganze wird zusätzlich von den Rahmenbedingungen (Globe) beeinflusst.

Alle Elemente und Zusammenhänge der Abbildung sind wichtig. Nur wenn eine dynamische Balance erreicht wird, kann die Gruppe Erfolg haben. Das Handeln der

²¹² Cohn, R. C. Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion.

Gruppe ist vor allem auf das Erreichen von Unternehmenszielen hin ausgerichtet. Das Ziel steht aber in Beziehung und damit auch in Abhängigkeit von den einzelnen Individuen und der Gruppe als Ganzes. So gewinnt das Ziel einen persönlichen und zugleich gruppenorientierten Charakter. Die Einbeziehung des Globes im TZI-Modell soll nicht nur die Bedeutung des äußeren Umfeldes, sondern auch die der Zusammengehörigkeit und Gruppenkultur betonen. „Globe“ bei R. Cohn spielt eine globale Rolle: von engl. Globe = Erdball „weist er darauf hin, dass das Geschehen in der Gruppe wesentlich mitgeprägt wird vom Umfeld und den Vorerfahrungen sowohl der Gruppe als auch der einzelnen Teilnehmer.“²¹³ Für das Beispiel Arbeitsgruppe kann man unter Globe die sich entwickelnde Gruppenkultur verstehen, die die geteilten Werte und Normen der Mitglieder im Umgang miteinander umfasst.

Das TZI-Modell ermöglicht die Betrachtung von individuellen, gruppenbezogenen und Zielaspekten der Arbeit aus der konstruktivistischen Perspektive. Das Handeln sowohl von jedem Mitglied, als auch von der Gruppe als Einheit, das auf die gemeinsamen Ziele hin ausgerichtet ist, führt zur Schaffung einer geteilten Welt, die von jedem Einzelnen und von allen zusammen abhängig ist.

Das ICH in der konstruktivistischen Darstellung hat drei Aspekte: Individualität, Selbstkenntnis und Eigenverantwortung. „Ich“ steht vor allem für die Subjektivität und Individualität jedes Mitglieds. „Die Person soll sich nicht aufgeben, sondern eingeben“, so Ruth Cohn. Nur aus der Unterschiedlichkeit der Mitglieder kommen Synergieeffekte zustande. Gleichzeitig wird eine gewisse Besinnung auf das Ich, die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen verlangt. Nur unter dieser Bedingung kann jedes Mitglied bewusst und verantwortungsvoll handeln. Diese Eigenverantwortung für das Ganze ist der dritte Aspekt der Ich-Betrachtung.

Das WIR soll für eine Gruppe den Vorteil des Zusammenarbeitens unterstreichen: die Gesamtleistung ist nur bei engagiertem Einsatz aller Mitglieder möglich. Die Zusammengehörigkeit und die Attraktivität der Gruppe für jeden Teilnehmer werden hier in den Mittelpunkt gestellt.

Das ES steht für das gemeinsame Ziel. „Eine optimale Arbeitssituation entsteht, wenn alle Ichs – und in ihrem Zusammenwirken als Wir – die gemeinsame Aufgabe zugleich als eigenes Anliegen wahrnehmen und akzeptieren.“²¹⁴ Verfolgen die Gruppemitglieder eigene Interessen, dann wird aus der Zusammenarbeit ein Konkurrenzkampf.

Ein weiterer Aspekt des TZI-Modells ist die dynamische Balance zwischen den drei Elementen „Ich“, „Wir“ und „Es“. Keines darf dominieren oder vernachlässigt werden. Wird das Ziel überbetont und persönliche und Gruppenbeziehungen für unwichtig gehalten, so kommt es zur Demotivation und Unzufriedenheit der Mitglieder und Konflikten auf der Gruppenebene. Wenn die Aufgabenstellung zur Nebensache wird, geht es nur darum, Spaß miteinander zu haben. Folglich verlieren die Teilnehmer ihre

²¹³ Vgl. Birker, K. Betriebliche Kommunikation, S. 71.

²¹⁴ Ebd., S. 72.

Arbeitsmotivation und erbringen nur durchschnittliche Leistungen. Vernachlässigt man die Rolle des Individuums, dann fühlen sich die Gruppemitglieder unfair behandelt, persönliche Kompetenzen werden dadurch nivelliert und nicht mehr gefördert. Interesse und Identifikation der Mitarbeiter sinken. Die Balance hat allerdings einen dynamischen Charakter: abhängig von Arbeitssituation kann das eine oder andere Element kurzfristig in den Vordergrund kommen, aber es wird immer wieder neu ausgeglichen. Durch die dynamische Balance ergibt sich eine Atmosphäre, wo jeder Einzelne und die Gruppe als ganzes respektiert werden. Der Freiraum des einzelnen und der Gruppe wird rücksichtsvoll wahrgenommen. Aus dieser Einstellung erwächst ein positives Arbeitsklima und folglich eine Gruppenkultur, die durch die relative Autonomie des Individuums, den Stellenwert des Gesamtinteresses und gegenseitiges Vertrauen gekennzeichnet ist. Das ist der optimale Globe für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

11.6 Konflikte in Gruppen

Eine erfolgreiche Gruppenarbeit ist nur unter der Bedingung möglich, dass die Gruppenmitglieder verschiedene Qualifikationen und Meinungen hineinbringen und sich gegenseitig ergänzen. Diese Unterschiedlichkeit hat jedoch ihre Kehrseite: verschiedene Meinungen, Interessen und Einsichten können zu Widersprüchen und Konflikten führen. Verschiedene Lebenserfahrungen, Interessen und Bedürfnisse sowie Wettbewerb von Ideen und Auffassungen beim Lösen von Aufgaben, die an sich positiv und erwünscht sind, sind die Ursachen von Konflikten in der Gruppenarbeit. Dabei sind so genannte interindividuelle (soziale) Konflikte gemeint, im Gegensatz zu einem intraindividuellen Konflikt, wenn bei einer Person verschiedene unvereinbare Handlungstendenzen bestehen.

Ein sozialer **Konflikt** liegt dann vor, wenn eine Spannungssituation besteht, in der zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.²¹⁵

Nicht unbedingt ist ein Konflikt als etwas Negatives zu betrachten: man sollte eher in einem Konflikt eine Entwicklungs- und Lernchance sehen. Nur wenn verschiedene Meinungen zusammenkommen, kann eine kreative Lösung gefunden werden. Die Spannung, die von einem Konflikt erzeugt wird, muss effizient genutzt und geleitet werden. Man sollte Gruppenkonflikte generell als Lern- und Entwicklungschance betrachten, jedoch in kritischen Situationen ein aktives Konfliktmanagement betreiben.

²¹⁵ Vgl. von Rosenstiel, L. Grundlagen der Organisationspsychologie, S. 301.

Bei falscher Behandlung bekommen Konflikte negative Auswirkungen und erschweren die Kommunikation und Zusammenarbeit in Gruppen.

Für einen richtigen, konstruktiven Umgang braucht man Kenntnisse über die Arten der Konflikte und Konfliktlösungsstrategien.

In der Literatur werden Konflikte nach verschiedenen Merkmalen klassifiziert. Comelli und von Rosenstiel nennen als besonders typische Konfliktformen für Gruppen Sach-, Beziehungs- und Wertekonflikte.²¹⁶ Eine andere Klassifikation von Gruppenkonflikten ist die Unterscheidung von Rollen- und Normenkonflikten.²¹⁷

Bei Sachkonflikten geht es um inhaltliche Meinungsverschiedenheiten bei der Aufgabenlösung, bei Beziehungskonflikten um Akzeptanz und Anerkennung durch andere, bei Wertekonflikten um verschiedene Annahmen und Einstellungen, Werte und Normen. Diese Arten können von einander nicht genau abgegrenzt werden, denn ein Konflikt kann auf der Oberfläche als Sachkonflikt erscheinen, tatsächlich aber ein Beziehungskonflikt sein.

Rollenkonflikte können in Gruppen bei der Übernahme (Vergabe) von Gruppenrollen entstehen. Typische Beispiele solcher Konflikte sind:²¹⁸

- Unvereinbarkeit von verschiedenen Rollen in einer Person (z.B. der protokollierende Konferenzleiter, Vorgesetzter und gleichzeitig Kumpel der Mitarbeiter);
- Objektiv und subjektiv erlebte Unverträglichkeit von Rollen, die eine Person in verschiedenen Gruppen innehat (z.B. der mit der Firma innerlich sehr verbundene alte Mitarbeiter, der gleichzeitig Mitglied des Betriebsrates und Gewerkschaftsmitglied ist);
- unterschiedliche Erwartungen/Auffassungen bezüglich der Ausführung einer Rolle bei dem Rollenträger und der Gruppe bzw. bei anderen (z.B. Rolle der Vorgesetzten, Rolle der Sekretärin);
- zu hohe oder falsche Erwartungen bezüglich einer Rolle beim Rollenträger selbst oder bei anderen (der Rollenträger kann nicht das erfüllen, was die anderen von ihm oder er von sich selbst erwartet.)

Eine offene Rollenklärung ist bei allen diesen Situationen für die Konfliktvorbeugung und -bewältigung hilfreich. Dafür eignet sich eine offene Diskussion mit allen Beteiligten.

Als typische Normenkonflikte in Gruppen werden genannt:²¹⁹

²¹⁶ Vgl. Comelli, G.; von Rosenstiel, L. Führung durch Motivation, S. 235.

²¹⁷ Ebd. S. 190.

²¹⁸ Ebd. S. 190.

²¹⁹ Vgl. ebd., S. 191.

- Kollision(en) zwischen formellen und informellen Normen innerhalb einer Gruppe (z.B. Alkohol bei betrieblichen Feiern, aber striktes Alkoholverbot im Betrieb aus Gründen der Arbeitssicherheit; offiziell wird die Arbeitsqualität großgeschrieben, aber tatsächlich wird schlampig gearbeitet);
- Widersprüchliche Normen, die sich aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen ergeben (z.B. Kleidungsnormen: ein junger Mann mit Ring im Ohr als Kundenberater bei einer soliden Bank);
- Unsicherheit bezüglich der Verbindlichkeit von Normen (sind es Kann-, Soll oder Mussnormen? Es ist üblich in einer Arbeitsgruppe Privatkontakte mit Kollegen zu pflegen. Soll ein neuer Mitarbeiter alle zu seinem Geburtstag einladen?).

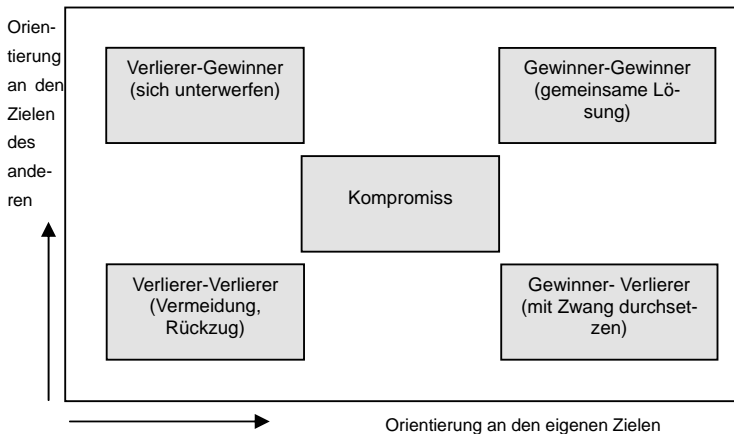
Normenkonflikte können extrem störend für die Gruppenarbeit sein, eine eindeutige offene Klärung ist dabei wichtig.

Jeder Konflikt hat eine lange Vorgeschichte, bevor er an die Oberfläche kommt. Diese Phase ist für eine Konfliktregelung besonders günstig, deswegen muss ein Gruppenleiter auf Konfliktsignale achten und mit der Bearbeitung beginnen, bevor es zu einem offenen für alle wahrnehmbaren Konflikt kommt. Diese Signale können unterschiedlich sein: die Beteiligten meiden Kontakt, ironisieren, machen stichelnde Nebenbemerkungen etc. Je früher ein Konflikt explizit gemacht wird, desto günstiger ist sein Verlauf. Das Verdrängen und Verschweigen über eine längere Zeit hinaus wirken umgekehrt. Ist ein Konflikt erst einmal eskaliert, dann brauchen die Beteiligten einen neutralen Schlichter (Mediator).

Es ist sehr wichtig, dass alle Beteiligten das Vorliegen des Konflikts akzeptiert haben und bereit sind, offen darüber zu reden. Die Einstellung „Wir haben keine Probleme“ bedeutet, dass der Konflikt geleugnet wird. Nur ein offenes Gespräch kann helfen, über die Gründe der gegenseitigen Unzufriedenheit zu reden und sie zu beseitigen. Sind beide Parteien zu solcher Diskussion bereit, so muss man über den Konfliktgegenstand an sich (Kompetenzen, Mittel, Ziele etc.) sowie über die Interessen, Bedürfnisse und gegenseitige Vorwürfe reden. Im nächsten Schritt sollen die Konfliktparteien ihre gegenseitigen Anforderungen formulieren. Die Offenlegung von Erwartungen und Wünschen ist eine Voraussetzung für die konstruktive Lösung. Aufgrund dieser gegenseitigen Anforderungen kann ein Kompromiss gefunden werden.

Als mögliche Strategien für Konfliktlösung werden folgende genannt (s. Abbildung):

- Verlierer-Verlierer-,
- Gewinner-Verlierer-
- Gewinner-Gewinner-Strategie und
- Kompromiss.

Abb. 48: Konfliktlösungsstrategien²²⁰

Eine Verlierer-Verlierer-Strategie macht am wenigsten Sinn und bedeutet, dass die Parteien sich nicht einigen können, sich zurückziehen und den Konflikt weiter verdrängen. Bei der Gewinner-Verlierer-Strategie versucht eine Seite ihre Macht auszunutzen und die andere zu bezwingen. Offensichtlich, kann dabei der Erfolg nur kurzfristig sein. Ein Kompromiss ist als eine Halblösung zu bezeichnen, mit der beide Parteien nicht ganz zufrieden sind. Optimal wäre eine Gewinner-Gewinner-Strategie, bei der es um eine gemeinsame Problemlösung geht, an der sich beide Parteien konstruktiv beteiligen. Für diese Lösung braucht man Offenheit und Bereitschaft zur produktiven Zusammenarbeit. Leider ist es in der Praxis nicht immer der Fall.

Die Möglichkeiten eine bestimmte Strategie zu wählen werden von der Verhandlungssituation bestimmt. Bei einem „distributiven bargaining“ kann nur einer gewinnen, es gilt den Verlierer vor einem Gesichtsverlust zu bewahren, um eine Lösung zu erreichen. Bei einem „integrativen bargaining“ besteht ein Verhandlungsspielraum zwischen den Konfliktparteien, der positiv zu nutzen ist.

Für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung braucht man die Fähigkeit, die Argumente der anderen Partei zu akzeptieren und zu verstehen und gute Beziehungen aufzubauen. Nur die Überzeugung, dass man durch eine Niederlage des Anderen nichts erreicht, sondern die Probleme verschärft, hilft zu einer für beide Seiten akzeptablen Lösung. Nur bei einer Gewinner-Gewinner-Lösung sind beide Parteien innerlich bereit, sich an die Vereinbarungen zu halten.

²²⁰ In Anlehnung an von Rosenstiel, L. Grundlagen der Organisationspsychologie, S. 308.

11.7 Lernen in Gruppen

Die Leistung einer Gruppe basiert auf der einen Seite auf der erfolgreichen Kommunikation und dem konstruktiven Umgang mit Konflikten, auf der anderen Seite auf den Lernprozessen innerhalb der Gruppe. Das Gruppenlernen spielt in Unternehmen eine zentrale Rolle – es ist die Vorstufe des organisatorischen Lernens, die Lernfähigkeit einer Organisation kann nur durch die Erhöhung der Lernfähigkeit von Gruppen gesteigert werden.²²¹

Zusammenarbeit in Gruppen wird von ständigen Lernprozessen begleitet und unterstützt. Zu dem permanent laufenden individuellen Lernen kommen spezifische Gruppenlernprozesse hinzu. Besteht in einer Gruppe eine offene vertrauliche Arbeitsatmosphäre, dann kommt es zu einem Wissensaustausch und die Gruppenmitglieder lernen voneinander. Ist dies nicht der Fall, lernt jeder nur für sich und das individuelle Wissen kommt der ganzen Gruppe nicht zugute. Deswegen ist es besonders wichtig, Lernprozesse in Gruppen zu fördern.

Um die Lernprozesse beeinflussen zu können, ist es sinnvoll, Lernen in Gruppen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten: aus der kognitiven und der konstruktiven.

Aus der kognitiven Perspektive bedeutet Gruppenlernen eine geteilte Kognition. Durch Gespräche innerhalb einer Gruppe verbessert sich das Wissen sowohl beim Individuum, das den anderen ein Problem erläutert, als auch bei den Zuhörern. Der Effekt beim Individuum hat mit der Formalisierung des Wissens zu tun, bei der Zusammenhänge und Definitionen verdeutlicht werden (vgl. Kapitel 5 „Wissensrepräsentation“). Während wir Zusammenhänge erklären, werden sie uns selbst verständlicher. In einer Diskussion bekommen wir Anstöße zum Nachdenken, Anregungen und Korrekturen, falls wir uns irren. Folglich kommt es zu gegenseitiger Bereicherung und erhöhter Leistung. Die gemeinsam entwickelten Konzepte werden als Gruppenprodukt betrachtet, wodurch die Zusammengehörigkeit und Identifikation mit den Ergebnissen gestärkt werden.

Aus der konstruktiven Sicht gelangt ein Individuum vor allem durch Interaktionen mit anderen zu neuen Sichtweisen und Erkenntnissen. Eine bestimmte individuelle Entwicklungsstufe mit entsprechender Entfaltung von kognitiven, emotionalen und konativen Kompetenzen ermöglicht einer Person die Teilnahme an bestimmten sozialen Interaktionen, diese führen zu neuen individuellen Zuständen (Entwicklung aller drei Kompetenzarten). Durch Gruppeninteraktionen werden soziale und individuelle Ebenen verbunden. Dieser Austauschprozess führt zur Steigerung der Gesamtleistung im Gruppenlernprozess. Parallel wird das soziale Miteinander gelernt und soziale Kompetenzen der Mitglieder gefördert.

²²¹ Näheres zu Lernprozessen in Organisationen s. Kapitel 15.

Individuelles und Gruppenlernen befinden sich in einer Wechselwirkungsbeziehung. Auf der einen Seite findet Lernen individuell statt, weil das neue Wissen nur in ein im Gehirn existierendes Wissenssystem eingebaut werden kann. Wissen ist somit immer an eine Person gebunden: es entsteht, entwickelt sich, wird getragen und benutzt von einem Individuum. Auf der anderen Seite wird das neue Wissen nur durch soziale Interaktionen angeregt und geschaffen. Die Lernprozesse von jedem Einzelnen werden durch die Gruppe beeinflusst.

Bei Gruppenlernen können unter günstigen Rahmenbedingungen folgende positive Effekte vorkommen:

- jeder Einzelne bekommt durch die Vorbildfunktion anderer einen zusätzlichen Ansporn zu lernen,
- Wissensaustausch fördert gegenseitige Bereicherung: sowohl das individuelle Wissen (kognitives, emotionales und konatives) als auch das Gruppenwissen wächst,
- durch emotionale Unterstützung wird das Lernen zusätzlich gefördert,
- das emotionale Wissen und die sozialen Kompetenzen der Mitglieder werden erweitert.

Eine Gruppe kann die Lernmotivation jedes Einzelnen steigern. Die von einer guten Gruppe ausgehende soziale Unterstützung trägt dazu bei, dass man sich anstrengt, auch wenn es schwierig wird. Beim Lernen in Gruppen ist nicht nur die reine Aufgabenbewältigung wichtig, sondern der Prozess des gemeinsamen Problemlösens an sich. Denn die Gruppensituation bietet die Möglichkeit, neue Sichtweisen und Perspektiven kennen zu lernen und vom Wissen anderer zu profitieren. Das Lernen in einer Gruppe ist anregender, als das Lernen alleine. Da jedes Gruppenmitglied andere Vorkenntnisse, Ideen oder Ansichten hat, wird jeder auf neue Gedanken gebracht. Man lernt, zu argumentieren, zu diskutieren und sein Wissen verständlich und strukturiert vorzutragen. Das eigene Wissen wird überprüft, ergänzt oder verändert und dabei stabilisiert.

Gruppen bieten auch die Möglichkeit zum sozialen Lernen. In Gruppendiskussionen lernt man zu erkennen, dass es nicht nur eine richtige, sondern mehrere mögliche Wahrheiten gibt. Dies führt zu einer toleranteren Haltung gegenüber den Standpunkten anderer und zur Klärung von Missverständnissen und Konflikten.

Diese positiven Auswirkungen kommen nur zustande, wenn die Gruppenmitglieder miteinander fair und offen umgehen, einander respektieren und unterstützen sowie die Meinungsverschiedenheit als Vorteil betrachten. Kurz gesagt, ist die soziale Kompetenz der Teilnehmer die bedeutendste Voraussetzung für das Gruppenlernen. Sowohl die Selbstkompetenz, als auch der Umgang mit anderen, die in dem Begriff „soziale Kompetenz“ erfasst werden (vgl. Kapitel 1.2), spielen für das Lernen in Gruppen eine wichtige Rolle.

Die Charakteristika der Selbstkompetenz wie Selbstkenntnis, persönliche Reife, Selbstständigkeit, Initiative, Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Flexibilität schaffen notwendige Voraussetzungen für aktives Lernverhalten, Hilfsbereitschaft und Toleranz. Weitere Eigenschaften der sozialen Kompetenz, die den Umgang mit anderen beschreiben, wie Offenheit, Aufgeschlossenheit, Kooperationsfähigkeit, Empathie sowie Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft, sind die Bedingungen für Meinungsvielfalt, offenen Wissensaustausch und emotionale Unterstützung der Lernprozesse.

Ohne Offenheit und Aufgeschlossenheit ist eine freie Meinungsäußerung in der Gruppe nicht denkbar, Vorteile der Vielfältigkeit kommen nicht zum tragen. Unter solchen Bedingungen ist der gruppenspezifische Wissenszuwachs ausgeschlossen. Das gleiche gilt für die Kooperationsbereitschaft der Gruppenmitglieder: sie ist eine Voraussetzung für das gemeinsame Lernen, das durch freiwilliges Geben und Nehmen funktioniert.

Empathie (Einfühlungsvermögen) unterstützt unsere Fähigkeit Gefühle und Sichtweisen anderer Menschen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Es ist vor allem wichtig, wenn in einem Meinungsaustausch eine ungewöhnliche Meinung nicht sofort kritisiert und verpönt wird, sondern aufmerksam aufgenommen und ernsthaft diskutiert. Nur dann wird in der Gruppe eine offene Kommunikations- und Lernatmosphäre entstehen, wo jeder sich wohl fühlt und keine Angst hat, seine abweichende Meinung zu äußern. Dadurch steigen die Kreativität und Meinungsvielfalt der Gruppe.

Die Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft der Gruppenmitglieder begünstigt ebenso Lernprozesse in Gruppen. Nur wenn zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Gruppe sich etabliert haben, entsteht eine vertrauensvolle Atmosphäre, die einen Wissensaustausch ermöglicht und die verbreitete Einstellung „Wissen ist Macht“ widerlegt. Folglich entwickelt sich in der Gruppe das Verständnis, dass Wissen sich vermehrt, wenn man es teilt. Die Fähigkeit sich klar und verständlich auszudrücken und anderen Menschen aktiv und aufmerksam zuzuhören ist für Wissensaustausch und -erweiterung unentbehrlich. Klare und einfache Formulierungen sind auch bei komplizierten Fragestellungen möglich: wer klar denkt, kann sich klar ausdrücken. Zusätzlich ist aktives respektvolles Zuhören von Bedeutung. Jedes Gruppenmitglied soll in einer Diskussion genügend Zeit bekommen, um seine Meinung ausführlich zu erläutern. Keine Meinung darf vernachlässigt und vergessen werden. Häufig dominieren eine Diskussion nicht die intelligentesten, sondern eher besonders aktive und laute Personen. Es ist wichtig auch den leisen und bescheidenen Teilnehmern das Wort zu geben.

Unter negativen Bedingungen wird das Lernen in Gruppen wesentlich erschwert, es können solche Gruppeneffekte wie soziales Faulenzen und Deindividuation vorkommen. Soziales Faulenzen hat bei Lernprozessen die Folge, dass immer die gleichen, besonders fleißigen Gruppenmitglieder die meiste Arbeit übernehmen, während die

anderen abwarten. Deindividuation im Gruppenlernen würde heißen, dass man die dominierende Meinung blind übernimmt, ohne sie zu hinterfragen. Auch eine enge Spezialisierung auf spezifische Aufgabe kann zu der Einengung der Sicht und des Wissens von einzelnen Gruppenmitgliedern führen.

Für das Vorbeugen negativer Auswirkungen und Unterstützung von positiven Effekten des Lernens in Gruppen können spezielle Techniken zur Förderung der Kreativität und Reduzierung der Gruppenuniformität eingesetzt werden. Das sind die bekannten Methoden wie Brainstorming, Moderationstechniken, Meinungskartentechnik etc.

Eine weit entwickelte Arbeitsgruppe mit ausgeprägter Gruppenkultur und Identität sowie starker Zusammengehörigkeit und Lernfähigkeit kann außergewöhnliche Leistungen erbringen. Diese positiven Auswirkungen entwickeln sich allerdings nur unter bestimmten Bedingungen.

11.8 Empfehlungen für einen Gruppenleiter

Der Erfolg der Team- und Gruppenarbeit ist von mehreren Faktoren abhängig. Die Perspektive der Wirtschaftlichkeit ist für die Unternehmenspraxis entscheidend, was bedeutet, dass nur wenn die Gruppenleistung höher ist, als die Summe von Einzelleistungen, lohnt es sich eine Gruppe (ein Team) zu bilden. Diese Leistung wird sowohl von der Aufgabe an sich, als auch von der Situation, Umgebung und beteiligten Personen bestimmt. Die Effizienz der Gruppenarbeit hängt von ihrer praktischen Umsetzung ab.

Die Ergebnisse einer aktuellen Befragung²²² beweisen die positiven Auswirkungen der Gruppenarbeit – die Europäische Stiftung für Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin befragte 5800 Unternehmen in 10 EU-Ländern zum Nutzen der Gruppenarbeit und bekam folgende Resultate:

- 94% der Manager gaben an, dass die Qualität durch Gruppenarbeit gesteigert wurde;
- 66% berichteten von kürzeren Durchlaufzeiten;
- 56% – von Kostenreduzierung;
- 37% – vom Fehlzeitenabbau.

Allerdings ist der Erfolg einer Gruppe von mehreren Bedingungen abhängig (s. folgende Tabelle).

²²² Zitiert nach Simon, W. Moderne Managementkonzepte von A-Z, S. 431.

Tabelle 34: Bedingungen für den Erfolg der Gruppenarbeit

Einflussfaktor	Charakteristika
Aufgabe, Ziel	Komplex, was gemeinsame Arbeit erforderlich macht Strukturiert, Teilaufgaben mit verschiedenen Qualifikationen können definiert werden Gemeinsam formuliert, um Zielidentifikation zu gewährleisten
Gruppenprozess	Soziale Kompetenzen der Mitglieder und entwickeltes Zusammengehörigkeitsgefühl ermöglichen offene Kommunikation und Wissensaustausch, fördern Lernprozesse und führen zur Synergie
Ressourcen der Mitglieder	Heterogenität dank verschiedenen fachlichen Qualifikationen Hohe Kompetenz jedes Einzelnen, inklusiv Ausbildung, Weiterbildung und Beratung Arbeitsbedingungen für das Erbringen der Leistung Soziale Kompetenzen der Gruppenmitglieder
Gruppenstruktur	Die individuellen Rollen der Mitglieder und des Leiters werden von allen anerkannt und akzeptiert
Gruppenkultur	Offene und aufrichtige Atmosphäre der Interaktion, gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Entscheidungsfindung und Verantwortung, Respektieren der Individualität, grundsätzlich kooperativer Führungsstil des Leiters, dessen Autorität auf fachlichen und persönlichen Kompetenzen basiert, konstruktiver Umgang mit Konflikten

Wie in der Diskussion über Gruppenleistung (s. Kapitel 11.4) dargestellt wurde, hängt die Leistung der Gruppenarbeit von der Aufgabenstellung, Gruppenprozessen, Ressourcen der Mitglieder und der Gruppenstruktur, von externen Bedingungen sowie von den kulturellen Rahmenbedingungen (der Interaktion, dem Konfliktlösungspotenzial sowie Lernprozess in Gruppen) beeinflusst. Man kann die Bedingungen für die hohe Gesamtleistung einer Gruppe (eines Teams) zusammenfassen, die gleichzeitig die Frage über Gruppen- versus Einzelarbeit beantworten können.

Sind diese Bedingungen erfüllt, dann erbringt die Gruppe (das Team) eine hohe Leistung, die durch Synergieeffekte gekennzeichnet ist. Zugleich entsteht eine positive Atmosphäre des motivierenden Miteinanders, freien Wissensaustausches und gemeinsamer Lernprozesse, die zu hoher Arbeitszufriedenheit führt. Jeder Einzelne wird respektiert und für die Gruppe als unentbehrlich betrachtet. Folglich findet eine Persönlichkeitsentwicklung statt, die zu dem Erfolg der ganzen Gruppe beiträgt.

Eine wichtige Rolle in dem Prozess des Erbringens und der Erhöhung von Gruppenleistung gebührt dem Gruppenleiter. Er hat vielseitige Aufgaben zu bewältigen, die von ihm sowohl fachliche und methodische, als auch soziale Kompetenzen erfordern. Von der Kunst des Leiters und seiner Vorbildfunktion sind die Leistung der Gruppe

und die Gruppenkultur in hohem Maße abhängig. Gleichzeitig ist allerdings jedes Mitglied für die gemeinsame Arbeit und das soziale Miteinander verantwortlich.

Führung einer Gruppe sollte als Gruppenphänomen, soziale Einflussnahme und Kommunikationsprozess betrachtet werden.²²³ Sie ist in erster Linie ein Gruppenphänomen, an dem mehrere Personen aktiv beteiligt sind. Das Wichtigste, was einen Leiter von anderen unterscheidet, ist seine Initiierungs- und Koordinationsrolle. Allerdings kann eine Führungsentscheidung nur dann umgesetzt werden, wenn die Geführten mitspielen, denn Führung basiert auf der Akzeptanz von unten. Führung als intentionale soziale Einflussnahme wirft die Fragen auf, wer in einer Gruppe auf wen Einfluss ausüben kann und darf und wie dies passieren kann. Die Antwort variiert von Situation zu Situation: man kann in einem Extrem von schnellen alleinigen Entscheidungen des Leiters und in einem anderem über Führung durch die Geführten sprechen.²²⁴ Der Einfluss kann grundsätzlich nur gegenseitig sein: nicht nur der Leiter bestimmt das Verhalten der Mitarbeiter, sondern umgekehrt genauso. Führung als Kommunikationsprozess zur Zielerreichung zeigt den wichtigsten Aspekt der Gruppenleitung – die Kommunikation. Ohne Kommunikation ist keine Zusammenarbeit möglich. Aus dieser Betrachtung resultieren die Aufgaben des Gruppenleiters:

- Gemeinsame Besprechungen und Entscheidungen moderieren,
- Gruppenmitglieder fördern,
- initiieren und koordinieren,
- Konflikte managen,
- Gruppe (Team) nach außen vertreten sowie
- weiterhin als integriertes Mitglied der Gruppe arbeiten.

Der Leiter ist Moderator, Entwickler und Förderer seiner Gruppe. „Nicht selbst erfolgreich werden, sondern Anderen zum Erfolg verhelfen“ muss das Kredo eines Leiters heißen. Dafür braucht ein Gruppenleiter neben fachlichen Kompetenzen eine hohe Sozialkompetenz. Er sollte die Zusammenarbeit initiieren und koordinieren, ohne allzu große Distanz zu seinen Mitarbeitern zu schaffen: nicht kommandieren, sondern moderieren. Auch die Konfliktschlichtung und Mediation gehören zu seinen Kompetenzen. Außerdem sollte der Leiter seine Gruppe nach außen Vertreten: Verantwortung für gemeinsame Ergebnisse übernehmen, seine Leute in Schutz nehmen. Gleichzeitig bleibt er ein integriertes Mitglied der Gruppe, arbeitet mit anderen zusammen, verliert die Realität nicht aus den Augen, hilft und unterstützt im Alltag.

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Erfolg der Gruppenarbeit, die Gesamtleistung und die Zufriedenheit der Teilnehmer nur in einem gemeinsamen Gestalt-

²²³ Vgl. von Rosenstiel, L. Grundlagen der Organisationspsychologie, S. 301.

²²⁴ Mehr dazu im Kapitel 14 „Führung“.

tungsprozess der Gruppenarbeit zu erreichen sind, an dem sich alle Gruppemitglieder bereitwillig und aktiv beteiligen. Nur auf dieser Basis kommen die Vorteile der Gruppenarbeit wie Zusammengehörigkeitsgefühl, offene Kommunikation, der Austausch vom Wissen und Synergieeffekte zustande.

Kontrollfragen

1. Definieren Sie den Begriff „Gruppe“.
2. Erläutern Sie die Klassifikationen und Arten von Gruppen nach der Basis ihres Zustandekommens, nach ihren Zielen und nach ihrer Zusammensetzung.
3. Diskutieren Sie die Auswirkungen einer Gruppe auf das Individuum sowie Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit.
4. Erläutern Sie die Begriffe Gruppenkohäsion und Gruppenkultur.
5. Definieren Sie den Begriff Team. Vergleichen Sie Team und Gruppe.
6. Was verstehen Sie unter dem Synergieeffekt in der Teamarbeit?
7. Diskutieren Sie Vor- und Nachteile der Teamarbeit.
8. Beschreiben Sie die Phasen der Gruppenentwicklung und die Rolle des Gruppenleiters in jeder Phase.
9. Welche Faktoren bestimmen die Gruppenleistung? Wie kann der Gruppenleiter den Gruppenerfolg beeinflussen?
10. Erläutern Sie das Modell der Themenzentrierten Interaktion nach R. Cohn.
11. Wie und warum entstehen Konflikte in Gruppen?
12. Erläutern Sie Vor- und Nachteile verschiedener Konfliktlösungsstrategien (Verlierer-Verlierer-, Gewinner-Verlierer-, Gewinner-Gewinner-Strategie sowie Kompromiss).
13. Beschreiben Sie das Gruppenlernen aus kognitiver und konstruktiver Perspektive.
14. Welche Auswirkungen hat die Gruppe auf individuelles Lernen?
15. Erläutern Sie die Bedingungen für eine hohe Gruppenleistung.
16. Beschreiben Sie die Aufgaben eines Gruppenleiters.

Teil C: Organisationsverhalten

Wie verhalten sich große Einheiten wie Unternehmen als Ganzes oder ihre Teile? Diese sozialen Handlungseinheiten sind durch einen komplexen Aufbau und vielseitige Interdependenzen (Abhängigkeiten) gekennzeichnet, die zwischen einzelnen Mitarbeitern und Gruppen bestehen. Das individuelle und das Gruppenverhalten, die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt wurden, werden in einem Unternehmen durch spezifische organisatorische Einflüsse modifiziert, vor allem durch die Unternehmensvision, -ethik und -kultur sowie formale Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozesse (Prozessorganisation).

Betrachtet man ein Unternehmen als eine sich selbst gestaltende und organisierende Handlungseinheit, die auf die Erreichung gemeinsamer Ziele hin ausgerichtet ist, dann kann man für die Analyse des unternehmerischen Handelns - analog zu dem individuellen Handeln - das bereits bekannte ganzheitliche Modell des Handelns (vgl. Kapitel 7) verwenden. Ein Unternehmen handelt aufgrund seines Wissens und braucht kontinuierliche Lernprozesse, um innovationsfähig zu bleiben und im Konkurrenzkampf zu bestehen. Ein Unternehmen spielt in seinem Umfeld eine aktive Rolle und ist für sein Handeln und dessen Folgen verantwortlich, deswegen hat sein Handeln eine ethische Perspektive. Jedes Unternehmen entwickelt im Laufe seiner Geschichte eine unverwechselbare Unternehmenskultur, die sein Verhalten, die vorherrschenden Führungsstile, -methoden und -instrumente sowie Lernprozesse beeinflusst.

Die einzelnen relevanten Aspekte des Handelns von Unternehmen werden in den weiter folgenden Kapiteln erläutert. Zunächst wird ein Unternehmen als eine Handlungseinheit betrachtet, wobei auf das Phänomen der Unternehmenskultur als Widerspiegelung der Einmaligkeit eines Unternehmens eingegangen wird. Weiter folgt eine Analyse von Unternehmensethik mit ihrer Außen- und Innenperspektive: Ethik von Unternehmen als die Verantwortung gegenüber relevanten Stakeholdern im Umfeld des Unternehmens und die interne Unternehmensethik mit der Führungsethik im Mittelpunkt. Danach werden die Führungskonzepte sowie Führungsstile und -instrumente auf der Ebene des Gesamtunternehmens diskutiert. Zum Schluss wird die Problematik des Lernens und Wissens in Unternehmen, die in modernen Wissensgesellschaften eine besondere Aktualität besitzt und für einen langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar ist, betrachtet.

12 Unternehmenskultur

Bereits seit mehreren Jahrzehnten gehört das Wort „Unternehmenskultur“ zum Vokabular von Wissenschaftlern, Beratern und Praktikern. Die Zeiten der Verspottung und Ablehnung, aber auch die Periode der übertriebenen Mode und des Beschwörens der Unternehmenskultur als Allheilmittel sind vorbei. Eine gezielte Unternehmenskulturgestaltung zählt zu den wichtigen Instrumenten des Managements und ist aus Theorie und Praxis der Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken.

Die Kultur eines Unternehmens bildet die Grundlage für das Verhalten seiner Mitarbeiter untereinander sowie im Außenverhältnis: sie schafft interne Identifikation, koordiniert das Handeln einzelner Unternehmensakteure und prägt das Erscheinungsbild des Unternehmens gegenüber Stakeholdern – Kunden, Lieferanten und anderen gesellschaftlichen Gruppen. Damit trägt die Unternehmenskultur zum Erfolg des Unternehmens bei und wirkt als ein gewinnbeeinflussender Faktor.

Zugleich ist die Unternehmenskultur schwer greifbar und kaum messbar – man kann sie mit harten Fakten und Zahlen nicht beschreiben. Die Unternehmenskultur bedarf einer dynamischen und systematischen Betrachtung: als dynamisches Phänomen zwischen Unternehmensgeschichte und Zukunftsvisionen, offen für politische, wirtschaftliche und soziale Einflüsse interner und externer Natur, sowie als unfassbares, imaginäres Konstrukt, das in Form von Interaktionen und Kommunikationen der Unternehmensmitglieder existiert und von ihnen immer wieder neu geschaffen wird.

Trotz dieser Komplexität gibt es verschiedene Methoden der Kulturerfassung, deren Anwendung spezielle Kenntnisse und Fingerspitzengefühl benötigt. Auch eine gezielte Unternehmenskulturgestaltung ist möglich, erfordert allerdings eine breite Unterstützung der Mitarbeiter des Unternehmens, denn die Kultur kann nicht verordnet, sondern nur gelebt werden. Bei der Gestaltung der Unternehmenskultur spielen ethische Kriterien eine entscheidende Rolle, die die Frage nach geeigneten Werten und Normen der kollektiven Realität beantworten. Unternehmenskultur und Unternehmensethik beeinflussen sich gegenseitig, indem die Ethik eine normative Basis für die in Unternehmen gelebten Werte und Normen darstellt und deren Gültigkeit und Güte permanent überprüft.

Dieses Kapitel beginnt mit einer Analyse des Unternehmens als Handlungseinheit. Danach werden die Bedeutung, Definitionen und Modelle der Unternehmenskultur dargestellt. Der Schwerpunkt ist bewusst auf die Methoden der Kulturerfassung und -gestaltung gelegt, mit deren Hilfe positive Wirkungen der Kultur im Interesse des Unternehmens erzielt werden können.

12.1 Unternehmen als Handlungseinheit

Das Unternehmen als Handlungseinheit wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Die klassische Betriebswirtschaftslehre (z.B. H.-J. Rahn) betrachtet ein Unternehmen als ein mechanistisches Konstrukt: ein Unternehmen ist „eine planmäßig organisierte Betriebswirtschaft, in der Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verarbeitet, verwaltet und abgesetzt werden. Die Unternehmen der Marktwirtschaft streben nach Erfolg, der auf entsprechender Unternehmensführung basiert.“²²⁵

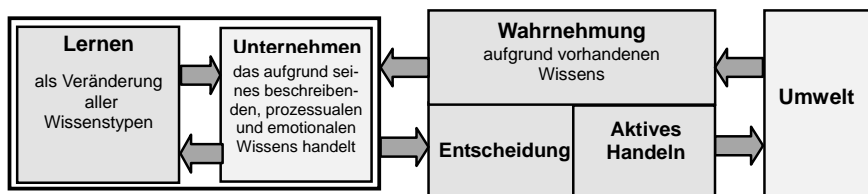
Im Rahmen des systemtheoretischen Ansatzes (nach H. Ulrich) ist ein Unternehmen eine zielgerichtete gesellschaftliche Institution, die die Eigenschaften dynamischer und komplexer Systeme aufweist und selbst in eine entsprechend vielschichtige Umwelt eingegliedert ist.²²⁶

Aus konstruktivistischer Perspektive (P. Hejl, H. Stahl)²²⁷ ist ein Unternehmen eine von den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern geschaffene Realität, für die jeder seinen Teil der Verantwortung trägt. Dabei werden einem Unternehmen individuelle Eigenschaften wie subjektive Wahrnehmung der Umwelt und ein individuelles Wissen zugeschrieben.

Folgende Definition des Unternehmens als Handlungseinheit fasst diese Perspektiven zusammen: **Ein Unternehmen ist eine sich selbst organisierende und gestaltende soziale Handlungseinheit, die auf die langfristige Erreichung gemeinsamer Ziele ausgerichtet ist.**

Das zielgerichtete und eigenständige Handeln eines Unternehmens kann aufgrund des Modells des ganzheitlichen Handelns (Vgl. Kapitel 7) erläutert werden:

Abb. 49: Handeln eines Unternehmens



Ein Unternehmen verfolgt gemeinsame Ziele, die in Form von Visionen und Strategien festgelegt werden. Sein Handeln basiert auf Wissen und setzt kontinuierliche Lernpro-

²²⁵ Rahn, H.-J. Unternehmensführung, S. 23.

²²⁶ Ulrich, H. Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Führungslehre, S. 161.

²²⁷ Vgl. Hejl, P. M.; Stahl, H. K. (Hrsg.) Management und Wirklichkeit.

zesse voraus. Nur unter der Bedingung des kontinuierlichen Lernens kann ein Unternehmen innovationsfähig bleiben und in der Konkurrenz bestehen.

Das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt wird durch die Prozesse der Wahrnehmung und des aktiven Handelns bestimmt: das Unternehmen nimmt seine relevante Umgebung wahr, wobei vor allem Kunden und ihre Bedürfnisse, Konkurrenten und allgemeine Rahmenbedingungen im Vordergrund stehen. Zugleich hat das Handeln eines Unternehmens einen aktiven Charakter und führt zur Veränderung seiner Umwelt. Dabei ist das Unternehmen zurechnungsfähig und für seine Entscheidungen und Handlungen verantwortlich, deswegen hat sein Handeln einen ethischen Aspekt. Man kann dabei zwischen der Ethik von und in Unternehmen unterscheiden (Außen- und Innenperspektive). Auf der einen Seite ist ein Unternehmen gegenüber relevanten Stakeholdern in seinem Umfeld verantwortlich. Auf der anderen Seite hat das interne Verhalten im Unternehmen, vor allem das Führungsverhalten, einen ethischen Aspekt. Die Beziehungen zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern sowie die in Unternehmen dominierenden Führungsstile und -konzepte sind im Zusammenspiel mit jeweils einmaliger, historisch gewachsener Kultur und Ethik des Unternehmens zu betrachten.

Ein Unternehmen organisiert und gestaltet sich selbst und handelt zielgerichtet. Deswegen eignet sich für die Analyse seines Handelns die Metapher eines Individuums, die folgende wichtige Merkmale hat:

- Jedes Unternehmen ist einmalig, hat seine eigene Geschichte, Traditionen und Besonderheiten. Deswegen gibt es keine allgemeingültigen Theorien, wie man ein Unternehmen erfolgreich führen soll. Theoretische Grundlagen und Prinzipien sollten an jedes konkrete Unternehmen angepasst werden.
- Ein Unternehmen ist ein Ergebnis menschlicher Tätigkeit, ein Konstrukt oder Artefakt, das von Menschen immer wieder neu geschaffen wird. Ein Unternehmen lebt nur durch und dank der Menschen, die in und an ihm arbeiten.
- Ein Unternehmen ist ein offenes System, es unterliegt ständigen Veränderungen im Prozess der Anpassung an die Anforderungen von außen (Gesellschaft, Markt, Konkurrenz, Kunden etc.) und von innen (eigene Mitarbeiter). Ob diese Veränderungen erwünscht und gesteuert werden, oder auch nicht – sie finden trotzdem statt.
- Die Komplexität des Aufbaus und der Funktionen eines Unternehmens basiert sowohl auf seiner Aufbau- und Prozessorganisation, als auch auf der Komplexität der zwischenmenschlichen Beziehungen, die im Spiel sind. Folglich kann ein Unternehmen mit ausschließlich formellen Mitteln und Methoden nicht erfolgreich geführt werden, es braucht auch „weiche“ Faktoren wie Unternehmensklima, -leitbilder und -kultur.

Welche Merkmale können für die Beschreibung und den Vergleich von verschiedenen Unternehmen benutzt werden? Mit dieser Frage haben sich in den 1970er Jahren Peters und Waterman beschäftigt, die seitdem als Pioniere der Unternehmenskulturtheorie gelten. Sie haben sieben Organisationsmerkmale definiert und in „harte“ und „weiche“ Faktoren gegliedert.²²⁸ Als harte Faktoren wurden genannt:

- Strategy (Strategie),
- Structur (Organisationsstruktur),
- Systems (Systeme der Planung und Kontrolle) und
- superordinate Goals (übergeordnete Unternehmensziele).

Als weiche Faktoren (Soft Facts) definieren Peters und Waterman:

- Skills (fachliche und soziale Qualifikationen),
- Style (Führungsstil und Betriebsklima) und
- Staffing (Stellenbesetzung und Beförderung).

Die Definition der weichen Faktoren, die den Unternehmenserfolg beeinflussen, mündet in den Theorien der Unternehmenskultur, die seit den 1980er Jahren eine breite Anerkennung gefunden haben. Unternehmenskultur ist ein Ausdruck der Einmaligkeit eines Unternehmens, seiner „Persönlichkeit“. Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur, die im Laufe der Zeit - auch unabhängig vom menschlichen Willen - entsteht. Sie kann nicht verordnet, sondern nur langsam gestaltet werden. Die Unternehmenskultur spiegelt alle geteilten Werte, Normen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter wider und beeinflusst das Verhalten der Menschen in Unternehmen.

12.2 Zur Bedeutung der Unternehmenskultur

Die Geburt des Begriffs „Unternehmenskultur“ in den USA und der BRD in den 1970er Jahren wird häufig als eine Antwort auf das „Japanische Wirtschaftswunder“ bezeichnet. Eine Analyse des Erfolgs japanischer Unternehmen hat damals zu der Erkenntnis geführt, dass nicht nur rein technische und betriebswirtschaftliche (sogenannte „harte“) Faktoren, sondern auch Loyalität, Kooperationsfähigkeit, Identifikation, Fleiß und andere „weiche“ Faktoren gewinnbringend sein können.²²⁹ Allerdings wäre diese Erkenntnis ohne die allgemeine ideologische Wende in der Betriebswirtschaftslehre nicht möglich gewesen, die den Menschen, die Persönlichkeit des Mitarbeiters in den Mittelpunkt gestellt hatte. Diese Wende wurde durch die Veränderung

²²⁸ Vgl. Peters, T.J., Waterman, R.H. Auf der Suche nach Spitzenleistungen.

²²⁹ Vgl. Ansätze von W. G. Ouchi, T. Deal/A. Kennedy sowie von T.J Peters/R.H. Waterman.

der Mitarbeiterfunktion in Unternehmen hervorgerufen: für eine hochentwickelte Industrie- und Informationsgesellschaft reicht die Rolle eines Rädchens im mechanischen Getriebe nicht mehr aus. Von dem modernen Mitarbeiter wird erwartet, dass er nicht nur seine körperliche Kraft, sondern auch seine Kreativität und den Ideenreichtum einsetzt. Die Letzteren können nicht erzwungen werden, wohl aber freiwillig eingebracht, falls Identifikation, Zusammengehörigkeitsgefühl und intrinsische Motivation vorhanden sind. Im Rahmen dieses neuen Führungsverständnisses gebührt der Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle.

Praktische Bedeutung sowie wachsendes Interesse an dem Thema Unternehmenskultur können auf drei aktuelle Entwicklungstendenzen zurückgeführt werden:

- die Anerkennung der Rolle kultureller Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens,
- die steigende Anzahl von Fusionen und Firmenübernahmen und das Verständnis der Notwendigkeit von kultureller Kompatibilität in diesem Prozess sowie
- zunehmende internationale Aktivitäten von Unternehmen, die interkulturelle Kommunikation und Bewältigung interkultureller Probleme zu einer zentralen Unternehmensaufgabe machen.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die Rolle der Kultur von vielen deutschen Unternehmen erkannt und anerkannt wird. Ein im Jahre 2001 von der Bertelsmann und der Hans Böckler Stiftung gemeinsam durchgeführtes Projekt „Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmung“²³⁰ hat bewiesen, dass das Verständnis von Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor, sowie soziale Verantwortung und ethische Grundorientierung für viele deutsche Unternehmen charakteristisch sind. Innerhalb des Unternehmens wird die Kultur als Faktor der Identifikation, Motivation und folglich der Arbeitsleistungssteigerung angesehen. Auch der Umgang mit Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Unternehmens wie Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner, Lieferanten, Banken, Behörden und Institutionen, Vertreter der Medien und gesellschaftlicher Gruppen wird von der Unternehmenskultur bestimmt.

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird in zahlreichen Untersuchungen belegt. Eine aktuelle Studie der Beratungsfirma Deep White in Kooperation mit dem Institute for media and communications management der Universität St. Gallen bestätigt den Zusammenhang zwischen bestimmten Werten und dem Erfolg eines Unternehmens und führt den betriebswirtschaftlichen Erfolg zu einem Viertel auf die gelebte Wertekultur zurück.²³¹

²³⁰ Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hsg.) Praxis Unternehmenskultur, 2001.

²³¹ Vgl. <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,324209,00.html> (12.07.07).

In der Zeit der Globalisierung, der Fusionen sowie der Unternehmenskooperationen gewinnt die Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung, denn häufig wird das Scheitern von Bündnisversuchen auf die Inkompatibilität von Unternehmenskulturen zurückgeführt. Die Bertelsmann Stiftung hat festgestellt, dass für das Scheitern von etwa der Hälfte aller Fusionen in 70 Prozent der Fälle das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen verantwortlich sei. Die „post merger integration“ wird durch die weichen Faktoren wie Unternehmenskultur, Leitbild, persönliche Einstellungen und Motivationen bestimmt.²³²

Die hohe Relevanz des Themas Unternehmenskultur in der Praxis – als erfolgssteigernder Faktor jedes einzelnen Unternehmens und als wichtige Einflussgröße bei Unternehmensfusionen und internationalen Kooperationen – hat zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen und Theorien der Unternehmenskultur ins Leben gerufen, die im Weiteren ausführlich erläutert werden.

12.3 Definitionen der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskulturdefinitionen gehen auf den allgemeinen Kulturbegriff zurück und können ohne ihn nicht verstanden werden. Eine der bekanntesten Definitionen der Kultur stammt von dem Soziologen und Kulturforscher Geert Hofstede: Kultur ist eine „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“²³³ In dieser „mental Programmierung“ erlernen Menschen bestimmte Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, die ihr Verhalten, ihre Wahrnehmung, Gefühle und Einstellungen prägen. Daraus ergibt sich eine erlernte und nicht eine ererbte Kultur.

Der Begriff „Kultur“ kann auf jede Gruppe angewendet werden: Familie, Arbeitsgruppe, Unternehmen, Gesellschaft usw. Dort, wo die Menschen zusammenleben/arbeiten, entstehen allgemeine Normen des Verhaltens, die sich verfestigen und das menschliche Miteinander regeln. Jedes neue Mitglied der Gruppe wird in diese Regeln eingeweiht und das Nichtanhalten der gültigen Normen wird bestraft. So erklärt das Entstehen und Weitertragen einer Unternehmenskultur der Kulturtheoretiker Edgar Schein. Seine Definition der Unternehmenskultur lautet: Die Kultur einer Gruppe ist „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als

²³² Bertelsmann- und Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Praxis Unternehmenskultur, Band 5, S. 11.

²³³ Hofstede, G. Lokales Denken, globales Handeln, S.4.

rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“²³⁴

Neuberger/Kompa definieren Unternehmenskultur als „die Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen“²³⁵ und legen damit besonderen Wert auf die Einzigartigkeit eines Unternehmens, die sich in der Unternehmenskultur widerspiegelt.

Die Kultur ist ein kollektives Phänomen – sie kann nur in einer Gemeinschaft erzeugt, gelebt und weitergetragen werden. Folglich kann sie nicht von der Führung eines Unternehmens „beschlossen“ und „eingeführt“ werden, sondern bedarf einer engagierten Teilnahme aller Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur ist überall dort präsent, wo Menschen in Interaktion treten. Sie existiert nicht auf Papier, nicht in Form von Unternehmensphilosophie oder –mission, sondern in den Köpfen und im Verhalten von Mitarbeitern. Unternehmenskultur ist zum großen Teil implizit (unbewusst), nirgends festgehalten, historisch gewachsen, den Menschen gar nicht oder kaum bewusst, hat allerdings eine selbstverständliche Gültigkeit und dementsprechend eine zentrale Wirkung auf das Verhalten. Üblicherweise wird Kultur als „eben unsere Art zu arbeiten“, „die Riten und Rituale in unserem Unternehmen“, oder als „Grundwerte“ bezeichnet, wenn die Kultur an neue Mitarbeiter weitergegeben wird.²³⁶ Die gemeinsamen Werte, Normen und Regeln haben eine interne und eine externe Funktion: Sie regeln das Verhalten der Menschen untereinander und grenzen zugleich das Unternehmen von den anderen Gruppen/Einheiten ab, schaffen dadurch eine Identität.

Zusammenfassend kann die Unternehmenskultur wie folgt definiert werden: **Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der verhaltensbeeinflussenden Werte, Normen und Symbole in einem Unternehmen, die in der Interaktion gemeinsam geschaffen, geteilt und weiter entwickelt werden und die Basis für die Unternehmensidentität bilden.**

Unternehmenskultur ist ein kollektives Phänomen und kann nur in einer Gemeinschaft geschaffen und gelebt werden. Sie wird in der menschlichen Interaktion geschaffen und hat dadurch einen ausgeprägten emotionalen Charakter. Unternehmenskultur ist dynamisch – sie verändert sich mit den Veränderungen der Außenwelt, der Gruppennormen, den einzelnen Individuen, und wandlungsfähig – man kann sie gezielt gestalten. Unternehmenskultur macht organisatorisches Handeln tendenziell einheitlich, schafft Orientierung, trägt zur Koordination bei, erleichtert Kommunikation. Sie spielt eine wichtige Rolle bei der Entstehung der Identifikation, schafft ein Zusammengehörigkeitsgefühl und bildet die Basis für ein gemeinsames Auftreten des Unternehmens nach außen.

²³⁴ Schein, E. Unternehmenskultur, S. 25.

²³⁵ Neuberger, O./Kompa, A. Wir, die Firma, S. 17.

²³⁶ Vgl. Schein, E.: Unternehmenskultur, S.31.

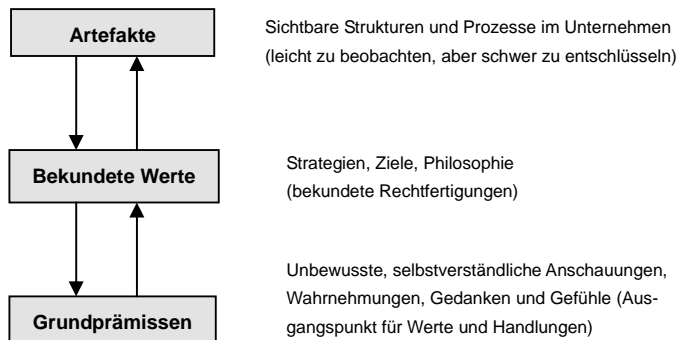
Um das Phänomen Unternehmenskultur in seinen Einzelheiten besser zu verstehen sowie die Zusammenhänge zwischen seinen Bestandteilen darzustellen, werden im Weiteren einige Unternehmenskulturmodelle erläutert.

12.4 Modelle der Unternehmenskultur

Zu den traditionellen Modellen der Unternehmenskultur gehören das Drei-Ebenen-Modell von E. Schein, das weit verbreitete Drei-Schichten-Modell aus Unternehmensphilosophie, -ethik und -identität sowie das Eisbergmodell. Diese Modelle werden durch das dynamische Modell von M. Hatch ergänzt, das die Unternehmenskultur als dynamischen Prozess darstellt.

Das bekannteste **Unternehmenskulturmodell** stammt von **Edgar Schein**. Seine Theorie und seine Untersuchungen auf dem Gebiet der Erfassung und Gestaltung von Kultur dienen seit Jahrzehnten als Basis und Inspiration für viele Wissenschaftler und Praktiker. Alle weiteren Modelle dieses Kapitels können als kreative Ergänzung des Drei-Ebenen-Modells von E. Schein betrachtet werden. Das Modell von E. Schein umfasst drei Ebenen: Artefakte, bekundete Werte und Grundprämissen (s. Abbildung).

Abb. 50: Ebenen der Kultur nach E. Schein²³⁷



Die oberste Ebene umfasst die **Artefakte**. Sie sind die sicht- und spürbaren Zeugnisse einer Gemeinschaft und beschreiben „die Architektur ihrer räumlichen Umgebung,

²³⁷ Schein, E. Unternehmenskultur, S. 30.

ihre Sprache, ihre Technologie und Produkte, ihre künstlerischen Werke und ihr Stil, wie er in der Kleidung, der Sprechweise, den Gefühlsäußerungen, den Legenden und Geschichten über das Unternehmen, den Verlautbarungen über Unternehmenswerte und den beobachtbaren Ritualen und Zeremonien zum Ausdruck kommt.“²³⁸ Aufgrund der Offensichtlichkeit sind Artefakte leicht zu beobachten. Auf dieser Ebene „ist die Kultur sehr klar und hat unmittelbare emotionale Auswirkungen.“²³⁹ Allerdings gelingt dem Beobachter die Entschlüsselung der dahinterliegenden Bedeutung nur, wenn er in Kenntnis der tiefliegenden Ebenen (Werte und Grundannahmen) ist.

Die zweite Ebene der Kultur beinhaltet die **bekundeten Werte und Normen** eines Unternehmens. Dies sind die von allen Beteiligten anerkannten und gelebten Prinzipien und Leitlinien im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden oder Partnern. Sie werden häufig in Form von Unternehmensstrategie, Unternehmenszielen und -philosophie, Kundenstrategie, Prinzipien des Qualitätsmanagement usw. schriftlich dokumentiert. Typische Aussagen sind: „Unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource“ oder „Wir leben und fördern offene Kommunikation“. Damit wird dem sichtbaren Ausdruck der Unternehmenskultur, also der ersten Ebene, einen Sinn gegeben. Eine Auskunft über die Werte und Normen können die Mitarbeiter geben, die langjährige Erfahrung im Unternehmen haben, obwohl auch ihnen die Werte oft nicht bewusst sind.

Die tiefste Ebene der Unternehmenskultur bildet ihre Basis und erklärt die sichtbaren Artefakte und bekundeten Normen und Werte – das sind die grundlegenden und unausgesprochenen Annahmen, nach E. Schein **Grundprämissen**. Dies sind die gemeinsam geteilten unbewussten Grundannahmen, wie man in einem Unternehmen zu handeln hat. Sie sind Selbstverständlichkeiten, ungeschriebene Gesetze einer Gruppe, einer Abteilung, einer Firma.²⁴⁰ Die unausgesprochenen Annahmen üben durch ihre Selbstverständlichkeit einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur. Die Wurzeln der Grundprämissen werden häufig auf die Unternehmensgründer und ihre Ideen zurückgeführt. E. Schein bezeichnet die tiefliegenden Grundannahmen als Kern der Kultur und unterscheidet folgende Dimensionen der Grundprämissen:²⁴¹

1. Prämissen über Wirklichkeit und Wahrheit: Die Gruppe definiert, was real ist und was nicht. Darüber hinaus wird hier festgehalten, was materielle Fakten sind beziehungsweise ob und wie die Wahrheit bestimmbar ist.
2. Prämissen über Zeit: Hier ist verankert, wie die Gruppe Zeit betrachtet, wie sie diese bemisst und welche Bedeutung sie ihr zukommen lässt (Was bedeutet „zu spät“ oder „zu früh“?)
3. Prämissen über den Raum: Es geht um das gemeinschaftliche Verständnis über den Raum und dessen Verteilung. Es wird die ihm zugeteilte Bedeutung betrachtet, z.B.

²³⁸ Schein, E.: Unternehmenskultur, S. 30.

²³⁹ Ebd., S. 32.

²⁴⁰ Ebd., S. 33.

²⁴¹ Ebd., S. 92-93.

Stellung des Raumes als Privatbereich oder das Verständnis über die Zuteilung von Raum.

4. Prämisse über die Natur des Menschen: Die Auffassungen der Charakterzüge des Menschen werden hier niedergelegt. Beispielsweise ob ein Mensch generell gut oder schlecht ist, arbeitsscheu oder verantwortungsvoll usw.

5. Prämisse über das menschliche Handeln: Hierzu gehört der Standpunkt, ob ein Mensch aktiv oder passiv in Bezug auf die Umwelt handeln sollte.

6. Prämisse über die menschlichen Beziehungen: Es geht hier um die Auffassung im Hinblick auf zwischenmenschliche Beziehungen und Emotionen. Es wird beispielsweise verankert, ob Teamwork oder Einzelleistung zählt, in welchem Verhältnis Arbeitgeber und Arbeitnehmer stehen oder woraus sich Autorität aufbaut.

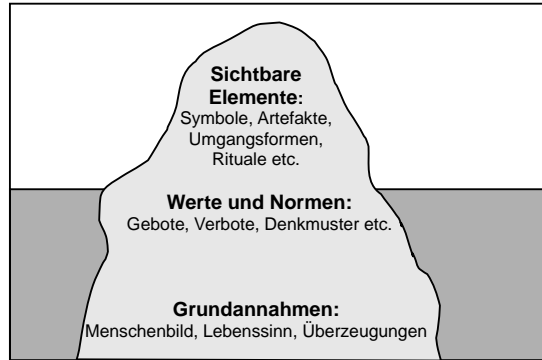
Eine wichtige Besonderheit des Modells von E. Schein besteht darin, dass zwischen den drei Ebenen eine dynamische Wechselwirkung besteht. Auf der einen Seite, sind die Ebenen an sich nicht starr, sondern beweglich: entsprechend einem Wertewandel in der Gesellschaft ändern sich die Grundprämissen und Werte; neue Topmanager können neue Leitlinien einführen und die Unternehmenskultur beeinflussen usw. Auf der anderen Seite verlaufen die Beeinflussungsprozesse nicht nur von unten nach oben (von den Grundannahmen in Richtung Werte und Normen und danach ihrer Verkörperung in Artefakten), sondern auch umgekehrt. Neue Praktiken, Rituale und Symbole können die zweite Ebene (Werte und Normen) bewirken, was zur Überprüfung und Veränderung von Grundannahmen führen kann.

Bekannt ist eine Darstellung des Ebenenmodells von Schein in Form eines Eisbergs²⁴² (s. Abbildung).

Das **Eisbergmodell** der Unternehmenskultur soll veranschaulichen, dass eine Unternehmenskultur nur begrenzt sichtbar und bewusst ist und im wesentlichen Teil unsichtbar bleibt. Symbole und Artefakte, die sich auf der Oberfläche befinden, bilden nur die Spitze des Eisbergs der Unternehmenskultur. Werte und Normen kommen nur ab und zu zur Schau, wenn sie definiert, überprüft oder bezweifelt werden. Die prägenden Grundannahmen bleiben immer unter der Wasseroberfläche, sind für eine bewusste Überprüfung praktisch unzugänglich. Gleichzeitig bilden Werte, Normen und Grundannahmen die Basis einer Unternehmenskultur, beeinflussen das Verhalten von Mitarbeitern in einem Unternehmen am stärksten.

²⁴² Vgl. Sackmann, S. Unternehmenskultur – Analysieren – Entwickeln – Verändern.

Abb. 51: Unternehmenskultur als Eisberg



Ganz im Einklang mit dem Modell von E. Schein steht das in der Praxis weit verbreitete **Drei-Schichten-Modell**, in dem die Unternehmenskultur in Unternehmensphilosophie, -ethik und -identität unterteilt wird.

Ein Vergleich der Tabelle mit dem Modell von E. Schein macht deutlich, dass diese drei Schichten den drei Ebenen der Unternehmenskultur nach E. Schein entsprechen: die Unternehmensphilosophie steht für die Grundprämissen, Unternehmensethik - für bekundete Werte und Unternehmensidentität - für die Artefakte.

Tabelle 35: Drei Ebenen der Unternehmenskultur

Unternehmensidentität (Erscheinungsbild)	Alle sichtbaren, aktiven und passiven Ausdrucksformen des Unternehmens (Corporate Identity), z.B. Symbole, Logos, Namen, Briefkopf, Kleidung etc.
Unternehmensethik	Rangfolge der Werte, denen sich ein Unternehmen in seinem Handeln verpflichtet weiß, wie Gerechtigkeit, Vertrauen, Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit, Verantwortung
Unternehmensphilosophie (Basis)	Grundlegende Sinnorientierungen, weltanschauliche Ausrichtung eines Unternehmens: das Menschenbild, die Auffassung über die Art der zwischenmenschlichen Beziehung, die Einstellung zur Umwelt

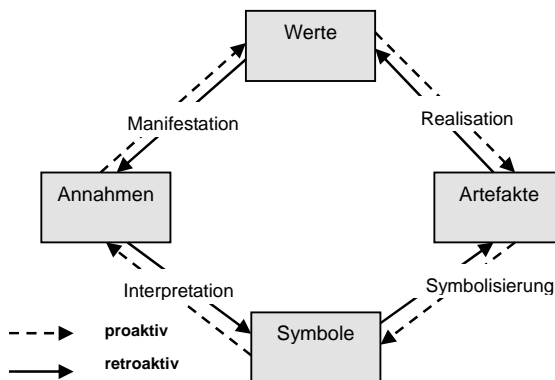
Dieses Modell hat allerdings - im Gegensatz zu dem Schein-Modell - keine Dynamik, einzelne Schichten werden nur statisch betrachtet. Man kann das Drei-Schichten-Modell in vielen Unternehmen wiederfinden, die die genannten drei Schichten explizit beschreiben und gezielt gestalten.

Der dynamische Charakter des Modells von E. Schein wurde kaum wahrgenommen und gewürdigt, bevor Mary Hatch²⁴³, ihr **dynamisches Modell** (Cultural Dynamics Model) entwickelt und die Dynamik der Unternehmenskultur in den Vordergrund gestellt hatte. Das Modell von E. Schein wurde von Hatch jedoch um zwei fundamentale Änderungen erweitert: durch die Einführung eines weiteren Elements (Symbole) und durch eine neue Gewichtung von verbindenden Beziehungen, die gegenüber Elemente hervorgehoben werden.

In der dynamischen Perspektive wird der Frage nachgegangen, wie Kultur durch Manifestations-, Realisations-, Symbolisations- und Interpretationsprozesse gebildet wird und was innerhalb dieser Prozesse geschieht.

Die aufgeführten Elemente werden als Kreis dargestellt und durch die Prozesse miteinander verbunden. Es kann an jeder beliebigen Stelle mit der Betrachtung begonnen werden und zwar sowohl vorwärts (proaktiv) als auch rückwärts (retroaktiv) - s. Abbildung.

Abb. 52: Prozessmodell der Kultur nach M.J. Hatch²⁴⁴



Beginnend bei dem Manifestationsprozess kann dieser in zwei Richtungen ablaufen:²⁴⁵

- Der Prozess, welcher aus den Grundannahmen Werte formt, wird als proaktiver Manifestationsprozess bezeichnet. Das, was Organisationsmitglieder für „wahr“ annehmen, formt ihre Werte. Die Grundannahmen aktivieren gewisse Erwartun-

²⁴³ Hatch, M. J. The dynamics of organizational culture.

²⁴⁴ Ebd., S. 660.

²⁴⁵ Ebd., S. 662-664.

gen, diese wiederum beeinflussen die Wahrnehmung, Gedanken und Gefühle über die Umwelt und das Unternehmen. Diese „eingegrenzte Sichtweise“ kann beispielsweise bei der Verarbeitung der so wahrgenommenen Welt oder des so wahrgenommenen Unternehmens zu Werten führen.

- Betrachten wir nun den Prozess, welcher die Grundannahmen retroaktiv betrifft. Entsprechen die Werte den Grundannahmen, ist kein weiterer Prozess erforderlich. Sind diese jedoch nicht übereinstimmend, werden die Grundannahmen durch Einführung neuer Werte verändert.

Der proaktive Realisationsprozess ist für die Transformation von Werten zu Artefakten verantwortlich, wenn die Werte und Erwartungen in Handlungen umgesetzt werden. Durch die Handlungen entstehen dann greifbare Ausformulierungen wie Rituale, Geschichten oder Artefakte. Dem retroaktiven Realisationsprozess wird das Potenzial zugeschrieben, Artefakte in Werte formen zu können. Handelt es sich um Artefakte, die die Werte anzweifeln, so können die Artefakte entweder ignoriert oder verstoßen oder aber akzeptiert werden.

Die Ergänzung des Modells um die Symbole hat mit der Vorstellung von M. Hatch zu tun, dass die Artefakte nicht identisch mit Symbolen sind. Artefakte sind hier nur dinglicher Art, wohingegen Symbole Artefakte mit zusätzlicher Bedeutung darstellen. Dies widerspricht der Interpretation im Modell von E. Schein, der unter Artefakten alle sichtbaren Erscheinungen versteht (neben Dingen auch Prozesse, Stile, Sprache usw.)

Nach M. Hatch ist der proaktive Symbolisationsprozess die Verknüpfung eines Artefaktes mit einer zusätzlichen Bedeutung, während die entgegengesetzte, retroaktive Sichtweise das eigentlich „Dingliche“ wieder vor Augen führen soll.

Im Interpretationsprozess ist eine Unterscheidung in proaktiv und retroaktiv nicht möglich, da davon ausgegangen wird, dass sich Symbole und Grundannahmen wechselseitig beeinflussen. Bezüglich der Wechselseitigkeit wird angenommen, dass sich eine Interpretation eines Symbols mithilfe der schon vorhandenen Grundannahmen erfolgt. Auf der anderen Seite können Interpretationen die Grundannahmen prägen.

Die Bedeutung des Modells von M. Hatch besteht vor allem in seiner dynamischen Ausrichtung und der Beschreibung von proaktiven und retroaktiven Prozessen, die gleichzeitig laufen können. Dadurch werden der lebendige Charakter einer Unternehmenskultur und die inneren Mechanismen ihrer Herausbildung und Entwicklung verständlich.

12.5 Wirkungen der Unternehmenskultur

Eine bestehende Unternehmenskultur (Ist-Kultur) spielt im Unternehmen eine außerordentlich wichtige Rolle: sie schafft Identifikation und Motivation, beeinflusst das Verhalten von Mitarbeitern mithilfe ungeschriebener Regeln und Normen, prägt das Erscheinungsbild des Unternehmens nach außen. Auch wenn die Unternehmenskultur schwer zu erfassen ist, kann man sie in einem Unternehmen anhand ihrer Wirkungen erkennen und beschreiben. Eine Unternehmenskultur ist immer einmalig, es gibt keine guten und schlechten Kulturen, sondern eher positive und negative Wirkungen einer Unternehmenskultur auf das Verhalten, Kommunikation, Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter. Folgende Tabelle zeigt mögliche Unterschiede in Wirkungen von Unternehmenskulturen einer „Erfolgs-“ und einer „Problem-GmbH“ (Beispiele verfremdet), basierend auf den Aussagen ihrer Mitarbeiter.

Tabelle 36: Unterschiedliche Wirkungen von Unternehmenskulturen in Aussagen ihrer Mitarbeiter²⁴⁶

Erfolgs-GmbH	Problem-GmbH
Ich fühle mich meinem Unternehmen verbunden.	Das Unternehmen ist für mich nur Mittel zum Zweck (Geldverdienen).
Nicht alle Aufgaben mache ich gerne, ich mache sie aber trotzdem so gut wie ich kann.	Unangenehme Aufgaben können doch andere machen.
Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sind für mich wichtig.	Ich verlasse pünktlich meinen Arbeitsplatz und zuverlässig bin ich, wenn es unbedingt sein muss.
Ich bemühe mich, gute Arbeit zu machen, und ich sehe, dass auch meine Kollegen dies tun.	Ich mache meine Arbeit, so wie es von mir erwartet wird. Mehr nicht.
Wir als Unternehmen haben eine Verantwortung gegenüber unseren Kunden. Sie wollen gute Qualität zu einem guten Preis. Darum bemühen wir uns.	Wichtig ist, dass die Kunden bezahlen. Denn davon leben wir.
Auch in schwierigen Zeiten müssen wir in unserem Betrieb zusammenhalten. Nur durch gemeinsame Anstrengung kommen wir da wieder raus.	Wenn es schwierig wird, sollen sich die da oben drum kümmern. Ich schaue, wie ich meine Schäfchen ins Trockene bringe, notfalls auch bei einem anderen Unternehmen.
Präzision und Qualität, dafür steht unsere Firma, und da bin ich stolz drauf.	Für die gute Qualität der Produkte bin ich nicht verantwortlich.
Als Führungskraft informiere ich meine Mitarbeiter über alles Wichtige und beteilige sie an Entscheidungen.	Als Führungskraft ist es meine Aufgabe, Entscheidungen zu treffen. Meine Mitarbeiter haben mir da nicht reinzureden.

²⁴⁶ Quelle: Kreuzhage, S. (Hrsg.): Unternehmenskultur-Check, S. 11-12.

Unterschiede zwischen der „Erfolgs-“ und „Problem-GmbH“ spiegeln sich in der Identifikation, Bereitschaft mehr als „Dienst nach Vorschrift“ zu leisten, Verantwortung gegenüber den Kunden, Qualitätsorientierung, Motivation zur Arbeit, in dem Engagement und Führungsverhalten wider.

Zahlreiche Studien und Untersuchungen zeigen, dass Unternehmenskultur und Faktoren wie Arbeitsproduktivität, Commitment, Motivation und Kommunikation im Unternehmen in direkter Kausalität stehen. Allgemein kann man folgende positive Wirkungen einer Unternehmenskultur nennen:

- Integration von Mitarbeitern im Unternehmen durch verbindliche Sinnorientierungen und Wertvorstellungen. Das Unternehmen wird dadurch zu einer Einheit – einzelne Mitarbeiter, Teams und Abteilungen begreifen sich als Teile eines Ganzen;
- Identifikation und Motivation: Identitätsbildung der Mitarbeiter und des Unternehmens durch erfolgreiche Zusammenarbeit und Erfolgserlebnisse trägt zur Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls bei, was eine stärkere Motivation der Mitarbeiter zur Folge hat;
- Koordinierungs- und Orientierungsfunktion: Die Unternehmenskultur gibt Orientierung für individuelle und kollektive Entscheidungen aufgrund von gemeinsamen Erfahrungen und ergänzt formale Regeln und Abstimmungen durch ungeschriebene, selbstverständliche Abläufe und Beziehungen;
- Effiziente Kommunikation: Die Abstimmungsprozesse gestalten sich durch einheitliche Orientierung wesentlich einfacher, Entscheidungen werden beschleunigt, der Informationsfluss verläuft zum großen Teil informell, Konflikte können früher erkannt und gelöst werden;
- Steigerung der Effizienz und Dynamik des Unternehmens durch Lernprozesse und Wissensaustausch, erhöhte Innovationsbereitschaft, bessere Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösung;
- Ein positives Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit, besseres Ansehen bei Kunden, Lieferanten, Bewerbern.

Diese positiven Wirkungen tragen zu einem besseren Arbeitsklima und einer höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bei und steigern damit die Arbeitsproduktivität und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Zugleich kann eine starke Unternehmenskultur negative Wirkungen haben: Wenn die hohe Identifikation zum Abbau der Wahrnehmung von Problemen, Chancen und Warnsignalen aus der Umwelt führt, wird die Innovationstätigkeit des Unternehmens eingeschränkt. Ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsame Erfolgserlebnisse können eine Abschottung von der Außenwelt verursachen. Notwendige Anpassungsmaßnahmen werden als Bedrohung der kulturellen Identität abgelehnt, die Flexibilität nimmt ab. Um dies zu verhindern, muss eine Unternehmenskultur

immer die Möglichkeit einer Erneuerung zulassen – die Leitbilder und Grundsätze dürfen nicht als starre unveränderliche Regeln gelten, sondern immer wieder kommuniziert und an neue Bedingungen angepasst werden.

12.6 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur

Es ist sehr wichtig für jedes Unternehmen, sich seiner Kultur bewusst zu werden. Nur dann ist es möglich, die Unternehmenskultur gezielt zu gestalten und von ihren positiven Wirkungen zu profitieren. Im ersten Schritt sollte eine Ist-Analyse durchgeführt, danach eine gewünschte Soll-Kultur definiert und im dritten Schritt praktische Maßnahmen zu ihrer Gestaltung geplant und umgesetzt werden.

12.6.1 Analyse der Ist-Kultur

In der vorangegangenen Diskussion über Unternehmenskulturmodelle wurde gezeigt, dass eine Unternehmenskultur – wie die Spitze eines Eisbergs - nur zum Teil sichtbar ist. Zu den sichtbaren (expliziten) Elementen zählen: Artefakte (Logos, Namen, Unternehmenssymbole, Kleiderordnung, Bürogestaltung, Raumaufteilung, Statussymbole, Produktmerkmale, Dokumentation) sowie Rituale (Unternehmensjargon, Begrüßungs- und Anredeformen, Unternehmensgeschichten, Legenden und Mythen, Betriebsfeier, Meetingablauf, Organisation von Veranstaltungen etc.)

Hinter sichtbaren Elementen stehen unsichtbare (implizite): Normen, Werte und Grundannahmen, die meist unbewusst sind und den Kern einer Unternehmenskultur bilden (vgl. Ansatz von E. Schein). Um diese zu erkennen, muss man das Augenmerk auf das Verhalten und die Kommunikation im Unternehmen richten. Dabei geht es vor allem um folgende verhaltensbeeinflussenden **Werte und Normen**, die auf unbewussten Grundannahmen basieren:

- **Machtverteilung und Verhältnis zur Macht:** Wer trifft wichtige Entscheidungen? Wie ist die Verantwortung verteilt? Wie steil sind die Hierarchien? Sind Hierarchieebenen scharf voneinander getrennt?
- **Kommunikation und Umgang mit Informationen:** Herrscht eine Atmosphäre der Offenheit oder der Geheimniskrämerei? Ist Kommunikation sehr formell oder eher persönlich? Sind Informationen ein knappes Gut, werden sie gefiltert oder blockiert? Gibt es im Unternehmen tabuisierte Themen? Wird Wissen ausgetauscht oder geheimgehalten? Werden Konflikte offen ausgetragen oder verdrängt?

- Lernfähigkeit, Einstellung zu Veränderungen und Risikobereitschaft: Ist die Atmosphäre im Unternehmen innovationsfreudig? Werden neue Ideen begrüßt? Ist das Unternehmen dynamisch, offen gegenüber dem Neuen? Ist man risikofreudig oder risikoscheu? Inwieweit ist Unsicherheitsvermeidung verbreitet?
- Identifikation und Loyalität: Identifizieren sich die Mitarbeiter mit den Zielen und mit dem Unternehmen? Hat das Unternehmen ein gutes Image bei den Mitarbeitern? Verhalten sich die Mitarbeiter loyal?
- Vertrauen: Wie viel Vertrauen genießt ein Mitarbeiter im Unternehmen? „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“? Worauf basiert das Vertrauen?
- Toleranz gegenüber Misserfolgen und Fehlern: Darf man im Unternehmen einen Fehler machen? Wird ein Fehlschlag nur negativ oder auch als eine Chance zum Lernen gesehen? Werden Misserfolge toleriert?

Kommt es in einem Unternehmen zur Analyse der Ist-Kultur, dann sind die sichtbaren Elemente (Artefakte und Symbole) relativ leicht zu ermitteln – durch Beobachtung und Artefaktenanalyse. Die Grundannahmen, Werte und Normen einer Unternehmenskultur sind dagegen schwer zu erfassen, denn sie sind unsichtbar und werden nicht bewusst wahrgenommen. Für die Mitarbeiter des Unternehmens sind sie zu einer Selbstverständlichkeit geworden, bleiben aber für einen außenstehenden Betrachter unzugänglich. Deswegen bedarf eine Unternehmenskulturanalyse spezieller Verfahren und Instrumente. Schriftliche Befragungen von Führungskräften und Mitarbeitern sind in der Praxis der Kulturanalyse besonders beliebt. Auch systematische Interviews mit Mitarbeitern werden häufig eingesetzt. Seltener kommt es zur Organisation von Workshops zum Thema Unternehmenskultur und zur Bildung von speziellen Arbeitsgruppen, die sich mit Stärken und Schwächen der Unternehmenskultur auseinandersetzen. Allerdings ist es schwierig, die richtigen Fragen zu stellen, eine offene Atmosphäre in den Diskussionen zu schaffen und die Antworten zu interpretieren (jede Interpretation ist subjektiv). Folglich kann das komplexe Phänomen der Unternehmenskultur nur zum Teil beschrieben werden, denn viele Aspekte bleiben unbekannt.

Die Ermittelbarkeit einer Unternehmenskultur wird in der Literatur unterschiedlich bewertet, vor allem geht es darum, ob ein interner oder externer Beobachter/Interviewer für die Ermittlung besser geeignet wäre. Ein Insider kennt sich besser aus, ist aber „betriebsblind“ und in seiner Unternehmenskultur befangen. Ein externer Beobachter sieht nur die Oberfläche und interpretiert aufgrund eigener kultureller Prägung. Folglich einigen sich die meisten Autoren auf einen Mix aus Eigen- und Fremdbeobachtung und –ermittlung.

Als Beispiele zahlreicher Verfahren für eine Unternehmenskulturanalyse können folgende genannt werden: E. Schein²⁴⁷ beschreibt ausführlich eine komplette Vorge-

²⁴⁷ Schein, E. Unternehmenskultur.

hensweise bei der Erhebung der Ist-Kultur in einem Unternehmen durch einen externen Berater unter Beteiligung von Führungskräften und möglichst vielen Mitarbeitern des Unternehmens. H. Zell²⁴⁸ schlägt einen Unternehmenskultur-Check mithilfe einer schriftlichen Befragung der Mitarbeiter vor. S. Schmidt²⁴⁹ bietet einen „Interviewleitfaden zur Bewusstmachung von Unternehmenskultur“ an.

Beispielhaft wird nun der Unternehmenskultur-Check nach H. Zell erläutert. Das Verfahren basiert auf einem Fragebogen für die Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen, der auf zehn Dimensionen der Unternehmenskultur ausgerichtet ist: Leistungsorientierung, Kundenorientierung, Kostenorientierung, dezentrale Organisation, Vertrauen und Information, Identifikation, ethische Orientierung, Stärke und Konformität, Organisationsklima und Mitarbeiterzufriedenheit sowie kooperative Führungskultur (der Fragebogenteil zu dieser Dimension wird parallel von Führungskräften und Mitarbeitern ausgefüllt). Als Ergebnisse der Auswertung der Fragebögen kommt ein „Unternehmenskultur-Profil“ zustande mit Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Auswertung der Dimension „Kooperative Führungskultur“ aus der Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter ergibt einen Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung des Führungsstils. Zusätzlich wird im Fragebogen die Frage über die Richtung der Kulturveränderung gestellt.²⁵⁰ Der Unternehmenskultur-Check hat seine Vorteile: klare Dimensionen und standardisierte Fragen ermöglichen eine schnelle praktische Anwendung. Zugleich hat der Ansatz – wie die schriftlichen Befragungen bei der Kulturermittlung generell – seine wesentlichen Schwächen. Durch den standardisierten Charakter der Fragen geht die Einmaligkeit der Unternehmenskultur verloren. Den Mitarbeitern des Unternehmens wird eine bescheidene Rolle zugeteilt – eine der vorgefertigten Antworten anzukreuzen. Die entscheidenden Kulturträger haben keine Möglichkeit, ihre Meinung individuell zu äußern.

Die Ergebnisse der Ermittlung der Unternehmenskultur, die man mithilfe einer schriftlichen Befragung oder von Interviews erhoben hat, sollen ausgewertet und im Unternehmen publik gemacht werden. Dabei geht es darum, eigene Stärken und Schwächen festzustellen und nicht um die Kritik der vorhandenen Kultur. Die ermittelte Ist-Kultur kann für eine gezielte Gestaltung von Unternehmenskultur benutzt werden.

12.6.2 Gestaltung der Unternehmenskultur

Geht man von einer theoretischen Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur aus, dann stellt sich die Frage über die Wege und Methoden der Gestaltung. Ein Kulturmanagement von oben, im Sinne einer willkürlichen Gestaltung der Unternehmenskultur auf

²⁴⁸ Kreuzhage, S. (Hrsg.) Unternehmenskultur-Check, S. 75-100.

²⁴⁹ Schmidt, S. J. Unternehmenskultur, S. 200-212.

²⁵⁰ Vgl. Kreuzhage, S. (Hrsg.) Unternehmenskultur-Check, S. 74-100.

Wunsch des Top-Managements, ist von der unternehmerischen Praxis widerlegt worden. Eine neue Unternehmensphilosophie und Leitsätze oder moderne Büroausstattung und ein neues Unternehmenslogo können schnell nach der Anweisung „von oben“ eingeführt werden, ändern aber das Verhalten der Menschen kaum. Offensichtlich braucht man die Teilnahme aller Unternehmensakteure, um eine neue gelebte Realität zu schaffen.

Es gibt mehrere Situationen, in denen die Frage über eine Gestaltung oder Veränderung der Unternehmenskultur gestellt wird: Unternehmensgründung, Generationenwechsel im Top-Management, Krisensituation oder Fusion/Übernahme. Allen diesen Situationen ist eins gemein – man bildet eine Vorstellung von der künftigen Unternehmenskultur, der Soll-Kultur.

Es gibt keine guten und schlechten Unternehmenskulturen. Die beste Kultur für ein Unternehmen ist diejenige, die zur Erreichung der Unternehmensziele am besten beiträgt. Man braucht zunächst Klarheit über die Visionen und Ziele des Unternehmens, um eine gewünschte Soll-Kultur beschreiben zu können. Sowohl die Ziele als auch die Eigenschaften der künftigen Unternehmenskultur müssen nicht von dem Management allein, sondern mit der Beteiligung von möglichst vielen Mitarbeitern des Unternehmens diskutiert und formuliert werden. Diskussionen und Seminare zur Ermittlung der bestehenden Kultur sollten durch breite Besprechungen über die gewünschte Zukunftskultur auf allen Ebenen des Unternehmens ergänzt werden.

Allgemein sind bei einer Kulturgestaltung einige wichtige Regeln zu beachten:

- jedes Unternehmen soll seinen eigenen Weg der Veränderung finden – es gibt keine Patentrezepte, keine allwissenden Kulturberater. Unternehmenskulturgestaltung ist vor allem eigene Sache des Unternehmens;
- eine Kulturgestaltung muss auf der Unternehmensgeschichte basieren, Traditionen und Gewohnheiten berücksichtigen – man darf die Wurzeln des Unternehmens nicht abschlagen;
- die Veränderungsprozesse müssen auf den erkannten Stärken des Unternehmens aufbauen und vorsichtig versuchen, die Schwächen langfristig zu reduzieren;
- der Prozess der Gestaltung muss dauerhaft angelegt werden – zu schnelle Veränderungen provozieren Widerstand oder verlaufen im Sand. Ein Wertewandel kann unmöglich „über Nacht“ stattfinden;
- das Top-Management des Unternehmens muss überzeugt sein, dass eine Veränderung notwendig ist, zu dem Veränderungsprozess stehen und ihn aktiv und glaubwürdig unterstützen;
- die Führungskräfte haben im Gestaltungsprozess eine Vorbildfunktion – sie müssen neue Werte überzeugt und aufrichtig (vor)leben;

- nur „von oben“ eingeleitet, bringt Kulturgestaltung keine Ergebnisse – alle Mitarbeiter des Unternehmens sollen involviert sein;
- dafür braucht man ständige offene Kommunikation über kulturelle Prozesse. Auch negative Ergebnisse, Kritik und Fehler müssen offen gelegt werden.

Als die notwendigen Schritte einer Kulturveränderung, die als eine Einheit betrachtet und dauerhaft angelegt werden, können folgende definiert werden:

1. Analyse/Ermittlung der Ist-Kultur (mithilfe von Beobachtung, Dokumentenanalyse, Fragebogenaktionen, Interviews, Gruppendiskussionen), wobei die Schaffung von Bewusstsein für Probleme der Unternehmenskultur wichtig ist;
2. Konzipierung einer Soll-Kultur (eine gemeinsame Formulierung der künftigen Ziele, Werte und Verhaltensnormen);
3. Auswahl von praktischen Instrumenten und konkreten Maßnahmen für eine langfristige Kulturpflege sowie
4. Regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit und Verständlichkeit der Maßnahmen und ihre ständige Anpassung an die neuen Unternehmensbedingungen.

In der Literatur werden zahlreiche **Instrumente** der gezielten Kulturveränderung beschrieben. Ihre „mechanische“ Einführung im Unternehmen ist relativ einfach, aber ihre langfristige Wirksamkeit ist stark abhängig von dem Engagement und der Überzeugung der Mitarbeiter. Diese Instrumente greifen nur bei Beteiligung aller Unternehmensakteure und müssen deswegen ständig in ihren Auswirkungen auf die Kultur überprüft werden. Unternehmenskulturgestaltung ist demnach nicht als eine Einzelmaßnahme zu verstehen, sondern als eine lange und geduldige Arbeit.

Besonders verbreitet sind folgende praktische Instrumente der Kulturgestaltung: Einführung von Unternehmensleitbildern, Führungsgrundsätzen oder ethischen Leitlinien des unternehmerischen Handelns, organisatorische Maßnahmen wie Verflachung von Hierarchien, Abschaffen von überflüssigen Regelungen, Schaffen von Freiräumen, personalpolitische Maßnahmen wie Ausweitung der Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung sowie gezielte Arbeit an der Kommunikation im Unternehmen. Diese Auflistung zeigt, wie eng eine Unternehmenskultur mit der Unternehmensethik zusammenhängt.

Als Beispiel wird das Instrument „Unternehmensleitbilder“ ausführlicher erläutert. Unternehmensleitbilder beschreiben die Werte des Unternehmens und der Mitarbeiter, die künftig ihr Handeln bestimmen sollen. Damit definieren die Leitbilder die Veränderungsziele und geben Orientierung. Zusätzlich prägen Leitbilder das Image des Unternehmens im Außenverhältnis. Praktisch alle Groß- und die meisten mittelständischen Unternehmen haben Unternehmensleitbilder, die auf ihren Websites präsentiert werden. Die Unternehmensleitbilder werden als Ausdruck der gewünschten Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur in Unternehmen definiert und entwer-

fen ein so genanntes „realistisches Idealbild“, das für die Strategie und die Politik eines Unternehmens Orientierung schafft. Es dient damit als Ausgangsbasis für die Ableitung konkreter Strategien, Richtlinien und Umsetzungsmaßnahmen.

Zu den Inhalten eines Leitbildes gehören: das Unternehmensziel und wirtschaftliche Funktion des Unternehmens (Einstellung zu Wachstum, Wettbewerb, Fortschritt, angestrebte Marktstellung etc.); die Beziehungen zu den Mitarbeitern (Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, Stellenwert der Menschen im Unternehmen, Führungsprinzipien und -stile, Kommunikation und zwischenmenschliche Beziehungen etc.); Beziehungen zu den Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und anderen gesellschaftlichen Gruppen) sowie die gesellschaftliche Funktion des Unternehmens (Stellung und Verantwortung in dem Staat/in der Gesellschaft). Die Leitbilder sollen prägnant und anspruchsvoll, aber zugleich realistisch und konkret sein. Von entscheidender Bedeutung ist die Verbreitung der Leitbilder unter den Mitarbeitern des Unternehmens. In allen Abteilungen sollen Workshops zur Einführung von Unternehmensleitbildern stattfinden. Jede Gruppe hat dabei die Aufgabe, die Unternehmensleitbilder in ihrem Bereich zu konkretisieren. Damit verfolgt man das Ziel, eine hohe Identifikation mit den Leitbildern zu schaffen.

Beispiel Kaufhof Warenhaus AG. Als Beispiel einer erfolgreichen Kulturgestaltung kann das Unternehmensleitbild-Projekt zur Einführung von Leitbildern und Führungsgrundsätzen bei der Kaufhof Warenhaus AG (Projektstart 1995, verursacht durch die Fusion mit der Horten AG) dienen. Für die Konzipierung von Unternehmensleitbildern wurde zunächst eine Projektgruppe gebildet, die Ist- und Soll-Kultur analysiert und aufgrund von Abweichungen sechs langfristige Projekte für die Neugestaltung der Felder Strategie, Service, Geschäftsprozesse, Führung, Kommunikation und Vergütungssysteme initiiert hat. Anschließend wurden im Unternehmen zahlreiche Workshops organisiert, in denen die Arbeitsgruppen auf verschiedenen Unternehmensebenen über die Inhalte diskutiert haben.

Das 1996 eingeführte Unternehmensleitbild ist heute auf der Homepage des Unternehmens zu finden: „Die Kaufhof Warenhaus AG als Handelsunternehmen ist innovativ, ertragsorientiert, nah am Kunden und wird geprägt durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ Als Ziele der Umsetzung des Unternehmensleitbildes wurden definiert: die Steigerung der Kundenorientierung und -zufriedenheit, Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ihrer Tätigkeit, Offenheit und Vertrauen im Umgang miteinander sowie Handlungsfähigkeit und Innovationskraft. Um diese Grundsätze zu konkretisieren, wurden praktische Verhaltensregeln der Mitarbeiter beschrieben (s. Abbildung). Das Projekt dauerte mehrere Jahre an: mit einem Abstand von 2-3 Jahren wurden bei der Kaufhof AG breitangelegte Befragungen von Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt, um zu überprüfen, ob und wie die Unternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze angekommen sind. „Sehr positiv ist in diesem Zusammenhang die

Ableitung eines Kompetenzmodells für Führungskräfte und ein intensiv begleiteter Prozess der Aufwärtsbeurteilung mit klarem Aktionsplan-Prinzip.²⁵¹

Abb. 53: Leitlinien der Kaufhof Warenhaus AG²⁵²

Unsere Wege	Unser Handeln
Wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns.	» Wir sind freundlich, hilfsbereit und aufmerksam dem Kunden gegenüber. Wir erreichen, dass der Kunde gern bei uns einkauft.
Wir identifizieren uns mit unserem Unternehmen.	» Wir ergreifen selbst die Initiative und engagieren uns in unserer Tätigkeit. Wir lernen aus Fehlern und sind stolz auf unsere Erfolge.
Wir füllen Handlungsspielräume aus.	» Wir handeln verantwortungsbewusst und erfolgsorientiert. Grundlage sind die im Unternehmen geltenden Normen und Werte.
Wir gehen offen und vertrauensvoll miteinander um.	» Wir geben und nehmen Kritik konstruktiv und haben Achtung voreinander.
Wir informieren uns gegenseitig.	» Wir holen Informationen aktiv ein und geben diese an andere weiter.
Wir beziehen andere mit ein.	» Wir nutzen die Fähigkeiten und Ideen aller für das gemeinsame Erreichen unserer Ziele.

Eine besondere Rolle im Kulturgestaltungsprozess gebührt der Kommunikation. Eine im Unternehmen gelebte Kultur existiert nicht auf Papier und Datenträgern, nicht in Form von Leitbildern und Unternehmensphilosophie, sondern in der Kommunikation und Interaktionen der Mitarbeiter untereinander und mit der Außenwelt (mit Kunden, Lieferanten, anderen gesellschaftlichen Gruppen). Daher bilden Kultur und Kommunikation im Unternehmen ein unzertrennliches Ganzes: Kommunikation basiert auf der Kultur als verbindlicher Ordnung, Kultur braucht Kommunikation für ihre Konstitution und Konkretisierung. Eine gezielte Arbeit an der Unternehmenskultur ist ohne unternehmensinterne Kommunikation undenkbar: Es muss das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Kulturwandels geschaffen werden, die Meinungen der Kulturakteure im Unternehmen sollen ermittelt werden, die Wege der Gestaltung sollen ge-

²⁵¹ Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur. Band 5, Fusionen gestalten, S. 23.

²⁵² www.galeria-kaufhof.de/sales/coco/co_jobs_012_unternehmen-kultur_01.asp (12.07.07).

meinsam diskutiert werden und schließlich kann die angestrebte Kultur nur in Form der Kommunikation gelebt werden.

Kontrollfragen

1. Charakterisieren Sie ein Unternehmen als eine soziale, sich selbst organisierende Handlungseinheit.
2. Beschreiben Sie das ganzheitliche Modell des Handelns eines Unternehmens.
3. Definieren Sie den Begriff „Unternehmenskultur“.
4. Beschreiben Sie die Unternehmenskulturtheorie nach E. Schein mit den Ebenen Grundprämissen, Werte und Artefakte.
5. Charakterisieren Sie explizite und implizite Elemente einer Unternehmenskultur und belegen Sie Ihre Aussagen mit praktischen Beispielen.
6. Erläutern Sie das Eisbergmodell der Unternehmenskultur.
7. Beschreiben Sie die drei Ebenen der Unternehmenskultur: Unternehmensphilosophie, -ethik und -identität.
8. Erklären Sie das dynamische Modell der Unternehmenskultur.
9. Erläutern Sie die Wirkungen der Unternehmenskultur in Unternehmen.
10. Beschreiben Sie die möglichen Varianten einer Unternehmenskulturanalyse. Wie kann die Erhebung des Ist-Zustandes durchgeführt werden?
11. Diskutieren Sie Möglichkeiten und Probleme bei der Gestaltung von Unternehmenskultur.
12. Erläutern Sie Ziele und Funktionen von Unternehmensleitbildern. Wie können sie für die Gestaltung von Unternehmenskultur benutzt werden?
13. Versuchen Sie die Unternehmenskultur Ihrer Hochschule oder eines Ihnen bekannten Unternehmens zu beschreiben. Gehen Sie dabei getrennt auf die expliziten und impliziten Elemente der Kultur ein.

13 Unternehmensethik

Ein Unternehmen als selbstständige Handlungseinheit hat ein enormes Potenzial bei der Veränderung und Gestaltung seiner Umwelt. Zu den wichtigsten Auswirkungen unternehmerischen Handelns zählen:

- Auswirkungen auf Kunden und Kundenbedürfnisse: es befriedigt Kundenbedürfnisse mit seinen Produkten und Dienstleistungen, schafft sogar neue Bedürfnisse; durch neue Produkte und Dienstleistungen verändert ein Unternehmen die Lebensgewohnheiten und -qualität der Menschen;
- Auswirkungen auf die eigene Belegschaft: als Arbeitgeber bestimmt ein Unternehmen Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Zufriedenheit, Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung usw.;
- Einflüsse auf die Arbeitsmarktsituation: schafft neue Arbeitsplätze oder vernichtet vorhandene;
- Auswirkungen auf die Kapitalmärkte: es vermehrt oder verschwendet das Geld von Aktionären bzw. Eigentümern,
- Einflüsse auf Lieferanten und Partner: ein Unternehmen beeinflusst ihre Situation als Auftraggeber und Käufer;
- Folgen für Gemeinden und Städte: ein Unternehmen verbraucht Ressourcen, verschmutzt die Umwelt, schafft Infrastruktur;
- Auswirkungen auf die Gesellschaft als Ganzes: es zahlt Steuern und finanziert damit die gesellschaftliche Solidarität und verschiedene soziale Programme; es trägt zum technischen und technologischen Fortschritt der ganzen Gesellschaft bei; es engagiert sich in der Gesellschaft durch die Förderung der Bildung, Forschung und Kunst; es verändert die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen durch Kooperationen, Allianzen und Verlagerung von Standorten.

Bei diesem bedeutsamen Einflusspotenzial ist die Frage nach den ethischen Prinzipien unternehmerischen Handelns selbstverständlich und bildet das Untersuchungsfeld der Unternehmensethik. Ein Unternehmen ist moralfähig und moralpflichtig.

In diesem Kapitel wird die Problematik der Unternehmensethik aus zwei Perspektiven diskutiert: Ethik von und in Unternehmen, wobei der Schwerpunkt weniger auf Ansätze und Theorien, sondern auf die praktischen Aspekte der unternehmerischen Verantwortung gelegt wird.

13.1 Theoretische Grundlagen der Unternehmensethik

Ethik in Bezug auf individuelles Handeln wurde als Wissenschaft charakterisiert, die allgemeine Normen des Handelns definiert und begründet (s. Kapitel 7.4 „Ethik des individuellen Handelns“). Dort wurden in Anlehnung an I. Kant die Pflichten eines Individuums gegen sich selbst, den anderen und der Natur beschrieben. Auch das Handeln eines Unternehmens unterliegt ethischer Beurteilung. Im Weiteren werden einige relevante Ansätze und Begriffe sowie ausgewählte Instrumente zur Regelung der Unternehmensethik diskutiert.

13.1.1 Ansätze und Begriffe der Unternehmensethik

Drei Ansätze der Unternehmensethik sind besonders bekannt und werden kurz dargestellt und in weiteren Ausführungen genutzt: von K. Homann, P. Ulrich und H. Steinhilber.

Da ein Unternehmen in einem gesetzlichen Raum der Gesellschaft handelt, werden seine Handlungen von den äußeren **Rahmenbedingungen** beeinflusst. Auf dieser Ebene kann es um Einhalten der Gesetze und Regelungen gehen. Allerdings kann das Gesetz nicht alle Situationen regeln, so dass für ein Unternehmen häufig gewisse Freiräume für Entscheidungen entstehen, bei denen ethische Fragen eine wichtige Rolle spielen. „In solchen Fällen sind die Unternehmen aufgefordert, eigenständige Legitimationsbemühungen anzustrengen. Hier entsteht ein Bedarf an moralischer Verantwortungübernahme durch die Unternehmen, die über das normale Maß an systemkonformer Gewinnorientierung hinausgeht.“ - so beschreibt K. Homann die Wechselbeziehung zwischen der gesetzlichen Rahmenordnung und einem ethisch handelnden Unternehmen und plädiert für eine allen bekannte, für alle gleiche und transparente Rahmenordnung.²⁵³

P. Ulrich kritisiert die fehlende Wertorientierung der Wirtschaft, die „sich allein dem quantitativ kalkulierenden Erfolgsprinzip verschrieben hat und es zum unabänderlichen Sachzwang deklariert“ und sieht eine Kluft zwischen der Welt reiner ökonomischen Rationalität und reiner außerökonomischen Moralität. Daraus formuliert Ulrich das Grundproblem der Wirtschaftsethik: „Wie kann es ihr im Ansatz gelingen, das Wirtschaftliche und das ethisch-praktisch Wertvolle in moderner Weise zusammenzudenken?“²⁵⁴ Eine mögliche Lösung des Problems ist für P. Ulrich **die sozialökonomische Vernunft** mündiger, engagierter Bürger, die durch einen breiten Konsens die

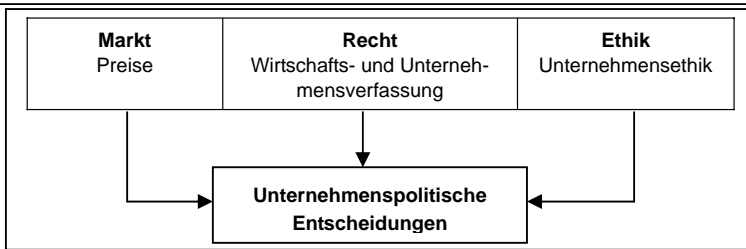
²⁵³ Vgl. Homann, K.; Blome-Drees, F. Wirtschafts- und Unternehmensethik, S. 112 ff.

²⁵⁴ Vgl. Ulrich, P. Integrative Wirtschaftsethik, S. 116.

Wirtschaft legitimieren sollen. Diese „unbegrenzte kritische Öffentlichkeit aller Bürger“ ist die Legitimationsinstanz für alles marktwirtschaftliche Geschehen.

Auch H. Steinmann weist auf die Begrenztheit des Gewinnprinzips im unternehmerischen Handeln hin, da seine ausschließliche Anwendung zwangsläufig zu Konflikten mit anderen Stakeholdern führt.²⁵⁵ Gleichfalls lässt das allgemeine Gewinnprinzip bestimmte Spielräume zu, sodass ein Unternehmen sich situativ entscheiden soll. Der Gewinn bleibt das unternehmerische Ziel, aber Ethik entscheidet über die Mittel für die Realisierung der Strategie. Die unternehmenspolitischen Entscheidungen können nach Steinmann nur in Form eines **Diskurs** getroffen werden, der auf die Entwicklung und Begründung von verbindlichen Normen im Unternehmen abzielt sowie einen kontinuierlichen Dialog zwischen allen Betroffenen fordert. Folgende Abbildung zeigt das Zusammenspiel zwischen Marktkräften, rechtlichen Rahmenbedingungen und der Unternehmensethik nach Steinmann.

Abb. 54: Steuerungsgrößen unternehmerischen Handelns nach Steinmann²⁵⁶



Folglich muss ein Unternehmen in seinem Handeln allen diesen Anforderungen genügen: den rechtlichen Rahmenbedingungen, Anforderungen des Marktes und ethischen Prinzipien.

Einige Autoren (Berkel/Herzog²⁵⁷) kritisieren den abstrakten Charakter der erläuterten Theorien und vermissen die innenbetriebliche Perspektive der Unternehmensethik. Demgegenüber konzentrieren sie sich auf die Konzepte der Unternehmensethik innerhalb von Unternehmen.

Beide Richtungen ergänzen sich gegenseitig und bilden eine Einheit. Unternehmensethik kann als Verantwortung eines Unternehmens für sein Handeln und dessen Folgen beschrieben werden, wobei es um zwei Aspekte geht, die im Weiteren getrennt diskutiert werden:

²⁵⁵ Vgl. Steinmann, H.; Löhr, A. Grundlagen der Unternehmensethik.

²⁵⁶ In Anlehnung an Steinmann, H.; Löhr, A. Grundlagen der Unternehmensethik, S. 119.

²⁵⁷ Berkel, K.; Herzog, R. Unternehmenskultur und Ethik.

- Ethik von Unternehmen, als Verantwortung gegenüber gesellschaftlichen Interessengruppen, und
- Ethik in Unternehmen, gegenüber der eigenen Belegschaft.

Die Verantwortung wird von Personen getragen, die in einem Unternehmen in ihrer Rolle als Wirtschaftsakteure für das Unternehmen handeln. Diese werden als **Subjekte** der Unternehmensethik bezeichnet. Im Prinzip sind es alle Führungskräfte und Mitarbeiter, die bestimmte Funktionen und Rollen im Unternehmen haben und für die Folgen des eigenen Tun und Lassens verantwortlich sind.²⁵⁸ Darüber hinaus können auch andere Akteure einen indirekten Einfluss auf die Unternehmensverantwortung nehmen - Konsumenten, Investoren, Politiker, Interessenverbände. Die Hauptverantwortung liegt allerdings bei den Entscheidungsträgern und Mitarbeitern im Unternehmen.

Als **Objekte** unternehmerischer Verantwortung können in erster Linie Handlungen, Unterlassungen, Entscheidungen und ihre Folgen, Zustände, Güter und Werte genannt werden.²⁵⁹ Einige Beispiele dazu sind: Bilanzverschönerung (Handlung), schädliche Produkte oder Nebenwirkungen eines Medikamentes (Unterlassung der Kontrolle), Umweltverschmutzung und Ausbeutung der Naturressourcen (Folgen), Kinderarbeit in der dritten Welt (Handlung). Man merkt, dass die Objekte der Verantwortung sich zum Teil überschneiden und zugleich eine Verletzung der Werte beinhalten. Unternehmen A trägt Verantwortung für eine Krankheit (unerwünschter Zustand) und ihre Folgen für die Kunden, weil gefährliche Nebenwirkungen seines Medikaments nicht genug untersucht und/oder vertuscht worden sind (Unterlassung oder Handlung). Es geht dabei um verschiedene Objekte der Verantwortung: Handlungen, Unterlassungen, Zustände und Werte (vgl. folgende Tabelle).

Tabelle 37: Elemente der Unternehmensverantwortung²⁶⁰

Subjekte der Verantwortung	Objekte der Verantwortung	Verantwortungsrelation	Inстанz der Verantwortung
direkt: Führungskräfte, Mitarbeiter, Unternehmen ferner: Konsumenten, Investoren, Politiker etc.	Handlungen, Unterlassungen, Aufgaben Entscheidungen Folgen Zustände Güter Werte	Wie weit reicht die Verantwortung eines Subjektes? Welches Subjekt ist für ein gegebenes Objekt verantwortlich?	Gerichte Öffentlichkeit Gott Vernunft Gewissen

²⁵⁸ Vgl. Göbel, E. Unternehmensethik, S. 99.

²⁵⁹ Ebd., S. 100-101.

²⁶⁰ In Anlehnung an Göbel, E. Unternehmensethik, S. 102.

Die Tabelle stellt neben Subjekten und Objekten der Unternehmensethik die Relation und Instanz der Verantwortung dar.

Praktische Unternehmensethik ist das Ergebnis einer Wechselbeziehung zwischen der Ethik einzelner Individuen, den institutionellen Normen im Unternehmen und Anforderungen einer kritischen Öffentlichkeit. Jedes Individuum im Unternehmen hat die Verantwortung für sein Tun und Lassen und handelt aufgrund seiner ethischen Prinzipien. Jeder Mitarbeiter ist für das unternehmerische Handeln verantwortlich und sollte sich wehren, wenn er gezwungen wird, unethisch zu handeln. Allerdings gilt das Prinzip: je mehr Macht, desto größer die Verantwortung, deswegen sind in erster Linie die Top-Manager für die gesamtunternehmerischen Entscheidungen verantwortlich. Die institutionellen ethischen Normen im Unternehmen (in Form einer explizit definierten Unternehmenskultur, ethischer Grundsätze oder Leitlinien) bilden eine normative Basis für verantwortliches Handeln. Auch die kritische Öffentlichkeit spielt in dem Prozess eine bedeutende Rolle, indem sie die Unternehmensaktivitäten kritisch verfolgt und sowohl negative als auch positive Beispiele bekannt macht. Im Namen der Öffentlichkeit handeln i.d.R. Medien oder aktive Gruppen wie Umweltschutz- und Menschenrechtsorganisationen. Durch die Aufdeckung von Missfällen können für ein Unternehmen erhebliche Schäden entstehen, wenn ihm Kunden wegen schlechtem Image weglaufen.

Ethik von und in Unternehmen ist kein unabhängiges Phänomen, sie muss in Verbindung mit den Sinnorientierungen eines Unternehmens, seiner Strategie und Kultur betrachtet werden. Wird der Sinn der unternehmerischen Tätigkeit nur in der Maximierung der Gewinne gesehen, so kann es zu einem Konflikt zwischen Zielen und Ethik kommen. Dann werden die ethischen Überlegungen als ein störender Faktor und ihre Nichteinhaltung als legitim angesehen.

Heiligt der ökonomische Erfolg alle Mittel? Das ist die grundlegende Frage, die jedes Unternehmen für sich beantworten muss. Diese Diskussion ist zurzeit aktueller denn je, wobei es weniger, als vor 5-10 Jahren, um die Fragen des Umweltschutzes und der Kinderarbeit in der dritten Welt geht, sondern in erster Linie um den Erhalt von Arbeitsplätzen und ethische Verantwortung der Unternehmen gegenüber eigenen Belegschaften und der Gesellschaft.

Versuchen wir diese komplizierte Problematik anhand eines Beispiels zu betrachten. Handelt ein Unternehmen moralisch, wenn es ohne Rücksicht seine Mitarbeiter entlässt? Darf ein Unternehmen ohne Bedenken seine Produktionsstandorte daheim schließen und in die Billiglohnländer verlagern oder ist es für die Arbeitsmarktsituation und die Gesellschaft mitverantwortlich? Rein ökonomisch kann eine solche Verlagerung begründet sein, allerdings könnte man bei der Entscheidung weitere Gründe hinzuziehen. Zum Beispiel: Werden noch mehr Menschen in Deutschland arbeitslos, dann schrumpft die Binnenkonjunktur und das Unternehmen bekommt langfristig Absatzprobleme. Das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit kann beschädigt werden, was eine Kundenblockade hervorrufen könnte. Das sind nur rein pragmatische

Überlegungen, die zeigen, dass sich die ethischen Aspekte langfristig gewinnbringend oder -reduzierend auswirken können. Darüber hinaus sollte sich das Unternehmen fragen, ob es der Gesellschaft gegenüber, die seine Mitarbeiter und Führungskräfte ausgebildet sowie Infrastruktur und Forschungslandschaft in Deutschland geschaffen hat, dafür etwas schuldig ist. Schließlich profitiert jedes Unternehmen von dem hohen Lebensstandard und der Lebensqualität in einer Gesellschaft.

Offensichtlich, ist es für Unternehmen viel komplizierter, solche Fragen zu beantworten, als einmalige Spenden für humanitäre Projekte zu gewähren oder sich für den Umweltschutz einzusetzen. Deswegen sollte Unternehmensethik nicht als vereinzelte imagefördernde Maßnahmen, sondern als systematische Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen praktiziert werden. Die Umsetzungsformen solcher Unternehmensethik werden in weiteren Kapiteln diskutiert.

13.1.2 Einige Instrumente zur Regelung der Unternehmensethik

Zu den Regelungsinstrumenten gehören drei Gruppen:

1. Vereinbarungen von Regelkodizes für das Verhalten von an der Unternehmensführung beteiligten Gruppen (Vorstand bzw. Geschäftsführung, Aufsichtsrat, Unternehmensprüfer usw.),
2. Vereinbarungen über Verhaltensweisen von Unternehmen gegenüber bestimmten Stakeholdern sowie
3. Die Einbeziehung von Stakeholdern in die Entscheidungen von Unternehmen.

Zu diesen Gruppen werden einzelne Beispiele dargestellt.

Zu der ersten Gruppe gehört vor allem **Deutscher Corporate Governance Kodex**. Corporate Governance umfasst die Gesamtheit der internationalen bzw. nationalen Werte und Grundsätze für eine gute, transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung, welche sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Unternehmensführung von Unternehmen gelten. Corporate Governance ist kein international einheitliches Regelwerk, eher ein länderspezifisches Verständnis verantwortungsbewusster Unternehmensführung.

Im Jahr 2001 wurde in Deutschland vom Bundesministerium der Justiz die "Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex" gebildet, die 2002 den Kodex fertig gestellt und veröffentlicht hat. Der Deutsche Corporate Governance Kodex „stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex soll das deutsche Corporate Governance System transparent

und nachvollziehbar machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern.“²⁶¹

Inhaltlich enthält der Kodex drei Arten von Bestimmungen, die sich durch den Grad ihrer Verbindlichkeit voneinander unterscheiden: Wiedergabe wesentlicher gesetzlicher Regelungen hauptsächlich des deutschen Aktiengesetzes, Empfehlungen („Soll“-Vorschriften) und Anregungen („Kann“-Vorschriften). Diese Bestimmungen beziehen sich auf: Aktionäre und Hauptversammlung; Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat; Vorstand; Aufsichtsrat; Transparenz sowie Rechnungslegung und Abschlussprüfung (Kapitel des Kodex). Im Gegensatz zu den gesetzlichen Regelungen, besteht für die Empfehlungen und Anregungen keine Anwendungspflicht, ihre Befolgung ist freiwillig.

Zu der zweiten Gruppe der Regelungen zählen: Corporate Social Responsibility-Bewegung (s. Kapitel 13.2.4), Qualitätsnormen wie ISO 9000 oder das Risikomanagement.

Die dritte Gruppe als Einbeziehung von Stakeholdern in die Unternehmensentscheidungen beinhaltet z.B. Mitbestimmung von Arbeitnehmern über Betriebsrat oder Aufsichtsrat.

Der **Betriebsrat** ist das gesetzliche Organ zur Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und zur Wahrung der betrieblichen Mitbestimmung gegenüber dem Arbeitgeber in Betrieben des privaten Rechts. Die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat ist abzugrenzen von der Unternehmensmitbestimmung durch Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten der Kapitalgesellschaften. In öffentlichen Betrieben kann ein Personalrat gewählt werden. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 (BetrVG) regelt die Rechte des Betriebsrats.

Der Betriebsrat hat unterschiedliche Aufgaben und Rechte:

- **Information:** Der Betriebsrat ist über die Personalplanung insgesamt, technische und organisatorische Veränderungen sowie über personelle Einzelmaßnahmen - wie Einstellung, Umgruppierung, Versetzung - und Kündigung rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.
- **Beratung:** Hierbei muss der Arbeitgeber den Betriebsrat nicht nur informieren, sondern sich mit ihm beraten – wie beim Bau technischer Einrichtungen, Änderung von Arbeitsabläufen, Förderung der Berufsausbildung, etc. Überall, wo der Arbeitgeber Informationspflichten hat, hat der Betriebsrat Beratungsrechte.

²⁶¹ Präambel des Kodex, unter <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html> (12.07.07)

- **Mitwirkung:** Der Betriebsrat kann seine Zustimmung zur Umgruppierung, Einstellung, Eingruppierung oder Versetzung von Mitarbeitern verweigern, wobei ihm nur ein bestimmter Katalog von Verweigerungsgründen zur Verfügung steht.
- **Mitbestimmung:** Bei Fehlen gesetzlicher oder tarifvertraglicher Regelungen hat der Betriebsrat in folgend Angelegenheiten mitzubestimmen: Arbeitszeitregelungen, Mehrarbeit, Arbeitsschutz, Entlohnung, Urlaub, Vorschlagswesen, Zielvereinbarungen usw.

13.2 Ethik von Unternehmen

Eine aktuelle Befragung des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen hat gezeigt, dass die meisten Bürger von Unternehmen sozial verantwortliches Handeln verlangen, insbesondere in Bezug auf folgende Bereiche: Produktsicherheit und Produktinformationen, Umweltschutz, Menschenrechte, Beseitigung der Kinderarbeit und Bekämpfung der Armut in der dritten Welt, fairer Handel mit den Entwicklungsländern.²⁶² Diese Erwartungen der Bevölkerung müssen in praktische Tätigkeit der Unternehmen umgesetzt werden. Die ethische Perspektive soll in die Unternehmensvision und -strategie integriert werden. Darüber hinaus sollen Beziehungen mit verschiedenen Bezugsgruppen (Stakeholdern), denen gegenüber das Unternehmen Verantwortung für sein Handeln und dessen Folgen trägt, gestaltet werden.

13.2.1 Ethik in der Unternehmensvision und -strategie

In der Unternehmensvision und -strategie wird die gesamte Zukunftsausrichtung eines Unternehmens festgelegt. Grundlegend für die Strategie ist die Sinngebung für die unternehmerische Tätigkeit in Form einer Vision. Die Unternehmensvision expliziert die grundlegende Sinnorientierung und spiegelt das Wertesystem des Unternehmens wider. Sie muss für alle verständlich und ansprechend sein, Richtung für die Zukunft geben, emotionale Identifizierung schaffen, herausfordernde und moralisch vertretbare Ziele formulieren, jedem einzelnen Akteur im Unternehmen eine Möglichkeit geben, seine eigene Rolle bei der Verwirklichung der Vision wahrzunehmen.

Eine Unternehmensvision kann als Bekenntnis eines Unternehmens zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bezeichnet werden. Praktisch jedes Großunternehmen hat eine entsprechende Formulierung auf seiner Homepage, hier sind einige Beispiele:

²⁶² Vgl. Institut für Wirtschaftsethik, Unternehmensverantwortung, S. 24.

Siemens: „Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung und engagieren uns für eine bessere Welt.“²⁶³

BMW Group: „Die BMW Group setzt in der Automobilbranche neue Maßstäbe. Als international tätiges und verantwortungsbewusstes Unternehmen stehen wir weltweit gesellschaftlich und ökologisch in der Verantwortung.“²⁶⁴

Bayer AG: „Bayer ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen auf den Gebieten Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien. Mit unseren Produkten und Dienstleistungen wollen wir den Menschen nützen und zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen. Gleichzeitig wollen wir Werte schaffen durch Innovation, Wachstum und eine weiter verbesserte Ertragskraft“.²⁶⁵

Allerdings reicht eine Vision allein nicht, um die konkreten Wege und Maßnahmen für die Übernahme der Verantwortung anzudeuten. Diesem Zweck dienen Unternehmensleitbild und Unternehmensstrategie.

Konkrete Verantwortungsnormen bei der Umsetzung der Vision werden in Form von Grundsätzen formuliert, die zusammen ein Unternehmensleitbild formen. Die meisten Großunternehmen nennen in ihren Leitbildern explizit die Adressaten der Verantwortung - Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre (Eigentümer) und Öffentlichkeit - und beschreiben ihre ethische Verpflichtung gegenüber jeder Gruppe - s. Fallbeispiel Bayer AG, nächste Seite.

Eine Unternehmensstrategie definiert die Wege zum Ziel und umfasst folgende praktische Fragestellungen, die bei der Überprüfung ethischer Aspekte unternehmerischen Handelns als Eckpunkte dienen können:

- die Wahl von Produkt-Markt-Kombinationen;
- Entscheidungen in Bezug auf die Internationalisierung;
- Entscheidungen über die Organisationsstruktur und -grenzen (Organisationsstrukturen, Zukäufe, Outsourcing, horizontale/vertikale Integration etc.);
- Entscheidungen in Bezug auf die Unternehmensform (Aktiengesellschaft, GmbH etc.);
- Kooperationen: Konzerne, Strategische Allianzen, Netzwerke etc.;
- die Wahl von Personalstrategien (Aufbau, Erhalt, Förderung, optimale Nutzung, Abbau des Personals).

Bei diesen Entscheidungen spielen nicht nur wirtschaftliche, sondern ebenso ethische Überlegungen eine wichtige Rolle.

²⁶³ <http://www.siemens.com/index>, Kurzportrait und Leitlinien (07.05.07)

²⁶⁴ <http://www.bmwgroup.com/d/nav/index.html>, Verantwortung (07.05.07)

²⁶⁵ <http://www.bayer.de/de/Profil-und-Organisation.aspx> (07.05.07)



Fallbeispiel: Leitbild von Bayer AG (Quelle: <http://www.bayer.de/de/Leitbild.aspx> (07.05.07))

Bayer will mit seinen Produkten und Dienstleistungen den Menschen nützen und zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen.

Wir sind angetreten, ein neues Bayer zu schaffen – fokussiert auf seine Kunden, seine Stärken, seine Potenziale und auf die Märkte der Zukunft: ein internationales Spitzenunternehmen, das durch seine Produkte überzeugt, durch hoch qualifizierte Mitarbeiter, Top-Leistung und Innovationskraft beeindruckt und sich der Steigerung des Unternehmenswertes sowie langfristigem Wachstum verschrieben hat. Mit unseren besonderen Kenntnissen von Menschen, Tieren, Pflanzen und Materialien wollen wir uns künftig auf die Bereiche: Gesundheit, Ernährung, hochwertige Materialien konzentrieren und damit Krankheiten vorbeugen, diagnostizieren, lindern und heilen, zu einer gesunden und ausreichenden Ernährung für eine stetig wachsende Weltbevölkerung beitragen, einen Beitrag für hohe Lebensqualität und ein aktives Leben leisten.

Unsere Werte:

Mit ihrem großen Wissen und ihrer Innovationskraft wollen unsere Mitarbeiter in der ganzen Welt auf der Basis gemeinsamer Werte die Zukunft aktiv mitgestalten.

Wir respektieren und schätzen die nationale und kulturelle Vielfalt der Menschen in unserem Unternehmen und wissen, dass die Kompetenz und das Engagement unserer Mitarbeiter die Grundlage für unseren Erfolg sind.

Wir wollen den Unternehmenswert nachhaltig steigern und orientieren uns an den Interessen unserer Aktionäre, unserer Kunden, unserer Mitarbeiter, unserer sonstigen Geschäftspartner und der Gesellschaft.

Wir wollen durch Qualität, Leistungsfähigkeit, Verlässlichkeit, Flexibilität und Offenheit überzeugen, durch integriertes Verhalten Vertrauen schaffen und uns ständig verbessern.

Wir wissen, dass wir nur durch die Bereitschaft zur Veränderung auf Dauer wettbewerbsfähig sein können, und handeln in diesem Sinne.

Im Mittelpunkt unserer Tätigkeit steht der Kunde. Wir arbeiten mit unseren Kunden partnerschaftlich zusammen, um für beide Seiten Wert zu schaffen.

Unsere Struktur bietet die Voraussetzung für ein großes Maß an Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln.

Wir ermutigen und motivieren unsere Mitarbeiter, ihre Kreativität und ihre Fähigkeiten für den gemeinsamen Erfolg einzubringen, und fördern ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung.

Wir bekennen uns zur Rolle eines sozial und ethisch verantwortlich handelnden „Corporate Citizen“ und zu den Prinzipien des Sustainable Development.

Wir wollen uns aktiv in Fragen von gesellschaftlicher Bedeutung einbringen und beteiligen uns am Dialog mit den interessierten Gruppen der Gesellschaft.

Unsere technische und wirtschaftliche Kompetenz ist für uns mit der Verantwortung verbunden, zum Nutzen der Menschen zu arbeiten, uns sozial zu engagieren und einen nachhaltigen positiven Beitrag für eine dauerhafte und umweltgerechte Entwicklung zu leisten.

Das Einhalten dieser Handlungsgrundsätze spielt für uns eine große Rolle. Deshalb beurteilen wir unser Management nach Führungsprinzipien, die auf unseren Werten beruhen.

13.2.2 Beispiel: Umweltbewusstsein und Strategie

Die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft ist durch ein hohes Umweltbewusstsein gekennzeichnet. Ein Bekenntnis zum umweltverantwortlichen Handeln ist bei vielen Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit geworden und wird auf der Homepage und in der Werbung breit kommuniziert. Allerdings erwecken manchmal die von einigen Großunternehmen veranstalteten Umweltkampagnen den Eindruck, ein großer Umweltsünder würde versuchen, mit großzügigen Spenden alles wieder gut zu machen. Man produziert ohne Rücksicht auf die Umwelt, um dann einen Bruchteil des Gewinns für den Umweltschutz zu sponsern. Diese Art des Umweltbewusstseins existiert nur in der Public Relations und hat mit einer wahren Verantwortung wenig zu tun.

Ein Zeichen eines tief verankerten Umweltbewusstseins ist die Einbindung der Umweltverantwortung in alle Entscheidungen des Unternehmens, insbesondere in seine Strategie. Dabei geht es nicht unbedingt um Nachteile und zusätzliche Kosten durch den Umweltschutz. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass ein umweltbewusstes Verhalten zu einem Wettbewerbsvorteil werden kann, wenn man sich durch eine Differenzierungsstrategie von Konkurrenten absetzt oder durch geschickte Verwertung von Abfällen zusätzliche Gewinne erzielt.

Wie kann der Umweltschutz in die Unternehmensstrategie praktisch integriert werden? Es ist sinnvoll, die Maßnahmen auf vier strategischen Ebenen einzeln zu betrachten:²⁶⁶

- Umweltschutz als Unternehmensziel: eine Deklaration des Umweltbewusstseins in Unternehmensvision und -grundsätzen;
- Umweltbewusste Unternehmensstrategie: umweltfreundliche Produkte (Geschäftsbereichsportfolio) und Prozesse (Verzicht auf umweltgefährdende Verfahren und ganze Geschäftseinheiten), Optimierung der Wertschöpfungskette mit dem Ziel der Umweltfreundlichkeit etc.;
- Umweltverantwortliche Geschäftsbereichsstrategien: Differenzierungsstrategie durch eine Konzentration auf das Marktsegment der ökologisch bewussten Verbraucher (Öko-Produkte, umweltfreundliche Verpackung, Recycling etc.);
- Umweltbewusste Funktionsbereichsstrategien: Ausrichtung der Forschung und Entwicklung auf umweltgerechte Innovationen, Umweltschutzaktivitäten in der Produktion, umweltfreundliche Abfallwirtschaft, ökologische Beschaffungsrichtlinien, Umweltbewusstsein im Absatzbereich (Reduzierung und Entsorgung von Verpackung, besondere Preispolitik bei Öko-Produkten, umweltfreundliche Logistik, Werbung für umweltschonende Produkte etc.)

²⁶⁶ Vgl. Göbel, E. Unternehmensethik, S. 152-156.

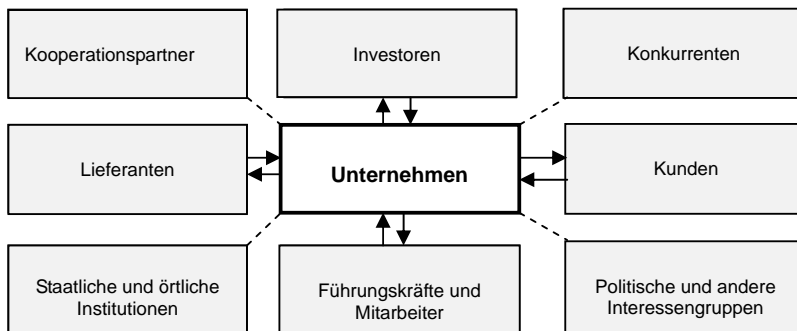
13.2.3 Stakeholder und ihre Interessen

Stakeholder sind die Adressaten der Unternehmensverantwortung. Der Begriff „Stakeholder“ deutet auf Personen, die einen Einsatz im Unternehmen halten (to be at stake = etwas steht auf dem Spiel), wird aber allgemein weiter gefasst, als alle, die von der Unternehmenstätigkeit direkt oder indirekt betroffen sind. Zu den Stakeholdern zählen vor allem Kapitaleigner (Eigen- und Fremdkapitalgeber), Mitarbeiter (die ihr Humankapital in das Unternehmen einbringen), Kunden, Lieferanten, Vertriebspartner, Kooperationspartner, Konkurrenten etc.

Die weiter folgende Abbildung stellt die wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens dar. Die wichtigsten Stakeholder sind Investoren, die Belegschaft (Führungskräfte und Mitarbeiter), Lieferanten und Kunden. Diese Beziehungen sind für das Unternehmen überlebenswichtig und sind normalerweise vertraglich geregelt. Die weiteren Bezugsgruppen spielen auch eine bedeutende Rolle für Unternehmen: Kooperationspartner, Konkurrenten, staatliche und örtliche Institutionen sowie politische und andere Interessengruppen und Verbände. Alle Stakeholder haben ihre eigenen, spezifischen Interessen in Bezug auf das Handeln des Unternehmens.

Zu den Stakeholdern zählen in erster Linie die **Shareholder** oder allgemeiner Kapitalgeber (Investoren), die ihr Kapital in das Unternehmen investieren und erwarten, dass dieses vermehrt oder zumindest erhalten wird. Direkte Eigentümer können offensichtlich nur bedingt als externe Adressaten der Verantwortung bezeichnet werden, da sie selbst in die Unternehmensentscheidungen involviert sind. Anders ist es bei Aktiengesellschaften: die Aktionäre haben in der Regel mit der Führung des Unternehmens nichts zu tun, insofern gelten sie als Adressaten der Unternehmensverantwortung.

Abb. 55: Stakeholder eines Unternehmens²⁶⁷



²⁶⁷ In Anlehnung an Göbel, E. Unternehmensethik, S. 116 f.

Die Belegschaft eines Unternehmens wünscht sich sinnvolle Beschäftigung, sichere Arbeitsplätze, angemessene Arbeitsbedingungen, gerechte Entlohnung und Anerkennung, positives Arbeitsklima, offene Kommunikation etc. Da Führungskräfte und Mitarbeiter zu den internen Stakeholdern zählen, werden sie im Kapitel „Ethik in Unternehmen“ ausführlich betrachtet.

Als nächste wichtige Bezugsgruppe sind die **Kunden** zu nennen. Sie haben folgende Interessen in Bezug auf Unternehmen: qualitativ hochwertige, sichere und zugleich preiswerte Produkte und Dienstleistungen, die am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt erworben werden können, ehrliche und verständliche Produktinformationen und perfekten Service (eventuell Verpackung, Lieferung, Installation, Wartung, gegebenenfalls Umtausch und Entsorgung). Beziehungen zu den Kunden sind für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, deswegen rückt diese Bezugsgruppe besonders häufig in den Mittelpunkt des Interesses eines Unternehmens. Man versucht in einen Dialog mit Kunden einzutreten, ihre Meinung über Produkte, Services und Image des Unternehmens zu erforschen und zu beeinflussen. Die ethischen Fragen spielen dabei eine wichtige Rolle.

Lieferanten sind an langfristigen Lieferbeziehungen sowie an pünktlicher und gerechter Bezahlung interessiert.

Zum Teil nehmen die Stakeholder ihre Interessen nicht selbst wahr, sondern lassen sich durch andere Personen oder Institutionen vertreten. „Ihre Ansprüche werden dann stellvertretend von Banken, Fondsmanagern oder speziellen Verbänden (für die Shareholder), von Betriebsräten oder Gewerkschaften (für die Mitarbeiter), Testinstituten und Verbraucherberatungen (für die Kunden) gestellt.“²⁶⁸

Ferner werden zu den Stakeholdern weitere Bezugsgruppen gezählt. Konkurrenten werden von dem Handeln eines Unternehmens betroffen, vor allem in Bezug auf die Wettbewerbsmethoden. Deswegen können Konkurrenten beispielsweise legitime Ansprüche an einen fairen Wettbewerb stellen und gegebenenfalls für ihre Rechte vor Gericht gehen. Weiterhin können Kooperationspartner als Stakeholder bezeichnet werden, die im Rahmen von Kooperationen am ethischen Handeln ihres Partners interessiert sind. Auch der Staat vor allem in seiner Rolle als Fiskus mit dem Anrecht auf Steuerzahlungen sowie die Standortgemeinden sind als Stakeholder zu nennen. Die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Arbeitsplatzsituation, Infrastruktur und Umweltbedingungen (Schmutz, Lärm etc.) können für den Staat, Kommunen und Anwohner enorm sein.

Die **Öffentlichkeit** kann gleichzeitig als Adressat und als Instanz der Unternehmensverantwortung angesehen werden. Nach Ulrich, spielt die Öffentlichkeit in der modernen Gesellschaft die entscheidende Rolle in Bezug auf die Forderung und Förderung von Unternehmensethik. Auf der einen Seite, wächst die Macht der Medien kon-

²⁶⁸ Göbel, E. Unternehmensethik, S. 117.

tinuierlich, sie entwickeln sich zu einer stimmungsmachenden und richtungsgebenden Kraft der Gesellschaft. Ein Fernseh- oder Zeitungsbericht über unmoralisches Verhalten eines Managers bedeutet häufig das Ende seiner Karriere. Auf der anderen Seite steigt das Verantwortungsgefühl engagierter Bürger, die sich zunehmend organisieren und mehr Einfluss auf das soziale Geschehen nehmen. Die deutsche Bevölkerung schneidet im internationalen Vergleich als besonders umweltbewusst ab, die Ideen der ethischen Verantwortung von Unternehmen gewinnen an Popularität. Als Ergebnisse dieses Prozesses sind solche Phänomene wie bewusste Ernährung und Kauf von Bio-Produkten, Kaufblockaden „unmoralischer“ Unternehmen und Unterstützung von fairem Handel zu nennen.

13.2.4 Corporate Social Responsibility-Bewegung

Immer mehr Anerkennung findet das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR).²⁶⁹ Es werden Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung und soziale Verantwortung angestrebt. Viele Unternehmen bekennen sich zur gesellschaftlichen Verantwortung, die vermehrt als Wettbewerbsfaktor angesehen wird. Der wirtschaftliche Sinn unternehmerischer Verantwortung wird mit folgenden Argumenten belegt:²⁷⁰

- der gesellschaftliche Bewusstseinswandel kann neue Geschäftsfelder eröffnen (Technologien für erneuerbare Energien, Prüfverfahren etc.);
- ethisch verantwortliches Handeln stärkt Vertrauen der Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner;
- Unternehmensethik wirkt sich positiv auf die Belegschaft aus - fördert Identifikation, Motivation und Loyalität;
- ressourcenschonendes Wirtschaften spart Kosten;
- umweltverträgliches und gesellschaftlich akzeptiertes Handeln minimiert unternehmerische Risiken (von Umweltkatastrophen bis zum Kundenboykott).

Deutsche Unternehmen spielen in der CSR-Bewegung eine führende Rolle und sind „mit ihrer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für Bildung, Jugend, Migranten oder ihrem globalen Engagement für Umweltschutz und Menschenrechte weltweit vorbildlich“ - bestätigt der Ökonom und Ethiker Josef Wieland vom Konstanzer Institut für Wertemanagement, der zurzeit zusammen mit weiteren 300 Wissenschaftlern aus 80 Ländern an einem globalen CSR-Standard ISO 26000 arbeitet. Als Grundlage für diese Norm dienen die Sozialstandards der Internationalen Arbeitsorganisation ILO und die darüber hinaus geltenden Prinzipien des Global Compact der UNO, die

²⁶⁹ Vgl. Spezial Corporate Social Responsibility, Wirtschaftswoche Nr. 51/2006, S. 47.

²⁷⁰ Ebd. S. 48.

Unternehmen zu umweltfreundlichem und korruptionsfreiem Handeln verpflichten.²⁷¹

Fast alle Dax-Konzerne in Deutschland haben CSR in ihr strategisches Handeln integriert. Die Palette praktischer Maßnahmen ist sehr breit. Die Deutsche Post AG minimiert die Umweltbelastungen ihrer Fahrzeuge durch logistische Optimierung und Umstellung auf Erdgas- und Hybridantrieb. Die Deutschland-Filiale von Microsoft hat eine Lernsoftware für Spracherlernen entwickelt und in 1000 Kindergärten installiert.

Allerdings ist ein offizielles Bekenntnis zu CSR nicht immer eine Garantie für ethisches Handeln. Einige Unternehmen betrachten die CSR-Maßnahmen als Imagekampagnen und rühmen ihr eigenes soziales Engagement auf ihren Homepages, und fallen dann durch ihre Korruption oder Ausbeutung von Kindern in der dritten Welt auf.

Immer mehr Unternehmen bezeichnen sich als Corporate Citizenship (Unternehmensbürger) und wollen ihren Beitrag zu gemeinsamen Wohl leisten. Sie engagieren sich gesellschaftlich und kulturell, bilden solidarische Netzwerke und versprechen sich Vorteile durch Reputation und Respekt. Auch Corporate Volunteering (Ehrenamt) der deutschen Unternehmen nimmt ständig zu: Mitarbeiter des Elektrokonzerns ABB engagieren sich jährlich bei den nationalen Special Olympics für Behinderte, die Azubis der Deutschen Bahn AG führen Projekte gegen Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung durch, die Mitarbeiter von Vodafone bauen Spielplätze für Kinder.²⁷²

Alle diese Maßnahmen und Initiativen sind positiv zu bewerten, solange sie nicht mit dem Selbstziel einer Imagekampagne organisiert werden, um hinter dieser Fassade unmoralisches Handeln zu betreiben. Soziales Engagement muss zu einem festen Teil der Unternehmensstrategie und systematischer Arbeit werden.

13.3 Ethik in Unternehmen

Ethische Fragestellungen betreffen sowohl das Verhalten des Unternehmens nach außerhalb, als auch sein internes Geschehen. Als eine selbstständige Handlungseinheit trifft ein Unternehmen seine Entscheidungen in Bezug auf interne Angelegenheiten und ist seiner ganzen Belegschaft gegenüber verantwortlich. Als Entscheidungsträger sind hier nicht nur die Top-Manager, sondern alle Akteure des Unternehmens gemeint. Das Verhalten innerhalb des Unternehmens wird grundsätzlich von individueller Ethik und institutionellen Normen und Werten bestimmt, die einen geschriebenen und ungeschriebenen ethischen Rahmen bilden. Dieser Rahmen wird in den Unternehmens- und Führungsgrundsätzen verankert sowie in der vorherrschenden Unter-

²⁷¹ Spezial Corporate Social Responsibility, Wirtschaftswoche Nr.51/2006, S.48.

²⁷² Ebd., S.52.

nehmenskultur gelebt. „Die normativen Grundsätze der Gestaltung der Beziehungen oder Relationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern“ bilden nach Ulrich das Untersuchungsfeld der Führungsethik.²⁷³ In dieser Ethik ist das Personal des Unternehmens als Verantwortungsobjekt zu bezeichnen, wogegen als moralische Subjekte einzelne Personen (Führungskräfte, Mitarbeiter) und Unternehmen als Ganzes (seine institutionellen ethischen Rahmenbedingungen) fungieren. Beide Subjekte der Verantwortung stehen in einer Wechselbeziehung zu einander: Das individuelle Führungshandeln wird kanalisiert und unterstützt/verhindert durch den institutionellen Rahmen, der sich andererseits durch die Führungsentscheidungen permanent verändert. Diese Aspekte der Ethik in Unternehmen werden im Weiteren diskutiert: Führungsethik und Führungsleitlinien, individuelle Führungskräfte- und Mitarbeiterethik sowie institutionelle Rahmenbedingungen, die Werte und Normen des ethischen internen Verhaltens festschreiben.

13.3.1 Ethisches Führungsverhältnis

Führungsethik beschäftigt sich mit der Frage der menschenwürdigen und fairen Gestaltung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Diese Gestaltung beginnt mit einer Definition des **legitimen Führungsverhältnisses**. Für die Institution Unternehmen ist meistens ein hierarchisches Verhältnis typisch, in dem manche Personen Weisungsbefugnisse haben und andere diese Weisungen ausführen müssen, in welchen mehr oder weniger das Prinzip von Befehl und Gehorsam gilt. Ethisch gesehen, kann man selbst dieses Prinzip der Machtasymmetrie in Frage stellen, wenn man Menschen als gleichberechtigte freie Wesen betrachtet. Welche Legitimation hat die Hierarchie? Es sind grundsätzlich Stellenbeschreibungen und Arbeitsverträge, die die Machtbefugnisse einzelner Personen in der Unternehmensstruktur definieren. Allerdings kann man neben dieser auf der formellen Position basierenden Macht weitere Machttypen definieren. Nach Weinert umfasst die Typologie der Macht sieben verschiedene Quellen:²⁷⁴

1. Legitimationsmacht (basiert auf der Position),
2. Belohnungsmacht (entsteht durch die Fähigkeit des Managers, für gute Leistungen ökonomische oder psychologische Belohnungen zu verteilen),
3. Macht, die sich auf Zwang und Druck stützt (basiert auf Furcht vor Bestrafung etc.),
4. Expertenmacht (basiert auf den Fähigkeiten des Führers, Situationen und Aufgaben als Experte zu evaluieren, zu analysieren und zu kontrollieren),

²⁷³ Vgl. Ulrich, P. Führungsethik, S. 230.

²⁷⁴ In Anlehnung an Weinert, A. B. Organisationspsychologie, S. 421-422.

5. Referenz- und charismatische Macht (basiert auf einer Identifizierung der Geführten mit ihrem Führer und ergibt sich aus persönlicher Anziehungskraft und Charisma),
6. Überzeugungskraft sowie
7. Informationsmacht (basiert auf der Kontrolle über Informationen).

Jede Führungskraft hat mehrere Machtquellen, auf denen sie ihr Führungsverhalten aufbauen kann, sollte allerdings diese Quelle ethisch bewerten. Während die Legitimationsmacht an sich eher neutral ist, ist die Macht, die sich auf Zwang und Druck stützt, negativ zu betrachten. Die Konsequenzen solcher Machtausübung können schlechte Leistung, gefälschte Arbeitsberichte und innere Kündigung sein. Auch das Benutzen der Information als Macht hat nichts mit offener Kommunikation und leistungsfördernder Arbeitsatmosphäre zu tun. Insbesondere in einer Wissensgesellschaft hat das Geheimhalten von Informationen negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Als mehr oder weniger moralisch und angemessen können andere Machtquellen angesehen werden (in steigender Reihenfolge ihrer positiven Auswirkung): Belohnungsmacht, Überzeugungskraft, Expertenmacht und Referenz- (Identifikations-) und charismatische Macht. Die Macht durch Identifikation und Charisma ergibt sich aus der persönlichen Anziehungskraft, dem Wissen und/oder der Popularität des Führers. Normalerweise basiert ein reales Führungsverhalten auf einer Kombination aus allen genannten Machtquellen.

In einem asymmetrischen Führungsverhältnis kann es zu einem Machtmissbrauch in der Praxis kommen, insbesondere in wirtschaftlich angespannten Situationen wie bei hoher Arbeitslosigkeit. „Wird die Zwangslage eines Arbeitnehmers ausgenutzt, um Druck auszuüben, so dass er schlechten Arbeitsbedingungen notgedrungen zustimmt, oder nutzt die Führungskraft die schlechtere Informationslage eines Arbeitnehmers, um ihn über wesentliche Vertragsinhalte zu täuschen, dann kommt gar kein legitimes Führungsverhältnis zustande, auch wenn möglicherweise ein Vertrag vorliegt“, erklärt E. Göbel.²⁷⁵ Darüber hinaus ist die Legitimität des Führungsverhältnisses auf die Aufgaben des Stelleninhabers in seiner Rolle als Mitarbeiter begrenzt: das Auffordern zum Putzen der Privatwohnung des Chefs ist genauso illegitim, wie die Anweisungen an die Verkäuferin, das abgelaufene Fleisch neu zu etikettieren.

Eine verantwortungsvolle Gestaltung des Führungsverhältnisses setzt in erster Linie voraus, dass ein Mitarbeiter nicht als bloßer Produktionsfaktor, sondern als eine würdevolle, einmalige Persönlichkeit betrachtet wird. Folglich gehören zur Ethik in Unternehmen folgende **Normen**, die auf den allgemeinen Menschenrechten basieren:

²⁷⁵ Göbel, E. Unternehmensethik, S. 172.

- Gegenseitige Wertschätzung und Achtung;
- Fairness und Chancengleichheit bei der Einstellung, Bezahlung und Beförderung der Mitarbeiter;
- Schutz der Privatsphäre (Datenschutz);
- offene Information und Kommunikation der Belegschaft über unternehmerisches Geschehen;
- humane Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit;
- sinnvolle und abwechslungsreiche Aufgaben;
- Möglichkeiten für Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter.

Diese Auflistung macht deutlich, dass für die Definition und Gewährleistung dieser Normen die institutionellen Rahmenbedingungen und das praktische Verhalten der Führungskräfte verantwortlich sind. Die Soll-Werte und -Normen für einen ethischen Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sollen verbindlich und explizit festgelegt und von allen Unternehmensakteuren gelebt werden.

13.3.2 Institutionelle Rahmenbedingungen für die Ethik in Unternehmen

Als eine selbstständige moralfähige und -pflichtige Handlungseinheit legt ein Unternehmen seine internen ethischen Prinzipien fest, die als normative Basis für die Zusammenarbeit und das Zusammenleben im Unternehmen gilt. Die in den Unternehmensgrundsätzen und -leitbildern definierten ethischen Prinzipien (vgl. Kapitel 13.2.1) betreffen unter anderem den Umgang des Unternehmens mit seinen eigenen Mitarbeitern, strategische Entscheidungen in Bezug auf die Mitarbeiter beinhalten ebenfalls moralische Aspekte.

Typische Aussagen der Unternehmensleitlinien in Bezug auf die Mitarbeiter sind: Achtung der Würde jeden Mitarbeiters, Gleichberechtigung, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen, Entfaltung und Entwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten, Recht auf die Bildung einer Mitarbeitervertretung, offene Information, Vertrauen und Respekt, angemessene Entlohnung.

Ein Auszug aus dem oben diskutierten Beispiel des Leitbildes der Bayer AG, in dem die Verantwortung gegenüber der Belegschaft beschrieben wird, soll das konkretisieren: „Wir respektieren und schätzen die nationale und kulturelle Vielfalt der Menschen in unserem Unternehmen und wissen, dass die Kompetenz und das Engagement unserer Mitarbeiter die Grundlage für unseren Erfolg sind. Unsere Struktur bietet die Voraussetzung für ein großes Maß an Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln. Wir ermutigen und motivieren unsere Mitarbeiter, ihre Kreativität

und ihre Fähigkeiten für den gemeinsamen Erfolg einzubringen, und fördern ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung.“²⁷⁶

Ein Bekenntnis zum ethischen Umgang mit den Mitarbeitern reicht nicht aus, diese Prinzipien sollen in Ziele und Strategien umgesetzt werden und von allen Beteiligten gelebt werden.

Bei der Personalauswahl, -beurteilung und -honorierung sollten moralische Kriterien angewendet und berücksichtigt werden. Dies betrifft sowohl die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter, als auch die Verfahren an sich, die fair, gerecht und transparent sein sollen. Bei der Personalentwicklung kann ein Unternehmen ethische Kompetenzen als eins der Weiterbildungsziele definieren und verfolgen. Ebenso sollen die ethischen Aspekte in die Gestaltung der Organisationsstruktur integriert werden: bei der Arbeitsorganisation sollten die Mitarbeiter nicht als Mittel zum Zweck, sondern als Personen mit Würde betrachtet werden, die nach sinnvollen, eigenverantwortlichen Aufgaben und Entwicklung streben. Mehr Mitbestimmung, Partizipation und Beteiligung an unternehmerischen Entscheidungen sind hier als Lösungen hilfreich.

Wo möglich sollten Leitlinien und Grundsätze quantifiziert werden, z.B. die Gleichberechtigung der Frau als Grundsatz könnte als ein operationales Ziel „bis 2010 den Frauenanteil in Führungsposition bis auf 30 Prozent erhöhen“ formuliert werden, was die Überprüfung der Zielerreichung ermöglicht. Der Leitsatz in Bezug auf Bekämpfung von Korruption und Bestechung könnte in eine praktische Richtlinie über die zulässige Grenze von Geschenken, Einladungen und sonstigen Vorteilen umgewandelt werden. Das Bekenntnis zur gerechten Entlohnung und gegenseitigen Wertschätzung könnte von der Transparenz in Bezug auf die Löhne und Gehälter aller Unternehmensmitglieder, inklusiv Top-Manager unterstützt werden.

Im Endeffekt kommt es vor allem darauf an, ob die vorgeschriebenen ethischen Werte und Normen tatsächlich akzeptiert und gelebt werden. Diese geteilten, in einem Unternehmen geltenden Werte und Normen bilden den Kern der Unternehmenskultur. Deswegen ist eine regelmäßige Überprüfung und eventuell eine (Um)Gestaltung der Unternehmenskultur (s. Kapitel 12) auch für die Unternehmensethik von besonderer Bedeutung. Als weitere Maßnahme zur Unterstützung der Unternehmensethik dient der Aufbau spezieller Stellen oder Kommissionen für ethische Fragen. In der Praxis sind es oft Beauftragte für Gleichstellung oder Arbeitssicherheit, Arbeitskommissionen zu einzelnen ethischen Fragen, wie gegenseitige Wertschätzung oder Frauengleichstellung. An solchen Kommissionen nehmen neben Mitarbeitern der Personalabteilung engagierte Mitarbeiter, Betriebsratsmitglieder und externe Experten teil.

Viele Unternehmen benutzen Führungsleitlinien, die verbindliche Werte und Normen im Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern definieren, als ein wirksames Instrument für die Sicherung des ethischen Verhaltens und der Qualität der Führung.

²⁷⁶ Vgl. <http://www.bayer.de/de/Leitbild.aspx> (12.05.07)



Fallbeispiel: Einführung und Implementierung von Führungsleitlinien bei dem Unternehmen ProACTIV

(Quelle: Franken, S.; Steinhausen, F.: Top-Performance der Personalführung. In Bröckermann, R.; Müller-Vorbrüggen, M.; Witten, E. (Hrsg.) Qualitätskonzepte im Personalmanagement)

ProACTIV ist ein international tätiges Unternehmen der Versicherungsbranche mit Sitz in Hilden. Im Januar 2006 lag die ProACTIV Beschäftigtenzahl bei insgesamt 440 Führungskräften und Mitarbeitern. Die strategischen Eckpfeiler des Unternehmens konzentrieren sich auf das Geschäftsfeld Bank- und Postkooperationen. Hierbei bildet ProACTIV als Dachorganisation die Management- und Verwaltungsgemeinschaft der CiV Versicherungen und der Postbank (PB) Versicherungen.

2005 wurde bei ProACTIV ein Projekt zur Entwicklung und Implementierung von Führungsleitlinien gestartet, die Qualität und ethische Prinzipien des Führungsverhaltens regeln sollten. Alle Abteilungen, Arbeitsgruppen und Mitarbeiter wurden zur Teilnahme an der Formulierung der Leitlinien eingeladen.

Als Ergebnis kamen sieben Führungsleitlinien zustande, die nach einer breitangelegten Diskussion und der Zustimmung des Betriebsrates verbindlich eingeführt wurden:

1. Wir kommunizieren mit unseren Mitarbeitern einheitlich und klar.
2. Wir handeln als Vorbild damit sich unsere Mitarbeiter daran orientieren können.
3. Wir fördern und fordern unsere Mitarbeiter – sie sind das Potential und die Energie unseres Unternehmens.
4. Wir nehmen unsere Verantwortung für den Unternehmenserfolg aktiv wahr.
5. Wir stehen zu unseren Fehlern und nutzen sie als Chance für Verbesserungen.
6. Wir arbeiten partnerschaftlich, ergebnisorientiert und konstruktiv zusammen.
7. Wir denken und handeln zukunfts- und ertragsorientiert.

Für die Implementierung der Führungsleitlinien im Unternehmen wurde ein Maßnahmenkatalog erstellt. Hierbei entschied sich die Projektleitung zur Bekanntgabe der Führungsleitlinien im Rahmen abteilungsinterner Teamsitzungen. In der nachfolgenden Zeit wurden Teamsitzungen im ganzen Unternehmen durchgeführt. Zum Abschluss der Teamsitzungen verpflichteten sich die Führungskräfte zu einem Führungsverhalten, das sich konsequent an den Führungsleitlinien ausrichtet.

Zusätzlich versucht ProACTIV die Anwendungssicherheit der Führungsleitlinien zu erhöhen, indem sie mit den jährlich stattfindenden Führungskräftebeurteilungen abgestimmt werden. Der Führungskräftebeurteilungsbogen beinhaltet u.a. Angaben zur Kommunikations-, Informations- und Kooperationsfähigkeit der Führungskräfte.

Eine weitere Maßnahme zur Implementierung der Führungsleitlinien bestand in der Entwicklung des „ProACTIV Führungsleitlinien-Würfels“. Dieser entstand auf Vorschlag des Projektteams und wurde allen Führungskräften und Mitarbeitern während der eingangs geschilderten Teamsitzungen ausgehändigt. Der Würfel (s. Abbildung oben) soll symbolisch die Anwendung der Führungsleitlinien unterstützen.

13.3.3 Führungsleitlinien als normative Anforderungen an die Führungsethik

Werte, Normen und praktische Instrumente der Führung werden in Unternehmen häufig in Form von Führungsleitlinien (bzw. -grundsätzen) definiert. Dabei ist es wichtig, dass die Führungsleitlinien mit den übergeordneten Unternehmensleitlinien verknüpft sind, die allgemeine ethische Prinzipien des Unternehmens bestimmen.

Führungsleitlinien versuchen die Führungsbeziehungen zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens zu normieren, mit dem Ziel einen optimalen Führungskontext zu schaffen. Es wäre unmöglich und überflüssig, in den Leitlinien alle möglichen Situationen und Verhaltensweisen vorzuschreiben. Die Führungsleitlinien sollen eine ethische Richtung geben und zugleich genug Spielraum für situationsbezogene Handlungen der Führungskräfte zulassen.

Die überwiegende Mehrheit deutscher Unternehmen, insbesondere die großen und mittelständischen, verfügen über schriftlich definierte Führungsleitlinien. Aufgrund von Analysen und Studien können folgende typische Inhalte der Führungsleitlinien bei Großunternehmen identifiziert werden: Kommunikation und Information; Offenheit und Vertrauen; Fairness und Partnerschaftlichkeit sowie kooperative Führung.²⁷⁷ Für die praktische Entwicklung von Führungsleitlinien sollte jedes Unternehmen individuell unterschiedliche und spezifische Inhalte definieren, die auf die Besonderheiten des Unternehmens und seine Gesamtstrategie abgestimmt sind.

Führungsleitlinien verfolgen das Ziel, adäquate Führungsstrategien, -stile und -mittel sowie Verantwortung und Spielräume der Führungskräfte festzulegen. Sie bilden eine gemeinsame und einheitliche ethische Grundlage für die Führung in Unternehmen und erfüllen dadurch die sogenannte Orientierungsfunktion. Darüber hinaus können sie in einem gewissen Rahmen standardisierend wirken, da sie die Basisstandards für das Führungsverhalten definieren (Standardisierungsfunktion). Die Public-Relations-Funktion der Führungsleitlinien ist nach außen gerichtet und spricht die Stakeholder des Unternehmens an, indem die Öffentlichkeit einen Einblick in die internen Führungsprinzipien bekommt.

Wer sollte die Führungsleitlinien im Unternehmen bestimmen und wie sollte es geschehen? Nicht allein das Ergebnis „Führungsleitlinien“, sondern insbesondere der Prozess derer Erstellung ist wichtig. Eine normative Regelung der Beziehungen zwischen Führenden und Geführten ist nach Neuberger eine strategische Entscheidung, die Beratung, Dialog und Beteiligung aller Betroffenen erfordert.²⁷⁸ Werden Führungsleitlinien vom Top-Management des Unternehmens formuliert und als fertiges Ergebnis der Belegschaft präsentiert, rufen sie meistens nur Unzufriedenheit und Abneigung hervor. Es muss enorme Überzeugungsarbeit in Form von Kommunikationsver-

²⁷⁷ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 15

²⁷⁸ Vgl. Neuberger, O. Führen und führen lassen, S. 752-753.

anstaltungen und Diskussionen geleistet werden, damit diese Führungsprinzipien von allen Beteiligten verstanden, akzeptiert und gelebt werden. Investiert man dagegen Zeit und Geld in eine gemeinsame, breitangelegte Vorbereitung und Ausformulierung von Führungsleitlinien, so zahlt es sich vermehrt aus. Eine offene und engagierte Diskussion über die interne Ethik in Unternehmen wirkt sich äußerst positiv aus. Das kann in der Praxis in Form eines internen Projektes organisiert werden: Eine Projektgruppe, zusammengestellt aus den Vertretern verschiedener Belegschaftsgruppen, entwickelt einen Entwurf, der anschließend mit allen Mitarbeitern in Abteilungen und Teams diskutiert wird.

Die gemeinsame Vorbereitung und Diskussion schafft Offenheit und Transparenz in Bezug auf ethische Prinzipien im Unternehmen und zugleich einen persönlichen Bezug jedes Einzelnen zu den Führungsleitlinien. Nur so kann die Wirksamkeit der normativen Führungsethik gewährleistet werden, damit sie nicht nur festgeschrieben, sondern gelebt werden kann.

13.3.4 Führungskräfteethik

Auch wenn eine normative Basis für ethisches Verhalten in Unternehmensgrundsätzen und Führungsleitlinien festgelegt ist, hat jeder Mensch einen gewissen Spielraum für sein praktisches Handeln. Individuelle Ethik des Handelns kann durch die Regel und Verordnungen nicht ersetzt werden. Das betrifft insbesondere die Führungskräfte, die aufgrund der Machtasymmetrie mehr Entscheidungsraum besitzen. Die Macht der Führenden, Entscheidungen zu treffen, die viele Menschen betreffen, verlangt von ihnen eine besondere moralische Verantwortung. Je mehr Macht man besitzt, desto größer ist die Verantwortung.

Die Führungskräfte bilden eine besondere Referenz-Gruppe für ethische Standards in Unternehmen und sollen eine Vorbildfunktion übernehmen. Das Verhalten der Vorgesetzten und insbesondere der Top-Manager wird von den Mitarbeitern beobachtet, reflektiert und beurteilt.

Um die explizit definierten Werte und Normen im Umgang mit Mitarbeitern umzusetzen, sollte eine Führungskraft bereit sein, diese im Unternehmensalltag zu leben:

- Mitarbeiter achten und respektieren – keine Schikane, Beleidigung, persönliche Herabsetzung, sexuelle Belästigung, Mobbing;
- keine willkürliche und diskriminierende Behandlung, sondern Fairness, Chancengleichheit und Gerechtigkeit;
- Respektieren der Privatsphäre – keine Überwachung, Datenschutz, Akzeptanz der Gewissensfreiheit, ethnischen Herkunft und sexuellen Orientierung;

- Gewährung humaner Arbeitsbedingungen – Schutz von Leben und Gesundheit, ausreichende Pausen, angemessene Entlohnung;
- Partnerschaftliche Kommunikation statt Befehl, Erklären statt Diktieren von Entscheidungen, offene und ehrliche Information;
- Feedback, Anerkennung guter Leistungen, Lob, konstruktive Kritik;
- Sinnvolle, abwechslungsreiche, herausfordernde Aufgaben, Möglichkeiten zur sozialen Interaktion;
- Nach Möglichkeit Selbstkontrolle, Eigenständigkeit, Partizipation an Entscheidungen und Möglichkeit zur Weiterbildung und -entwicklung.

Allerdings spielen auch die Mitarbeiter in der Gestaltung und Sicherung der Unternehmensethik eine wichtige Rolle.

13.3.5 Mitarbeiterethik

Oft ist es schwierig, „Schuldige“ der unmoralischen Praktiken zu identifizieren: wer verschweigt gefährliche Nebenwirkungen von Medikamenten, etikettiert falsch verdorbene Lebensmittel, fälscht Bilanzen, nimmt Bestechungsgelder an? Ist es eine übliche Praxis im Unternehmen, Anweisung eines Vorgesetzten oder individuelle Schuld eines Mitarbeiters? Wie viel moralischen Spielraum besitzt ein Mitarbeiter?

Einem Mitarbeiter können eine innenbetriebliche und eine Verantwortung gegenüber anderen Stakeholdern unterstellt werden, da sein Tun und Unterlassen sowohl interne als auch externe Auswirkungen hat. Zu der innerbetrieblichen Verantwortung zählen:²⁷⁹

- Arbeitsethik – zuverlässige und gewissenhafte Arbeit, Einhalten der Qualität, achtsamer Umgang mit Maschinen und Material, Hinweise auf Fehler, Verbesserungsvorschläge, Vermeiden von überflüssigen Pausen und Arbeitsunterbrechungen sowie privaten Aktivitäten während der Arbeitszeit;
- Kollegialität – Kooperations- und Teamarbeitsbereitschaft, wohlwollendes und faires Verhalten gegenüber den Kollegen, Vermeiden von Intrigen, Schikanen und Informationszurückhalten;
- Integrität – kein Diebstahl, keine Sabotage und Veruntreuung von Unternehmens-eigentum, kein Bestechlichkeit und keine Bestechung, kein Betrug und keine Fälschung von Informationen.

²⁷⁹ Vgl. Göbel, E. Unternehmensethik, S. 177-178.

Zum großen Teil wird solches Verhalten von Mitarbeitern durch Gesetze, Verträge und Kontrollmechanismen geregelt, aber es bleiben viele Grauzonen, die nicht vollständig geregelt und überwacht werden können. In solchen Situationen ist die individuelle Mitarbeiterethik von besonderer Bedeutung.

Zugleich sind die Mitarbeiter diejenigen, die im Auftrag des Unternehmens mit seinen Stakeholdern unmittelbar interagieren. Das begründet ihre Verantwortung gegenüber Kunden (nicht betrügen oder täuschen), Lieferanten (faire Behandlung und Konditionen), Kreditgebern (über die Lage des Unternehmens nicht täuschen) und der Öffentlichkeit (kein Betrug über Umweltschäden u.ä.).

Eine besondere Problematik ergibt sich für einen Mitarbeiter, wenn Kollegen oder Vorgesetzte unmoralisch handeln oder von ihm ein unethisches Handeln verlangen. Der Mitarbeiter wird aufgefordert mitzumachen oder die Missstände zu decken. Als Begründung wird oft die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ins Spiel gebracht. Als Reaktion auf diese Aufforderungen kann unterschiedlich ausfallen:²⁸⁰

- blinder Gehorsam und opportunistisches Mitläufertum des Mitarbeiters, die ihm Ärger ersparen, aber zu einer Komplizenschaft mit schwerwiegenden moralischen Folgen führen;
- Kündigung, die im Endeffekt eine Selbstselektion der Mitarbeiter mit Gewissen bedeutet;
- Argumentative Auseinandersetzung mit den betroffenen Kollegen oder Entscheidungsträgern mit dem Ziel, eine konstruktive Lösung zu finden, die Mut und Zivilcourage erfordert;
- „Whistle Blowing“ (Verpfeifen) – (anonyme) Aufdeckung von illegalen oder illegitimen Verhaltensweisen im Unternehmen gegenüber Vorgesetzten oder der Öffentlichkeit.

Die Meinungen zum Whistle Blowing sind kontrovers. Die Anonymität des Verfahrens schützt den Whistle Blower vor drohenden Repressalien seitens des Kollegen oder Unternehmens, schließt aber eine direkte Ansprache aus und erzeugt eine Misstrauensatmosphäre. Auch Unschuldige können zum Opfer des Denunziantentums werden, wenn heimliche Motive wie Neid oder Rache im Spiel sind. Aus diesen Gründen wäre eine argumentative Auseinandersetzung einem Whistle Blowing zu bevorzugen, allerdings sollte dafür im Unternehmen eine offene Atmosphäre für Kritik der Mitarbeiter, offizielle Beschwerdewege und ethische Institutionen (Stellen, Gremien) geschaffen werden.

²⁸⁰ In Anlehnung an Steinmann, H.; Löhr, A. Grundlagen der Unternehmensethik, S. 152-153.

Kontrollfragen

1. Warum kann ein Unternehmen als moralfähig und moralpflichtig angesehen werden?
2. Markt, Recht und Ethik als drei Einflussgrößen auf unternehmerisches Handeln.
3. Beschreiben Sie Subjekte und Objekte der unternehmerischen Verantwortung.
4. Verankerung der Ethik in der Unternehmensvision, -grundsätzen und -strategien.
5. Definieren Sie Stakeholder eines Unternehmens und ihre Interessen.
6. Beschreiben Sie Ziele und praktische Formen der Corporate Social Responsibility-Bewegung.
7. Was bedeutet ein legitimes Führungsverhältnis und wie wird es von der Machtsymmetrie beeinflusst?
8. Welche Rahmenbedingungen bestimmen die Ethik in Unternehmen?
9. Welche Ziele und Inhalte haben Führungsleitlinien?
10. Beschreiben Sie die Ethik der Führungskräfte.
11. Was gehört zur Mitarbeiterethik?
12. Diskutieren Sie Vor- und Nachteile des Whistle Blowing.

14 Führung

Führung ist eine Teilfunktion der Unternehmensführung, die eine Einflussnahme auf die Mitarbeiter mit dem Ziel, einen gemeinsamen Erfolg zu erzielen, als Aufgabe hat. Die Möglichkeiten, Grenzen und praktischen Methoden dieser Einflussnahme bilden das Untersuchungsfeld der Führungstheorien und werden maßgeblich von den in der Gesellschaft vorherrschenden Grundannahmen und Werten beeinflusst. Stand für die Klassiker der Betriebswirtschaftslehre (F. Taylor, H. Fayol, M. Weber) die Rationalisierung des Arbeitsprozesses im Mittelpunkt der Betrachtung, so haben sich die Gründerväter des verhaltensorientierten Ansatzes (C. Barnard, E. Mayo) der Persönlichkeit und den Beziehungen der Mitarbeiter zugewandt, was zur Entwicklung des Human-Relations- und Human-Ressource-Ansatzes geführt hat. Der Systemansatz (H. Ulrich, K. Bleicher) wendet auf die Führung Erkenntnisse der Systemtheorie an. Die Vertreter der strukturell-interaktiven Führung (O. Neuberger, R. Wunderer) unterscheiden zwischen der Führung durch und in Strukturen und beschäftigen sich mit der Unternehmenskultur und der direkten Interaktion zwischen Führenden und Geführten.

In unserer Zeit, die durch zunehmende Wirtschaftsdynamik und globale Konkurrenz gekennzeichnet ist, ist der Unternehmenserfolg davon abhängig, inwieweit ein Unternehmen Wissen und Kreativität seiner Mitarbeiter fördern und mobilisieren kann, wobei die Mitarbeiterführung die entscheidende Rolle spielt. Immer mehr Arbeitsplätze erfordern hohe Qualifikation und Eigeninitiative der Beschäftigten, die über besondere Potenziale in Bezug auf Entscheidungsfindung, Erfüllung von Kundenbedürfnissen und Innovationsprozesse verfügen und einen berechtigten Anspruch auf mehr Macht und Einfluss in Unternehmen haben.

Die Aufgaben der Führung ändern sich radikal und sind darauf ausgerichtet, individuelles Wissen, besondere Fähigkeiten, Kompetenzen und Talente der Mitarbeiter zu entdecken und für Unternehmen zu erschließen. Dabei versagen die alten Mechanismen der Verhaltensbeeinflussung von oben nach unten durch Weisungen, Kontrolle und klassische Anreizkonzepte, da sie höchstens Anwesenheit und Dienst nach Vorschrift erzielen können. Stattdessen sind gemeinsame Visionen, Identifikation, Partizipation und Freiräume gefragt, die Engagement und Kreativität der Mitarbeiter fördern. Um eine neue Führung praktizieren zu können, muss ein Manager Motive und Beweggründe menschlichen Handelns sowie Möglichkeiten und Grenzen seiner Einflussnahme verstehen, wobei die Erkenntnisse der kognitiven Verhaltenswissenschaft über das individuelle und Gruppenverhalten helfen können. Vor dem Hintergrund aktueller Anforderungen und moderner Erkenntnisse werden in diesem Kapitel das Führungsverständnis, die Führungsstile und die wichtigsten Führungskonzepte und -instrumente diskutiert.

14.1 Gesellschaftlicher Wertewandel und Führungsverständnis

Gesellschaftliche Werte haben einen starken Einfluss auf das Denken und Handeln von Individuen in Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Machtverhältnisse und Führung. Seit den 1970er Jahre findet in den westlichen Gesellschaften ein Wertewandel statt, der insbesondere mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft zunehmend merkbarer wird. „Klassische Tugenden wie Fleiß, Ordnung und Pflichterfüllung haben zugunsten von Werten wie Selbstständigkeit, Spaß an und Sinn in der Arbeit an Bedeutung verloren.“²⁸¹ Als Folge verändern sich die in der Unternehmenswelt vorherrschenden Menschenbilder und Führungsmethoden.

14.1.1 Wertewandel und Menschenbilder

Als allgemeine Trends des Wertewandels in westlichen Gesellschaften können festgestellt werden:²⁸²

- Säkularisierung fast aller Lebensbereiche;
- Abwendung von der Arbeit als einer Pflicht;
- Betonung des Wertes der Freizeit,
- Ablehnung von Bindung, Unterordnung und Verpflichtung;
- Betonung des eigenen Lebensgenusses;
- Erhöhung der Ansprüche auf eigene Selbstverwirklichung;
- Bejahung von Gleichheit und Gleichberechtigung der Geschlechter;
- Betonung der eigenen Gesundheit;
- Hochschätzung einer ungefährdeten und bewahrten Natur sowie
- Skepsis gegenüber Werten der Industrialisierung (z.B. Gewinn, Wirtschaftswachstum, technischer Fortschritt).

Darüber hinaus wird in vielen Untersuchungen eine Umorientierung weg von materialistischen hin zu postmaterialistischen Werten festgestellt: Besitz, Eigentum und Geld verlieren zunehmend an Bedeutung zugunsten von sozialen Kontakten, Selbstverwirklichung und Freizeitorientierung. Diese Veränderungen betreffen im hohen Maße die arbeitsrelevanten Werthaltungen und Einstellungen. Neue Arbeitswerte wie Spaß an

²⁸¹ Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 176.

²⁸² von Rosenstiel, zitiert nach Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 181.

der Arbeit, Selbstständigkeit, herausfordernde Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten treten in den Vordergrund.²⁸³ Persönliche Unabhängigkeit und Freiräume, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle bei der Arbeit werden immer wichtiger, wogegen die Bereitschaft zu Unterordnung und Gehorsam stark abnimmt.

Der Wertewandel verändert das **Menschenbild** in Unternehmen, das als eine grundsätzliche, relativ dauerhafte Auffassung über das Wesen, die Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensmuster von Menschen verstanden wird. Es konkretisiert sich in Werten, Erwartungen und Beurteilungen oder im Umgang mit Menschen.

Das polare Konzept von Douglas McGregor definiert zwei extreme Typen von Mitarbeitern: X und Y. Das Menschenbild der **Theorie X** beschreibt die Mitarbeiter als grundsätzlich verantwortungslos und unreif. Solche Menschen haben eine natürliche Abneigung gegen Arbeit, sind träge und faul, scheuen Verantwortung, erreichen Ziele nur unter Druck. Der größte Wunsch eines solchen Mitarbeiters ist seine materielle Sicherheit. Der **Theorie Y** zufolge liegt Arbeit in der Natur des Menschen, der verantwortungsvoll handelt, wenn er sich mit den Unternehmenszielen identifizieren kann. Solche Mitarbeiter wollen eine interessante Arbeit haben, die für sie die Quelle der Zufriedenheit ist, sie übernehmen die Verantwortung, brauchen Freiräume, um sich zu verwirklichen.

Diese Mitarbeitertypen brauchen verschiedene Führungsmethoden: Typ X soll streng und autoritär geführt und regelmäßig kontrolliert werden, für seine Motivation eignen sich vor allem Geld und Bestrafung. Typ Y umgekehrt braucht Freiräume und Eigeninitiative, kann durch Identifikation mit Zielen und Unternehmen sowie Beteiligung an den Entscheidungsprozessen und Anerkennung motiviert werden.

Beide Menschenbilder X und Y sind idealtypische Konstrukte, die die vielfältige, fassetenreiche Unternehmensrealität nicht abdecken können. Allerdings kann man in Anbetracht des Wertewandels von einer Verschiebung des Schwerpunktes auf den Typ Y sprechen, der initiativ handeln und sich selbst organisieren kann. Herausfordernde Aufgaben und Freiräume sind für einen solchen Mitarbeiter besonders leistungsfördernd. Für weniger selbstinitiative Untergebene, die gerne geführt werden möchten, sind fertige Entscheidungen, detaillierte Arbeitsaufgaben und Abgabefristen zu empfehlen. Gleichzeitig kann eine Führungskraft durch mehr Vertrauen und mehr Delegation einen Mitarbeiter zur Selbstständigkeit und Eigenverantwortung bringen und dadurch sein „Y-Verhalten“ fördern.

Auch E. Schein hat den Wertewandel in der Gesellschaft mit den neuen Menschenbildern verbunden und seine Klassifikation von Mitarbeitern in verschiedene Menschentypen entwickelt (s. folgende Tabelle).

²⁸³ Vgl. Opachowski, H. Deutschland 2010. Wie wir morgen leben, S. 45 ff.

Tabelle 38: Menschentypen nach E. Schein²⁸⁴

Der rational-ökonomische Mensch	Motivation hauptsächlich aus monetären Anreizen; ist passiv und manipulierbar; ist durch rationale Maßnahmen zu steuern
Der soziale Mensch	bezieht Motivation aus kommunikativen, sozialen Beziehungen; zieht sich in einer mechanischen Arbeitsumgebung in soziale Beziehungen zurück; wird durch die Einbindung in die Gruppe stärker beeinflusst als durch Vorgesetzte; akzeptiert Führungshandlungen nur, wenn sie seine sozialen Bedürfnisse berücksichtigen
Der sich selbst verwirklichende Mensch	Selbstverwirklichung ist das wichtigste Bedürfnis; sieht Arbeit positiv, wenn sie der Selbstverwirklichung dient; kann durch eigenverantwortliche, rationale Entscheidungen die Organisation unterstützen; ist in der Lage und will sich selbst kontrollieren und motivieren
Der komplexe Mensch	ist lern- und wandlungsfähig; hat veränderliche und damit volatile Motive, welche die Sichtweise seiner Stellung in der Organisation beeinflussen und seine Entwicklungsbedürfnisse befriedigen; hat in unterschiedlichen Situationen differenzierte Motive und Ziele

Der Entwicklungstrend geht laut Schein in Richtung eines „komplexen Menschen“, der nicht nur rational-ökonomisch denkt und handelt, sondern verschiedene Motive und Ziele hat. Für jeden Menschentyp sind spezielle Führungsmethoden geeignet. Für einen „rational-ökonomischen Mitarbeiter“ passt vor allem monetäre Belohnung und Bestrafung. Für den „sozialen Menschen“ ist Zugehörigkeit zu einer Gruppe und Eingebundensein in soziale Beziehungen von besonderer Bedeutung. Der „sich selbst verwirklichende Mensch“ strebt nach Autonomie und Selbstgestaltung und benötigt Freiräume für seine Selbstverwirklichung.²⁸⁵ Das Bild des „komplexen Mitarbeiters“ umfasst alle drei beschriebenen Menschenbilder, nach denen er in verschiedenen Situationen handelt. Es ist deswegen besonders wichtig, mit jedem einzelnen Mitarbeiter über seine Zielvorstellungen und Motive zu reden und gemeinsam die zweckmäßigen Möglichkeiten für seine Entfaltung und Leistung zu entwickeln.

Es gibt weiterhin Theorien, die einen Menschen als entwicklungsfähiges Selbst betrachten. So beschreibt Argyris eine Entwicklung des Selbst in einem Kontinuum von

²⁸⁴ Zitiert nach Wunderer, R., Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 89.

²⁸⁵ Vgl. Motivationstheorie von A. Maslow.

Unreife zu Reife. (s. Analog Theorie moralischer Entwicklung von Kohlberg, Kapitel 7.4).

Tabelle 39: *Unreife-Reife-Kontinuum nach Argyris²⁸⁶*

Charakteristika einer unreifen Person	Charakteristika einer reifen Person
1. Passivität	1. Aktivität
2. Abhängigkeit	2. Unabhängigkeit
3. wenige Verhaltensalternativen	3. viele Verhaltensalternativen
4. kurze Zeitperspektive	4. lange Zeitperspektive
5. oberflächliche Interessen	5. tiefergehende Interessen
6. Unterordnung	6. Gleich- oder Überordnung
7. fehlende Selbstkenntnis/Fremdkontrolle	7. Selbstkenntnis und -kontrolle

„Reifen bedeutet dabei Mündigkeit und Wille, Verantwortung selbst zu tragen, ein Gleichgewicht zwischen Gefühlen, Fremderwartungen zum eigenen Ich zu finden, Bereitschaft, sich mit inneren und äußeren Konflikten auseinander zu setzen, sie nicht zu verschleiern oder zu verstecken.“²⁸⁷ Aus dieser Perspektive soll jeder Mitarbeiter in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess betrachtet werden. Von der Reifestufe abhängig sollen für jeden Mitarbeiter entsprechende Führungsmethoden benutzt werden, die seiner Persönlichkeit und seinen Erwartungen entsprechen und gleichzeitig die Möglichkeiten für seine Weiterentwicklung schaffen. Ein Unternehmen, und insbesondere der unmittelbare Vorgesetzte, sollen dem Mitarbeiter in diesem Reifenprozess helfen.

Die Menschenbilder spielen für den Führungsprozess und für alle beteiligten Personen eine wichtige Rolle – sie haben die Tendenz, sich zu bestätigen. Dieser Effekt ist als „self-fulfilling prophecy“, eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, bekannt. Beispiel: ein Vorgesetzter hält seinen Untergebenen für träge und unselbständig. Folglich traut er ihm keine Entscheidungen und keine Verantwortung zu. Dieses Verhalten des Managers lässt dem Mitarbeiter keine andere Möglichkeit, als zu gehorchen und träge und unselbständig zu sein. Die Erwartung des Vorgesetzten bestätigt sich und verstärkt sein autoritäres Verhalten. Man kommt in einen Teufelskreis. Genauso können sich die „positiven Prophezeiungen“ bestätigen: optimistische Erwartungen ziehen positives Verhalten nach sich.

In Folge des gesellschaftlichen Werte- und Menschenbildwandels müssen die traditionellen Führungsmethoden in ihrer Wirksamkeit überprüft werden. Es ist ein neues Führungsverständnis erforderlich.

²⁸⁶ Wunderer, R., Küpers, W. Demotivation – Remotivation, S. 91,

²⁸⁷ Ebd.

Exkurs: Menschenbilder in der Geschichte**Optimistische Auffassungen vom Wesen des Menschen**

Der Mensch ist vernünftig; er neigt zur Kooperation und gegenseitiger Unterstützung; er ist in der Lage, sich selbst zu kontrollieren und bevorzugt grundsätzlich eine demokratische Führung. (*Locke 1632 – 1704*)

Der Mensch wird nicht primär durch biogenetische Triebe, sondern vielmehr durch von außen wirkende gesellschaftliche soziokulturelle Kräfte beeinflusst, wobei sein Streben auf die Befriedigung seiner Bedürfnisse, deren Entwicklung und Wachstum situationsabhängig ist, gerichtet wird. (*Fromm 1900-1980, Sullivan 1892-1949, Horney 1895-1952*)

Der Mensch ist grundsätzlich ein soziales Wesen, wobei er ein entsprechendes Verhalten in der Gruppe entwickelt. (*Mayo 1880-1949*)

Der Mensch verfügt über eine Vielzahl von Bedürfnissen, die in einer Hierarchie geordnet sind; das Streben nach Befriedigung dieser Bedürfnisse motiviert ihn zum Handeln; gerade die soziale Alltagssituation kann Möglichkeiten für individuelles Wachstum, Entwicklung und Selbstverwirklichung schaffen; hierbei schließen sich Persönlichkeitsziele und Organisationsziele nicht notwendig aus, sondern sind zu meist kompatibel, mitunter auch komplementär. (*Argyris; Bennis; Maslow 1908-1970; McGregor 1906-1964; Likert u.a.*)

Quelle: Lilge, H.-G. Menschenbilder als Führungsgrundlage, in: Zeitschrift für Organisation, 50, 1981, 1, S. 14 – 22.

Pessimistische Auffassungen vom Wesen des Menschen

Der Mensch ist undankbar, heuchlerisch und gewinnsüchtig; er geht möglichst Gefahren aus dem Wege und wählt den Weg des geringsten Widerstandes. (*Machiavelli 1469-1527*)

Der Mensch ist selbstsüchtig; durch die Verfolgung seiner egoistischen Interessen (subjektive Nutzenmaximierung) dient er sich und der Gesellschaft; dazu benötigt er ein Optimum an gesellschaftlicher Gestaltungsfreiheit. (*Politik des laissez-faire; Smith 1723-1790*)

Der Mensch ist ein kampfbetontes Wesen, wobei in einem „natürlichen Selektionsprozess“ nur die physisch und psychisch Stärksten sich durchsetzen und überleben werden. (*Darwin 1809-1882; Spencer 1820-1903*)

Der Mensch ist von Natur aus primitiv, wild und böse; natürliche Triebe (Sex, Aggression etc.) müssen unterdrückt werden. (*Freud 1856-1939*)

Der Mensch ist wie ein Teil einer Maschine; er ist faul, egoistisch und träge; er muss permanent kontrolliert und extrem von außen (extrinsisch) motiviert werden; darüber hinaus gilt sein primäres Interesse materiellen Gütern. (*Taylor 1856-1915*)

14.1.2 Modernes Führungsverständnis

Die klassische Betriebswirtschaftslehre definiert Führung als „die situationsbezogene Beeinflussung der Mitarbeiter, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin ausgerichtet ist.“²⁸⁸ Jede Führungskraft hat damit die Aufgabe, das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter zu steuern. Die Wirkungen der Führung äußern sich im Verhalten des Geführten. Diese Definition räumt einer Führungskraft eine besondere Position gegenüber den Mitarbeitern ein, das Recht, ihr Handeln zu beeinflussen. Eine aktive gestaltende Rolle wird nur den Führungskräften eingeräumt.

Dieses Führungsverständnis stößt in einer postindustriellen Wissensgesellschaft auf seine Grenzen. Hochqualifizierte, eigenverantwortliche, nach Selbstverwirklichung strebende Mitarbeiter können ihr Engagement und Wissen nur als *good will* an das Unternehmen weitergeben. Anweisungen und Befehle von oben üben eine initiative-hemmende Wirkung aus. Diese postmaterialistisch orientierten, qualifizierten Individuen können nur dann zu engagierter Zielerreichung motiviert werden, wenn man sie mit gemeinsamen Visionen begeistert, als Partner betrachtet und Freiräume für ihre Initiative und Verantwortung schafft.

Wunderer beschreibt die Evolution des Führungsverständnisses als Abfolge von drei idealtypischen Führungskonzepten: autoritär-zentralistisches Konzept, konsultativ-kooperatives Teamkonzept und kooperativ-delegatives Konzept (s. folgende Tabelle).

Tabelle 40: Idealtypische Führungskonzepte nach Wunderer²⁸⁹

Dimension	autoritär-zentralistisches Konzept	konsultativ-kooperatives Teamkonzept	kooperativ-delegatives Konzept
Führungsphilosophie	zentralistisch	föderalistisch	pluralistisch
Geführtenrolle	Untergebener	Mitarbeiter	Mitunternehmer
Führungsstil	autoritär-patriarchalisch	konsultativ-kooperativ	kooperativ-delegativ bis autonom
Führungsfunktionen	kommandieren kontrollieren korrigieren	kommunizieren kooperieren koordinieren	fordern fördern Feedback geben

²⁸⁸ Rahn, H.-J. Unternehmensführung, S. 173.

²⁸⁹ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 170-171.

In dem autoritär-zentralistischen Konzept werden die Untergebenen „auf Befehl und Gehorsam trainiert“, wobei die drei autokratischen „K“ (Kommandieren, Kontrollieren und Korrigieren) die zentralen Führungsfunktionen kennzeichnen. Die im Team arbeitenden Mitarbeiter (konsultativ-kooperatives Teamkonzept) haben demgegenüber mehr Spielraum und werden durch drei andere „K“ geführt: Kooperieren, Kommunizieren und Koordinieren. Allerdings genießt ein Mitunternehmer im Rahmen des kooperativ-delegativen Konzeptes die meiste Freiheit zur Selbstorganisation und Selbstkontrolle, die Führungsfunktionen beschränken sich auf drei „F“: Fordern, Fördern und Feedback geben.²⁹⁰

Betrachtet man Mitarbeiter eines Unternehmens als aktiv wirkende Persönlichkeiten, so muss die Rede von einer gegenseitigen Beeinflussung von Führenden und Geführten sein. Eine Definition der Personalführung von R. Bröckermann kommt dieser Position näher: „Personalführung ist eine zielorientierte soziale, das heißt interpersonelle Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation.“²⁹¹ Mit dem Begriff „interpersonell“ beschreibt er den Führungsprozess als eine wechselseitige Beeinflussung von Führungskraft und Mitarbeitern. Auch O. Neuberger spricht von einem gegenseitigen Annäherungsprozess zwischen Führenden und Geführten, einem „Führen und führen lassen“,²⁹² in dem nicht von oben nach unten, sondern gemeinsam entschieden und gehandelt wird. Die Asymmetrie des Führungsverhältnisses wird auf ein Minimum reduziert. Führung findet primär als eine Interaktion statt, an der alle Akteure als gleichberechtigte Partner beteiligt sind. Durch die gegenseitige Anpassung und Beeinflussung schaffen sie zusammen eine Unternehmensrealität, die auf subjektiven mentalen Modellen und Weltbildern basiert. Individualität und Vielfalt werden wertgeschätzt und als Bereicherung angesehen. Die Rolle von Emotionen, Individualität und Diversität in der Führung wird hervorgehoben. Das praktische Führungsverhältnis kann verschiedene Formen annehmen, je nachdem, wie viel Freiheit und Eigenverantwortung die Führenden delegieren und die Geführten akzeptieren können.

Den Anforderungen moderner wissensorientierter Unternehmenswelten entspricht folgendes Führungsverständnis: **Führung ist eine gegenseitige interpersonale Einflussnahme, Interaktion und permanente Gestaltung einer Unternehmensrealität zur gemeinsamen Zielerreichung.**

Auch die Aufgaben einer Führungskraft in Bezug auf die Zielsetzung, Entscheidungsfindung, Motivation und Macht- und Autoritätsbasis ändern sich radikal. In der folgenden Tabelle werden die Grundpostulate des traditionellen und des modernen Führungsverständnisses gegenübergestellt.

²⁹⁰ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 170-171.

²⁹¹ Bröckermann, R. Personalwirtschaft, S. 22.

²⁹² Vgl. Neuberger, O. Führen und führen lassen.

Tabelle 41: Traditionelles und modernes Führungsverständnis im Vergleich

Merkmal	Traditionelles Verständnis	Modernes Verständnis
Rolle des Führers bei der Zielsetzung	Mitarbeiter (Gruppe) auf das Erreichen des vorbestimmten Zieles hin lenken	Ziele gemeinsam formulieren oder mindestens abstimmen
Rolle bei der Aufgabenlösung	Aktivitäten initiieren, kontrollieren, planen, leiten, koordinieren	Initiative fördern, Freiräume schaffen, Arbeitsprozess moderieren
Verhältnis zu Mitarbeitern	Machtposition, Kontrolleur	Gleichberechtigter Förderer und Entwickler von individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter
Motivation	Anreize schaffen, belohnen oder bestrafen	Individuelle Anreize schaffen, persönliche Entwicklung fördern, Demotivation abschaffen, Identifikation stärken
Entscheidungsfindung	Führungskraft trifft Entscheidungen allein	beteiligt seine Mitarbeiter, delegiert, kommuniziert offen
Macht- und Autoritätsbasis	vor allem Position, auch Druck, Information, Belohnung, Charisma, Wissen	vor allem Persönlichkeit, auch Charisma, Expertenwissen, Belohnung

Neue Konzepte wie Empowerment, Identifikation, Partizipation, emotionale Führung, wertorientierte Führung, Unternehmenskultur und Diversity Management spiegeln diesen Paradigmenwechsel wider. Das moderne Verständnis der Führung hebt gemeinsame Zielerreichung hervor, betont die gegenseitige Beeinflussung von Führenden und Geführten und zeigt zwei Dimensionen der Führung auf: strukturelle und interaktive, die nur in Kombination, durch permanente, gemeinsame Gestaltung wirken.

14.1.3 Zusammenspiel der strukturellen und interaktiven Führung

R. Wunderer unterscheidet zwischen indirekter, strukturell-systemischer und direkter, personal-interaktiven Führung, wobei er die direkten Einflussnahmen und Wirkungen durch die Führungskraft als besser zurechenbar bezeichnet und den strukturell-systemischen Kontextbedingungen eine fördernde oder hemmende Wirkung zuschreibt.²⁹³

²⁹³ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 5.

Die strukturelle Führung hat die Aufgabe, günstige Rahmenbedingungen für die interaktive Führung zu schaffen. Die Kontextgestaltung findet meistens durch Unternehmensleitung und Führungskräfte statt und definiert Handlungsspielräume und strategische Ausrichtung der Führung.

Instrumente der **strukturellen Führung** sind:²⁹⁴

- organisatorische Faktoren – Arbeitsorganisation (Einzelarbeit, Gruppen- oder Projektarbeit), Dezentalisierungsgrad, Autoritätssystem, Kommunikationsstrukturen;
- systemische Personalarbeit – Verfahren zur Auswahl, Beurteilung, Weiterbildung, Motivation und Identifikation;
- kulturelle Faktoren – Vision, Grundannahmen, Menschenbilder, gelebte Unternehmenskultur (Werte, Normen, Rituale, Symbole);
- Führungsleitlinien – festgeschriebenes und gelebtes Führungsverständnis, Führungsstile;
- strategische Entscheidungen – Führungskonzepte (Management by Objectives, Balanced Scorecard-Einführung), Wissensmanagementsysteme, Netzwerke.

Die Rahmenbedingungen werden zum großen Teil in der allgemeinen Unternehmensstrategie festgelegt. Allerdings obliegt den Führungskräften und Mitarbeitern im Prozess der Kontextgestaltung eine aktive, gestalterische Rolle.

Bei der praktischen Umsetzung der **interaktiven Führung** hat eine Führungskraft mehr Spielraum. Dazu gehören folgende zentrale Aufgaben:²⁹⁵

- wahrnehmen, analysieren, reflektieren – kontinuierliche Beobachtung und Reflexion der sich stets wandelnden Umwelt, Vermittlung der unternehmerischen Ziele an die Mitarbeiter, Interpretation, Vorleben und Vermittlung der Unternehmenswerte, effiziente Steuerung von Gruppenprozessen und konstruktive Konfliktbewältigung;
- entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren – verbindliche Entscheidungen treffen, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche abstimmen, mit den Mitarbeitern und anderen Organisationseinheiten kooperieren, Aufgaben und Kompetenzen optimal delegieren;
- entwickeln, evaluieren, Feedback geben – teamorientierte und individuelle Entwicklung fördern, Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungen unterstützen, Leistungen und Verhalten beurteilen, Feedback geben (anerkennen, loben, kritisieren);

²⁹⁴ In Anlehnung an Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 6-9.

²⁹⁵ Ebd., S. 10-11.

- motivieren, identifizieren – für individuelle Motivation, Vorbeugen der Demotivation und Identifikation mit der Aufgabe, den Zielen und dem Unternehmen sorgen;
- informieren, kommunizieren, konsultieren – Wissen und Informationen zur Verfügung stellen, Wissensaustausch, -nutzung und -gewinnung fördern.

Folgende Tabelle fasst die Instrumente der strukturellen und interaktiven Führung zusammen.

Tabelle 42: Ausgewählte Instrumente der strukturellen und interaktiven Führung²⁹⁶

Instrumente struktureller Führung	Instrumente interaktiver Führung
organisatorische Faktoren: Arbeitsorganisation, Dezentalisierungsgrad, Autoritätsbasis, Kommunikationsstruktur	wahrnehmen, analysieren, reflektieren
systemische Personalarbeit: Auswahl, Beurteilung, Weiterbildung, Motivation, Identifikation	entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren
kulturelle Faktoren: Vision, Grundannahmen, Menschenbilder, Unternehmenskultur	entwickeln, evaluieren, Feedback geben
Führungsleitlinien, Führungsstil	motivieren, identifizieren
strategische Entscheidungen: Führungskonzepte, Wissensmanagementsysteme, Netzwerke	informieren, kommunizieren, konsultieren

Das Zusammenspiel zwischen der interaktiven und strukturellen Führung besteht darin, dass sie sich gegenseitig ergänzen, modifizieren und legitimieren. Die im Rahmen der strukturellen Führung festgelegten Rahmenbedingungen sollen von allen Führungskräften und Mitarbeitern gelebt und mit praktischen Inhalten gefüllt werden, wobei Führende und Geführte in einem partnerschaftlichen Verhältnis eine für beide Seiten akzeptable und fördernde Unternehmensrealität schaffen. Die im Kapitel 13.3 diskutierten ethischen Grundsätze der Führung (Führungsleitlinien) dienen als eine normative Basis, können allerdings das praktische Führungsverhalten nicht ersetzen - sie müssen von den Führungskräften (vor)gelebt und von den Mitarbeitern akzeptiert werden.

Die praktischen Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren der Führung werden in verschiedenen Führungstheorien untersucht, wobei es um angemessene Führungsstile und konkrete Führungskonzepte geht.

²⁹⁶ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 12.

14.2 Führungsstile

Die Führungsstiltheorien basieren auf der Annahme, dass das Führungsverhalten eines Managers für den Erfolg der Führung ausschlaggebend ist, folglich werden die Führungsstile als typische, wiederkehrende Verhaltensweise einer Führungskraft, untersucht. Diese Führungsansätze sind die ältesten, werden jedoch immer wieder neu diskutiert und in der Praxis getestet. Das hängt damit zusammen, dass sie auf den Ergebnissen von repräsentativen Studien aus den USA basieren: Ohio-Führungsstudien (1953), Michigan-Studien (1961) und anderen. Diese Untersuchungen hatten das Ziel, Führungsverhalten zu erfassen, zu klassifizieren und seine Wirkungen auf den Führungserfolg zu ermitteln. Daraus wurden die ersten Führungsstiltypologien abgeleitet, unter denen das Führungsstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt (1958) und Managerial Grid von Blake und Mouton (1964) am bekanntesten sind. Auf der Basis dieser Typologien haben sich weitere Typologien und anwendungsorientierte Führungsstilkonzepte entwickelt wie die Führungsstiltypologie nach Wunderer, das Kontingenzmodell von Fiedler (1967) sowie das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1988).

14.2.1 Führungsstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt

Der Ansatz von Tannenbaum und Schmidt ist die bekannteste eindimensionale Führungsstiltypologie. Er unterscheidet eine Dimension, die den Führungsstil beeinflusst: den Grad der Willensbildung durch den Vorgesetzten. Nach dem Grad der Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen werden sieben Führungsstile unterschieden (s. Abbildung).

Die Abbildung zeigt, dass einem Führenden eine große Anzahl an Führungsstilen zur Verfügung steht. Die Grenzen zwischen den einzelnen Formen sind fließend, was eine eindeutige Definition von Führungsstiltypen erschwert.

Die Wahl eines Stils in der Praxis wird die persönlichen Fähigkeiten und Tendenzen der Führungsperson reflektieren und sich nach der subjektiv von der Führungskraft wahrgenommener Reife von Mitarbeitern und der Situation richten. Dabei spielen die Grundannahmen, vor allem Menschenbilder eine entscheidende Rolle. Ein Mitarbeiter von dem Typ X nach McGregor würde eine autoritäre bzw. patriarchalische Führung erfordern, der Y Typ eine kooperative, delegative oder teilautonome.

Abb. 56: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt²⁹⁷

Willensbildung bei Vorgesetzten				Willensbildung beim Mitarbeiter		
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzter entscheidet, versucht aber die Mitarbeiter zu überzeugen, bevor die Weisung erteilt	Vorgesetzter entscheidet, fördert jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um Akzeptanz zu erreichen	Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidung, Mitarbeiter können sich vor der endgültigen Entscheidung äußern	Mitarbeiter/ Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte Ziele und Probleme aufgezeigt und Spielraum festgelegt hat	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und nach außen
autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	delegativ	teilautonom

Aus dieser Darstellung können grundsätzliche Grundführungsstile abgeleitet werden, die als idealtypische Modelle zu betrachten sind:

Der **autoritäre** Führungsstil bedeutet, dass der Vorgesetzte seine Entscheidungen alleine trifft und von den Untergebenen Gehorsam erwartet. Die Meinung und die Initiative der Untergebenen sind nicht gefragt. Diese Führung eignet sich für kritische Situationen, wenn Entscheidungen schnell getroffen werden sollen, oder für Routinenaufgaben, bei denen es keine Spielräume für Initiative gibt, sowie für passive, initiativlose Untergebene.

Der **patriarchalische** Führungsstil kann ebenfalls grundsätzlich zu dem autoritären gezählt werden, da die Willensbildung komplett bei dem Vorgesetzten bleibt und die Mitarbeiter von ihm als unmündige Kinder betrachtet werden. Der gütige Vater-Vorgesetzte übernimmt die ganze Verantwortung und baut eine Abhängigkeitsbeziehung auf.

Als **informierender** Führungsstil wird eine unwesentliche Abweichung von dem patriarchalischen Stil verstanden werden, wobei ein Vorgesetzter die Untergebenen über seine getroffenen Entscheidungen informiert, um Akzeptanz zu erreichen. Noch mehr Mitentscheidung bekommen die Mitarbeiter im Fall eines **beratenden** Führungsstils, da sie über eine beabsichtigte Entscheidung des Managers informiert und zur Äußerung ihrer Meinung aufgefordert werden, bevor eine endgültige Entscheidung gefällt wird. Der beratende Stil grenzt unmittelbar an den kooperativen an.

²⁹⁷ Zitiert nach Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 209.

Der **kooperative (demokratische)** Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter in den Entscheidungsprozeß einbezieht und von ihnen sachliche Unterstützung erwartet. Folglich können sich die Untergebenen mit den gemeinsam definierten Zielen identifizieren, übernehmen mehr Initiative und Verantwortung. Dieser Führungsstil ist geeignet für Aufgaben, die kreativ gelöst werden können unter der Bedingung, dass die Mitarbeiter selbständig und verantwortungsvoll sind.

Eine fließende Grenze trennt in der Tabelle den kooperativen von dem **delegativen** Führungsstil, bei dem die Entscheidungen grundsätzlich von den Mitarbeitern gefällt werden, nachdem der Vorgesetzte Ziele und Probleme aufgezeigt und den Spielraum festgelegt hat. Häufig wird dabei von einem kooperativ-delegativen Stil gesprochen.

Der **teilautonome** Führungsstil setzt voraus, dass ein Mitarbeiter bzw. eine Gruppe selbstständig entscheiden, handeln und sich selbst kontrollieren kann, sodass eine Einmischung des Führenden überflüssig ist. Seine Rolle reduziert sich auf einen Koordinator.

Der Führungsstil wird in dem Modell auf die Frage der Machtverteilung bei der Entscheidungsfindung reduziert, die weiteren Aspekte der Vorgesetzter-Mitarbeiter-Beziehung werden ausgeblendet. Das Konzept von Blake und Mouton stellt umgekehrt die soziale Ausrichtung der Führungskraft als Ausgleich zu einer reinen Aufgabenorientierung in den Mittelpunkt.

14.2.2 Managerial Grid nach Blake und Mouton

In der bereits erwähnten Michigan-Studie wurden zwei grundlegende Orientierungsmuster der Führungskräfte identifiziert: Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Die zentrale Erkenntnis der Untersuchung war, dass „effektive und effiziente Vorgesetzte eher mitarbeiter- als aufgabenorientiert führen.“²⁹⁸ Die Verhaltensunterschiede beider Vorgesetztentypen wurden zusätzlich in den Ohio-Studien konkretisiert. Die Ergebnisse dieser Studien dienten als Grundlage für die Führungsstiltypologie von Blake und Mouton, die als Managerial-Grid (Verhaltensgitter der Führung) bekannt geworden ist (s. Abbildung).

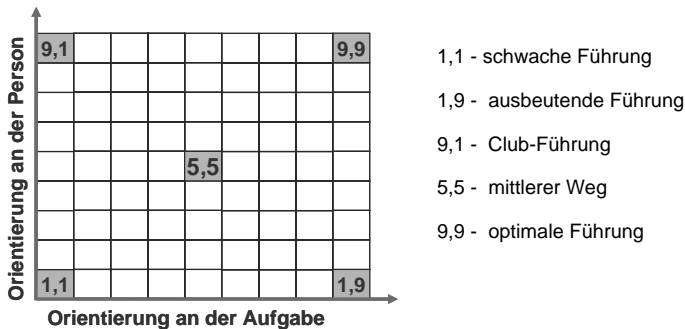
Aufgabenorientierte Führung bedeutet, dass die hohe Qualität und Quantität der Arbeit als vorrangig gelten, wogegen die Mitarbeiter und ihr Befinden vernachlässigt werden. Sie müssen unter allen Umständen ihre Arbeitskraft maximal einsetzen.

Als *personenorientierte* Führung wurde eine hypothetische Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter definiert, wobei die Aufgabe aus den Augen verloren wird. Gute Arbeitsatmosphäre und Zufriedenheit sind am wichtigsten.

²⁹⁸ Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 206.

Diese Theorie hat mit idealtypischen Darstellungen zu tun, die nur Extremfälle beschreiben. Deswegen führen Blake und Mouton ein Verhaltensgitter ein, wo sie verschiedene Varianten der praktischen Führung platzieren. Aus der Kombination der zwei Dimensionen greifen sie fünf verschiedene Führungsstiltypen heraus.

Abb. 57: Managerial-Grid nach Blake/Mouton



(1.1) Die schwache Führung bedeutet, dass der Führende weder an der Aufgabe noch an den Mitarbeitern Interesse hat. Folgen sind Apathie und Resignation, die Aufgaben werden nicht gelöst. Wunderer bezeichnet diesen Stil als laissez-faire, das keinen Bezug mehr zum Führungsbegriff hat.²⁹⁹

(9.1) Das ausschließliche Interesse an den Mitarbeitern wird als zu idealistisch bezeichnet, es entsteht ein Clubatmosphäre, wo niemand sich ernsthaft mit der Arbeit beschäftigt. Das Zusammensein bedeutet alles - „geselliges Beisammensein“.

(1.9) Die reine aufgabenorientierte Führung würde bedeuten, dass man die Mitarbeiter überfordert und ausbeutet. Das ist ausgeprägte autoritäre Führung mit Konflikten als Folge - „über Leichen gehen“.

(5.5) Die Führung des mittleren Weges wird als Anpassung und Kompromiss bezeichnet, die zu einer durchschnittlichen Leistung und Zufriedenheit führen.

(9.9) Nur die starke Führung mit großem Interesse an Mitarbeiter und Aufgabe wird von Blake und Mouton positiv bewertet. Unter diesen Bedingungen ist es möglich, beide Variablen zu maximieren. Die Verfolgung von gemeinsamen Zielen schafft ein gutes Arbeitsklima, folglich erbringen die engagierten Mitarbeiter hohe Leistung. Alle unterstützen sich gegenseitig und fühlen sich für das Ganze verantwortlich.

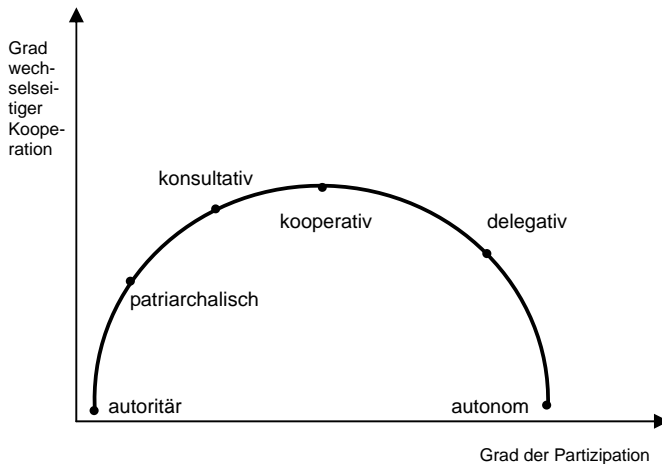
²⁹⁹ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 210.

Der Ansatz von Blake und Mouton genießt große Popularität, weil er klar und eindeutig formuliert ist. Als praktische Anwendungsmöglichkeit kann die „Führung durch Ziele“ genannt werden: werden die individuellen Ziele eines Mitarbeiters an die Organisationsziele geknüpft, so tut der Mitarbeiter sein Bestes, um sie zu erreichen. Als Ergebnis kommt eine hohe Leistung zustande, die auf Zielakzeptanz basiert.

14.2.3 Moderne Führungsstiltypologien

Eine moderne Typologie der Führungsstile stammt von R. Wunderer, der ein zweidimensionales Konzept vertritt und sechs Führungsstile unterscheidet.³⁰⁰ Eine der Dimensionen ist Machtdimension der Führung, oder der Grad der Partizipation/Autonomie der Mitarbeiter analog zu Tannenbaum und Schmidt (Teilhabe), die andere - prosoziale Beziehungsgestaltung, oder wechselseitige Kooperation (Teilnahme). Die prosoziale Dimension der Führung beschreibt die zwischenmenschliche Qualität der Führungsbeziehung, insbesondere das Ausmaß an wechselseitigem Vertrauen, gegenseitiger Unterstützung und Akzeptanz. In dem Kontinuum Teilhabe-Teilnahme werden sechs Führungsstile definiert (vgl. Abbildung).

Abb. 58: Führungsstiltypologie nach Wunderer³⁰¹



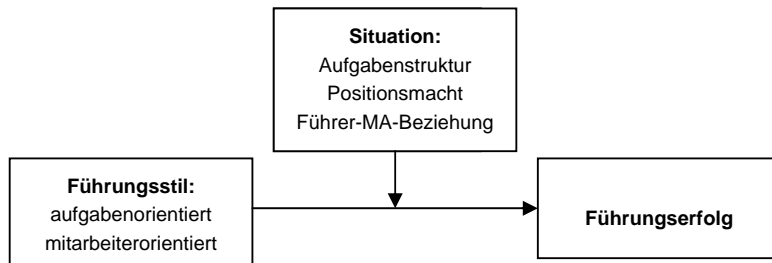
³⁰⁰ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 210-211.

³⁰¹ Ebd., S. 210.

Auch in diesem Ansatz handelt es sich um Idealtypen und die Grenze zwischen den einzelnen Führungsstilen ist fließend. Praktizierende Führungskräfte können je nach Situation verschiedene Führungsstile anwenden. Die Vorstellung von der Notwendigkeit in der Praxis Führungsstile zu kombinieren, hat sich generell durchgesetzt, was vor allem im Kontingenzmodell von Fiedler und im Reifegradmodell (Situative Führung) nach Hersey und Blanchard deutlich wird, die im Weiteren unter anderen Führungskonzepten ausführlich erläutert werden.

Das Kontingenzmodell von F. Fiedler betrachtet den Zusammenhang zwischen dem Führungsstil (aufgaben- oder mitarbeiterorientiert, wie in Managerial Grid), der Situation, die von der Aufgabenstruktur, Positionsmacht und Führer-Mitarbeiter-Beziehung charakterisiert wird, und dem Führungserfolg (s. Abbildung).

Abb. 59: Grundschemata des Kontingenzmodells von Fiedler³⁰²



Nach Fiedler können aufgabenorientierte Führungskräfte in Extremsituationen (bei sehr komplexer oder sehr geringer Aufgabenstruktur, sehr hoher oder sehr geringer Positionsmacht, sehr guten oder sehr schlechten Mitarbeiterbeziehungen) erfolgreich sein. Mitarbeiterorientierte Führungskräfte dagegen sind erfolgreich in den Situationen mittlerer Günstigkeit - bei strukturierten Aufgaben mit unbeliebten Führern oder unstrukturierten Aufgaben mit beliebten Führern. Da Fiedler die grundsätzliche Aufgaben- oder Mitarbeiterorientierung als persönliches und unveränderbares Merkmal einer Führungskraft betrachtet, kann ein Manager nur durch die Beeinflussung der Situationsvariablen erfolgreich sein.³⁰³

³⁰² Zitiert nach Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 213.

³⁰³ Vgl. ebd., S. 213.

14.2.4 Führungsstile in der Praxis

Die Wahl eines angemessenen Führungsstils in der Praxis wird von verschiedenen Faktoren bestimmt: allgemeine gesellschaftliche und politische Einflussvariablen wie Werte und Menschenbilder, kulturelle Einflüsse; strukturelle Unternehmensfaktoren (Unternehmenskultur, -strategie, -leitbilder, Organisation u.a.); fachliche und persönliche Einstellungen und Präferenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Entwicklungstrends westlicher Gesellschaften und moderner Unternehmen haben zur allgemeinen grundsätzlichen Akzeptanz von Vorteilen der kooperativ-delegativen Führungsbeziehungen beigetragen. Im Vergleich zu traditionellen autoritären und patriarchalischen Methoden sind die kooperativen nicht nur humanistischer, sondern auch in Hinsicht auf das moderne Führungsverständnis effektiver.

Die Erhebungen von Wunderer bestätigen, dass in größeren deutschsprachigen Unternehmen überwiegend die Führungsstile zwischen konsultativer und delegativer Führung praktiziert werden³⁰⁴ (vgl. Abb. 59), was eine generelle Anerkennung des kooperativen gegenüber dem autoritären Führungsstils belegt.

Der konsultative Führungsstil wird in dieser Erhebung als am häufigsten erlebter bezeichnet, wogegen kooperativer und delegativer - als erwünschte Führungsstile genannt werden. Das typische Merkmal der konsultativen Führung sind regelmäßige oder themen- und projektbezogene Besprechungen für eine Entscheidungsvorbereitung, wobei die Entscheidungen an sich weiterhin alleine von den Vorgesetzten getroffen werden. Initiative, engagierte Mitarbeiter fühlen sich kaum einbezogen und sind weniger motiviert, Teamarbeit und Personalentwicklung werden nicht gefördert. Dieser Stil kann nach Wunderer nur als ein Übergangsstil von autoritären zu kooperativ-delegativen Formen charakterisiert werden.³⁰⁵

Für die in der Praxis seltener vorkommende Form der kooperativen Führung ist insbesondere eine Ausrichtung auf unmittelbare Interaktion zwischen Führenden und Geführten kennzeichnend, wogegen die Partizipation und Autonomie der Mitarbeiter nur mittlere Werte erreicht. Coaching, Beurteilungen und Mitarbeitergespräche sind besonders häufig praktizierte Instrumente der kooperativen Führung. Probleme entstehen bei hochstrukturierten Arbeitssituationen (Fließband) und überwiegender Abwesenheit des Vorgesetzten (in Vertriebsfunktionen), da unter diesen Bedingungen keine direkte Interaktion zustande kommt. Darüber hinaus stellt der kooperative Führungsstil besonders hohe Anforderungen an die soziale Kompetenzen der Führungskräfte, die diesen nicht immer gewachsen sind und sich überfordert fühlen.

Delegative Führung wird laut Wunderer „noch vergleichsweise wenig umfassend praktiziert, von qualifizierten und eigenständigen Mitarbeitern sowie von ergebnisorientierten Führungskräften aber bevorzugt.“³⁰⁶ Dieser Führungsstil hat für eine Wis-

³⁰⁴ Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 214.

³⁰⁵ Vgl. ebd., S. 216.

³⁰⁶ Ebd., S. 239.

sensgesellschaft mit qualifizierten, nach Selbstständigkeit strebenden Mitarbeiter-Spezialisten besondere Vorteile und wird mit großer Wahrscheinlichkeit an Bedeutung gewinnen. Besonders oft kommt in der Praxis Führung durch Aufgaben- oder Zieldelegierung vor. Die eher erfolgsversprechende und anspruchsvolle Variante des Delegationskonzeptes mit Wertedimension (transformationale Führung) wird selten praktiziert.³⁰⁷ Delegative Führungsstile stellen hohe Anforderungen sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiter und müssen im Unternehmen, wegen ihrer Ganzheitlichkeit, gut vorbereitet sein. Durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen können Kompetenzen für die delegative Führung gefördert werden, gleichzeitig sollten Organisationsstrukturen angepasst werden, da delegative Führung einen höheren Grad an Dezentralisierung und gezielte Übertragung von Kompetenzen auf die Mitarbeiter voraussetzt.

Bemerkenswert sind die Ergebnisse einer Studie von Wunderer und Dick, in der über 160 Führungskräfte von ihren Mitarbeitern in Bezug auf den praktizierenden Führungsstil beurteilt worden sind.³⁰⁸ Die Verteilung der Führungsstile aus der Perspektive der Untergebenen wird in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 43: Führungsstile weiblicher und männlicher Führungskräfte in der Praxis (nach der Einschätzung von Untergebenen)³⁰⁹

Führungsstil	weibliche Führungskräfte	männliche Führungskräfte
autoritär: der Vorgesetzte entscheidet, ohne mich zu konsultieren.	5%	5%
patriarchalisch: der Vorgesetzte entscheidet, aber versucht mich zu überzeugen.	5%	12%
informierend: der Vorgesetzte informiert mich über Entscheidungen, um deren Akzeptanz zu erreichen.	12%	8%
beratend: der Vorgesetzte informiert mich über seine Absichten, ich kann meine Meinung äußern.	36%	34%
kooperativ: ich entwickle Vorschläge, der Vorgesetzte entscheidet sich für eine der Alternativen.	22%	21%
delegativ: ich entscheide, nachdem der Vorgesetzte mir die Probleme aufgezeigt hat.	14%	13%
teilautonom: ich entscheide, der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und außen	6%	7%

³⁰⁷ Zielorientierte und transformationale Führung werden im Weiteren ausführlich beschrieben.

³⁰⁸ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 250.

³⁰⁹ Ebd., S. 250.

Die Tabelle zeigt, dass der beratende und der kooperative Führungsstile am häufigsten sowohl von den Frauen als auch von den Männern in Führungspositionen praktiziert werden, gefolgt von dem delegativen Führungsstil. Zwischen den weiblichen und den männlichen Vorgesetzten ergeben sich in Bezug auf Führungsstil keine wesentlichen Unterschiede.

14.3 Führungskonzepte

Sowohl die Führungstheorien als auch ihre Klassifikationen werden durch eine enorme Vielfalt und kontroverse Meinungen gekennzeichnet. Im Weiteren werden ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige Führungskonzepte erläutert, die den Anforderungen der Arbeitswelt in einer Wissensgesellschaft entsprechen: situative, zielorientierte und werteorientierte Führung.

14.3.1 Situative Führung

Der Situative Ansatz der Führung wurde von den nordamerikanischen Unternehmensberatern Hersey und Blanchard entwickelt³¹⁰ und ist sehr verbreitet. Er basiert auf den Forschungsergebnissen der oben erwähnten Ohio-Studie und kann als Erweiterung des Managerial Grid-Modells von Blake und Mouton mit ihrer Unterscheidung zwischen der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung betrachtet werden. Ergänzend kommen die Ergebnisse der Menschenbilderforschung in Bezug auf die Reife der Mitarbeiter hinzu (vgl. Kapitel 14.1.1).

„Reifegrad“ oder „Bereitschaft“ der Mitarbeiter wird als Fähigkeit definiert, Verantwortung zu übernehmen, um ihr eigenes Verhalten zu lenken und zu bestimmen. Dabei wird zwischen „Arbeitsreife“ (Qualifikation, Kenntnisse und Erfahrung) und „psychologischer Reife“ (Leistungswille, Selbstsicherheit und -achtung, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme) unterschieden.

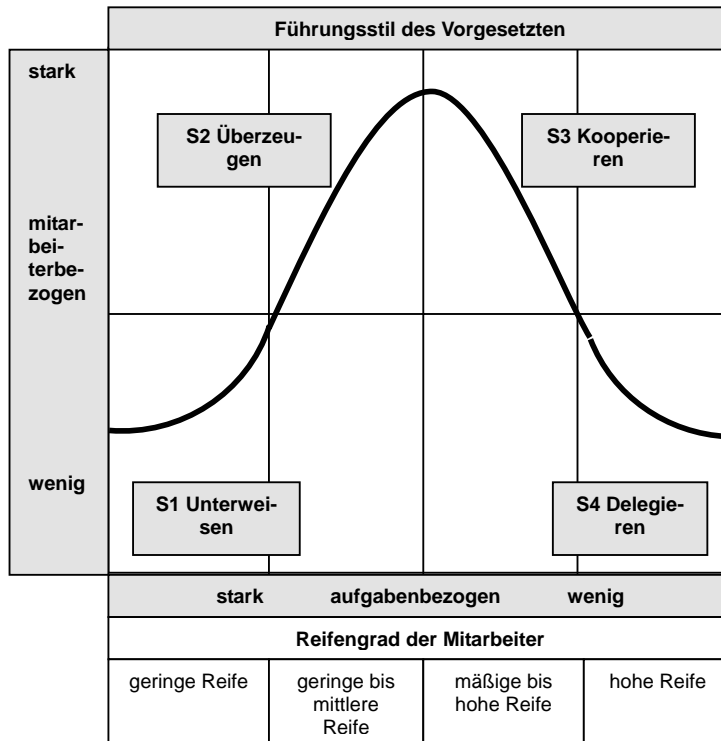
Folgende Reifegrade sind möglich:

- Reifegrad M1: dem Mitarbeiter fehlen beide Reifegradkomponenten;
- Reifegrad M2: Es liegt „psychologische Reife“ bei fehlender „Arbeitsreife“ vor;
- Reifegrad M3: Es liegt „Arbeitsreife“ bei fehlender „psychologischen Reife“ vor;
- Reifegrad M4: Beide Reifegradkomponenten sind vorhanden.

³¹⁰ Hersey, P., Blanchard, K.H. Management of organizational behavior. Englewood Cliffs.

Um einen adäquaten Führungsstil zu benutzen, soll eine Führungskraft den Entwicklungsgrad der Reife und Bereitschaft einschätzen, was eine Analyse der aufgabenspezifischen und sozialen Eignung der Mitarbeiter erfordert.

Abb. 60: Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard³¹¹



Die zu den Reifegraden (M1 bis M4) passenden Führungsstile (S1 bis S4) werden im Modell wie folgt beschrieben:

- Führungsstil S1 („telling stil“ – Unterweisen): Fehlende Motivation und unzureichende Qualifikation sollen über eine strikte Aufgabenorientierung und einen tendenziell autoritären Führungsstil (klare und kontrollierte Weisungen) ausgeglichen werden;

³¹¹ In Anlehnung an Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation-Remotivation, S. 417.

- Führungsstil S2 („selling stil“ – Verkaufen): in überzeugender („verkaufender“) Weise werden bei schon verbesserter Qualifikation Motivationspotenziale angesprochen (M2);
- Führungsstil S3 („participating stil“ – Partizipieren): Über starke Beziehungsorientierung und Partizipation werden Kompetenzmängel ausgeglichen und bei der Umsetzung wird auf motivationale Probleme der Mitarbeiter kooperativ eingegangen;
- Führungsstil S4 („delegating stil“ – Delegieren): Vorhandene Qualifikation und Motivation führen dazu, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben im Rahmen delegativer Führung weitgehend selbständig erfüllen können und wollen. Die Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, ihre Mitarbeiter in die Richtung M4 (und S4) zu fördern.

Obwohl das Modell sehr verbreitet ist, gibt es wesentliche Kritikpunkte, die seine Bedeutung relativieren: als Variablen werden nur persönliche Reifegrade der Mitarbeiter betrachtet, die Führungskompetenzen des Führenden selbst (soziale Kompetenz, Delegationsvermögen) und die Rahmenbedingungen (Aufgabenschwierigkeit sowie kulturelle Faktoren) bleiben unbeachtet. Trotzdem ist vor allem der Grundgedanke des situativen Ansatzes zu würdigen: es gibt keine für immer und überall „richtige“ Führung, praktisches Führungsverhalten soll auf die Umstände und Persönlichkeiten der Geführten abgestimmt werden. Damit wird von einer Führungsperson hohe Flexibilität und das Beherrschen von verschiedenen Führungsmethoden erwartet.

14.3.2 Zielorientierte Führung

Beide weiteren Führungskonzepte – ziel- und werteorientierte Führung – sind Formen der delegativen Führung. Unter **Delegation** versteht man eine Übertragung von Rechten und Pflichten, insbesondere von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Im Gegensatz zur kooperativen Führung arbeiten Führungskräfte und Mitarbeiter bei delegativer Führung unabhängiger und selbstständiger, Gemeinsamkeit im Aufgabenerfüllen und Interaktion sind weniger ausgeprägt. Diese Form der Führung setzt voraus, dass die Mitarbeiter bereit und instande sind, an sie delegierte Kompetenzen und Verantwortung zu übernehmen.

Das Zielorientierte Delegationskonzept ist auch als **transaktionale Führung** bekannt und wurde von Bass und Steyrer 1995 beschrieben. Sie basiert auf Zielsetzungstheorien, die den Zusammenhang zwischen der Schwierigkeit des Ziels und seiner Akzeptanz auf der einen Seite mit der Leistung und Arbeitszufriedenheit auf der anderen Seite beschreiben (s. Kapitel 8.4.2). Ausgewogene persönliche und unternehmerische Ziele sowie das Feedback von der Seite des Managers über die Zielerreichung sind demnach für die Arbeitsmotivation entscheidend.

Die transaktionale Führung nach Bass/Steyrer umfasst Ziel- und Wegklärung sowie leistungsbezogene Belohnungen. Dabei werden Werte und Bedürfnisse der Geführten als relativ feste Größen berücksichtigt. Nach einer Überprüfung der Zielverträglichkeit (Mitarbeiterziele versus Gruppenziele) werden Ziele möglichst klar und operational formuliert. Im Einklang mit der Erwartungstheorie von Vroom (s. Kapitel 8.4.1) hängt die Zielerreichung von der Erfolgswahrscheinlichkeit, Valenz und Instrumentalität ab. Die Valenz von Zielen und Wegen zu ihrer Erreichung können intrinsisch oder extrinsisch begründet werden. Intrinsische Motivation kommt vor, wenn die Arbeit an sich Spaß macht.

Transaktionale Führung kann durch folgende Merkmale charakterisiert werden:³¹²

- Sie geht von aktuellen Bedürfnissen und Präferenzen der Mitarbeiter aus;
- Basiert auf der Erwartung, dass mehr Leistung zu mehr Belohnung führt;
- Der Vorgesetzte ist mit der Leistung des Mitarbeiters zufrieden, wenn die geplanten Ziele erreicht werden;
- Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter Feedback über seine Fortschritte;
- Belohnungen und Anreize werden als Verstärkung von spezifischen Verhaltenserwartungen erteilt.

Eine praktische Form der transaktionalen Führung ist Führung durch Zielvereinbarung, oder **Management by Objectives** (MbO). Typisch für diesen Ansatz ist die Entwicklung einer Zielhierarchie in einem „Gegenstromverfahren“: Oberziele werden in Subziele zerlegt und den verschiedenen hierarchischen Ebenen und Abteilungen zugeordnet.

Die weiter folgende Abbildung zeigt eine schematische Darstellung dieser Führungstechnik. Das Management by Objectives beginnt mit der Festlegung der allgemeinen Unternehmensziele und Leistungsmaßstäbe (1). Ein Zielsystem besteht aus Ober- und Unterzielen. Die Unternehmensleitung legt die Oberziele fest. Daraus ergeben sich dann Anforderungen an die Unternehmensstruktur, die zunächst umgesetzt werden müssen (2). Erst dann können aus den Unternehmenszielen die Unterziele für die einzelnen Abteilungen, Vertriebsseinheiten und Mitarbeiter abgeleitet werden.³¹³ Das elementare Prinzip des MbO basiert darauf, die Ziele nicht auf die einzelnen Mitarbeiter zu verteilen, sondern sie unter Einbeziehung der Mitarbeiter (3) mit ihnen zusammen zu erarbeiten und zu vereinbaren (4). Zusätzlich werden anhand der vereinbarten Ziele die Kriterien für die Beurteilung des Mitarbeiters festgelegt. Mit Hilfe neuer Impulse oder Ideen (5a) und anhand von Zwischenergebnissen wird eine Rückkopplung hergestellt. Schon hier können unrealistische Ziele identifiziert und verworfen werden (5b). Entscheidend für ein sinnvolles Management by Objectives ist ein regel-

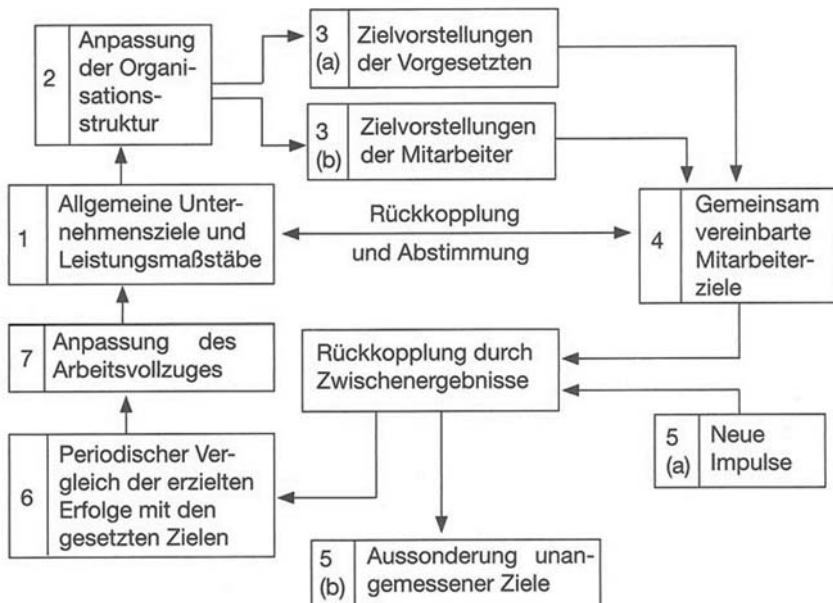
³¹² Vgl. Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation-Remotivation, S. 433.

³¹³ Vgl. Olfert, K. Personalwirtschaft, S. 227.

mäßiger Vergleich der erzielten Erfolge mit den gesteckten Zielen (6). Je nach Ergebnis muss im Anschluss daran eine Anpassung im Bereich des Arbeitsvollzuges erfolgen (7).

Dieses Verfahren stellt besondere Anforderungen an die Zielformulierungen. Beim Zielvereinbarungsgespräch unterscheiden Vorgesetzter und Mitarbeiter in der Regel zwei Zielarten: quantitative Ziele wie Umsatz, Gewinn und Rentabilität und qualitative Ziele, wie Marktpositionierung, Image, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. Ziele sollen präzise formuliert werden, terminbezogen, quantifiziert, widerspruchsfrei, realistisch und messbar sein (vgl. Zieltheorie von E. Locke, Kapitel 8.4.2).

Abb. 61: *Management by Objectives als Kreislaufschema*³¹⁴



Als Funktionen und zugleich Vorteile eines MbO-Verfahrens können folgende hervorgehoben werden:³¹⁵

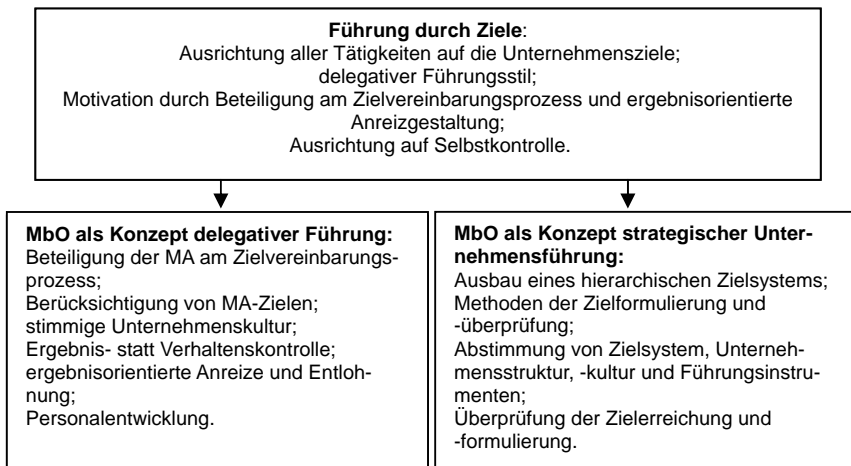
³¹⁴ Olfert, K. Personalwirtschaft, S. 227.

³¹⁵ In Anlehnung an Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 232.

- **Beurteilung:** Vorgabe eindeutiger Maßstäbe für Leistung und Zusammenarbeit;
- **Orientierung:** Festlegung von Meldepunkten und Unterstützungszusagen;
- **Information:** Schaffung der Offenheit, Transparenz und Vergleichbarkeit der Leistung;
- **Optimierung:** Formulierung von herausfordernden Zielen;
- **Qualifizierung:** Förderung von Fach-, Methoden-, System- und Sozialkompetenzen;
- **Empowerment:** Schaffung kreativer Freiräume;
- **Motivation:** herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte;
- **Verbeugen der Demotivation:** angemessene Arbeitsbedingungen, Bezahlung und Zusatzleistungen, Arbeitsklima und Unternehmenskultur.

Das MbO-Konzept kann folglich als ein Mitarbeiterführungs- und strategisches Unternehmensführungsinstrument bezeichnet werden (s. folgende Abbildung).

Abb. 62: MbO als Konzept delegativer Führung und strategischer Unternehmensführung³¹⁶



Viele Unternehmen praktizieren zielorientierte Führung, allerdings unter der Bedingung, dass eine Dezentralisierung der Einheiten und Quantifizierung der Ziele möglich sind (z.B. Vertriebseinheiten von Banken und Versicherungen). Praktische Vorteile

³¹⁶ Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 232.

zielorientierter Führung liegen in einer wesentlichen Entlastung der Führungskräfte bei operativen Entscheidungen, hoher Selbstständigkeit der Mitarbeiter und ihrer Mitwirkung bei der Zielvereinbarung und der ergebnisorientierten Evaluation. Damit wird eine partnerschaftliche Führungsbeziehung gefordert und gefördert.

14.3.3 Werteorientierte Führung

Die werteorientierte Führung (auch als *transformationale* Führung bekannt) wurde von B. Bass und B. Avolio als Begriff eingeführt³¹⁷ und der transaktionalen Führung gegenübergestellt. Spricht die transaktionale Führung vor allem den homo oeconomicus im Mitarbeiter an, so ist die transformationale Führung ganzheitlich ausgerichtet und orientiert sich an der ganzen Persönlichkeit des Mitarbeiters.

Die werteorientierte Führung legt ihren Schwerpunkt auf die grundlegenden Sinnorientierungen und will das „Warum“ des Handelns beantworten. Deswegen werden in dieser Form der Führung vor allem Unternehmens- und Führungsleitbilder benutzt, die über Ziele und Aufgaben funktions- und positionsspezifisch operationalisiert werden. Werteorientierte Führung versucht das Ziel-Anspruchsniveau der Mitarbeiter zu beeinflussen, ihre Werte und Motive zu heben. Es wird eine Veränderung von Bedürfnissen und Präferenzen der Mitarbeiter angestrebt.

Die wesentlichen Merkmale der transformationalen Führung werden wie folgt beschrieben:³¹⁸

- Sie verfügt über instrumentelle Zielflexibilität und verfolgt auch eine ideelle Orientierung der Mitarbeitern;
- sie versucht, die wertorientierten Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter zu ändern;
- vermittelt Zukunftsorientierung und Visionen;
- fördert Mitarbeiter durch Charisma, Identifikation und Vorbild der Führungskraft;
- unterstützt Lern- und Umdenkprozesse;
- fördert das zwischenmenschliche Miteinander und soziale Kompetenz.

Im Gegensatz zur transaktionalen Führung, die eine Ausrichtung auf rationalen Nutzen hat, zielt die transformationale Führung auf die Gesamtpersönlichkeit des Geführten. Sie stellt die intrinsische Motivation in den Vordergrund. Den Mitarbeitern wer-

³¹⁷ Bass, B.M., Avolio, B.J. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1994, Zitiert nach Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation-Remotivation, S. 437-439.

³¹⁸ Vgl. Wunderer, R.; Küpers, W. Demotivation-Remotivation, S. 437.

den eine aktive Rolle zugeschrieben und Fähigkeiten zur Weiterentwicklung unterstellt. Diese Form verbindet die Führung mit der Persönlichkeitsentwicklung und der Schaffung der Unternehmenskultur und ist deswegen ganz hoch einzuschätzen. Eher problematisch erscheinen die hohe Anforderungen an die Führungskräfte: nicht jeder praktizierende Vorgesetzte kann eine inspirierende und identifizierende Wirkung ausüben. Man kann nicht von jedem Führenden charismatische Begabungen erwarten.

Die werteorientierte Führung basiert auf vier Komponenten: individuelle Behandlung, geistige Anregung, Inspiration und persönliche Ausstrahlung (s. folgende Tabelle).

Tabelle 44: Charakteristika werteorientierter Führung nach Bass³¹⁹

Individuelle Behandlung	Geistige Anregung	Inspiration	Persönliche Ausstrahlung
Mitarbeiter individuell beachten	Etablierte Denkmuster aufbrechen	Über eine fesselnde Vision/Mission motivieren	Enthusiasmus vermitteln
Mitarbeiter individuell führen und fördern	Neue Einsichten vermitteln	Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen	Als Identifikationsperson wirken Integer handeln
individuell	intellektuell	inspirierend	identifizierend

Diese Art der Führung konzentriert sich auf visionäre, anregende Inhalte und findet damit primär auf der emotionalen Ebene statt. Eine individuelle Ausrichtung ermöglicht eine Fokussierung auf die Besonderheiten jedes einzelnen Mitarbeiters. Deswegen stellt transformationale Führung besondere Anforderungen an alle Beteiligten, Führungskräfte und Geführte. Sind die Voraussetzungen auf beiden Seiten vorhanden, dann kann diese Führung als eine ideale Zukunftsform der Führung bezeichnet werden: ein charismatischer Manager als Menschenkenner und Coach begeistert seine intrinsisch motivierten, kreativen und sich immer weiter entwickelnden Mitarbeiter für gemeinsame Ziele mithilfe von Visionen und persönlichem Wachstum.

Im Rahmen der werteorientierten Führung muss eine Führungskraft:³²⁰

- als Symbol für Erfolg und Leistung dienen;
- den Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass sie einer Berufung folgen;
- eine anspornende Zukunftsvision haben;
- ein hohes Leistungsniveau fordern;
- eine Vielfalt an Betrachtungsperspektiven ermöglichen;

³¹⁹ Zitiert nach Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 244.

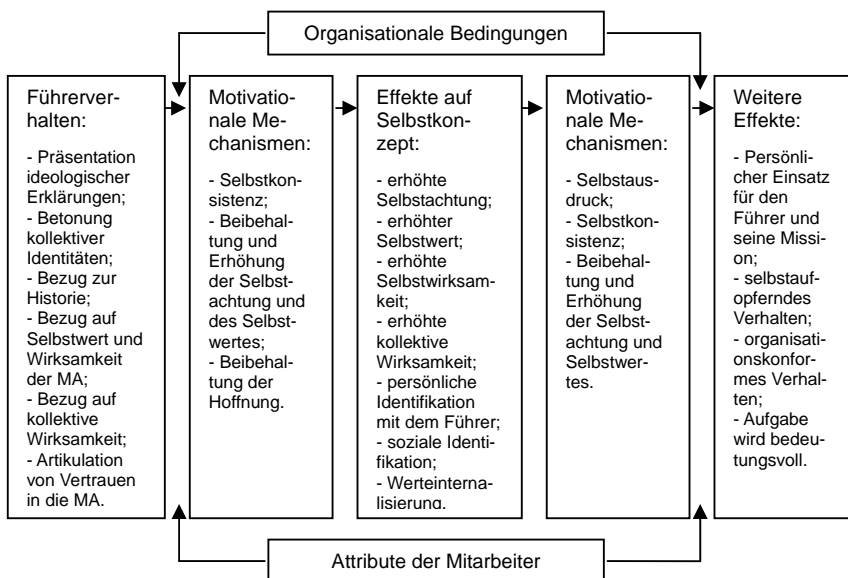
³²⁰ Ebd., S. 245.

- Denkprozesse und Kreativität fördern;
- nach argumentierten Meinungen verlangen;
- sorgfältig Lösungsalternativen vorbereiten;
- Probleme als Chancen zum Lernen betrachten;
- den Mitarbeitern mit Rat zur Seite stehen;
- Vertrauen in die Mitarbeiter schaffen;
- Stolz erwecken, mit ihm zusammenzuarbeiten.

Auch einem Mitarbeiter steht im Rahmen der wertorientierten Führung eine aktive Rolle zu: neben seiner Bereitschaft, sich zu verändern und zu entwickeln, wird von ihm ebenso ein Mitdenken und Mitgestalten erwartet. Ein Mitarbeiter kann schließlich umgekehrt seine(n) Vorgesetzte(n) für Ideen und Projekte begeistern und damit beeinflussen.

Eine besondere Form der transformationalen Führung ist der charismatische Führungsansatz von Shamir/House/Arthur (1993) - s. folgende Abbildung.

Abb. 63: Das transformational-charismatische Führungskonzept von Shamir/House/Arthur³²¹



³²¹ Zitiert nach Hentze, J. u.a. Personalführungslehre, S. 191-192.

Exkurs: Charisma in der Führung

(Quelle: Hentze, J. u.a. Personalführungslehre, S. 184-185, 190)

Charismatische Führungsansätze beschreiben, der Charisma-Theorie von Max Weber folgend, allgemein den charismatischen Führer als Persönlichkeit mit der herausragenden Gabe, den Geführten eine überzeugende Zukunftsvision eines besseren und sinnvolleren Lebens zu verdeutlichen.

Bei der charismatischen Führung stehen emotionale Reaktionen im Vordergrund. Folglich spielen nicht das aufgaben- und personenbezogene Führungsverhalten, sondern Herausforderungen, Vertrauen in den Mitarbeiter und Respekt für seine Leistungen sowie Visionen eine entscheidende Rolle. Im Gegensatz zu traditionellen Führungskonzepten, die Ziele, Werte und Erwartungen der Mitarbeiter als gegeben betrachten, beschreiben charismatische Ansätze ein Führungsverhalten, das sowohl Handlungen und Motive der Geführten aktiviert als auch ihre Bedürfnisse und Selbsteinschätzungen verändert.

Vergleich von charismatischen und nichtcharismatischen Führungspersonen

Merkmal	nichtcharismatischer Führer	charismatischer Führer
Beziehung zum Status quo	Stimmt mit dem Status quo überein und bemüht sich ihn zu erhalten	Lehnt Status quo ab und bemüht sich ihn zu ändern
Angestrebte Ziele	Keine Diskrepanz zwischen den Zielen und dem Status quo	Idealisierende Vision, die sich vom Status quo unterscheidet
Sympathiewert	Übereinstimmende Vorstellungen bilden eine Sympathie-Basis	Vision und übereinstimmende Vorstellungen bilden eine Sympathie- und Verehrungsbasis
Glaubwürdigkeit	Bemühungen um überzeugendes Auftreten	Intensives Verfechten von Ideen, das riskant sein kann
Problemlösung	Als Experte nutzt er vorhandene Mittel, um im Rahmen der Regeln Ziele zu erreichen	Bedient sich unkonventioneller Mittel und bricht geltende Spielregeln
Verhalten	konventionell	unkonventionell
Sensibilität	geringe Notwendigkeit, sensibel zu sein, da Status quo erhalten bleibt	hoher Grad an Sensibilität der Umwelt gegenüber
Artikulation	Artikulation von Zielen und Motivation zu führen schwach ausgeprägt	Eindrucksvolle Zukunftsvisionen und klarer Machtanspruch
Machtbasis	formelle Legitimationsmacht und persönliche Sympathie	Persönliche Macht
Führer-MA-Beziehung	Erteilt Weisungen oder sucht Konsens	Wirkt als herausragende Persönlichkeit und Vorbild, überzeugt

In dem Konzept von Shamir/House/Arthur werden das Verhalten charismatischer Führer und dessen Wirkungen auf die Geführten sowie die Rolle der Wertvorstellung gen in der Führer-Mitarbeiter-Beziehung verknüpft.

Menschliches Verhalten wird auf Ziele, Gefühle, Werte und Selbstkonzept zurückgeführt, wobei die intrinsische Motivation ausschlaggebend ist. Menschen neigen dazu, ihre Selbstachtung (basierend auf einer gewissen Kompetenz, die Umgebung zu steuern und mit ihr klarzukommen) und ihren Selbstwert (basierend auf einer gewissen Tugend in Bezug auf moralische und ethische Werte und Normen) zu erhöhen. Darüber hinaus streben Individuen danach, konsistent nach ihrem Selbstkonzept (ihren Werten und Überzeugungen) zu handeln. Ein Wert prägt desto mehr das Verhalten in einer bestimmten Situation, je mehr es zum Selbstkonzept der Person passt.³²² Auf der Basis dieser Annahmen haben Shamir/House/Arthur ihren Führungsansatz entwickelt, der die transformationalen Wirkungen charismatischer Führung erklären soll.

Das Führungsverhalten wird im Modell als zentraler Einflussfaktor auf die Leistung betrachtet, wobei seine Wirkung auf das Selbstkonzept der Geführten entscheidend ist. Diese Wirkung wird durch das Charisma des Führers erreicht, das soziale Einflussprozesse wie die Identifikation, Internalisierung der Werte bei den Mitarbeitern und Selbstwirksamkeit aktiviert. Dafür braucht der Führende neben einer überzeugenden Vision eine hohe Leistungserwartung und Vertrauen gegenüber den Geführten. Der Führende dient als Vorbild und vermittelt neue Werte. Der Prozess der Internalisierung der Vision und Werte von der Seite der Mitarbeiter erhöht auf der einen Seite ihr Selbstwertgefühl und auf der anderen Seite ihre Leistungsbereitschaft. Folglich entstehen hohe Leistungen und Arbeitszufriedenheit.³²³

Allerdings kann die transformational-charismatische Führung nur unter bestimmten Bedingungen funktionieren. Die Vision und Werte des Führers können nur dann motivierend wirken, wenn sie von den Mitarbeitern verstanden und geteilt werden. Eine charismatische Führungskraft muss im Stande sein, die Bedürfnisse, Werte und Identitäten der Geführten zu verstehen. Die Aufgabenstellungen sollen nicht exakt spezifiziert sein und gewisse Freiräume ermöglichen. Die Mitarbeiter sollen bereit und in der Lage sein, engagiert und eigenständig zu arbeiten, zu lernen und sich weiter zu entwickeln.

Auch der möglichen negativen Aspekte von Charisma sollte man immer bewusst sein. Je größer die Macht und Einflussmöglichkeiten einer Person, desto mehr ethische Verantwortung sollte sie haben (vgl. Kapitel 13.3.1). Als Gefahren kommen sowohl fragwürdige Ideen und Ideologien als auch personalisierte Machtmotive und Machtmissbrauch in Frage. Nur unabhängig denkende, mündige Mitarbeiter, die bereit sind Visionen und Werte des Führers kritisch zu hinterfragen und offen zu diskutieren, können den negativen Auswirkungen der charismatischen Führung entgegenwirken.

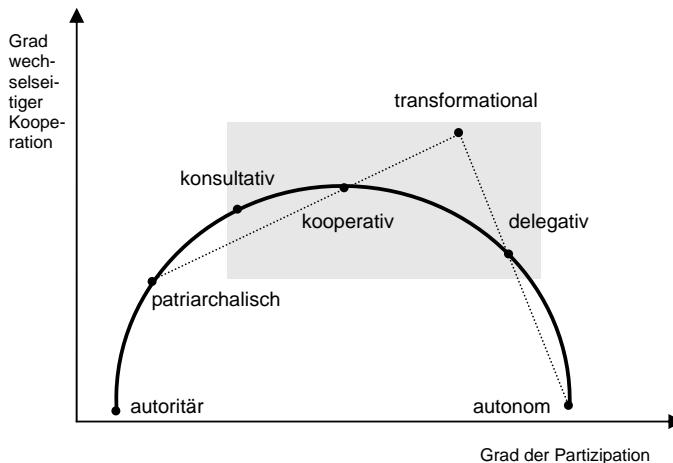
³²² Hentze, J. u.a. Personalführungslehre, S. 191-192.

³²³ Vgl. ebd., S. 193-195.

Am Beispiel der transformational-charismatischen Führung wird die gegenseitige Beeinflussung und Abhängigkeit von Führenden und Geführten, die in jeder Führung mehr oder weniger vorkommt, besonders deutlich: Der Führer braucht die Mitarbeiter als Mitstreiter, Opponenten und Gleichgesinnte genauso wie die Mitarbeiter seine Visionen, Werte und sein Vertrauen benötigen. Führung ist keine Einbahnstrasse, sondern ein permanenter Austausch- und Gestaltungsprozess.

Transformationale Führung geht über die Grenzen der früher definierten Führungsstile hinaus und kann als ein besonderer Stil bezeichnet werden (s. folgende Abbildung).

Abb. 64: Das Kontinuum der Führungsstile und -konzepte³²⁴



In der heutigen Unternehmenspraxis kommen verschiedene Führungsstile und -konzepte vor: von autoritärer über konsultative bis zu kooperativer, delegativer und transformationaler Führung. Ihre Ausübung wird von den Bedingungen und Teilnehmern der konkreten Führungssituation sowie von dem Typ und der Branche eines Unternehmens begründet. Unter diesen Bedingungen lohnt es sich nicht, eine der Formen als die beste oder schlechteste zu bezeichnen. Jeder Führende sollte eine ganze Palette von Methoden zur Verfügung haben und sie kreativ und gemeinsam mit seinen Mitarbeitern an die praktischen Situationen und Aufgaben anpassen. Andererseits kann man aufgrund von gesellschaftlichen Trends und wissenschaftlichen Untersuchungen die für die Zukunft besonders geeigneten Führungsstile definieren, die einen optimalen Spielraum für eine Führungskraft darstellen. In der Abbildung ist dieser

³²⁴ Vgl. Wunderer, R. Führung und Zusammenarbeit, S. 248.

Führungsspielraum mit einem grauen Viereck gekennzeichnet und beinhaltet die konsultative, kooperative, delegative und transformationale Führung.

Unabhängig davon welche Führungsstile und -konzepte praktiziert werden, stellt sich die allgemeine Frage nach der Qualität der Führung.

14.4 Qualität der Führung³²⁵

Zahlreiche Studien und Analysen belegen, dass gute Führung den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens steigern kann. Bei den 50 im Jahre 2005 im Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ ausgezeichneten Unternehmen gaben 71 Prozent der Mitarbeiter an, dass sie Anerkennung durch die Führungskräfte bekommen, 89 Prozent der Beschäftigten seien stolz in ihrem Unternehmen zu arbeiten.³²⁶ Die Bewertung basiert auf dem international bewährten Great Place to Work-Modell und beinhaltet Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness des Managements, Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen sowie Teamorientierung. Gleichzeitig weisen „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ überdurchschnittliche Wachstumsraten und steigende Gewinne auf. Gute mitarbeiterorientierte Führung schafft Motivation, Identifikation und Zufriedenheit und zahlt sich im Endeffekt aus.

Eine repräsentative Umfrage des Forschungsinstituts INIFES („Internationales Institut für empirische Sozialökonomie“) aus dem Jahr 2005³²⁷ hat ergeben, dass die Führungsqualität eine sehr wichtige Rolle für die Motivation und Zufriedenheit von Beschäftigten spielt. Die Führungsqualität wurde in dieser Studie durch fünf Aspekte beschrieben: gute Arbeitsplanung, soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz sowie Förderung der fachlichen und beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter. Zugleich zeigt diese Umfrage wesentliche Defizite in der Führungsqualität in deutschen Unternehmen auf: Fast die Hälfte der Befragten (48 Prozent) gab an, nicht genügend soziale Unterstützung durch Vorgesetzte zu erhalten, viele der Befragten fühlten sich ihrem Unternehmen nicht oder selten verbunden trotz einer hohen allgemeinen Arbeitsmotivation, 26 Prozent fühlten sich hinsichtlich ihren fachlichen und beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten unterfordert, und sogar 61 Prozent sagten, dass sie nie oder selten eine Anerkennung für ihre Arbeit bekämen.³²⁸ Dadurch verschenken die Unternehmen wertvolle Ressourcen. Eine em-

³²⁵ S. ausführlich Franken, S. Qualität der Personalführung. In: Bröckermann, R.; Müller-Vorbrüggen, M.; Witten, E. (Hrsg.). Qualitätskonzepte im Personalmanagement.

³²⁶ INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit): „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2005“, in: <http://www.inqa.de/Navigation/Presse/pressemitteilungen> (12.07.07).

³²⁷ INQA-Studie (Initiative Neue Qualität der Arbeit), „Ergebnisse der Studie 2005“ in: <http://www.inqa.de/Navigation/Presse/pressemitteilungen> (12.07.07).

³²⁸ Ebd.

pirische Studie von Wunderer und Küpers (2003) hat gezeigt, dass personale Demotivation und negative Gefühlszustände in Unternehmen Produktivitätseinbußen von über 20 Prozent induzieren.³²⁹

Allerdings was versteht man unter „guter Führung“? Die Gütekriterien variieren je nach Führungsverständnis und Unternehmensstrategie. Außerdem kann Personalführung - als eine bereichs- und funktionsübergreifende Tätigkeit - in ihrer Wirkung auf den Gesamterfolg des Unternehmens nur bedingt isoliert betrachtet werden. In diesem Kapitel werden aufgrund theoretischer Ansätze und Praxiserfahrungen brauchbare Kriterien der Führungsqualität definiert und einige Möglichkeiten ihrer Bewertung und Sicherung aufgezeigt.

14.4.1 Ziele und Qualitätskriterien der Führung

Das moderne Führungsparadigma erfordert neuartige Ziele der Führung in Unternehmen. Neben rein ökonomischen Zielen wie Erhöhung und Sicherung der Leistung gewinnen soziale Ziele wie Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter an Bedeutung, da sie für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend sind. Die sozialen Ziele der Führung können als eigenständige Zielgrößen und zugleich als Einflussfaktoren auf die ökonomischen Ergebnisse betrachtet werden. Allerdings sollten die Ziele der Personalführung mit der gesamten Unternehmensstrategie verknüpft werden. Visionen, Unternehmens- und Führungskultur bilden einen wichtigen Kontext für die unmittelbare Einflussnahme und Wirkung der Führungskräfte. Basierend auf den Zielen der Personalführung kann die Messung der Führungseffizienz und -qualität aufgebaut werden.

Aus dem modernen Führungsverständnis, das das gemeinsame Zielerreichen in den Mittelpunkt stellt und die Rolle der Interaktion, aktive Beteiligung „empowerter“ Mitarbeiter und die Wichtigkeit „weicher Faktoren“ in Unternehmen betont, ergeben sich ökonomische und soziale Ziele der Personalführung.

Betrachtet man eine Unternehmenseinheit, beispielsweise die Fertigungsabteilung in einem Elektrogeräteunternehmen, so kann als wirtschaftliches Ziel die rechtzeitige und qualitätsgerechte Fertigung einer bestimmten Menge Elektrogeräte pro Zeiteinheit (Monat, Jahr) definiert werden. Die Plan-Soll-Erfüllung in Bezug auf Quantität und Qualität steht dabei im Vordergrund, kann allerdings auf verschiedenen Wegen erreicht werden. Entweder durch den Druck und kontinuierliche Kontrolle der Führungskraft und massive Überstunden bei einem negativen Arbeitsklima und Dienst nach Vorschrift, oder aber im Rahmen einer gut koordinierten, eigenverantwortlichen Teamarbeit engagierter und innovationsbereiter Mitarbeiter innerhalb normaler Arbeitszeit, begleitet von Verbesserungsvorschlägen und Zufriedenheit. Gute Führung

³²⁹ Küpers, W. und Weibler, J. Emotionen in Organisationen, S. 18.

beeinflusst nicht nur das Erreichen formeller Ziele, sondern fördert Eigeninitiative, Ideenreichtum und optimale Problemlösungen sowie langfristige Arbeitszufriedenheit und Potenzialentwicklung der Mitarbeiter.

Die Ausrichtung der Führung auf den wirtschaftlichen Erfolg begründet die ökonomischen Ziele der Personalführung: Produktionskennzahlen, Grad der ökonomischen Zielerreichung, Produktivität, Flexibilität, Innovation und Lernfähigkeit sowie positives Image des Unternehmens und Zufriedenheit bei Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern. Allerdings stellt sich der wirtschaftliche Erfolg einer Unternehmenseinheit als ein komplexes Ergebnis verschiedener Voraussetzungen dar, und es ist schwierig, den eigentlichen Einfluss der Personalführung auf die ökonomischen Zielgrößen zu identifizieren.

Die sozialen Ziele der Personalführung können in vier Gruppen unterteilt werden (wobei einzelne Faktoren sich gegenseitig beeinflussen): Leistungs- und Innovationsbereitschaft, Identifikation und Loyalität gegenüber der Aufgabe und dem Unternehmen, Arbeitszufriedenheit und positives Arbeitsklima sowie Selbstverwirklichung und -entwicklung der Mitarbeiter.

Die Qualität der Führung kann als Grad ihrer Zielerreichung definiert werden.

Analog der vorgenommenen Unterteilung in ökonomische und soziale Ziele können ökonomische Effizienz (Grad des wirtschaftlichen Erfolgs) und soziale Effizienz (Grad der Befriedigung individueller Bedürfnisse der Mitarbeiter) der Personalführung betrachtet werden. Allgemeine Kriterien der ökonomischen und sozialen Effizienz der Führung sind in der weiterfolgenden Tabelle dargestellt.

Kriterien zur Erhebung der ökonomischen Effizienz lassen sich aus den traditionellen betrieblichen Informationssystemen für jede Unternehmenseinheit gewinnen und stellen damit keine Schwierigkeit dar. Neben der statischen Betrachtung (Ist-Zustand) ist es sinnvoll, die Entwicklungstrends in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Das Kriterium „Zufriedenheit und positives Image bei Kunden und anderen Stakeholdern“ ist auf der Ebene des Gesamtunternehmens besonders wichtig. Allerdings kann es nur schwer auf jede einzelne Einheit und jedes Arbeitsteam runtergebrochen werden und ist nur dann sinnvoll, wenn Kundenzufriedenheit und Öffentlichkeitsarbeit zu den unmittelbaren Zielen der Einheit gehören (z. B. Kundendienst oder Abteilung für Kundenbeschwerden). Die bereits erwähnte Schwierigkeit, den direkten Einfluss der Führung auf die Wirtschaftsergebnisse zu isolieren, schränkt generell die Anwendbarkeit ökonomischer Kriterien als Qualitätsmaß der Personalführung ein.

Tabelle 45: Qualitätskriterien der Führung

Kriterien ökonomischer Effizienz	Produktionskennzahlen: Output (Produktionsmenge), Umsatz, Produkt- und Dienstleistungsqualität, Wachstum
	Produktivität: Arbeitsproduktivität, Stückkosten, Fehlerquote
	Flexibilität, Innovation und Lernfähigkeit: Ideen- und Patentanzahl, Anteil neuer Produkte/Dienstleistungen
	Zufriedenheit und positives Image bei Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern: Kundentreue, möglichst wenig Kundenbeschwerden, Lieferantentreue, positives Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit
Kriterien sozialer Effizienz	Leistungs- und Innovationsbereitschaft: Leistungsbereitschaft, Teamorientierung, Lernbereitschaft, Innovationsbereitschaft, Bereitschaft zur Verantwortung
	Identifikation und Loyalität gegenüber der Aufgabe und dem Unternehmen
	Arbeitszufriedenheit und positives Klima auf der Basis von Wertschätzung, Vertrauen, offener Kommunikation, Anerkennung der Leistung, Gerechtigkeit und Fairness der Vorgesetzten, Mobbing- und Konfliktfreiheit, Vertrauen, Balance zw. Arbeit und Familie
	Grad der Selbstverwirklichung und -entwicklung: optimale Nutzung von Potenzialen und Talenten, Freiräume für Verantwortung, Initiative und Kreativität, Möglichkeiten der Weiterbildung

Die sozialen Zielgrößen sind im Gegensatz dazu schwer quantifizierbar. Als qualitative Daten müssen sie auf ein bestimmtes Skalenniveau transformiert und damit „messbar“ gemacht werden. Sie können beispielsweise in Mitarbeitergesprächen und -befragungen oder in Beurteilungsprozessen erfasst werden. Diese Methoden müssen allerdings in Bezug auf ihre Validität, Reliabilität und Objektivität überprüft werden.

In der Praxis erweist sich die Messung von Führungseffizienz als ziemlich problematisch, was auf folgende Ursachen zurückzuführen ist:

- Man kann nur das messen, was vorher definiert worden ist: Die Anforderungen an die Personalführung und ihre Ziele müssen explizit festgelegt werden (durch verbindliche Führungsleitlinien und operationale Messgrößen);
- die Determinanten der Führungssituation sind in jedem Unternehmen bzw. jeder Unternehmenseinheit verschieden: Die Messkriterien müssen individuell angepasst und in Bezug auf ihre Relevanz gewichtet werden.

14.4.2 Messung der Führungsqualität

Für die praktische Messung und Sicherung der Führungsqualität in einem Unternehmen sollten Führungsleitlinien als normative Basis formuliert (vgl. Kapitel 13.3.3) und die relevanten Messkriterien der Führungseffizienz definiert werden. Als Instrument der strukturellen Führung, verfolgen die Führungsleitlinien das Ziel, adäquate Führungsstrategien, -stile und -mittel sowie Verantwortung und Spielräume der Führungskräfte festzulegen. Sie bilden eine gemeinsame, einheitliche und systematische Grundlage für die Führung in Unternehmen.

Die Unternehmensrealität ist allerdings vielfältiger: Routinen und alltägliche Entscheidungen einer Führungskraft wie Beurteilungen, Beförderungen, Kritikgespräche, Personalauswahl und -abbau werden von situativen Zwängen, Stimmungen, Gefühlen, Ungewissheit, Zeitdruck und anderen Faktoren beeinflusst. Die Führungsleitlinien können und dürfen diese Einzelsituationen nicht regeln. Für das praktische Handeln ist jede Führungskraft allein verantwortlich. Somit können die Führungsleitlinien allein nicht als Garant der Führungsqualität fungieren. Ein Unternehmen, das die Qualität der Personalführung verbessern und sichern will, muss eigene individuell angepasste Messkriterien der Führungsqualität entwickeln und an ihrer langfristigen Sicherung systematisch arbeiten.

Die Entwicklung individueller Messkriterien der Führungsqualität kann für das ganze Unternehmen und für jede Unternehmenseinheit einzeln vorgenommen werden, wobei die gesamtunternehmerische Strategie, Kultur und die Führungsleitlinien eine gemeinsame Basis bilden. Die oben in der Tabelle definierten Effizienzkriterien sollten auf jede Einheit je nach Aufgaben, Größe und Organisationsstruktur angepasst werden.

Der Erreichungsgrad der ökonomischen Kriterien kann unmittelbar gemessen und mit den Ergebnissen voriger Perioden verglichen werden. Die Erreichung relevanter sozialer Effizienzkriterien kann von den Führungskräften selbst, ihren Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten beurteilt werden. Besonders geeignet ist das verbreitete Instrument des 360°-Feedback. Es ist wichtig, die Eigenwahrnehmung einer Führungskraft mit der Fremdwahrnehmung ihrer Mitarbeiter zu konfrontieren, da es häufig vorkommt, dass die Führungskräfte sich selbst viel positiver, demokratischer und offener sehen, als sie von Anderen gesehen werden. Ein realistisches Feedback ist für die Weiterentwicklung einer solchen Führungskraft eine bittere, aber notwendige Wahrheit.

Die Meinungen der Mitarbeiter, die vom Führungsverhalten unmittelbar betroffen sind, haben bei der Beurteilung der Führungsqualität eine besondere Bedeutung. Die Erhebung dieser Meinungen ist mit vielen Schwierigkeiten behaftet: die Gewährleistung der Anonymität, angstfreie Atmosphäre für die Kritik, Motivation, sich an Befragungen und Diskussionen zu beteiligen. Als besonders problematisch erweisen sich solche Beurteilungen in kleinen Abteilungen und Gruppen, wo jeder – auch bei einer

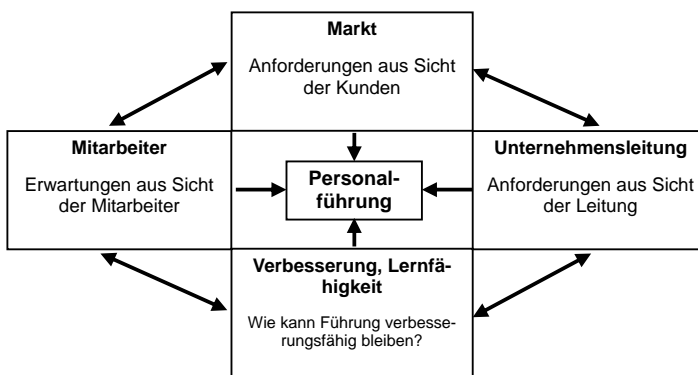
anonymen Befragung – leicht identifiziert werden kann. Als Gegenmittel dienen Transparenz, eine offene, kritikfreundige Atmosphäre und gegenseitige Wertschätzung. Abschließend sollen Befragungsergebnisse zeitnah und offen kommuniziert und Konsequenzen gezogen werden.

In der Praxis führen die an der Führungsqualität interessierten Unternehmen alle zwei bis drei Jahre eine allumfassende standardisierte Mitarbeiterbefragung durch (z. B. Degussa AG, Galeria Kaufhof AG). So werden die Stimmung der Belegschaft und die gelebten Führungsprinzipien objektiv, systematisch und in ihrer Dynamik bewertet.

Die Messkriterien der Führungsqualität können in verschiedenen Formen dargestellt werden. Neben einer im vorigen Abschnitt beschriebenen tabellarischen Darstellung kann auch eine Führungs-Scorecard erstellt werden. Nicht die Form an sich, sondern die Inhalte sind entscheidend: Was wird gemessen? Von wem wird die Führungsqualität beurteilt?

Genauso wie die Messkriterien aus der Tabelle, sollen die Felder einer Führungs-Scorecard an die Besonderheiten des Unternehmens, seine Strategie und Kultur, und an die spezifischen Merkmale jeder Einheit (Sachziele, Organisation u. ä.) angepasst werden. Die Führungs-Scorecard sollte in die übergeordnete Balanced-Scorecard des Unternehmens eingebunden werden und anhand von Kennzahlen die Verbesserungsbereiche der Personalführung im Unternehmen identifizieren und verfolgen. Als Basis werden normalerweise vier klassische Felder einer Führungs-Balanced-Scorecard benutzt: Markt (Marktorientierung), Unternehmensleitung (Zielorientierung), Mitarbeiter (Mitarbeiterorientierung) und Innovation (Flexibilität, Lern- und Innovationsfähigkeit).

Abb. 65: Anforderungen an die Personalführung in Form einer Führungs-Scorecard³³⁰



³³⁰ In Anlehnung an Akitürk, D. C.; Bühner, R. Qualität in der Mitarbeiterführung, S. 8.

Für die Praxis empfiehlt es sich, die Felder der Führungs-Scorecard individuell zu gestalten. Zunächst sind die Anforderungen an die Personalführung anhand der Führungsleitlinien, Unternehmensstrategie und –kultur zu definieren. Danach sollen die quantitativen Messgrößen und die Zielwerte für jedes Kriterium bestimmt werden. Darüber hinaus braucht man explizit beschriebene Maßnahmen und Aktivitäten für die Zielerreichung. Es ist offensichtlich, dass eine Führungs-Scorecard nur bei einer übersichtlichen Anzahl von Kriterien funktionieren kann, deswegen sollen die Kennzahlen auf ein Minimum reduziert werden.

Die Führungs-Scorecard als Instrument für die Sicherung und Steigerung der Führungsqualität hat ihre Grenzen: die sozialen Effizienzkriterien sind schwer zu quantifizieren und die Begrenzung der Anzahl von Kennzahlen führt zur inhaltlichen Einschränkung und Formalisierung der Führungseffizienz.

Eine aktive systematische Arbeit an der Führungsqualität in einem Unternehmen bringt viele Vorteile - Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft, Kreativität und Innovation, Identifikation und Zusammengehörigkeit, Arbeitszufriedenheit und Weiterentwicklung der Mitarbeiterpotenziale. Aber auch ein Vergleich verschiedener Unternehmen in Bezug auf die Führungseffizienz im Rahmen eines Benchmarking wäre sinnvoll. Genauso wie es Qualitätsstandards für Produkte und Prozesse, sogar für die Unternehmensethik gibt, kann die Qualität der Führung (auf der Ebene des ganzen Unternehmens) standardisiert und zertifiziert werden. Die Entwicklung gemeinsamer Anforderungen an die Personalführung könnte in den kommenden Jahren stattfinden, die Voraussetzungen dafür sind bereits geschaffen. Klassische Zertifizierungs- bzw. Benchmarkansätzen der Unternehmensführung wie der EFQM-Ansatz (European Foundation for Quality Management) beinhalten schon Kriterien der Personalführung, die jedoch entwicklungsbedürftig sind.³³¹ Die Führungsleitlinien großer Unternehmen weisen wesentliche Überschneidungen auf. Außerdem gibt es internationale ethische Standards (z. B. Standard Social Accountability International (SA 8000); Global Corporate Citizenship Initiative (GCCCI) des World Economic Forum), die unter Anderem Grundsätze des Führungsverhaltens definieren.

Die bereits erläuterten Kriterien der sozialen Effizienz könnten als Benchmarkkriterien für die Personalführung dienen. Als Untersuchungsmethode wäre eine standardisierte Mitarbeiter- und Führungskräftebefragung geeignet, die alle Einzelkriterien der Führungsqualität aus der Perspektive der Führungskräfte und der Mitarbeiter abfragt. Man könnte das im ersten Abschnitt beschriebene Verfahren aufgrund des Great Place to Work-Modells (bei dem in Interviews und Befragungen Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness des Managements, Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen sowie Teamorientierung untersucht werden) um weitere relevante Kriterien der Führungsqualität ergänzen. Von einem Personalführungs-Benchmarking würden sowohl die Unternehmen (durch das verbesserte Image in der Öffentlichkeit und bei potentiell-

³³¹ Vgl. Kapitel 13 "Unternehmensethik"

len Arbeitnehmern, stärkere Identifikation und Motivation der Belegschaften), als auch die Mitarbeiter (durch die bessere Qualität und Transparenz der Personalführung) profitieren.

14.4.3 Ein Konzept für die langfristige Sicherung der Führungsqualität

Um die Qualität der Führung in Unternehmen langfristig zu sichern, braucht man ein ganzheitliches Konzept, das bestimmte routinemäßige und konsequente Maßnahmen beinhaltet und in mehreren Schritten umgesetzt wird.

In der ersten Phase werden die Anforderungen an die Führungsqualität explizit und verbildlich definiert. Aufgrund der Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur sollten die Führungsleitlinien entwickelt und breit diskutiert werden. Zusätzlich sollen für jede Unternehmenseinheit und für das Unternehmen als Ganzes operationale Messgrößen für die ökonomische Effizienz und die Beurteilungskriterien der sozialen Effizienz der Führung definiert werden. Die Messgrößen und Kriterien können entweder in tabellarischer Form oder als in die gesamtunternehmerische Balanced-Scorecard integrierte Führungs-Scorecard abgebildet werden.

Als zweiter Schritt sollte ein funktionierendes System regelmäßiger Erhebungen von Messgrößen und Beurteilungen geschaffen werden. Dabei ist für die Objektivität, Anonymität, angstfreie Atmosphäre und Motivation der Beteiligten zu sorgen. Am besten geeignet ist eine Kombination aus verschiedenen Beurteilungsmethoden: Mitarbeitergespräche, Gruppendiskussionen, Selbstbeurteilung von Führungskräften, 360°-Feedback und Mitarbeiterbefragungen.

Im dritten Schritt sollten die Ergebnisse kommuniziert und Konsequenzen gezogen werden. Sofortiges und transparentes Reagieren auf die Meinungen ist für die Wirksamkeit der Beurteilung entscheidend. Zu den Konsequenzen zählen: Seminare, Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte, gegebenenfalls Personalentscheidungen (Beförderung, Versetzung oder Freistellung) sowie Gruppen- und Einzelgespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern.

Begleitend sollen die Führungsleitlinien und die Unternehmenswerte regelmäßig in Bezug auf ihre Gültigkeit und Wirksamkeit überprüft und bei Bedarf modernisiert werden. Als praktische Instrumente dafür können spezielle Workshops mit Führungskräften, Analyse von Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen oder eine Intranet-Plattform zum Thema Führungsqualität eingesetzt werden.

Kontrollfragen

1. Erläutern Sie den Wertewandel in der Gesellschaft und seine Auswirkungen auf die Führungspraxis.
2. Welche Folgen für die Führung haben verschiedene Menschenbilder?
3. Erläutern Sie kurz die Menschenbilder-Ansätze von McGregor und Schein.
4. Nehmen Sie Stellung zu der Aussage von R. Sprenger „Jeder Manager hat die Mitarbeiter, die er verdient“.
5. Welches Führungsverständnis entspricht der modernen Unternehmenspraxis?
6. Definieren Sie strukturelle und interaktive Führung und ihre Instrumente.
7. Was verstehen Sie unter einem Führungsstil?
8. Beschreiben Sie das Führungsstilkontinuum von Tannenbaum und Schmidt und die daraus resultierenden Führungsstile.
9. Erläutern Sie das Managerial Grid von Blake und Mouton.
10. Erklären Sie die Führungsstiltypologie nach R. Wunderer.
11. Beschreiben Sie Führungsstile in der Praxis.
12. Erläutern Sie das Konzept der situativen Führung und die so genannte Glockenkurve.
13. Beschreiben Sie das Konzept der zielorientierten Führung am Beispiel des Management by Objectives.
14. Diskutieren Sie verschiedene Arten der delegativen Führung.
15. Charakterisieren Sie den Ansatz der wertorientierten (transformationalen) Führung.
16. Erläutern Sie das transformational-charismatische Führungskonzept von Shamir/House/Arthur.
17. Beschreiben Sie Charisma in der Führung, seine Vorteile und Gefahren.
18. Welche Führungsstile und -konzepte sind Ihrer Meinung nach für die moderne Praxis einer Wissensgesellschaft geeignet?
19. Was ist Qualität der Führung?
20. Erläutern Sie Qualitätskriterien der Führung und die Möglichkeiten ihrer Messung.
21. Wie kann die Qualität der Führung in Unternehmen langfristig gesichert werden?

15 Lernen und Wissen in Unternehmen

Die Handlungseinheit Unternehmen, die als lebendiges, sich entwickelndes, selbständiges System definiert wurde (s. Kapitel 12.1), besitzt – ebenso wie ein Individuum – ihr Wissen und kann und muss lernen. Die Idee der lernenden Organisation genießt seit den 1990er Jahren eine breite Anerkennung. Nur ein lernfähiges Unternehmen kann in einer Wissensgesellschaft erfolgreich sein.

Das zentrale Problem bei dem Lernen von Unternehmen besteht darin, sinnvolle Lernprozesse der Mitarbeiter zu initiieren und zu steuern, damit das ganze Unternehmen langfristig lernfähig und lernbereit ist. Das organisatorische Lernen basiert auf dem individuellen (vgl. Kapitel 6) und dem Gruppenlernen (vgl. Kapitel 11.7), hat jedoch seine spezifischen Merkmale. Das individuelle Wissen der Mitarbeiter mit permanent laufenden Lernprozessen bildet die Basis. Durch den Austausch von Wissen in Gruppen, seine Harmonisierung und die dabei entstehenden Synergieeffekte bildet sich Gruppenwissen. Dafür sind die unmittelbare Interaktion sowie die sozialen Kompetenzen der Gruppenmitglieder notwendig, denn nur unter diesen Bedingungen kann der Austausch und Zuwachs von Wissen stattfinden. Diese Ebene wird durch Lernprozesse in Gruppen charakterisiert und ist für das Unternehmenswissen entscheidend, weil das neue Wissen zum großen Teil in Gruppen entsteht. Auf der organisationalen Ebene kann der Umgang mit Wissen auch bewusst gemanagt werden, d.h. der Umgang mit Wissen wird institutionalisiert, geregelt und auf die Unternehmensziele orientiert (Wissensmanagement).

Das Wissen eines Unternehmens ist nur zum Teil formalisiert und gespeichert (explizit), ein wesentlicher Teil befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter sowie in den ungeschriebenen Ritualen, Geschichten, Werten und Normen (Unternehmenskultur). Dieses implizite Wissen ist für das Unternehmen nicht weniger relevant und soll benutzt, gebündelt und weiter gegeben werden. Wie kann ein Unternehmen die gesamte Intelligenz seiner Mitarbeiter optimal nutzen?

Die Aspekte des unternehmerischen Lernens und Wissens sowie die Problematik der Unternehmensintelligenz und ihrer Nutzung werden in diesem Kapitel erläutert. Dabei werden die wichtigsten Begriffe definiert, gängige Theorien und die aktuellen praktischen Lösungsalternativen dargestellt.

15.1 Theorien des organisationalen Lernens

Ein Unternehmen ist eine sich selbst organisierende und gestaltende soziale Handlungseinheit, die auf die langfristige Erreichung gemeinsamer Ziele ausgerichtet ist. Diese Definition basiert auf der Metapher eines Unternehmens als Individuum: es organisiert und gestaltet sich selbst. Die Vorstellung von einem Unternehmen als Individuum hilft seine Lernprozesse zu verstehen. Seine Unternehmenskultur ist dabei als Analogon für die Persönlichkeit mit ihren einmaligen Eigenschaften und Fähigkeiten zu sehen. Das unternehmerische Handeln kann als das bewusste, innerhalb seiner Grenzen selbst bestimmte Tun definiert werden, mit dem es sich oder seine Umwelt gemäß seinen Vorstellungen und Werten (seinem Wissen) verändert oder bewahrt. Dabei ist das Handeln mit Kennen, Können und Wollen (Unternehmenswissen) verbunden.

Genauso wie für eine Einzelperson, stehen Handeln und Wissen eines Unternehmens in einer Wechselbeziehung zueinander. Das Wissen eines Unternehmens bestimmt sein Handeln, und die Konsequenzen dieses Handelns initiieren einen Lernprozess, der zu Wissensveränderungen führt.

Das organisationale Lernen kann als ein Prozess der Veränderung der Wissensbasis des Unternehmens beschrieben werden, der im Wechselspiel zwischen Individuen und dem Unternehmen in Interaktion mit der Umwelt stattfindet und zu besserer Systemanpassung und Problemlösungsfähigkeit des Unternehmens führt.

Mit dem organisationalen Lernen haben sich in den 1950-60er Jahren schon H. Simon, R. Cyert und J. March beschäftigt. Sie haben vor allem das Entscheidungsverhalten eines Unternehmens analysiert: seine Anpassung an die äußeren Umstände und Anforderungen. Dem Unternehmen wurde dabei eine passive Rolle unterstellt – es reagiert, anstatt zu agieren. Der Ansatz von Argyris und Schön (erschieden 1978) beschäftigt sich mehr mit dem Handeln innerhalb eines Unternehmens und beschreibt Lerntypen, die über das einfache Reagieren auf äußere Umstände hinausgehen. Die Theorie des lernenden Unternehmens von P. Senge (erschieden 1990, auf Deutsch 1996) hat konstruktiven Charakter: ein Unternehmen soll durch Lernen seine eigene Realität schaffen. In die gleiche Richtung gehen Nonaka und Takeuchi mit ihrer Wissensmanagementtheorie (1995) - für sie steht die Schaffung von neuem Wissen und nicht die traditionelle Wissensverarbeitung im Mittelpunkt. Im Weiteren werden die genannten Lerntheorien in chronologischer Reihenfolge diskutiert.

15.1.1 Die Theorie von Cyert und March

Theorien des organisationalen Handelns und Lernens sind ebenso wie die des Individuums abhängig von dem zugrundegelegten Menschen- bzw. Unternehmensbild. Die Theorie von Cyert und March entstand in der Auseinandersetzung mit dem damals

vorherrschenden Bild vom rationalen, über alle notwendigen Informationen verfügenden Menschen bzw. Unternehmen. (Vgl. die Darstellung des Ansatzes der begrenzten Rationalität von Herbert A. Simon in Kapitel 7.3) Cyert und March³³² wenden sich gegen das Bild vom rationalen Unternehmen und setzen ihm ein sich anpassendes rationales System als Leitmodell entgegen. Ein solches System kann sich in einem gewissen Rahmen aufgrund eigener Vorstellungen, unter Berücksichtigung der Auseneinflüsse entwickeln.

Cyert und March betrachten das Unternehmen als ein adaptives, rationales System, das potentiell verschiedene Systemzustände realisieren kann und dessen effektiv realisierter Zustand durch Umwelteinflüsse und durch ein von eigenen Zielen und eigenen Entscheidungs- und Ausführungsregeln gesteuertes Verhalten bestimmt wird. Folglich lernen Unternehmen, indem sie ihre Ziele, die Regeln ihrer Umweltbeobachtung (Aufmerksamkeitsregeln) und ihre Suchregeln an die Anforderungen der Umwelt anpassen.

Das Auswahlverfahren der Anpassung wird von drei grundlegenden Prinzipien bestimmt:³³³

- Vermeide Unsicherheit: Minimiere die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit unsicheren zukünftigen Ereignissen durch Beschränkung auf kurzfristig orientierte Aktionen und standardisierte Entscheidungsregeln.
- Halte an bewährten Regelsystemen (z.B. Produktionsregeln, Berichtssysteme) fest, korrigiere sie wenn notwendig, aber stelle sie nicht prinzipiell in Frage.
- Benutze einfache Regeln.

Unternehmen sind also reaktive Systeme, die sich kurzfristig nach bestimmten Regeln an ihre Umwelt anpassen. Ihr Verhalten wird durch vier Hauptkonzepte bestimmt:³³⁴

1. Quasilösung von Konflikten

Unternehmen werden als Koalitionen von Mitgliedern mit Unterschiedlichen Zielen betrachtet. Die Ziele der Koalitionsteilnehmer an die Organisation werden als unabhängige Beschränkungen in Form von Anspruchsniveaus angesehen. Die Ziele werden zerlegt und Untereinheiten zugeordnet, die sie "lokal" optimieren. Die Erfüllung der Ziele erfolgt im Allgemeinen sequentiell.

2. Vermeidung von Ungewissheit

Organisationen versuchen Ungewissheit zu vermeiden, indem sie sich reaktiv verhalten, d. h. Probleme erst dann lösen, wenn sie aufkommen, und versuchen, ihre Umwelt durch Absprachen stabil zu gestalten.

³³² Vgl. Cyert, R.M.; March, J.G. Behavioral Theory of the Firm, S. 99 ff.

³³³ Ebd., S. 102.

³³⁴ Vgl. ebd., S. 116 ff.

Exkurs: Probleme des organisationalen Lernens am praktischen Beispiel

Der Controller eines Geschäftsbereiches eines großen Unternehmens kommt eines Tages zu dem Schluss, das bestehende Rechnungswesen enthalte eine gravierende Ungenauigkeit, die zu falschen unternehmerischen Entscheidungen führt und folglich geändert werden müsse. Er fragt sich, ob er seine Überlegungen Anderen mitteilen und ob er versuchen soll, eine Änderung des Rechnungswesens herbeizuführen. Wer auf Mängel hinweist, macht sich nicht unbedingt beliebt, besonders dann nicht, wenn diese Anderen sich auf den oberen Hierarchieebenen befinden. Er kann sich nicht sicher sein, die Anderen von der Bedeutung und Richtigkeit seiner Überlegungen überzeugen zu können, denn die Anderen gehen ja nicht vorurteilsfrei in diese Diskussion hinein. Und schließlich besteht auch noch die Gefahr, dass er selbst einem Denkfehler unterlegen ist, dass der Fehler des Rechnungswesens beispielsweise nicht so schwerwiegende Konsequenzen hat, wie er zunächst angenommen hat. Wenn man aber eine Änderung durchzusetzen versucht und dabei scheitert, wirkt sich das nicht unbedingt vorteilhaft für das eigene Ansehen, die Karriere und damit die Motivation aus. Es kann also gut sein, dass unser Controller erst gar nicht versucht, seine Vorgesetzten und Kollegen und das zentrale Controlling an seinem Lernen teilhaben zu lassen.

Ist er aber bereit, das Risiko des Scheiterns einzugehen, hat er mit großer Wahrscheinlichkeit einen langen beschwerlichen Weg vor sich: Er muss über viele Gespräche nicht weniger erreichen, als das zentrale Controlling zu einer Revision der Richtlinien zum Rechnungswesen zu veranlassen. Es liegt nahe, dass die Überzeugungsarbeit weniger aufwendig ausfällt, wenn ein Mitarbeiter aus dem zentralen Controlling oder gar der Abteilungsleiter von sich aus zu der Einsicht gelangt, dass das Rechnungswesen Mängel aufweist. Im Konzept des organisatorischen Lernens wird aber gerade auch die Notwendigkeit betont, dass Erfahrungen, die überall im Unternehmen anfallen, besonders solche, die auf den unteren Ebenen – „an der Front“ – gemacht werden, in offizielle Änderungsbemühungen einfließen sollen. Das Unternehmen soll offen für Änderungsanstöße von unten werden, sich nicht allein auf Initiativen „von oben“ verlassen müssen.

Nehmen wir nun an, unserem Controller sei es gelungen, einen Prozess anzustoßen, an dessen Ende eine Revision des Rechnungswesens steht. Nun kommt es darauf an herauszubekommen, ob die Entscheidungen, die auf Informationen des neuen Rechnungswesens basieren, tatsächlich besser geworden sind, ob nun bestimmte Probleme besser bewältigt werden. Dies zu ermitteln, ist alles andere als einfach, denn nicht nur das Rechnungswesen hat sich geändert, viele andere Faktoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens waren während des Prozesses der Änderung auch einem Wandel unterworfen. Es gibt keine einzige Entscheidungssituation im Unternehmen, die genau einer Entscheidungssituation vor der Änderung des Rechnungswesens gleicht, die also eine objektive Basis liefern könnte für die Einschätzung, ob die nun erzielten Ergebnisse *aufgrund des geänderten Rechnungswesens* besser sind. Die Einschätzung, ob die Ergebnisse besser geworden sind bzw. ob sie ohne die Änderung des Rechnungswesens nicht noch schlechter ausgefallen wären, *ist immer von Interpretationen abhängig*. Die Befürworter der Änderung tendieren zu einer positiven Interpretation, ihre Gegner eher zu einer negativen. Irrtum ist nicht auszuschließen. Diese Schwierigkeit der Einschätzung der Qualität von etablierten Problemlösungen besteht immer, so dass Individuen im Unternehmen nie ganz sicher sein können, dass sie die Probleme richtig erkannt haben, dass ihr Lernen sich positiv auf das Unternehmen auswirkt, wenn es ihnen gelingen sollte, andere mit ihrer Argumentation zu überzeugen und neue Problemlösungsprozesse im Unternehmen zu verankern. (Quelle: Kieser, A.; Hegele, C.; Klimmer, M. *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1998, S. 236-237)

3. Problemorientierte Suche

Die Suche nach Handlungsalternativen ist immer durch ein Problem motiviert. Sie erfolgt nach einfachen Regeln zumeist in der Nachbarschaft des Problemsymptoms oder einer bekannten Alternative und ist durch die subjektiven Faktoren der Organisationsmitglieder bestimmt.

4. Organisatorisches Lernen

Unternehmen lernen, indem sie ihre Ziele, die Regeln ihrer Umweltbeobachtung (Aufmerksamkeitsregeln) und ihre Suchregeln an die Anforderungen der Umwelt anpassen.

15.1.2 Lerntheorie von Argyris und Schön

Argyris und Schön³³⁵ haben 1978 einen Ansatz des organisatorischen Lernens präsentiert, der eine entscheidende Rolle für die Weiterentwicklung der Lerntheorien spielt. Sie betrachten organisatorisches Handeln als individuelles, durch bestimmte organisatorische Rollen (images and maps) geleitetes Handeln. Es wird zwischen zwei grundlegenden Typen von Handlungstheorien differenziert: den geäußerten Handlungstheorien, die von Akteuren nach außen kommuniziert werden, und den realen Gebrauchstheorien. Diskrepanzen zwischen gewünschtem und tatsächlichem Handeln stimulieren Lernprozesse und bilden die Basis für das Lernen eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Stimmen die Handlungsergebnisse eines Unternehmens nicht mit den Handlungserwartungen überein, so werden die Handlungstheorien in Frage gestellt und eventuell korrigiert. Es kommt zu einem organisationalen Lernen.

Argyris und Schön unterscheiden drei Lerntypen: „single-loop-“, „double-loop-“ sowie „deutero-learning“, die in der folgenden Abbildung erläutert werden.

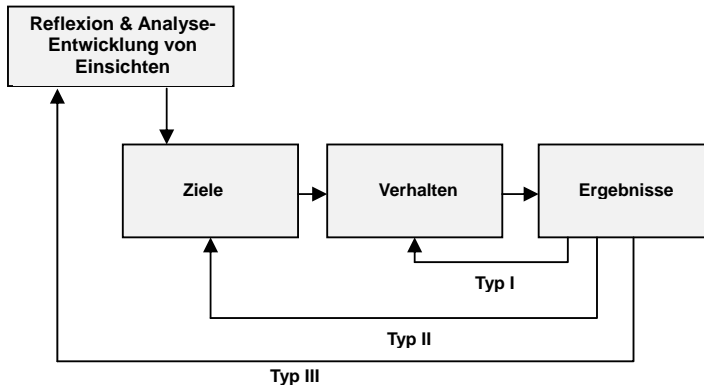
Beim **„single-loop-learning“**, oder anpassendem Lernen (Lernen Typ I) werden von den Betroffenen Zielabweichungen und Anpassungsfehler erkannt und korrigiert. Dabei ändern sie nur die Parameter in vorgegebenen methodischen Schemata. Dies ist das anpassungsorientierte Lernen (wie im behavioristischen Konzept) und erfordert nur geringe Handlungsmodifikation. Beispiel: sinkender Absatz erfordert mehr Werbung und mehr Verkaufsaktivitäten.

Das **„double-loop-learning“**, oder innovatives Lernen (Lernen Typ II) bedeutet Lernen durch Bewertung und Entwicklung methodischer Schemata. Es zielt auf eine Modifikation oder Verbesserung der allgemeinen Regeln, Normen und Ziele ab. Dafür ist ein „Verlernen“ von alten Handlungsregeln notwendig sowie die Erarbeitung von neuen kognitiven Orientierungen und Denkweisen. Es werden nicht nur Handlungsfehler

³³⁵ Argyris, C.; Schön, D, A. Die lernende Organisation.

korrigiert, sondern auch ihre Ursachen analysiert. Beispiel: sinkender Absatz führt zur Überprüfung, ob dies an zu wenig Werbung oder mangelnder Produktqualität liegt.

Abb. 66: Drei Lerntypen nach Argyris und Schön³³⁶



Das „**deutero-learning**“, oder lernendes Lernen (Lernen Typ III) ist das höchste Lernniveau – Selbstreflexion der Lernprozesse kommt hinzu. Dabei wird das Wissen über vergangene Lernprozesse (aus dem anpassenden und innovativen Lernen) gesammelt und kommuniziert. Folglich können bisherige Lernkonzepte analysiert werden. Dieses reflektierende Lernen steigert das Problemlösungspotenzial eines Unternehmens und führt zur qualitativen Veränderung seiner Handlungsmuster. Deutero Lernen kann nicht als ein Einzelakt betrachtet werden, sondern erfordert eine systematische Arbeit an Lernen und Lernfähigkeit einer Organisation.

Die Gründe, warum Unternehmen nicht zu einem innovativen Lernen oder deutero Lernen kommen, sehen Argyris und Schön in den vorherrschenden Handlungstheorien der Mitarbeiter in den Unternehmen, die zumeist durch ein defensives Verhalten bestimmt sind. Das defensive Verhalten wird durch das Vermeiden von negativen Gefühlen in sozialen Interaktionen hervorgerufen. Die Betroffenen unterdrücken und vertuschen Probleme, um sich und die anderen vor negativen Gefühlen zu schützen. Dadurch kommt es nicht zu klärenden, die Prinzipien in Frage stellenden Interaktionen und damit nicht zu einem höheren Lernen. Notwendige Voraussetzung für bessere Lernprozesse ist also eine Unternehmenskultur, die offene, konstruktive Diskussionen ermöglicht. Änderungen, die eine konstruktive Unternehmenskultur generieren, können den Unternehmen jedoch nicht von außen vorgeschrieben werden, sondern müssen durch eigene Einsicht entwickelt werden.

³³⁶ Vgl. Argyris, Ch.; Schön, D. A. Die lernende Organisation auf der Basis von Bateson, G. Ökologie des Geistes, S.362 ff.

15.1.3 Theorie der lernenden Organisation von P. Senge

Eine weitere bekannte Lerntheorie stammt von P. Senge³³⁷. Unternehmen sind nach Senge „ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können.“³³⁸ Er beschreibt sieben Hindernisse in Organisation, die das Lernen verhindern können und definiert als Lösung die sogenannten „5 Disziplinen“ des lernenden Unternehmens.

Die sieben Lernhemmnisse nach Senge sind:³³⁹

1. „Ich bin meine Position“. Die meisten Mitarbeiter eines Unternehmens sehen sich als Teil eines Systems, auf das sie wenig Einfluss haben. Sie tun ihre Arbeit (Dienst nach Vorschrift). Folglich fühlen sie sich nicht verantwortlich für die Ergebnisse des gemeinsamen Zusammenwirkens aller Stellen.
2. „Der Feind da draußen“. Bei Problemen und Schwierigkeiten wird immer nach einem externen Sündenbock gesucht.
3. „Angriff ist die beste Verteidigung“. Proaktivität ist Mode, aber eine echte Proaktivität erfordert zu erkennen, wie man selbst zum Problem beiträgt.
4. Fixierung auf Ereignisse: Wir betrachten das Leben als eine Abfolge von Ereignissen und glauben, dass jedes Ereignis eine Ursache hat (reaktives Handeln). Stattdessen müssen wir kreativ sein und die Welt selbst gestalten.
5. „Gleichnis vom gekochten Frosch“. Wir sind nicht in der Lage langsame Entwicklungen zu erkennen, dazu müssen wir unser hektisches Tempo drosseln und dem Subtilen genauso viel Aufmerksamkeit widmen wie dem Dramatischen.
6. „Illusion, dass wir aus Erfahrung lernen“. Wir lernen am meisten aus Erfahrung, aber wir erfahren meistens nicht, wie sich unsere Entscheidungen auswirken (man kann nie die Frage „was wäre, wenn?“ beantworten).
7. „Mythos vom Managementteam“. Teams in der Geschäftswelt verbringen häufig viel Zeit mit Revierkämpfen und bei komplexen Problemen geht der Teamgeist zum Teufel.

Senge geht von einer natürlich gegebenen Lernbereitschaft und -fähigkeit der Menschen aus, die unter den beschriebenen Bedingungen in einem Unternehmen verloren gehen, jedoch wieder gewonnen werden können. Die Bedeutung einer lernenden Organisation besteht darin, dass sie kontinuierlich die Fähigkeit ausweitet, ihre eigene Zukunft zu gestalten. Die Reaktivierung, Förderung und Weiterentwicklung der Lern-

³³⁷ Senge, P. M. Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.

³³⁸ Ebd., S. 22 f.

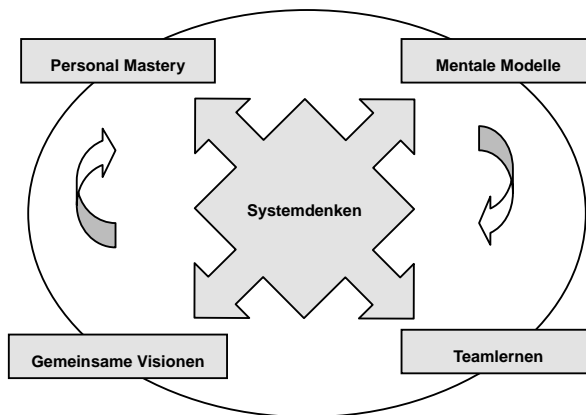
³³⁹ Ebd., S. 29 ff.

fähigkeit einer Organisation ist von der Beherrschung folgender **fünf Fähigkeiten (Disziplinen)** abhängig:

1. Personal Mastery
2. Mental Models (mentale Modelle)
3. Building Shared Vision (gemeinsame Visionen)
4. Team Learning (Teamlernen)
5. System Thinking (Systemdenken)

Jede Disziplin repräsentiert einen anderen Aspekt der lernenden Organisation, und alle zusammen ermöglichen sie das organisationale Lernen. Dabei kommt dem Systemdenken eine besondere Rolle zu: Systems Thinking bedeutet für Senge einen Überblick über das Ganze, die Fähigkeit, Prozesse in ihren Zusammenhängen zu begreifen.

Abb. 67: Fünf Disziplinen der lernenden Organisation nach Senge



Mit **Systems Thinking** meint Senge die Fähigkeit, Abhängigkeiten, Interdependenzen und ganzheitliche Strukturen zu erkennen. Systemisches Denken ist damit ein integrierendes Denken, welches von verschiedenen Zusammenhängen ausgeht und möglichst viele Einflussfaktoren berücksichtigt. Vor allem wird die Ursache-Wirkungs-Kette untersucht. Dieses ganzheitliche Denken macht mehrere Denkprozesse notwendig: Erkennen von Strukturen und Zusammenhängen, Denken in Möglichkeiten, Prozessdenken („was passiert, wenn“), Denken in Szenarien („was wird aus uns in zehn Jahren“) sowie vernetztes Denken (Zusammenhänge von alternativen Entscheidungen und ihren Konsequenzen).

Personal Mastery ist die Bereitschaft von Menschen, sich weiter zu entwickeln, umzudenken. Diese Fähigkeit hängt mit dem Selbstmanagement und der Persönlichkeitsentwicklung zusammen und bedeutet, eigenständig auf Ziele hinzuarbeiten, Situationen realistisch einzuschätzen, Gewohntes in Frage stellen zu können. Personal Mastery ist kein Zustand, sondern ein lebenslanger Entwicklungsprozess. Ein Unternehmen ist daran interessiert, seine Mitarbeiter zum Lernen und zur Entwicklung zu motivieren. „Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen. Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine Lernende Organisation.“³⁴⁰

Mental Models sind nach Senge „die Bilder, Annahmen und Geschichten, die wir von uns selbst, von unseren Mitmenschen, von Institutionen und von jedem anderen Aspekt der Welt in unseren Köpfen tragen.“³⁴¹ Menschliches Wissen wird in Form von mentalen Modellen repräsentiert, in ihrer Gesamtheit bilden sie das subjektive Weltbild jedes Menschen und jedes Unternehmens. Diese im Laufe der Zeit aus Erfahrung entstandene Vorstellungen und Meinungen bilden die Basis für Wahrnehmungen und Entscheidungen und machen die Handlungseinheiten konservativ. Nach Senge muss man sich seiner mentalen Modelle bewusst werden, nur dann kann man neue Ideen hervorbringen. Deswegen ist Selbstreflexion von großer Bedeutung. Auch in zwischenmenschlichen Beziehungen ist es wichtig, mit mentalen Modellen richtig umzugehen: Verständnis für andere Meinungen haben, die Situation mit den Augen eines Anderen betrachten. Das gleiche gilt auch für Unternehmen, auch sie sind in ihrem Denken durch mentale Modelle geprägt, die sich in ihrer Unternehmenskultur verfestigt haben und zu wenig hinterfragt werden.

Building Shared Vision ist wichtig, um neue Zukunftsbilder für die gemeinsame Arbeit zu entwickeln. Visionen sind innere Bilder einer zukünftigen Wirklichkeit, die den Mitarbeitern eine Orientierung geben und Identifikation fördern sollen. Senge betont die Wichtigkeit von Förderung der persönlichen Visionen und beschreibt die Möglichkeiten, Visionen zu verbreiten: Teilnehmerschaft, Engagement und Einwilligung.

Team Learning bedeutet die Kompetenz, in Arbeitsgruppen gemeinsam zu arbeiten, zu handeln und dadurch systematisch zu lernen. Das Lernen im Team ermöglicht Synergieeffekte durch Zusammenkommen von verschiedenen Qualifikationen und intensiven Wissensaustausch. Für effizientes Teamlernen sind bestimmte Fähigkeiten der Mitglieder erforderlich, vor allem Kommunikation und soziale Kompetenzen (emotionale Intelligenz). Nur wenn die Arbeitsatmosphäre durch gemeinsame Ziele, offene Kommunikation und Vertrauen gekennzeichnet ist, kommt Teamlernen zustande.

³⁴⁰ Senge, P. M. Die fünfte Disziplin, S. 111.

³⁴¹ Ebd., S. 271

Alle fünf Disziplinen sind nach Senge miteinander verbunden und aufeinander angewiesen. Zum Beispiel, das erfolgreiche Teamlernen basiert auf der Personal Mastery, gemeinsamen Visionen im Team sowie auf dem richtigen Umgang mit mentalen Modellen (eigenen und denen des Unternehmens) und Systemdenken. Als allgemeine Bedingungen für die Entwicklung der fünf Disziplinen nennt Senge – ähnlich wie Argyris und Schön - offene Kommunikation, Fertigkeiten des Dialogs, konstruktiven Umgang mit Lernhemmnissen und viel Übung.

15.1.4 Wissensmanagementtheorie von Nonaka und Takeuchi

Eine der modernen Lerntheorien stammt von den japanischen Wissenschaftlern **Nonaka und Takeuchi**³⁴². Zentraler Betrachtungsgegenstand ihrer Wissensmanagementtheorie ist die *Schaffung* von neuem Wissen und nicht die Wissensverarbeitung. Viele Unternehmen messen der Wissensschaffung wenig Bedeutung bei und legen den Schwerpunkt auf die Wissensverarbeitung. Diese Kurzsichtigkeit im Umgang mit Unternehmenswissen haben Nonaka und Takeuchi als einen Unterschied westlicher Unternehmen im Vergleich zu japanischen beschrieben.³⁴³ Deswegen gehen Nonaka und Takeuchi insbesondere auf Lernhemmnisse in Unternehmen in der westlichen Kultur ein. „Unternehmen stellen sich auf ein unsicheres Umfeld nicht nur durch passive Anpassung ein, sondern auch durch aktives Zusammenwirken. Unternehmen können sich verwandeln. Dennoch werden sie häufig als passiv und statisch betrachtet. Ein Unternehmen, das rasche Veränderungen im Umfeld dynamisch bewältigen will, darf Informationen und Wissen nicht nur effizient verarbeiten, es muss sie selbst hervorbringen. Es muss sich durch die Auflösung des existierenden Wissenssystems und durch die Entwicklung innovativer Denk- und Handlungsmodelle selbst erneuern.“³⁴⁴

Sie bauen ihre Ausführungen auf dem Unterschied zwischen zwei Formen des Wissens auf: explizitem (kontrolliertem) und implizitem (automatisiertem) Wissen und untersuchen ihre Dynamik in einem Unternehmen (vgl. Kapitel 5.4).

Lernprozesse finden in Form von Wissensumwandlung statt, die innerhalb zweier Dimensionen abläuft, der epistemologischen Dimension: zwischen explizitem und implizitem Wissen, sowie der ontologischen Dimension: zwischen Individuum und Kollektiv (vgl. Tabelle).

³⁴² Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens.

³⁴³ Ebd.

³⁴⁴ Ebd., S. 64.

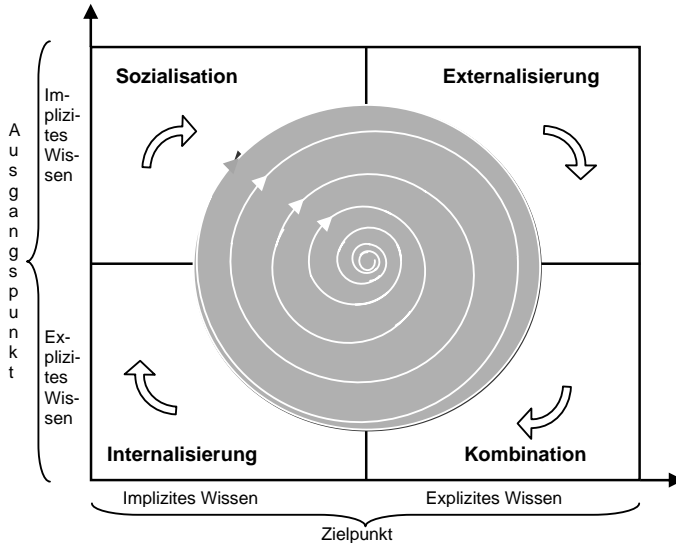
Tabelle 46: Formen der Wissensumwandlung in der epistemologischen Dimension nach Nonaka und Takeuchi

Sozialisation	Externalisierung
Ausgangspunkt: implizites Wissen ; Ziel: implizites Wissen	Ausgangspunkt: implizites Wissen ; Ziel: explizites Wissen
Erfahrungsaustausch, bei dem implizites Wissen ausgetauscht wird und entstehen kann. Fertigkeiten werden nicht durch Sprache, sondern durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis erlernt. Erst diese gemeinsamen Erfahrungen erleichtern es, sich in die Denkweise anderer zu versetzen und so kritisches, verborgenes Wissen aufzudecken und anwendbar zu machen.	Implizites Wissen wird in Form von expliziten Konzepten (wie Aussagen, Modelle, Theorien, Zahlen oder Fakten) kommunizierbar gemacht. Methoden: Hilfsmittel wie Analogien oder Metaphern (Darstellung von in Individuen innewohnenden Bildern oder Visionen), Induktion und Deduktion.
Internalisierung	Kombination
Ausgangspunkt: explizites Wissen ; Ziel: implizites Wissen	Ausgangspunkt: explizites Wissen ; Ziel: explizites Wissen
Integration expliziten Wissens in die implizite Wissensbasis des Individuums bzw. der Organisation. Beispiele: Ein Film kann über die Firmenphilosophie als mentales Modell in kognitives Wissen, oder eine Lehrveranstaltung über Marketingtechniken in technisches implizites Wissen übergehen	Verschiedene Bereiche expliziten Wissens werden miteinander verbunden, wobei neues Wissen entstehen kann. Dieses explizite Wissen wird über Medien wie Dokumente, Telefon etc. ausgetauscht und kombiniert.

Während dieser Umwandlungen schafft und erweitert sich die Wissensbasis des Kollektivs (der Organisation) im Zeitablauf. Die Gesamtheit von Sozialisation (Verwandlung des impliziten in implizites Wissen), Externalisierung (implizit in explizit), Kombination (explizit zu explizit) und Internalisierung (explizit in implizit) ergibt das Bild des organisationalen Lernens.

Diese vier Formen der Wissensumwandlung zeigen die Teilprozesse, die in einem Unternehmen ablaufen. Diese Teilprozesse stehen in Wechselbeziehung zueinander und bilden gemeinsam die so genannte Wissensspirale, die die Wissensvermehrung im Unternehmen darstellt.

Eine Innovation ergibt sich nur, wenn implizites und explizites Wissen zusammenwirken. Die Sozialisation dient dem Austausch vom impliziten Wissen im Rahmen einer Interaktion. Die Externalisierung wird von einem Dialog oder kollektiver Reflexion ausgelöst und führt zur Artikulation vom impliziten Wissen. Die Kombination entsteht durch die Verbindung neu geschaffenen und bestehenden Wissens, um sie zu einem neuen Produkt zu verschmelzen. Internalisierung resultiert aus „learning by doing“ – einer Integration expliziten Wissens in die implizite Wissensbasis.

Abb. 68: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi³⁴⁵

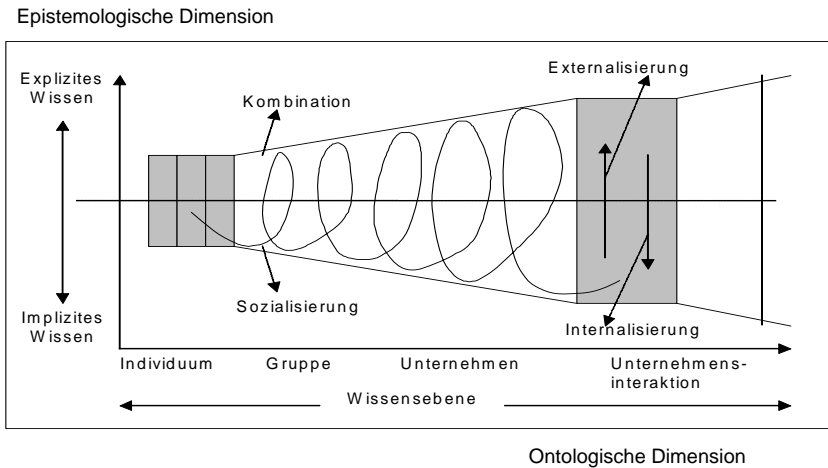
In einer anderen Form lässt sich die Wissensgenerierung in folgenden Phasen als Innovationsprozess darstellen:

- Wissen austauschen: Schaffung von Kommunikationsmöglichkeiten z.B. in selbstorganisierenden Teams;
- Konzepte schaffen: Entwicklung eines gemeinsamen mentalen Modells in einem kontinuierlichen kooperativen Dialog;
- Konzepte erklären: Unternehmen müssen die Konzepte bewerten und mit den Gesamtintentionen abstimmen;
- Einen Archetyp bilden: es muss ein Prototyp oder im Falle einer Dienstleistung ein Operationsmodell entwickelt werden sowie
- Wissen übertragen: um das Wissen im Unternehmen durchzusetzen, muss es horizontal und vertikal verbreitet und weiterentwickelt werden (dies setzt neue Generierungsvorgänge in Gang).

³⁴⁵ Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 84.

Durch die Verknüpfung der epistemologischen mit der ontologischen Dimension, der Erweiterung der Menge der Wissensträger ergibt sich folgende zweidimensionale Darstellung der Wissensspirale (s. Abbildung).

Abb. 69: Spirale der Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi³⁴⁶



„Streng genommen wird Wissen nur von Einzelpersonen geschaffen. Eine Organisation kann ohne Einzelne kein Wissen erzeugen. Die Organisation unterstützt kreative Personen oder bietet Kontexte, die der Wissensschaffung förderlich sind. Wissensschaffung im Unternehmen muss daher als Prozess verstanden werden, der das von Einzelnen erzeugte Wissen verstärkt und es im Wissensnetz des Unternehmens verankert. Dieser Prozess vollzieht sich in einer expandierenden Interaktionsgemeinschaft, die Grenzen und Ebenen in und zwischen Unternehmen überschreitet.“³⁴⁷ Dieser Prozess wird nun als eine Spirale abgebildet mit zwei Dimensionen - epistemologischer und ontologischer - dargestellt. Die Wissensspirale wird von den Visionen und der Strategie des Unternehmens gesteuert. Um diese Strategie und den erfolgreichen Lernprozess umzusetzen, müssen nach Nonaka/Takeuchi bestimmte Voraussetzungen auf individueller Ebene erfüllt sein, die sie als Intention, Autonomie, Fluktuation und kreatives Chaos, Redundanz sowie notwendige Vielfalt bezeichnen:

- **Intention** ist ein Maßstab zur Beurteilung der Relevanz von Wissen. Diesen Maßstab kann das Unternehmen in Form von Unternehmensintentionen fassen, welche aus den Zielen des Unternehmens bzw. der Unternehmensstrategie resultieren.

³⁴⁶ Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 87.

³⁴⁷ Ebd., S. 71.

Diese Unternehmensintentionen sind zwangsläufig wertbezogen und können auch weltanschauliche Grundauffassungen beinhalten;

- **Autonomie:** Die einzelnen Individuen innerhalb eines Teams wie auch die Teams als solche sollten so autonom handeln können, wie es die Umstände erlauben, um den Wissensschaffungsprozess zu optimieren. Autonomie der Untereinheiten verstärkt deren Motivation;
- **Redundanz** ist eine absichtliche Überschneidung von Informationen (z.B. über geschäftliche Tätigkeiten, Managementaufgaben, das Unternehmen als Ganzes). Diese, nicht unmittelbar benötigten Informationen können für den Austausch impliziten Wissens förderlich sein: als Hilfe für den Einzelnen, seinen Platz im Unternehmen besser zu verstehen und besseres Verstehen über das Arbeitsumfeld anderer Abteilungen oder Gruppen zu erlangen;
- **Fluktuation und kreatives Chaos.** Durch kreatives Chaos werden Individuen gezwungen die Handlungsmuster und Vorstellungen ihres Unternehmensumfeldes neu zu überdenken. Hierdurch kann neues Wissen entstehen und es wird Ordnung aus dem Chaos geschaffen. Entstehung von kreativem Chaos basiert auf: Fluktuation im Unternehmen (Zusammenbruch von Routineabläufen), Krisenstimmung im Unternehmen (ggf. künstlich verursacht) sowie mehrdeutigen Anweisungen („strategische Vieldeutigkeit“);
- **Notwendige Vielfalt.** Hohe Komplexität des Arbeitsumfeldes erfordert eine ausreichende Vielfalt der Mitarbeiter einer Organisation. Es bestehen folgende Möglichkeiten zur Steigerung der Vielfalt: effiziente Kombination von Information; gleichberechtigter Zugang aller zu einer breiten Palette von Informationen sowie häufiger Wandel der Organisationsstruktur (z.B. wechselnde Teammitglieder).

Diese Bedingungen für individuelles Handeln der Mitarbeiter zielen darauf ab, Kreativität und Eigeninitiative jedes Einzelnen zu entfalten und dadurch individuelle Wissensschaffung in Gang zu setzen sowie Gruppenaktivitäten zu fördern.

Darüber hinaus nennen Nonaka und Takeuchi zwei weitere Bedingungen für die optimale Wissensschaffung in Unternehmen, die optimale Führungs- und Organisationsstrukturen beschreiben: **Middle-up-down-Management** und **Hypertextorganisation**.

Weder eine hierarchische noch eine partizipative Führungsstruktur sind nach Meinung von Nonaka und Takeuchi für die Wissensschaffung optimal. Eine hierarchische Pyramidenstruktur setzt voraus, dass nur Führungskräfte Wissen schaffen können und dürfen. Ihr explizites Wissen wird nach unten weitergegeben, das implizite Wissen wird vernachlässigt. „Das hierarchische Modell erlaubt eine Umwandlung nur als Kombination (explizit zu explizit) und Internalisierung (explizit zu implizit).“³⁴⁸ Eine partizipative Führungsstruktur, wo die Führungskräfte nur wenige Anweisungen

³⁴⁸ Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 143.

geben und als Förderer unternehmerisch gesinnter Mitarbeiter dienen, ist für den Umgang mit implizitem Wissen günstig, verhindert aber die Verbreitung des Wissens in Unternehmen. „Das partizipative Modell lässt eine Umwandlung nur als Sozialisation (implizit zu implizit) und als Externalisierung (implizit zu explizit) zu.“³⁴⁹

Der optimale Prozess der Wissensschaffung geht nach Nonaka und Takeuchi von der Mitte aus und wirkt sowohl nach oben als auch nach unten. Die zentrale Rolle spielen die Mittelmanager als Schnittpunkte der vertikalen und horizontalen Informationsströme. Sie fungieren als Teamleiter und steuern die Wissensschaffungsprozesse in Gruppen und werden als Wissensingenieure bezeichnet. „Die Geschäftsführung formuliert eine Vision, während das mittlere Management konkrete Konzepte entwickelt, die die Mitarbeiter verstehen und umsetzen können. Mittelmanager bemühen sich also um eine Lösung des Widerspruchs zwischen den idealistischen Zielen der Führung und den realen Gegebenheiten.“³⁵⁰

Auch die traditionellen Organisationsstrukturen wie Bürokratie und Arbeitsgruppe werden von Nonaka und Takeuchi in Bezug auf Wissensschaffung als mangelhaft bezeichnet. Nur eine Synthese der beiden wirkt sich positiv aus. Eine bürokratische Struktur ist aufgrund ihrer Formalisierung, Spezialisierung, Zentralisierung und Standardisierung hervorragend für Routinesituationen geeignet, taugt aber nichts in den Zeiten des Wandels. Eine Arbeitsgruppe ist umgekehrt flexibel, dynamisch und partizipativ und eignet sich für die kreativen Aufgaben wie Entwicklung von neuen Produkten. Allerdings wird durch die zeitliche Begrenztheit der Gruppe ihr Wissen kaum an andere Gruppen und Abteilungen weitergegeben. Damit ist die Arbeitsgruppe für eine kontinuierliche Ausschöpfung und Übermittlung von Wissen im gesamten Unternehmen ungeeignet.³⁵¹

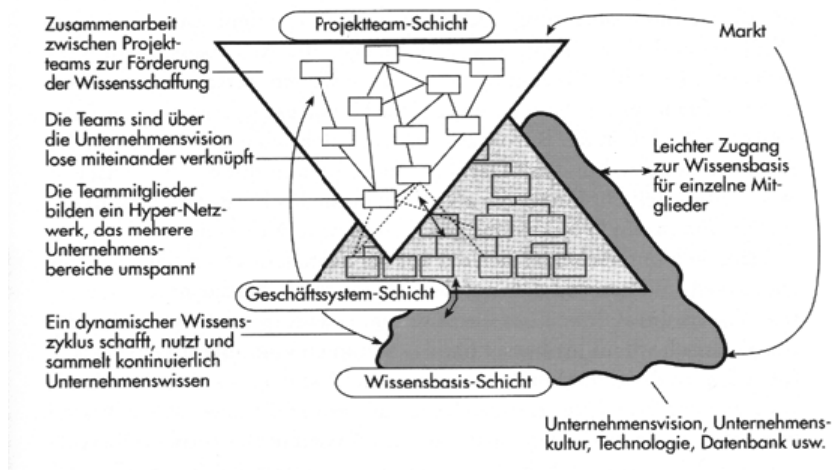
Nur eine Kombination aus der Bürokratie, die für Ausschöpfung und Sammlung des Wissens steht, und der Arbeitsgruppe, die Wissensaustausch und -schaffung begünstigt, wirkt auf die Wissensprozesse optimal. Die Effizienz auf der Ebene der Zentrale und die lokale Flexibilität sollen sich gegenseitig ergänzen.

Als eine praktische Umsetzungsmöglichkeit solcher Kombination stellen Nonaka und Takeuchi die Hypertextorganisation dar. Ein Hypertext als Metapher stammt aus der Computerwissenschaft und bietet dem Anwender Zugriff auf mehrere Schichten, sodass man Einzelheiten und Hintergrundinformationen erfragen kann. Diese Schichten setzen das Wissen des Hypertextes in einen jeweils anderen Zusammenhang bzw. Kontext. Eine Hypertextorganisation besteht aus drei miteinander verbundenen Kontexten: Geschäftssystem, Projektteam und Wissensbasis (vgl. folgende Abbildung).

³⁴⁹ Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 143.

³⁵⁰ Ebd., S. 147.

³⁵¹ Ebd., S. 182-183.

Abb. 70: Hypertextorganisation für die Wissensschaffung in Unternehmen³⁵²

Die zentrale Schicht - die Pyramide des Geschäftssystems - sorgt für die Routinetätigkeiten. Auf der oberen Projektteamschicht sind mehrere Arbeitsgruppen mit wissenschaftlichen Aufgaben, wie Entwicklung von neuen Produkten beschäftigt. Auf der unteren Schicht der Wissensbasis wird in den darüber liegenden Schichten erzeugtes Wissen neu klassifiziert und in neue Kontexte gebunden. Diese Schicht existiert nicht als tatsächliche Organisationseinheit, sondern wird durch die Vision, Kultur und Technologie des Unternehmens verkörpert.³⁵³ Eine solche Hypertextorganisation besitzt die Fähigkeit zur Wissensumwandlung, wobei sowohl das interne Wissen der Belegschaft, als auch das externe Wissen der Kunden und anderer Unternehmen integriert werden kann. Der Vorteil dieser Organisation besteht in ihrer Flexibilität beim Kontextwechsel, wodurch das Wissen des Unternehmens kontinuierlich ausgetauscht und geschaffen werden kann.

Die Problematik des unternehmerischen Lernens wird im Weiteren durch die Betrachtung des Wissens in Unternehmen ergänzt.

³⁵² Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 191.

³⁵³ Vgl. ebd., S. 188-191.

15.2 Wissen in Unternehmen. Probleme und Management

Wissen als die wichtigste Ressource eines Unternehmens gewinnt in der Wissensgesellschaft mehr und mehr an Bedeutung. Begriffe wie „lernende Organisation“ und „Wissensmanagement“ prägen sowohl die Theorie als auch die Praxis der Unternehmensführung. Jedoch können sogar die modernen lernfähigen Unternehmen nicht sicher sein, dass sie ihre kostbare Ressource Wissen vollständig nutzen. Häufig besteht keine Transparenz, über welche Kenntnisse und Fertigkeiten die Mitarbeiter des Unternehmens verfügen. Die Einstellung „Wissen ist Macht“ ist immer noch verbreitet und erschwert den Austausch vom Wissen nicht nur zwischen den, sondern auch innerhalb von Unternehmen. Folglich kommen die Synergieeffekte, die zur Entstehung neuen Wissens in Gruppen führen können, nicht zustande. Auch die Philosophie des Wissensschaffens hat sich noch nicht überall durchgesetzt, was damit zusammenhängt, dass viele Unternehmen sich in einer passiven Rolle innerhalb einer Gesellschaft sehen, anstatt ihre eigene Welt zu schaffen. Das bedeutet, dass jedes Unternehmen beträchtliche ungenutzte Wissensreserven hat, die es zu erschließen gilt. Im Weiteren werden der Begriff des organisationalen Wissens sowie die Wissensmanagementtheorien von Probst/Raub/Romhardt und Nonaka/Takeuchi erläutert. Ende des Kapitels wird als Anregung zur Diskussion ein Konzept des intelligenten Unternehmens skizziert.

15.2.1 Organisationales Wissen

Als **organisationales Wissen** können die in einem Unternehmen verfügbaren Wissensselemente bezeichnet werden, die das Denken und Handeln des Unternehmens bestimmen. Unternehmenswissen wird für das Handeln von Unternehmen eingesetzt und im Prozess des organisationalen Lernens aufrechterhalten und modifiziert. Das Aufrechterhalten, Verarbeiten und Schaffen von Unternehmenswissen erfordert eine gezielte Arbeit an und mit dem Wissen, die als Wissensmanagement bezeichnet wird.

Nonaka und Takeuchi unterstellen anderen Lerntheorien, sie hätten sich nicht mit dem Phänomen des Wissens in Unternehmen befasst, und untersuchen dieses Phänomen. Ihre Analyse führt zur Erkenntnis, dass das unternehmerische Wissen sich nach zwei Kriterien klassifiziert lässt: nach seiner Zugänglichkeit – in explizites und implizites – und nach seiner personeller Bindung – in individuelles und kollektives. Die westlichen Unternehmen, so Nonaka und Takeuchi, fassen das Wissen traditionell „als etwas Formales, Systematisches und somit Explizites auf. Explizites Wissen lässt sich in Worten und Zahlen ausdrücken und problemlos mit Hilfe von Daten, wissenschaftlichen Formeln, festgelegten Verfahrensweisen oder universellen Prinzipien mittei-

len.“³⁵⁴ Japanische Unternehmen haben ein anderes Verständnis vom Wissen, für sie sind Daten und Zahlen nur die Spitze des Eisbergs. Wissen ist hauptsächlich implizit. „Implizites Wissen ist sehr persönlich und entzieht sich dem formellen Ausdruck, es lässt sich nur schwer mitteilen. Subjektive Einsichten, Ahnungen und Intuition fallen in diese Wissenskategorie. Darüber hinaus ist das implizite Wissen tief verankert in der Tätigkeit und der Erfahrung des einzelnen sowie in seinen Idealen, Werten und Gefühlen.“³⁵⁵ Das implizite Wissen lässt sich nicht käuflich erwerben, kann nur von Menschen besessen, benutzt und übertragen werden (Face-to-Face - Kommunikation oder Praxis-Anleitung). Daraus ergeben sich besondere Handlungsrouinen, subjektive Einsichten sowie Intuition und Fingerspitzengefühl der Mitarbeiter.

In dieser Fragestellung sind die Grundprobleme des Wissens in Unternehmen angedeutet: wie kann man das implizite Wissen des Unternehmens bewahren, effizient nutzen und weiterentwickeln? R. Franken definiert folgende Hauptformen des Wissens in Unternehmen:³⁵⁶

- Strukturiertes Wissen, d.h. formalisiertes Wissen, welches durch Metawissen für seine Nutzung vorgeprägt ist (explizit und strukturiert), z.B. Datenbanken, Karteisysteme, ausgefüllte Formulare.
- Unstrukturiertes, formalisiertes Wissen, z.B. alle Dokumente, Konstruktionszeichnungen, Fotos (explizit, aber nicht strukturiert).
- Personelles, an die Individuen gebundenes Wissen, für andere zunächst nicht erkennbar und nicht zugänglich, kann durch Kommunikation weitergegeben werden.
- Kollektives Wissen – ist entweder von allen Mitgliedern des Unternehmens geteiltes (kulturelles Wissen) oder aufeinander abgestimmtes, den Einzelnen nicht verfügbares Wissen (institutionalisierte, nicht formal erfasste Prozesse).

Besondere Probleme ergeben sich im Unternehmen im Umgang mit den zwei letzten Formen – mit dem personellen und kollektiven Wissen, die impliziten Charakter haben und dadurch schwer kommunizierbar und zugänglich sind.

Nonaka und Takeuchi kritisieren den Lernansatz der lernenden Organisation von P. Senge, der die Lösung des Problems im „systemischen Denken“ sieht, um den Blick von den einzelnen Teilen auf das Ganze zu lenken, und damit den Schwerpunkt des Lernens auf *Verstand* legt.³⁵⁷ Für Japaner findet ein Lernprozess nur in der Einheit

³⁵⁴ Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 18.

³⁵⁵ Ebd., S. 19.

³⁵⁶ Vgl. Franken, R.; Gadatsch, A. (Hrsg.) Integriertes Knowledge Management, S. 7.

³⁵⁷ Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 20.

Kopf-Körper statt, man muss das Wissen *fühlen*.³⁵⁸ Damit ist Wissen subjektiv und personengebunden.

Hat ein Unternehmen keine ausreichende Kenntnis von den Kompetenzen seiner Mitarbeiter, so zahlt es zweimal – man kauft eine externe Dienstleistung, obwohl man eigene Spezialisten hat. Eine mögliche Lösung wäre es, die Skills aller Mitarbeiter ins Intranet zu stellen und nach Bedarf zu durchsuchen. Wird Wissen und Erfahrungen zwischen Unternehmenseinheiten nicht ausgetauscht, dann muss das Rad zweimal erfunden werden: eine Abteilung entwickelt etwas, was eine andere bereits fertig hat. Um dem vorzubeugen, sollte man ein (digitales) Archiv von allen Produkten und Projekten innerhalb des Unternehmens anlegen, pflegen und aktiv benutzen. Scheiden erfahrene Mitarbeiter im Rahmen von Kündigungen, Arbeitsplatzwechsel oder Pensionierung aus, so geht ihr Wissen für das Unternehmen verloren. Eine Umwandlung des impliziten Wissens in explizites (Prozesse detailliert beschreiben) oder Lernen am Modell von wertvollen Mitarbeitern könnten als Beispiele für Wissenserhaltung im Unternehmen dienen. Die kurz skizzierten Probleme und Lösungen zeigen nur die allgemeine Wissensproblematik in Unternehmen. Die Lösungen sollen jedoch nicht exemplarisch und sporadisch sein, sondern in ein System des Wissensmanagements eingebunden werden.

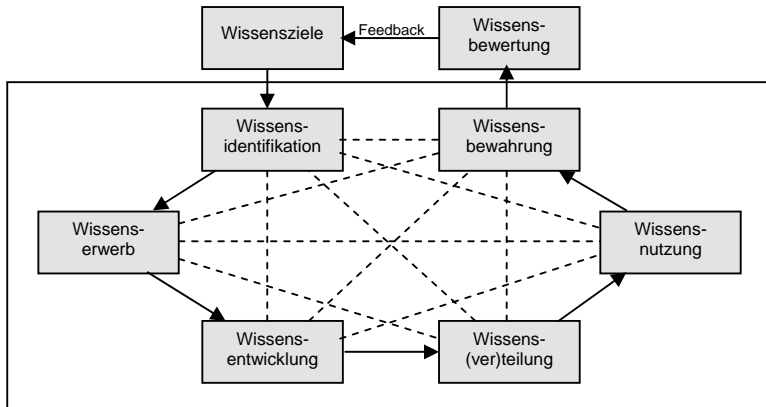
15.2.2 Bausteine des Wissensmanagements

Die Aufgabe des Wissensmanagements besteht darin, einen Prozess der organisationalen Wissensnutzung und –schaffung in Unternehmen systematisch zu gestalten. Das von G. Probst, S. Raub und K. Romhardt entwickelte Modell der „Bausteine des Wissensmanagements“ gliedert diesen Prozess in folgende Kernelemente (vgl. folgende Abbildung):³⁵⁹

1. Wissensidentifikation – *Wie schaffe ich mir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen.* Maßnahmen der Wissensidentifikation beziehen sich auf die Analyse und Beschreibung des Wissensstandes des Unternehmens. Die mangelnde Transparenz kann zur Ineffizienz, unzureichend begründeten Entscheidungen und Doppelspurigkeit führen.
2. Wissenserwerb – *Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein.* Ein großer Teil des Wissensbedarfs wird von außenstehenden Quellen importiert. In den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Partnern in Kooperationen besteht ein erhebliches und häufig unausgeschöpftes Potential des Wissenserwerbs.

³⁵⁸ Vgl. Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 20.

³⁵⁹ Vgl. Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. Wissen managen.

Abb. 71: Bausteine des Wissensmanagements nach G. Probst u.a.³⁶⁰

3. Wissensentwicklung – *Wie baue ich eigenes Wissen auf.* Im Mittelpunkt steht die Produktion von neuen Fähigkeiten, Ideen, Produkten und Prozessen. Neben der klassischen Verankerung von Wissensentwicklungsaktivitäten in der Forschung und Entwicklung oder der Marktforschung eines Unternehmens kann relevantes Wissen in allen Bereichen entstehen. Dafür soll eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden, die den allgemeinen Umgang mit neuen Ideen und die Förderung und Nutzung der Kreativität von Mitarbeitern gestaltet.
4. Wissens(ver)teilung – *Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort.* Die (Ver)teilung von Wissen im Unternehmen ist eine Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen und Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Ein Prozess der Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb des Unternehmens soll in Gang gesetzt werden.
5. Wissensnutzung – *Wie stelle ich die Anwendung sicher.* Der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens ist das eigentliche Ziel des Wissensmanagements. Mit erfolgreicher Identifikation und (Ver)teilung des Wissens ist seine Nutzung im Unternehmensalltag noch lange nicht sichergestellt.
6. Wissensbewahrung – *Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten.* Einmal erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. An der Wissensbewahrung soll systematisch gearbeitet wer-

³⁶⁰ Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. Wissen managen, S. 58.

den (Dokumentation von Erfahrungen, Vorgängen und Prozessen, Wissensweitergabe durch Modelllernen etc.)³⁶¹

Die dargestellten Kernelemente beschreiben die operativen Probleme im Umgang mit Wissen in Unternehmen. Nicht weniger wichtig, als diesen Prozess aufrecht zu erhalten, ist es das organisationale Wissen mit den Zielen und Visionen zu verknüpfen und die Lernprozesse zu bewerten. Deswegen werden die Kernelemente des Wissensmanagements durch Wissensziele und Wissensbewertung ergänzt:

- Wissensziele – *Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtung.* Normative Wissensziele richten sich auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur. Strategische Wissensziele definieren den zukünftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens. Operative Ziele sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements.
- Wissensbewertung – *Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse.* Man braucht Methoden zur Messung von normativen, strategischen und operativen Wissenszielen. Im Gegensatz zum Finanzmanagement gibt es keine erprobten standardisierten Bewertungsmethoden, deswegen müssen neue nichttraditionelle Methoden benutzt werden.

Der Wissensmanagementansatz von G. Probst kann in der Unternehmenspraxis nur begrenzt genutzt werden: er zeigt die Bausteine, erklärt jedoch nicht, wie diese Maßnahmen umgesetzt werden können. Um aus diesem formalen Gerüst ein in der Praxis funktionierendes Konzept zu machen, braucht man nicht nur eine gezielte Gestaltungsarbeit, sondern vor allem das Verständnis von den tiefliegenden Problemen des Wissen im Unternehmen (explizites/implizites Wissen) sowie von den Zusammenhängen zwischen dem individuellen und organisationalen Wissen, die in der Theorie von Probst außer Sicht bleiben. Ein weiterer Problempunkt ist die Bewertung des Wissens als nicht-monetäre Größe, die nur bedingt quantitativ gemessen werden kann. Als Instrument zur Bewertung der Wissensziele könnte zum Beispiel die Balanced Scorecard benutzt werden.

15.2.3 Wissensmanagement in der Praxis

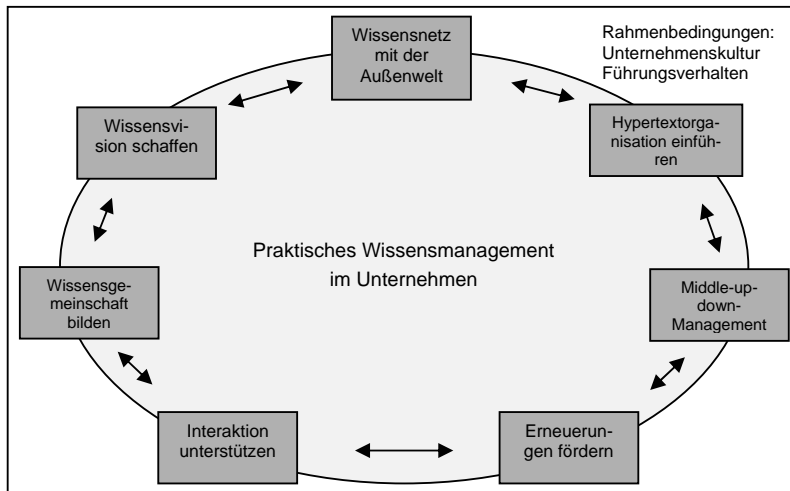
Für eine praktische Umsetzung der Theorie des Wissensmanagements sollen in einem Unternehmen spezielle Voraussetzungen für das Verhalten der Mitarbeiter geschaffen werden, da ohne freiwilliges Engagement der Menschen keine Wissensaustausch-, -schaffens- und -nutzungsprozesse laufen können. Diese Voraussetzungen müssen die Verhaltenskomponenten „sollen“, „dürfen“, „können“ und „wollen“ der Mitarbeiter im Wissensmanagement gewährleisten. Als Träger des Wissens stehen die Mitarbeiter des Unternehmens im Mittelpunkt des Wissensmanagements – es bedarf ihrer Befähigung.

³⁶¹ Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. Wissen managen, S. 54-58.

gung, Fähigkeit und Bereitschaft, zu lernen, Wissen von anderen anzunehmen sowie eigenes Wissen zu teilen. Die weit verbreitete Unsicherheit und Angst, durch Wissensweitergabe einen Teil eigener Macht und Einflusses einzubüßen und somit entbehrllich zu werden, sollen zunächst abgeschaffen werden, genauso wie der Widerstand Neuerungen und Lernprozessen gegenüber, der aus dem gleichem Grund entstehen kann. Folglich betreffen die Wissensmanagementmaßnahmen die Vision, Strategie und Kultur eines Unternehmens und können nicht als Einzelmaßnahme geplant und durchgeführt werden.

In Anlehnung an Nonaka und Takeuchi³⁶² können einzelne Arbeitsbereiche des praktischen Wissensmanagements für ein auf Wissensschaffung ausgerichtetes Unternehmen, die miteinander verbunden sind und nur in ihrem Zusammenspiel zum Erfolg führen, formuliert werden (vgl. Abbildung):

Abb. 72: Arbeitsbereiche des praktischen Wissensmanagements³⁶³



- Eine **Wissensvision** schaffen, die mit der Strategie und Kultur des Unternehmens zusammenhängt. Diese Wissensvision soll den Mitarbeitern ein mentales Bild der Unternehmenszukunft präsentieren, die sie leben und erzeugen werden (Verhaltenskomponente „sollen“ in Bezug auf Wissensmanagement). Die Wissensvision dient als Grundlage für die Unternehmensstrategie und -ziele. Eine gemeinsame Wissensvision hat eine starke Identifikation der Mitarbeiter zur Folge und moti-

³⁶² Vgl. Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 256 – 265.

³⁶³ In Anlehnung an Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens.

viert diese zu hohem persönlichem Engagement (Verhaltenskomponente „wollen“). Sie gibt der Alltagsarbeit eine Bedeutung und der Wissenssuche ein Ziel. Die Vision soll nicht zu konkret formuliert werden, dann gibt sie „den Mitarbeitern aller Ebenen die Freiheit, sich eigene Ziele zu setzen und die Ideale der Führung selbstverantwortlich zu deuten.“³⁶⁴

- Eine **Wissensgemeinschaft** im Unternehmen bilden. Die Schaffung vom neuen Wissen ist eine subjektive und persönliche Tätigkeit, bei der individuelle Einsichten, mentale Modelle und Intuition eine wichtige Rolle spielen. Ein Unternehmen sollte seine Talente unterstützen und pflegen. Verschiedene Kreativitätsworkshops und Ideenwerkstätten sind dabei sehr hilfreich (Verhaltenskomponente „können“). Vielfältige Karrierewege und heterogene Arbeitsteams verstärken interdisziplinäres Denken, vielfältige Kompetenzen und Betrachtungsperspektiven. Auch die Atmosphäre der Offenheit, Angstfreiheit (Spielraum für „sinnvolle Fehlschläge“ schaffen) und positiver Einstellung zu Neuerungen ist für die schöpferischen Wissensschaffungsprozesse unentbehrlich (Verhaltenskomponente „dürfen“).
- Eine wissensaustauschfördernde **Interaktion** erzeugen. Der Wissensaustausch in Gruppen führt zur Wissenserweiterung jedes Einzelnen und der Gruppe als Ganzes, bedarf aber einer offenen Kommunikation und gegenseitigen Vertrauens (vgl. Kapitel 11.7 „Lernen in Gruppen“). „Der wesentliche Prozess der Wissensschaffung findet statt, wenn unsere Ahnungen, Wahrnehmungen, Denkmuster, Vorstellungen und Erfahrungen in etwas Mittelbares transformiert und in systematischer Sprache ausgedrückt werden.“³⁶⁵ Das implizite Wissen wird dabei in einem Dialog ins explizite umgewandelt.
- **Erneuerungen** fördern. Nicht nur neue Produkte und Technologien, sondern auch neue Projektgruppen und Teams bringen einen frischen Blick und neue Betrachtungsperspektiven mit sich. Dieses Potential sollte ein Unternehmen vielseitig nutzen und gezielt fördern. Jeder Anfang wird durch Mehrdeutigkeit und Alternativenvielfalt charakterisiert, die sich kreativitätsfördernd auswirken. Die Beteiligung von Nichtexperten (z.B. Einsatz von Psychologen oder Sprachwissenschaftlern in Produktentwicklungsteams) kann auch sehr hilfreich sein, denn sie können im Gegensatz zu Experten sogar den Status quo in Frage stellen.
- Das **Middle-up-down-Management** praktizieren. Aus der Wissensvision, die nur allgemein formuliert wird, sollen Tätigkeitsfelder und Produktkonzepte entstehen. Die Mitarbeiter sollen aus den Visionen Realität schaffen. Das implizite Wissen von oben (Visionen) und unten (Erfahrungen, Fertigkeiten und Intuition) verschmilzt und wird zum expliziten Wissen in Form von neuen Technologien, Produkten oder Programmen.

³⁶⁴ Nonaka, I.; Takeuchi, H. Die Organisation des Wissens, S. 258.

³⁶⁵ Ebd., S. 260.

- Eine **Hypertextorganisation** einführen, um Vorteile der Hierarchie für Erwerb, Sammlung und Nutzung vorhandenen Wissens und Vorteile der bei der Schaffung von neuem Wissen zu nutzen. Das Wissen aus den beiden Strukturen soll klassifiziert und in das bestehende eingebaut werden – das ist die Aufgabe der Wissensbasis. Es ist sehr wichtig, einen flexiblen Wissensaustausch zwischen Hierarchie, kreativen Arbeitsgruppen und Wissensbasis zu ermöglichen (z. B. durch die Bildung von bereichsübergreifenden Arbeitsteams, informelle Treffen u.ä.).
- Ein **Wissensnetz mit der Außenwelt** einrichten im Sinne von Open Innovation. Im externen Kontext bedeutet die Schaffung von Wissen nicht einfach die Verarbeitung objektiver Informationen über Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Händler, Gemeinde und andere Stakeholder. Das Wissen dieser externen Interessengruppen soll von dem Unternehmen erschlossen und benutzt werden. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Kunden, die in die Produktentwicklung eingebunden und als Wertschöpfer angesehen werden sollen. Auch die Wissenskooperationen mit den Wettbewerbern, Lieferanten, Forschungsinstituten und Hochschulen sowie gesellschaftlichen Organisationen können zur Weiterentwicklung und Schaffung von Wissen beitragen.

Die erläuterten Arbeitsbereiche des praktischen Wissensmanagements sollen als System in ihrem Zusammenspiel betrachtet werden, wie die obige Abbildung zeigt. Ein in die unterstützende Unternehmenskultur und ein humanistisches kooperatives Führungsverhalten eingebettetes Wissensmanagementsystem mit den genannten Arbeitsbereichen, die gezielt und konsequent gefördert werden, kann zu einem effizienten Prozess der Wissensschaffung in einem Unternehmen führen. Im Mittelpunkt dieses Prozesses stehen die Mitarbeiter des Unternehmens, die die Träger und Schöpfer des organisationalen Wissens sind und deren individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen die Quelle des unternehmerischen Erfolgs bilden.

Das Ziel des Wissensmanagements in Unternehmen ist ein intelligentes Unternehmen zu schaffen, das seine kognitiven Ressourcen (Wissen und Kreativität) langfristig nutzen und fördern und auf dieser Basis optimal handeln kann. Im weiterfolgenden Kapitel werden einige Anregungen zum Konzept eines intelligenten Unternehmens gegeben.

15.2.4 Intelligentes Unternehmen

Intelligenz als allgemeine intellektuelle Leistungsfähigkeit bzw. als Fähigkeit, erfolgreich zu handeln, neue Situationen zu bewältigen und dazuzulernen, ist für das Handeln eines Unternehmens von zentraler Bedeutung. Während die Intelligenz eines Individuums schon lange im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses steht, ist der Begriff „Unternehmensintelligenz“ kaum systematisch beschrieben und nicht einheitlich belegt. Für ein Unternehmensintelligenzmodell können die gängigen Intel-

Intelligenztheorien benutzt werden, wobei die Besonderheiten der Wissensverteilung in Unternehmen berücksichtigt werden sollen. Neben der klassischen Intelligenz (vgl. Kapitel 3.1), kommen für die Anwendung auf die Handlungseinheit Unternehmen die emotionale Intelligenz von D. Goleman (vgl. Kapitel 3.2) und multiple Intelligenzen von H. Gardner in Frage (vgl. Kapitel 3.3).

Vergleicht man klassische Intelligenzdefinitionen und -ansätze, dann haben sie folgendes gemeinsam: sie betrachten den Handlungserfolg als Maß für Intelligenz und verbinden sie primär mit kognitiven Verarbeitungsprozessen. Für die Analyse der Unternehmensintelligenz ist eine Spezifikation dieser kognitiven Prozesse, die im Weiteren als **kognitive Intelligenz** des Unternehmens bezeichnet wird, von zentraler Bedeutung. Am häufigsten werden in der Literatur folgende kognitive Prozesse genannt: Informationsaufnahme, Bewertung, schlussfolgerndes Denken (bzw. Planen, Lösungs- und Strategieauswahl), Lernen aus Erfahrung, Bewältigung neuer Situationen sowie optimale Gestaltung der Umwelt.

Darüber hinaus braucht ein Unternehmen als selbstständige Handlungseinheit, die mit anderen Akteuren der Umwelt interagiert, eine **soziale Intelligenz** analog zur emotionalen Intelligenz von D. Goleman. Diese soziale Intelligenz wird im Innen- und Außenverhältnis verstanden – in Bezug auf die eigene Belegschaft und auf die relevanten Stakeholder.

Der Ansatz über multiple Intelligenzen von H. Gardner zeichnet sich durch eine vielseitige, ganzheitliche Darstellung von menschlichen Kompetenzen aus und ergänzt die klassische und emotionale Intelligenz durch räumliche und körperliche. Im Fall des Unternehmens wäre analog dazu seine materielle und technologische Beschaffenheit von Bedeutung, die im Weiteren als **technologische Intelligenz** bezeichnet wird.

Das Intelligenzmodell sollte die Wissensverteilung bzw. Mehrzahl von Wissensträgern (neben Menschen auch Dokumente, Datenbanken, Prozesse, Technik) sowie die Nichtübereinstimmung von Wissens- und Entscheidungsträgern in Unternehmen berücksichtigen. Unternehmen verfügen häufig über ein für ihr Handeln notwendiges Wissen, wenden es aber nicht an, da die handelnde Einheit von der Existenz des Wissens keine Kenntnis hat. Die Intelligenz eines Unternehmens wird also in besonderem Maße durch die **Wissenslogistik** und Wissensverteilung bestimmt. Das Unternehmenswissen kann Widersprüche enthalten, die einer **Harmonisierung** bedürfen um ein konsistentes Handeln des Unternehmens zu erreichen. Interessenkonflikte, widersprüchliche Vorstellungen von den eigenen Möglichkeiten und den Bedingungen der Umwelt (des Marktes, der Konkurrenten etc.) verhindern nicht wie bei einem Individuum die Entscheidungsfindung und führen damit nicht zur Handlungsunfähigkeit, sie zerstören jedoch die Identität des Unternehmens und wirken sich negativ auf die Erreichung gemeinsamer Ziele aus. Große Unternehmen mit mehreren relativ selbstständigen Teilbereichen zahlen häufig demselben Lieferanten ganz unterschiedliche Preise für dessen Produkte. Zur Unternehmensintelligenz gehört also auch die Harmonisierung des Wissens im Unternehmen.

Aufgrund dieser Überlegungen kann eine Definition und ein Modell der Unternehmensintelligenz entwickelt werden. Intelligenz eines Unternehmens ist seine komplexe/globale Fähigkeit zum zukunfts- und erfolgsorientierten Handeln in Interaktion mit seiner Umwelt auf der Grundlage vorhandenen Wissens.

Zu den relevanten Teilintelligenzen eines Unternehmens zählen (vgl. Tabelle):

- kognitive Intelligenz (Wahrnehmungsleistungen, Evaluationsfähigkeit, Gedächtnis, Wissenslogistik und -harmonisierung, Innovations- und Lernfähigkeit);
- soziale Intelligenz (interne, in Bezug auf eigene Belegschaft, und externe, in Bezug auf Stakeholder und die Umwelt) sowie
- technologische Intelligenz (optimale räumlich-technische Beschaffenheit des Unternehmens).

Tabelle 47: Modell der Unternehmensintelligenz

Intelligenz	Fähigkeiten	Umsetzung in Unternehmen
kognitive Intelligenz	<p>effiziente Wahrnehmung von Umwelt, Akteuren und neuen Entwicklungen;</p> <p>Evaluationsfähigkeit (Bewertung und Vergleich von Informationen);</p> <p>Gedächtnis (systematische und optimale Speicherung von relevanten Informationen); Wissensaustausch und -harmonisierung;</p> <p>Innovations- und Lernfähigkeit</p>	<p>offene Netzwerke, Kundenintegration, Beschwerdenmanagement, Markt-, Trend- und Zukunftsforschung;</p> <p>Methoden der strategischen Analyse, effizientes Wissensmanagement;</p> <p>interne Datenbanken und Wissensnetzwerke, breiter Wissensaustausch durch Weblogs, Community, Workshops u.a.</p> <p>permanente Weiterbildung und Entwicklung, systematisches Ideen- und Innovationsmanagement; Innovationsfördernde Kultur; Motivation zur Ideenfindung und zum Lernen</p>
soziale Intelligenz	<p>intern: Selbstverständnis des Unternehmens, Identifikation;</p> <p>extern: effizientes Beziehungsmanagement mit Stakeholdern und der Umwelt</p>	<p>Visionen, Leitlinien, strategische Ziele und derer breite Kommunikation; Unternehmenskultur;</p> <p>gesellschaftliche Verantwortung, Beziehungen zu einzelnen Stakeholdern und der Öffentlichkeit; Umweltleitlinien und -standards</p>
technologische Intelligenz	intelligente Nutzung des Raums, technischer, finanzieller Mittel	Optimierung und Verbesserung von Prozessen (BVW, KVP u.a.)

Wie die Tabelle verdeutlicht, basiert die Unternehmensintelligenz als globale Fähigkeit zum optimalen Handeln auf einer ganzen Menge von einzelnen Teilfähigkeiten, die in einer Wechselbeziehung zueinander stehen. In der Praxis können die Intelligenzen je nach Unternehmen in verschiedenen Formen realisiert werden. Alle Teilintelligenzen haben eins gemeinsam: sie werden auf verschiedene Akteure im und außerhalb des Unternehmens verteilt, deren individuelle Intelligenzen (Wissen und Kreativität) für die kollektive Intelligenz des Unternehmens ausschlaggebend sind.

Betrachten wir nun ausführlicher einzelne Teilintelligenzen und die Problematik ihrer praktischen Realisierung in Unternehmen.

An den Wahrnehmungsprozessen eines Unternehmens sind verschiedene Akteure beteiligt. Auf der einen Seite sind es Mitarbeiter im Kundendienst, Einkauf, PR-Abteilung usw., die unmittelbar mit Kunden, Lieferanten oder mit der Öffentlichkeit in Kontakt treten und die Meinungen, Stimmungen bzw. Beschwerden dieser mitbekommen. Auf der anderen Seite sind es spezielle Marktforschungs- oder Zukunftstrendteams, die sich gezielt mit den Entwicklungen und Tendenzen in der Gesellschaft und auf dem Markt beschäftigen. Die Informationen, die im Prozess der Wahrnehmung gewonnen werden, sollen verarbeitet und für relevante Entscheidungen genutzt werden.

Deswegen reicht es nicht aus, den Wahrnehmungsprozess einzelner Akteure zu gewährleisten. Das relevante Wissen einzelner Wahrnehmungssubjekte soll mit Hilfe von speziellen Methoden bewertet und für die Strategieentwicklung und Zielsetzung benutzt werden (Teilfähigkeit Evaluation). Darüber hinaus soll das relevante Wissen gespeichert werden, sodass ein schneller Zugriff auf die Informationen für alle relevanten Akteure möglich ist (Teilfähigkeit Gedächtnis).

Da das Wissen nur begrenzt formalisiert werden kann, ist ein großer Teil des Wissens nur in den Köpfen der Unternehmensakteure vorhanden. Das macht die Wissensverteilung und -logistik besonders problematisch. Interne Datenbanken und Netzwerke können nur mit dem expliziten Wissen arbeiten, wogegen das implizite Wissen nur in Interaktionen ausgetauscht und vermittelt werden kann. Dafür braucht man informelle Communities, Weblogs, Workshops oder andere Kommunikationswege. Diese formellen und informellen Kanäle können zugleich zur Harmonisierung des Wissens beitragen, indem Begriffe, Definitionen und Lösungen kommuniziert und abgestimmt werden.

Die letzte Teilfähigkeit der kognitiven Intelligenz ist die Innovations- und Lernfähigkeit eines Unternehmens. Sie bildet eine notwendige Grundlage für die langfristige Erhaltung und Entwicklung der Unternehmensintelligenz. Auch hier bilden Wissen und Kreativität einzelner interner und externer Akteure eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Innovations- und Lernfähigkeit des Unternehmens als Ganzes. Neben der Förderung von individuellem Lernen und der Kreativität der Mitarbeiter (z.B. Weiterbildung, spezielle Workshops) braucht ein Unternehmen spezielle

Methoden und Programme, um Ideen aus der Umwelt zu gewinnen und eine kollektive Kreativität zu erzeugen. Hier kann ein systematisches, offenes Ideen- und Innovationsmanagement als Instrument eingesetzt werden.

Die soziale Intelligenz ist für ein Unternehmen ebenso wichtig, wie für ein Individuum. Eine Belegschaft, die sich als eine Einheit mit gemeinsamen Visionen und Zielen empfindet, weist eine hohe Leistungsmotivation, Identifikation und Arbeitszufriedenheit auf. Als Erfolgsfaktoren sind Visionen, Leitlinien und eine entwickelte Unternehmenskultur zu nennen.

Soziale Intelligenz im Außenverhältnis bedeutet ein gezieltes und konsequentes Beziehungsmanagement in Bezug auf alle relevante Stakeholder des Unternehmens: das Customer Relationship Management für eine langfristige Kundenbindung, Marketing um potenzielle Kunden zu aktiven Kunden zu machen, PR-Arbeit für das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit, Corporate Social Responsibility als gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens und ein schonender und nachhaltiger Umgang mit der Umwelt, Ressourcen und Lebewesen, der in den Leitlinien des Unternehmens, aber vor allem auch in seinen strategischen und operativen Zielen verankert und im praktischen Verhalten umgesetzt werden soll.

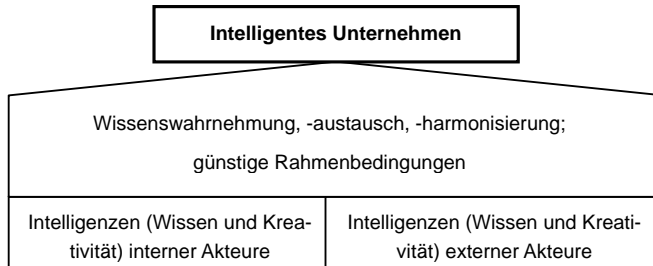
Als letzte Komponente der Unternehmensintelligenz wurde die technologische Intelligenz beschrieben. Darunter können eine optimale Nutzung des Raumes, der Ressourcen und des technologischen Know how's verstanden werden. Die Prozesse in Unternehmen unterliegen einer ständigen Optimierung und Verbesserung, was normalerweise unter Begriffen wie BVW, KVP, Kaizen u.a. läuft. Wiederum stehen Wissen und Kreativität einzelner Mitarbeiter im Mittelpunkt, brauchen allerdings einen strukturellen Rahmen.

Aus diesen Erläuterungen wird deutlich, dass die Gestaltung eines intelligenten Unternehmens mehrere Prozesse erfordert (s. folgende Abbildung):

- Identifikation, Nutzung und Förderung von individuellen Intelligenzen der internen und externen Unternehmensakteure;
- Zielgerichtete Wissenswahrnehmung, -austausch und -harmonisierung;
- Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die genannten Prozesse.

Eine gezielte und kontinuierliche Arbeit an der Nutzung und Förderung von Wissen und Kreativität der Belegschaft sollte durch eine möglichst breite Integration des externen Wissens erweitert werden, um die Intelligenz von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und anderen Stakeholdern effizient zu nutzen (Konzept „Open Innovation“). Darüber hinaus ist ein systematisches Wissensmanagement (vgl. Kapitel 15.2.3) notwendig. Diese Prozesse sollten von optimalen Rahmenbedingungen unterstützt werden: von gemeinsamen Visionen, einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, partnerschaftlicher Führung, intensiver Kommunikation und Identifikation.

Abb. 73: Intelligentes Unternehmen



Jedes Unternehmen wird in einer Wissensgesellschaft mit der Problematik der Nutzung und Entwicklung seiner verteilten interner und externer Intelligenz konfrontiert. Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt von seiner Fähigkeit ab, Wissen und Kreativität der Belegschaft und relevanter Stakeholder zu nutzen und in neue Produkte und Prozesse umzuwandeln. In diesem Prozess geht jedes Unternehmen seine eigenen Wege, und das Konzept des intelligenten Unternehmens kann dabei als eine Anregung zum Nachdenken und einer kreativen praktischen Gestaltung verstanden werden.

Kontrollfragen

1. Beschreiben Sie die Lernebenen innerhalb eines Unternehmens: individuelle, Gruppen- und gesamtorganisatorische Ebene.
2. Charakterisieren Sie die Lerntheorie von Cyert und March.
3. Beschreiben Sie den lerntheoretischen Ansatz von Argyris und Schön und die drei Lerntypen: anpassendes, innovatives und lernendes Lernen.
4. Erläutern Sie die Theorie von P. Senge und die fünf Disziplinen: Systemdenken, Personal Mastery, mentale Modelle, gemeinsame Visionen und Teamlernen.
5. Charakterisieren Sie die Wissensmanagementtheorie von Nonaka und Takeuchi: Wissensschaffung statt Wissensnutzung.
6. Beschreiben Sie die Phasen der Wissensumwandlung; Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung und Kombination. Wie entsteht daraus die Wissensspirale?
7. Definieren Sie den Begriff des organisationalen Wissens und seine Probleme.
8. Beschreiben Sie die Bausteine des Wissensmanagements nach G. Probst.
9. Diskutieren Sie die Möglichkeiten der praktischen Umsetzung des Wissensmanagement.
10. Charakterisieren Sie die Intelligenz eines Unternehmens und ihre Komponenten (kognitive, soziale, und technologische Intelligenz).

Literaturverzeichnis

AAMODT, M.: Applied industrial, organizational psychology, Pacific Grove, CA u.a.: Brooks/Coole, 1995.

AKITÜRK, D. C.; BÜHNER, R.: Qualität in der Mitarbeiterführung, in: Kamiske, G. F. (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek Qualitätsmanagement, <http://www.qm-trends.de/fb1103.htm>, Zugriff 15.01.07

ALDERFER, C.P.: Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings. New York, London: The Free Press, 1972.

ANDERSON, J.R.: Kognitive Psychologie, Spektrum Verlag, Heidelberg, 1988.

ARGYRIS, CH.; SCHÖN, D. A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 1999.

ARONSON, E.; WILSON, T.; AKERT, R.: Sozialpsychologie, 4. Auflage, München: Pearson Studium, 2004.

ATKINSON R. L. (HRSG.) U.A.: Hilgards Einführung in die Psychologie, Heidelberg; Berlin: Spektrum, Akad. Verlag, 2001.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J.: Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1994.

BATESON, G.: Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag 1981

BAUER, J.: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, Heyne Verlag, München, 2006.

BERKEL, K.; HERZOG, R.: Unternehmenskultur und Ethik. Sauer Verlag, Heidelberg, 1997.

BERTHEL, J.; BECKER, F. G.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003.

BIRKER, K.: Betriebliche Kommunikation, 2. Aufl., Cornelsen Verlag, Berlin, 2000.

BISCHOF, K.; BISCHOF, A.: Führen: Mit Ihren Mitarbeitern zum Erfolg, Planegg: WRS, Verl. Wirtschaft, Recht und Steuern, 1998.

BLEICHER, K.: Das Konzept integriertes Management, 6.Aufl., Frankfurt a.M., 2004.

BOUCHARD, T. u.a.: Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. Science, 250.

BRÖCKERMANN, R.: Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2007.

BROMMER, U.: Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise, Orell Füssli, 1997.

BULLINGER, H. J.: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation – Kreativität – Innovation, Stuttgart: B. G. Teubner, 1996.

BULLINGER, H. J.: Best Innovator - Erfolgsstrategien von Innovationsführern. Praxisorientierter Leitfaden zur erfolgreichen Organisation von Innovationsmanagement, 2. Aufl., FinanzBuch Verlag, München, 2006.

CHILD, J.; FAULKNER, D.: Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Oxford University Press, Oxford 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, M.: Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 2004.

COHEN, D.: Die geheime Sprache von Geist, Verstand und Bewusstsein. Hugendubel, München, 1997.

COHN, R. C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von einer Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart, 1983.

COMELLI, G.; VON ROSENSTIEL, L.: Führung durch Motivation, 3. Aufl., Verlag Vahlen, München, 2003.

CORELL, W.: Verstehen und lernen. Grundlagen der Verhaltenspsychologie, München, mvg-Verlag, 1991.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G.: Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J. 1963 (Prentice-Hall).

DAMASIO, A.: Ich fühle, also bin ich, List Taschenbuch Verlag, 2002.

DOPPLER, K.; LAUTERBURG, C.: Change Management, Frankfurt/Main, New York, Campus Verlag, 1994.

EDELMANN, W.: Lernpsychologie, Weinheim: Psychologie-Verlags-Union, 1995.

EYSENCK, H. J.; RACHMAN, S.: Neurosen- Ursachen und Heilmethoden, Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften, 1973.

FAYOL, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung. Verlag R. Oldenbourg, München und Berlin, 1929

FRANKEN, R.: Grundlagen einer handlungsorientierten Organisationstheorie. Verlag Duncker & Humblot, Berlin, 1982.

FRANKEN, R.; GADATSCH, A. (HRSG.): Integriertes Knowledge Management, Vieweg Verlag, Wiesbaden, 2002.

- FRANKEN, S.: Qualität der Personalführung. In BRÖCKERMANN, R.; MÜLLER-VORBRÜGGEN, M.; WITTEN, E. (HRSG.) Qualitätskonzepte im Personalmanagement. Grundlagen und Fallbeispiele, Schäffer-Poeschel Verlag, erscheint im September 2007.
- FRANKEN, S.; STEINHAUSEN, F.: Top-Performance der Personalführung. In BRÖCKERMANN, R.; MÜLLER-VORBRÜGGEN, M.; WITTEN, E. (HRSG.) Qualitätskonzepte im Personalmanagement. Grundlagen und Fallbeispiele, Schäffer-Poeschel Verlag, erscheint im September 2007.
- FRESE, E.: Grundlagen der Organisation – Konzept-Prinzipien-Strukturen, 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000.
- FRIEDMAN, H.; SCHUSTACK, M.: Persönlichkeitspsychologie und Differenzierte Psychologie, 2. Aufl., Pearson Studium, München, 2004.
- GARDNER, H.: Intelligenzen. Die Vielfalt des menschlichen Geistes, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 2002.
- GLASL, F.: Konfliktmanagement, 8. Aufl., Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien, 2004.
- GÖBEL, E.: Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung, Verlag Lucius&Lucius, Stuttgart, 2006.
- GOLEMAN, D.: Emotionale Intelligenz, Hanser Verlag, München, 1996.
- GOLEMAN, D.: Emotionale Führung, 2. Aufl., Ullstein Verlag, 2004.
- GOSCHKE, T.: Der bedingte Wille. In: Roth, G.; Grün, K.-J.: Das Gehirn und seine Freiheit. Verlag Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, 2006.
- HALL, E.T.: The hidden dimension, New York: Doubleday, 1966 (dt.: Die Sprache des Raumes, Düsseldorf, Schwann Verlag, 1979).
- HATCH, M. J.: The dynamics of organizational culture, in: Academy of Management Review, 18, S. 657-693.
- HATCH, M. J.: Organization Theorie: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, 1997.
- HECKHAUSEN, H.: Perspektiven einer Psychologie des Willens. In: Heckhausen, H., Gollwitzer, P.M., Weinert, F.E. (Hrsg.), Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften, Springer, Berlin, 1987.
- HENTZE, J.; GRAF, A.; KAMMEL, A.; LINDERT, K.: Personalführungslehre, 4. Aufl., Haupt Verlag, 2005.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H.: Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall (7th ed.), 1996.
- HEIJL, P. M.; STAHL, H. K. (HRSG.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2000.

- HOFSTEDE, G.: Lokales Denken, globales Handeln, 3. Aufl., dtv, München, 2006.
- HOLZBAUR, U. D.: Management, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 2000.
- HOMANN, K.; BLOME-DREES, F.: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen, 1992.
- INQA (INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT): Deutschlands Beste Arbeitgeber 2005, in: <http://www.inqa.de/Navigation/Presse/pressearchiv>, Zugriff am 08.11.2006
- JUNG, R. H.; BRUCK, J.; QUARG, S. (HRSG.): Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung, 2. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007.
- KANT, I.: Die Metaphysik der Sitten in: Immanuel Kant: Werke in zehn Bänden, hrsg. von Wilhelm Weischedel. Band 7: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie, zweiter Teil. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1975.
- KIESER, A.; KUBICEK, H.: Organisation, Walter de Gruyter Verlag, Berlin und New York 1977.
- KIESER, A.; HEGELE, C.; KLIMMER, M.: Kommunikation im organisatorischen Wandel, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1998.
- KLUCKHOHN, C.: Mirror for man, 1. Aufl., New York: Whittlesey House, 1949.
- KOHLBERG, L.: Die Psychologie der Moralentwicklung, Frankfurt a.M., 1995.
- KÜPERS, W.; WEIBLER, J.: Emotionen in Organisationen, Verlag Kohlhammer, Stuttgart, 2005.
- LILGE, H.-G.: Menschenbilder als Führungsgrundlage, in: Zeitschrift für Organisation, 1981, 50, S. 14 – 22.
- LINDNER, M.: 150 Jahre Sigmund Freud, Der Archäologe der Seele, GEO 5/2006, S. 140-160.
- MACHARZINA, K.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 5. Aufl.; Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005.
- MARRE, R.: Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung, Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main, 1997.
- MASLOW, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, Walter-Verlag Olten, 1977.
- MATURANA H.R.; VARELA, F.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Goldmann Verlag, Scherz Verlag, Bern und München, 1987.
- NERDINGER, F. W.: Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Verlag W. Kohlhammer, 2003.
- NEUBAUER, W.: Organisationskultur, Verlag Kohlhammer, Stuttgart, 2003.

- NEUBERGER, O.: Symbolisierung in Organisationen, Augsburger Beiträge zur Organisationspsychologie und Personalwesen, 1989, 4, 24-36.
- NEUBERGER, O.; KOMPA, A.: Wir, die Firma, Beltz Verlag, Weinheim, 1987.
- NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen, Verlag Lucius&Lucius, Stuttgart, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.: Die Organisation des Wissens, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1997.
- OLFERT, K.: Personalwirtschaft, 12. Aufl., Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 2006.
- OLFERT, K.; STEINBUCH, P.: Organisation, 13. Aufl., Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 2003.
- OPACHOWSKI, H.: Deutschland 2010. Wie wir morgen leben, Hamburg, 1997.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Moderne Industrie Verlag, Landsberg, 1984.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2003.
- PORTER L.W.; LAWLER, E.E.: Managerial Attitudes und Performance, Homewood, IL, Richard D.Irwin, 1968.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R.: Wohltaten mit System. Corporate Social Responsibility. IN: HARVARD BUSINESS MANAGER, Schwerpunkt Verantwortung, Januar 2007, S. 16-34.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999
- RAHN, H.-J.: Unternehmensführung, 5. Aufl., Kiehl Verlag, Ludwigshafen, 2002.
- REISS, S. : Who am I? The 16 Basic Desires that Motivate our Behavior and Define our Personality, New York, 2000.
- ROBBINS, S.: Organisation der Unternehmung, München: Pearson Studium, 2001.
- VON ROSENSTIEL, L.: Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung, München, 1992.
- VON ROSENSTIEL, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 5. Aufl., Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003.
- VON ROSENSTIEL, L.: Motivation managen. Psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, Berlin, 2003.
- ROST, W.: Emotionen: Elixiere des Lebens, 2. Aufl., Springer Verlag, 2001.
- ROTH, G.: Fühlen, Denken, Handeln, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2001.
- ROTH, G.: Wer entscheidet, wenn ich entscheide? In: Wissenschaft und Wirtschaft, Nr. 1/2005.

- ROTH, G.; GRÜN, K.-J.: Das Gehirn und seine Freiheit, Verlag Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, 2006.
- SACKMANN, S.: Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: C. Lattmann (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, Heidelberg: Physica, 1990.
- SACKMANN, S.: Unternehmenskultur – Erkennen, Entwickeln, Verändern, Neuwied, Luchterhand, 2002.
- SCHEIN, E.: Unternehmenskultur, 2. Aufl., Frankfurt, Campus Verlag, 1995.
- SCHREYÖGG, G.: Organisation, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999.
- SCHULZ VON THUN, F.: Miteinander reden. Bd. 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg, 1981.
- SCHULZ VON THUN, F.; RUPPEL J.; STRATMANN, R.: Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2000.
- SEEL, N. M.: Psychologie des Lernens, Ernst Reinhardt Verlag, München Basel, 2000.
- SENGE, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, 1996.
- SIMON, H.A.: Entscheidungsverhalten in Organisationen, Verlag moderne industrie, Landsberg am Lech, 1981.
- SIMON, W.: Moderne Managementkonzepte von A – Z. Strategiemodelle, Führungsinstrumente, Managementtools, GABAL Verlag, Offenbach, 2002.
- SPRENGER, R. K.: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, 15. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1998.
- SPRENGER, R. K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2001.
- STAUTE, J.: Das Ende der Unternehmenskultur. Firmenalltag im Turbokapitalismus, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1997.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A.: Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart, 1991.
- STEINMÜLLER, W.: Informationstechnologie und Gesellschaft. Einführung in die Angewandte Informatik, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1998.
- STERN, W.: Psychologische Begabung und Begabungsdiagnose. In: P. Petersen (Hrsg.): Der Aufstieg der Begabten, G. Teubner, Leipzig, Berlin, 1916.
- STERN, W.: Die menschliche Persönlichkeit, Barth Verlag, , Leipzig, 1918.
- STERNBERG, R. J.: Erfolgsintelligenz. Warum wir mehr brauchen als EQ und IQ, Lichtenberg Verlag, München, 1998.

- SYDOW, J.: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1992.
- TAYLOR, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Deutsche Autorisierte Übersetzung von Rudolf Roesler, Oldenbourg Verlag, München, 1913. Nachdruck neu hrsg. u. eingel. von W. Volpert u. R. Vahrenkamp, Beltz Verlag, Weinheim, Basel, 1977.
- TUCKMAN, B. W.: Development Sequences in Small Groups. Psychological Bulletin, June 1965, S. 384 - 399.
- ULRICH, H.: Management - Ein unverstandene gesellschaftliche Funktion. In: Siegwart, H., Probst, G. (Hrsg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel, Bern, 1984.
- ULRICH, H.: Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Führungslehre, In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Aufl., Stuttgart, 1995, S. 161-178.
- ULRICH, P.: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3. Aufl., 2001.
- VARELA, F. J.: Kognitionswissenschaft - Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Probleme, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1990.
- VESTER, F.: Denken, Lernen, Vergessen, Deutscher Taschenbuch Verlag, 1994.
- VROOM V.H.: Work and Motivation, New York, John Wiley, 1964.
- WAGNER, K.; REX, B.: Praktische Personalführung: eine moderne Einführung; mit Fallstudien, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998.
- WAGNER, R. K.; STERNBERG R. J.: Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. Journal of Personality and Social Psychology, 48, 1985, 436-458.
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D.: Menschliche Kommunikation, 3. Aufl., Bern, Huber, 1972.
- WATZLAWICK, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, Piper Verlag, München/Zürich, 1976.
- WATZLAWICK, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, Piper Verlag, München, 1985.
- WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie., 5. revidierte Aufl., Verlag J.C.B. Mohr, Tübingen, 1972.
- WEIDEMANN, W.: Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis, hrsg. Von Scholz: Internationales Change-Management, 1995.
- WEIK, E.; LANG, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001.

WEINERT, A.B.: Organisationspsychologie, 4. Aufl., Beltz PsychologieVerlagsUnion, 1998.

WUNDERER, R.: Führung und Zusammenarbeit, 6. Aufl., Luchterhand Verlag, Neuwied-Kriftel, 2006.

WUNDERER, R.; KÜPERS, W.: Demotivation – Remotivation. Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden, Luchterhand Verlag, Neuwied Kriftel, 2003.

ZIMBARDO, P.; GERRIG, R.: Psychologie, 16. Auflage, Pearson Studium München, 2004.

Stichwortverzeichnis

Anforderungen an die Führungskräfte.....	11, 13	ERG Motivationstheorie von Alderfer	90
Arbeitsgruppen	172	Ethik, individuelle	72
Arten von Gruppen	169	Ethik von Unternehmen	221
Bausteine des Wissensmanagements nach Probst u.a.....	304	Ethik der Führungskräfte.....	242
Bedürfnisfaktorentheorie von McClelland.....	94	Ethik der Mitarbeiter	243
Bedürfnistheorie nach Maslow	87	Flow in der Motivation.....	85
Bedürfnisse	86	Formen des Lernens.....	61
Behaviorismus.....	4	Führung.....	253
betriebliche Kommunikation.....	160	Führung, interaktive.....	255
Betriebsrat.....	227	Führung, strukturelle	255
Big Five der Persönlichkeit	28	Führung im Wandel.....	14, 254
Charisma	274	Führungsethik	238
Corporate Governance Kodex.....	226	Führungskonzepte	265
Corporate Social Responsibility	234	Führungsleitlinien.....	239, 241
Deindividuation	170	Führungsqualität.....	277
Demotivation.....	113	Führungsstil.....	257
Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur	208	Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt	257
dynamisches Modell der Unternehmenskultur	209	Führungsstiltypologie	261
Eisbergmodell der Unternehmenskultur	207	Fünf Disziplinen der lernenden Organisation nach Senge.....	292
emotionale Intelligenz	31, 32	Gedächtnis	38,39
„entscheidende vier Minuten“	148	Gestaltung der Unternehmenskultur	216
		Gruppe	169

Gruppenentwicklungsphasen.....	179	Interaktion.....	126
Gruppenkohäsion.....	174	Job enlargement.....	108
Gruppenleistung.....	174, 181	Job enrichment.....	108
Gruppenleiter.....	193	Job rotation.....	107
Gruppenlernen.....	190	Kognitivismus.....	7
Gruppennormen.....	174	Kommunikation.....	140, 142
Gruppenrollen.....	182	Kommunikation, betriebliche.....	160
Habituation.....	61	Kommunikation, nonverbale.....	143
Handeln, individuelles.....	67	Kommunikation, verbale.....	143
Handeln von Unternehmen.....	199	Kommunikationsmedien in Unternehmen.....	161
Handeln, Modell.....	67	Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun.....	149
Handeln, Phasen.....	76	Kommunikationstheorien.....	149
Handlungseinheit Unternehmen....	199	kommunikative Verständigung.....	143
Handlungssteuerung, individuelle ..	69	Kompetenzprofil einer Führungs- kraft.....	13
Hygienefaktoren nach Herzberg	92	Konditionieren.....	61
Hypertextorganisation für die Wissensschaffung	301	Konflikte in Gruppen	186
Identifikation.....	117	Konfliktlösungsstrategien.....	189
Identifikationsförderung.....	117	Konstruktivismus.....	9
individuelles Lernen.....	59	Kontrolle.....	111
Intelligentes Unternehmen	309	Kooperation.....	132
Intelligenz	26, 27	Kooperationstrends	130
Intelligenz, emotionale.....	31, 32	Körpersprache	144
Intelligenz, fluide.....	29	Kritikgespräch	111
Intelligenz, kristalline.....	29	Kunst der Führung	15
Intelligenz, multiple	33	Leistungsdeterminantenkonzept von Berthel.....	104
Intelligenzquotient IQ.....	27	Lernen, individuelles.....	59
Intelligenzstrukturmodell nach Guilford.....	30		

Lernen, organisationales	287	organisationales Lernen	287
Lernen am Erfolg	61	organisationales Wissen	302
Lernen am Modell.....	62	paraverbale Mittel	143
Lernen durch Einsicht	62	Person	18
Lernen durch Traditionsbildung.....	61	Persönlichkeit	18, 19
Lernen durch Versuch und Irrtum ...	71	Personalentwicklung in der Motivation.....	120
Lernendes Unternehmen	292	Persönlichkeitsentwicklung.....	121
Lerntheorie von Argyris und Schön	290	Phasen des Handelns.....	76
Macht.....	236	polare Konzept von McGregor.....	248
Machttypologie	236	Profil der fundamentalen Motive nach Reiss	95
Management by Objectives	267	Qualität der Führung.....	277, 280
Managerial Grid nach Blake/ Mouton.....	259	Raumverhalten	147
Menschenbilder.....	248, 251	Restrukturierung des Arbeits- prozesses	107
Menschentypen nach Schein	249	Rubikon-Modell des Handelns	77
Mentale-Muster-Ansatz	46, 49	selektive Aufmerksamkeit	44
Mitarbeitergespräch	164	self-fulfilling-prophecy Effekt	250
Modell der Psyche nach Roth.....	21	Sicherung der Führungsqualität	284
Motiv	81	situative Führung.....	265
Motivation.....	79	soziale Kompetenzen.....	13
Motivation, extrinsische	83	Stabilitätsthese des Wissens.....	51
Motivation, ganzheitliche	80	Stakeholder	232
Motivation, intrinsische	83	Synergieeffekt in der Gruppe	177
Motivation durch Kontrolle.....	111	Team.....	175
Motivationstheorien	86	Teamarbeit.....	177, 178
Motivationstheorien, Inhalt- Ursache-	86	Temperamentstypen	20, 22
Motivationstheorien, Prozess-.....	97	Themenzentrierte Interaktion TZI ..	183
nonverbale Kommunikation	143		

Theorie der lernenden Organisation "Die 5. Disziplin" von Senge	292	Vier Aspekte einer Nachricht nach Schulz von Thun.....	149
Theorie der multiplen Intelligenzen nach Gardner	33	VIE-Motivationstheorie von Vroom	97
Theorie moralischer Entwicklung von Kohlberg	74	Visuelle Wahrnehmung.....	40
transaktionale Führung	267	Wahrnehmung.....	36
Transaktionsanalyse in der Kommunikation	153	werteorientierte Führung.....	271
transformationale (werteorientierte) Führung	277	Wertewandel.....	247
transformational- charismatisches Führungskonzept.....	273	Wissen, beschreibendes.....	51
Typologie der Macht.....	236	Wissen, emotionales	52
Umweltbewusstsein	231	Wissen, explizites	54
Unternehmen.....	199	Wissen, formalisiertes.....	56
Unternehmensethik	221	Wissen, implizites	54
Unternehmensethik, Instrumente...	226	Wissen, prozessuales	52
Unternehmenskultur	203, 204	Wissensdimensionen	56
Unternehmenskultur, Analyse	213	Wissensformen	51
Unternehmenskultur, Gestaltung ...	216	Wissen in Unternehmen	302
Unternehmenskultur, Wirkungen ..	211	Wissensmanagement	302
Unternehmenskulturmodelle.....	205	Wissensmanagement in der Praxis	306
Unternehmensleitbilder	217	Wissensmanagementtheorie von Nonaka und Takeuchi	295
Unternehmensverantwortung.....	224	Wissensrepräsentation	46, 49
variable Entgeltsysteme	106	Wissensspirale	297, 298
verbale Kommunikation	143	Wissensumwandlung in Unternehmen	296
Verhaltenswissenschaft.....	3	zielorientierte Führung	267
Vertrauen	134	Zieltheorie von Locke	102
Vertrauensarten.....	135	Zirkulationsmodell von Porter/ Lawler.....	100
		Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	92

Autorin



Dr. rer. oec. Swetlana Franken, Jahrgang 1961, wurde in Russland geboren, studierte Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften. Nach einigen Jahren beruflicher Praxis in großen und kleineren Unternehmen während der Transformationszeit in Russland promovierte sie zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften und war als Professorin für BWL, insbesondere Organisation und Führung an der Staatlichen Technischen Universität zu Nishnij Nowgorod sowie als stellvertretende Dekanin der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften tätig.

Seit 1997 lebt Swetlana Franken in Köln und lehrt an der FH Köln in den Fächern Führung und Interkulturelles Management im Hauptstudium sowie Innovationsmanagement im Schwerpunkt General Management. Diese Tätigkeit wird durch Forschung und Praxisprojekte mit Unternehmen der Region auf den Gebieten Ideenmanagement, Unternehmenskultur und Interkulturelles Management ergänzt. Die Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis, internationalen Projekten und Seminaren mit Managern kommen in verschiedenen Fachpublikationen zum Ausdruck.