

# WikiReader zum Thema Führung

73 Wikipedia-Artikel

Zusammgestellt von: Dr. Peter Niebisch

The logo for Change Management Consulting (CMC) consists of the lowercase letters 'cmc' in a bold, red, sans-serif font.

---

Change Management Consulting  
Corporate Learning & Communication

Quelle dieses WikiReaders: [www.cmc-consult.net](http://www.cmc-consult.net)

Stand: 19.12.2014

Führung

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Autorität</b>	<b>1</b>
1.1	Formen der Auseinandersetzung mit Autorität . . . . .	1
1.2	Unterschiedliche Auffassungen und Auswirkungen von Autorität . . . . .	1
1.3	Autorität in der Erziehung . . . . .	2
1.3.1	Begriffsbestimmung . . . . .	2
1.3.2	Der Autoritätsdiskurs des 21. Jahrhunderts . . . . .	3
1.4	Siehe auch . . . . .	3
1.5	Literatur . . . . .	4
1.6	Weblinks . . . . .	4
1.7	Einzelnachweise . . . . .	5
<b>2</b>	<b>Charisma</b>	<b>6</b>
2.1	Religiöser Begriff . . . . .	6
2.2	Sozialwissenschaftlicher Begriff . . . . .	6
2.3	Wirtschaftspsychologie und Managementlehre . . . . .	7
2.4	Siehe auch . . . . .	8
2.5	Literatur . . . . .	8
2.6	Weblinks . . . . .	9
2.7	Einzelnachweise . . . . .	9
<b>3</b>	<b>Delegation (Organisationskonzept)</b>	<b>10</b>
3.1	Begriff und Modell . . . . .	10
3.2	Harzburger Modell . . . . .	10
3.3	Bewertung . . . . .	11
3.4	Siehe auch . . . . .	11
3.5	Literatur . . . . .	12
3.6	Weblinks . . . . .	13
3.7	Einzelnachweise . . . . .	13
<b>4</b>	<b>Eisenhower-Prinzip</b>	<b>14</b>
4.1	Weblinks . . . . .	14
4.2	Einzelnachweise . . . . .	14
<b>5</b>	<b>Empowerment</b>	<b>15</b>

5.1	Empowerment in der Sozialarbeitswissenschaft . . . . .	15
5.2	Empowerment in der medizinischen Behandlung/Therapie . . . . .	16
5.3	Empowerment und neues bürgerschaftliches Engagement . . . . .	16
5.4	Empowerment am Arbeitsplatz . . . . .	16
5.5	Information Security Empowerment . . . . .	17
5.6	Kritik . . . . .	17
5.7	Siehe auch . . . . .	17
5.8	Literatur . . . . .	17
5.9	Weblinks . . . . .	18
5.10	Einzelbelege . . . . .	18
<b>6</b>	<b>Feedback (Gruppendynamik)</b>	<b>19</b>
6.1	Prinzip und Wirkung . . . . .	19
6.2	Ablauf der Übung . . . . .	20
6.3	Feedback-Regeln . . . . .	20
6.3.1	Für den Geber . . . . .	20
6.3.2	Für den Empfänger . . . . .	20
6.4	Andere Anwendungen . . . . .	21
6.5	Siehe auch . . . . .	21
6.6	Literatur . . . . .	21
6.7	Einzelnachweise . . . . .	21
<b>7</b>	<b>Führungserfolg</b>	<b>22</b>
7.1	Bedeutung . . . . .	22
7.2	Abgrenzung von anderen Erfolgsarten . . . . .	22
7.3	Einzelnachweise . . . . .	23
7.4	Quellen . . . . .	23
<b>8</b>	<b>Führungsforschung</b>	<b>24</b>
8.1	Eigenschaftsorientierte Personalführungsansätze . . . . .	24
8.2	Verhaltensorientierte Personalführungsansätze . . . . .	24
8.3	Situationsorientierte Personalführungsansätze . . . . .	25
8.4	Beziehungsorientierte Personalführungsansätze . . . . .	25
8.5	Systemorientierte Personalführungsansätze . . . . .	25
8.6	Psychologische Literatur . . . . .	26
8.7	Betriebswirtschaftliche Literatur . . . . .	26
8.8	Einzelnachweise . . . . .	27
<b>9</b>	<b>Führungskompetenz</b>	<b>28</b>
9.1	Hintergrund . . . . .	28
9.2	Geschichte . . . . .	28
9.3	Theorie . . . . .	30
9.4	Anwendung und Praxis . . . . .	31

9.5	Belege . . . . .	33
9.6	Literatur . . . . .	35
<b>10</b>	<b>Führungskontinuum</b>	<b>36</b>
10.1	Sieben Führungsstile . . . . .	36
10.2	Ziel . . . . .	36
10.3	Situative Einflussfaktoren . . . . .	36
10.4	Bewertung . . . . .	37
10.5	Kritik . . . . .	37
10.6	Literatur . . . . .	37
<b>11</b>	<b>Führungskräfteentwicklung</b>	<b>38</b>
11.1	Themen . . . . .	38
11.2	Methoden . . . . .	39
11.2.1	langfristiger Lernprozess . . . . .	39
11.2.2	Projekt und Lerngruppe . . . . .	39
11.2.3	Coaching . . . . .	39
11.2.4	Literatur . . . . .	39
11.3	Siehe auch . . . . .	39
<b>12</b>	<b>Führungsorganisation</b>	<b>40</b>
12.1	Corporate Governance . . . . .	40
12.2	Unternehmensleitung und Bereiche . . . . .	40
12.3	Literatur . . . . .	41
12.4	Einzelnachweise . . . . .	41
<b>13</b>	<b>Führungspsychologie</b>	<b>42</b>
13.1	Merkmale der Führungspsychologie . . . . .	42
13.1.1	Teilgebiete . . . . .	42
13.1.2	Abgrenzung . . . . .	43
13.2	Geschichte der Führungspsychologie . . . . .	43
13.3	Verwandte Gebiete in der Psychologie . . . . .	44
13.4	Führungstheorien . . . . .	44
13.5	Literatur . . . . .	45
13.6	Weiterführende Literatur aus dem Text . . . . .	45
<b>14</b>	<b>Führungsstil</b>	<b>46</b>
14.1	Bedeutung von Führungsstilen . . . . .	46
14.2	Stand der Forschung . . . . .	46
14.3	Trends in der Praxis . . . . .	47
14.4	Führungsstile nach Kurt Lewin . . . . .	47
14.4.1	Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil . . . . .	48
14.4.2	Demokratischer oder auch kooperativer Führungsstil . . . . .	48

14.4.3	Laissez-faire-Führungsstil	48
14.4.4	Dimension von Führungsstilen	49
14.5	Richtungsbezogener Führungsstil (nach Blake und Mouton)	49
14.6	Tradierender Führungsstil (idealtypischer Ansatz nach Max Weber)	50
14.7	Gruppenbezogener Führungsstil nach Horst-Joachim Rahn	50
14.8	Transformationaler Führungsstil	51
14.9	Weitere Führungsstile	51
14.10	Literatur	51
14.11	Quellen	52
<b>15</b>	<b>Führungstechnik</b>	<b>53</b>
15.1	Abgrenzung von Begriffen	53
15.2	Voraussetzungen kooperativer Führung	53
15.3	Führungstechniken	54
15.3.1	Management by Objectives	54
15.3.2	Management by Decision Rules	54
15.3.3	Management by Exception	54
15.3.4	Management by Delegation	54
15.3.5	Management by Systems	55
15.3.6	Management by Results	55
15.3.7	Management by Question	55
15.4	Literatur	55
15.5	Einzelnachweise	56
<b>16</b>	<b>Gruppenarbeit (Arbeitsorganisation)</b>	<b>57</b>
16.1	Geschichte	57
16.2	Das schwedische Modell der Gruppenarbeit	58
16.3	Die deutsche Diskussion	58
16.4	Strukturelle Voraussetzungen für Gruppenarbeit	58
16.4.1	Durchführungsautonomie	59
16.4.2	Aufgabenvollständigkeit	59
16.4.3	Planungsautonomie	60
16.4.4	Personalkontinuität	60
16.4.5	Kommunikationsmöglichkeiten	60
16.4.6	Gruppengröße	60
16.4.7	Qualifikationsstruktur	61
16.4.8	Ergänzende Faktoren	61
16.5	Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie	61
16.6	Literatur	61
16.7	Siehe auch	62
16.8	Weblinks	62
16.9	Belege	62

<b>17 Gruppendynamik</b>	<b>63</b>
17.1 Dynamik der Gruppe	63
17.1.1 Prozess	63
17.1.2 Phasen	63
17.1.3 Funktion / Position / Rolle	65
17.2 Das Gruppendynamische Training	66
17.2.1 Settings	66
17.2.2 Triade	67
17.2.3 Arbeitsprinzipien	67
17.3 Organisationslaboratorium	68
17.4 Gruppendynamische Forschung	68
17.5 Trainerausbildung	68
17.6 Fachgesellschaften	68
17.7 Siehe auch	69
17.8 Literatur	69
17.9 Weblinks	70
17.10 Einzelnachweise	70
<b>18 Innere Kündigung</b>	<b>71</b>
18.1 Ursachen der inneren Kündigung	71
18.2 Charakteristische Kennzeichen	72
18.3 Eingriffsmöglichkeiten	72
18.4 Literatur	73
18.5 Weblinks	73
18.6 Einzelnachweise	73
<b>19 Interne Kommunikation</b>	<b>74</b>
19.1 Formelle interne Kommunikation	74
19.2 Informelle interne Kommunikation	74
19.3 Instrumente der internen Kommunikation	75
19.4 Literatur	76
19.5 Organisationen	76
<b>20 Kommunikation</b>	<b>77</b>
20.1 Etymologie	78
20.2 Verschiedene Zugangsweisen	79
20.2.1 Zugang über eigene Erfahrungen	79
20.2.2 Zugang über handlungstheoretische Grundannahmen	79
20.2.3 Zugang über problemtheoretische Grundannahmen	79
20.2.4 Zugang über signaltheoretische Grundannahmen	80
20.2.5 Zugang über naturwissenschaftliche und biologische Grundannahmen	80
20.2.6 Zugang über psychologische Grundannahmen	80

20.2.7	Zugang über verhaltenstheoretische Grundannahmen	81
20.2.8	Zugang über systemtheoretische Grundannahmen	81
20.2.9	Zugang über interdisziplinäre Perspektive	81
20.2.10	Folgen der Zugangsweisen für die Beschreibung	82
20.3	Verschiedene Kommunikationsmodelle	82
20.4	Kommunikationsprobleme	82
20.4.1	Gründe und Auswirkungen	82
20.4.2	Kommunikationsprobleme auf der Ebene der Verständigung und der Ebene übergeordneter Probleme	83
20.4.3	Lügen und Probleme der Kommunikation	84
20.5	Siehe auch	84
20.5.1	Wissenschaftliche Disziplinen und Theorien	84
20.5.2	Verschiedene Perspektiven auf Kommunikation	84
20.5.3	Weitere Themen	84
20.6	Literatur	84
20.6.1	Allgemeines; Zwischenmenschliche Kommunikation	85
20.6.2	Wissenschaftliche Einführungen	85
20.6.3	Massenkommunikation	86
20.6.4	Medientheorie und -praxis	86
20.6.5	Kommunikationspsychologie	86
20.6.6	Kommunikationssoziologie	86
20.6.7	Kommunikationsgeschichte	86
20.6.8	Ratgeber	87
20.6.9	Technische Kommunikation	87
20.6.10	Maschinenkommunikation	87
20.6.11	Betriebswirtschaftliche Perspektive	87
20.6.12	Naturwissenschaftliche Perspektive	87
20.6.13	Sprachwissenschaftliche Perspektive	87
20.7	Weblinks	88
20.8	Einzelnachweise und Fußnoten	88
<b>21</b>	<b>Kommunikationsmodell</b>	<b>89</b>
21.1	Alltagstheoretische Kommunikationsmodelle	89
21.1.1	Kommunikation als Teilhabe	89
21.1.2	Die Vorstellung eines gemeinsamen Zeichenvorrats	89
21.1.3	Die Container-Metapher	89
21.1.4	Die Vorstellung von Kommunikation als Austausch von Informationen	90
21.1.5	Ausdrucks- und Eindrucksmodelle	90
21.2	Wissenschaftliche Kommunikationsmodelle	90
21.3	Deskriptive Modelle	91
21.4	Nachrichtenübertragungsmodelle	91
21.5	Medienwirkungsmodelle	92



21.5.1	S-R- und S-O-R-Modelle . . . . .	92
21.5.2	Zweistufen-Modelle . . . . .	92
21.5.3	Theorie der Wirkungslosigkeit der Medien . . . . .	93
21.5.4	Kognitive Medienwirkungen . . . . .	93
21.6	Siehe auch . . . . .	94
21.7	Literatur . . . . .	94
21.8	Einzelnachweise . . . . .	94
<b>22</b>	<b>Kommunikationsstile nach Schulz von Thun</b>	<b>96</b>
22.1	Grundgedanken . . . . .	96
22.2	Acht Kommunikationsstile nach F. Schulz von Thun . . . . .	96
22.2.1	Der bedürftig-abhängige Stil . . . . .	96
22.2.2	Der helfende Stil . . . . .	97
22.2.3	Der selbst-lose Stil . . . . .	97
22.2.4	Der aggressiv-entwertende Stil . . . . .	98
22.2.5	Der sich beweisende Stil . . . . .	98
22.2.6	Der bestimmende-kontrollierende Stil . . . . .	99
22.2.7	Der sich distanzierende Stil . . . . .	99
22.2.8	Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil . . . . .	99
22.3	Quelle . . . . .	100
22.4	Siehe auch . . . . .	100
22.5	Weblinks . . . . .	100
<b>23</b>	<b>Kommunikatives Verhalten</b>	<b>101</b>
23.1	Wesentliches . . . . .	101
23.2	Sozialverhalten und soziale Kompetenz . . . . .	101
23.3	Kommunikationsformen . . . . .	101
23.4	Neues kommunikatives Verhalten . . . . .	102
23.5	Literatur . . . . .	102
23.6	Einzelnachweise . . . . .	102
23.7	Weblinks . . . . .	102
<b>24</b>	<b>Konflikteskalation nach Friedrich Glasl</b>	<b>103</b>
24.1	Ebenenmodell . . . . .	103
24.1.1	1. Ebene (Win-Win) . . . . .	103
24.1.2	2. Ebene (Win-Lose) . . . . .	104
24.1.3	3. Ebene (Lose-Lose) . . . . .	104
24.2	Deeskalations- und Konfliktlösungsstrategien . . . . .	104
24.3	Siehe auch . . . . .	105
24.4	Literatur . . . . .	105
24.5	Einzelnachweise . . . . .	105
<b>25</b>	<b>Konfliktfähigkeit</b>	<b>106</b>

25.1	Voraussetzungen für konfliktfähiges Handeln . . . . .	106
25.2	Beispiele für Konflikte in unterschiedlichen Bereichen . . . . .	106
25.3	Literatur . . . . .	107
25.4	Siehe auch . . . . .	107
<b>26</b>	<b>Konfliktmanagement</b>	<b>108</b>
26.1	Betriebliches Konfliktmanagement . . . . .	108
26.2	Besonderheiten und Abgrenzung zu anderen Traditionen . . . . .	108
26.2.1	Konfliktregelung (“conflict settlement”) . . . . .	108
26.2.2	Konfliktlösung (“conflict resolution”) . . . . .	109
26.2.3	Konflikttransformation . . . . .	109
26.3	Literatur . . . . .	109
26.4	Siehe auch . . . . .	110
<b>27</b>	<b>Konfliktmoderation</b>	<b>111</b>
27.1	Abgrenzung zu anderen Verfahren der Konfliktbearbeitung . . . . .	111
27.2	Geschichte und theoretischer Hintergrund . . . . .	111
27.3	Methode . . . . .	112
27.4	Literatur . . . . .	112
<b>28</b>	<b>Kontingenztheorie</b>	<b>113</b>
28.1	Grundlagen der Theorie . . . . .	113
28.2	Kritik . . . . .	113
28.3	Siehe auch . . . . .	113
28.4	Quellen . . . . .	114
28.5	Literatur . . . . .	114
<b>29</b>	<b>Laterale Führung</b>	<b>115</b>
29.1	Situationsklärung . . . . .	115
29.2	Beispiel . . . . .	115
29.3	Konflikte . . . . .	115
29.4	Umgang . . . . .	116
29.5	Einzelnachweise . . . . .	116
<b>30</b>	<b>Lean Leadership</b>	<b>117</b>
30.1	Begriff . . . . .	117
30.2	Kernidee . . . . .	117
30.3	Das Lean Leadership-Development-Modell . . . . .	117
30.4	Literatur . . . . .	118
<b>31</b>	<b>Leistungsklima</b>	<b>119</b>
31.1	Die Dimensionen von Leistungsklima . . . . .	119
31.2	Ansätze zur Beeinflussung des Leistungsklimas . . . . .	120
31.3	Abgrenzung . . . . .	120

31.4	Literatur	121
31.5	Weblinks	121
<b>32</b>	<b>Leitungsspanne</b>	<b>122</b>
32.1	Merkmale	122
32.1.1	Beispiele	122
32.1.2	Synergien durch Veränderung der Leitungsspanne	122
32.2	Zusammenhang Leitungsspanne und Leitungstiefe, Leistungsintensität	123
32.3	Die Diskussion der optimalen Leitungsspanne	123
32.4	Entwicklung zu einer hohen Leitungsspanne	123
32.5	Probleme dieser Entwicklung	124
32.6	Literatur	124
32.7	Einzelnachweise	124
<b>33</b>	<b>Management by Delegation</b>	<b>125</b>
33.1	Grundlagen	125
33.2	Ziel	125
33.3	Vor- und Nachteile	125
33.4	Einzelnachweise	126
33.5	Siehe auch	126
<b>34</b>	<b>Management by Objectives</b>	<b>127</b>
34.1	Ziel	127
34.2	Vorgehen	127
34.3	Voraussetzungen	128
34.4	Bewertung	128
34.4.1	Vorteile	129
34.4.2	Nachteile	129
34.5	Literatur	130
34.6	Weblinks	130
34.7	Siehe auch	130
34.8	Einzelnachweis	130
<b>35</b>	<b>Managementkompetenz</b>	<b>131</b>
35.1	Begriffliche Klärung und Überblick	131
35.2	Entwicklung und Bedeutung des Themas	131
35.3	Praxis der Entwicklung von Kompetenzen	132
35.3.1	Prinzipien	132
35.3.2	Methoden	133
35.4	Einzelnachweise	134
35.5	Relevante Fachliteratur	136
<b>36</b>	<b>Managerial Grid</b>	<b>137</b>

36.1	Erklärung und Ausprägungen	137
36.2	Einflussfaktoren	138
36.3	Praxis	139
36.4	Kritik	139
36.5	Literatur	139
<b>37</b>	<b>Maslowsche Bedürfnishierarchie</b>	<b>140</b>
37.1	Allgemeine Bedeutung	141
37.2	Geschichte und theoretischer Hintergrund	141
37.2.1	Menschenbild und psychologische Schulen	141
37.2.2	Untersuchungsmethode	141
37.2.3	Die „Bedürfnispyramide“ und alternative Darstellung	142
37.3	Beschreibung der Bedürfnishierarchie	143
37.3.1	Prinzip	143
37.3.2	Physiologische Bedürfnisse	143
37.3.3	Sicherheitsbedürfnisse	144
37.3.4	Soziale Bedürfnisse (Anschlussmotiv)	144
37.3.5	Individualbedürfnisse	144
37.3.6	Selbstverwirklichung	144
37.3.7	Erweiterung 1970	145
37.4	Rezeption und Kritik	146
37.4.1	Allgemeine Kritik	146
37.4.2	Spezielle Kritik	146
37.4.3	Neuere Bewertung	147
37.5	Anwendungsfelder	147
37.5.1	Wirtschaftswissenschaften	147
37.5.2	Anhang: Mitarbeit bei Wikipedia	148
37.6	Weiterentwicklung	148
37.7	Literatur	148
37.8	Einzelnachweise	149
37.9	Weblinks	150
<b>38</b>	<b>Menschenführung</b>	<b>151</b>
38.1	Einleitung	151
38.2	Begründung der Menschenführung	152
38.3	Akzeptanz von Führung	152
38.4	Führungstheorien	152
38.5	Führungsfunktionen	154
38.6	Führungsstile	154
38.7	Andere Arten der Führung	155
38.8	Siehe auch	155
38.9	Literatur	156

38.10 Weblinks . . . . .	156
38.11 Einzelnachweise . . . . .	156
<b>39 Mitarbeiterbewertung</b>	<b>158</b>
39.1 Umfang und Form . . . . .	158
39.2 Ziele . . . . .	159
39.3 Vorgehensweisen . . . . .	160
39.3.1 Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten . . . . .	160
39.3.2 Selbstbeurteilung . . . . .	160
39.3.3 Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen) . . . . .	161
39.3.4 Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter . . . . .	161
39.3.5 Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung) . . . . .	161
39.4 Schnittstellen . . . . .	161
39.5 Mitbestimmung . . . . .	161
39.6 Siehe auch . . . . .	161
39.7 Literatur . . . . .	161
39.8 Einzelnachweise . . . . .	162
<b>40 Mitarbeitergespräch</b>	<b>163</b>
40.1 Anlässe für und Inhalte von Mitarbeitergesprächen . . . . .	163
40.2 Struktur . . . . .	164
40.3 Vorteile und Nutzen von Mitarbeitergesprächen . . . . .	164
40.4 Regelmäßige Mitarbeitergespräche planen, vorbereiten . . . . .	164
40.5 Gesprächsführung und Kommunikationstechniken . . . . .	165
40.6 Kommunikation und Führungsinstrument . . . . .	165
40.7 Vorteile softwaregestützter Mitarbeitergespräche . . . . .	165
40.8 Literatur . . . . .	166
40.9 Weblinks . . . . .	166
<b>41 Mitarbeiterzufriedenheit</b>	<b>167</b>
41.1 Geschichte . . . . .	167
41.2 Arbeits- und Organisationspsychologie . . . . .	167
41.3 Marketing, Personal- und Organisationsforschung . . . . .	167
41.4 Messung von Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	168
41.5 Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit . . . . .	168
41.6 Siehe auch . . . . .	168
41.7 Literatur . . . . .	168
41.8 Weblinks . . . . .	168
41.9 Quellen . . . . .	168
<b>42 Mobbing</b>	<b>170</b>
42.1 Etymologie . . . . .	170

42.2	Begriffsgeschichte	170
42.3	Definition	170
42.4	Erscheinungsformen	171
42.4.1	Am Arbeitsplatz	171
42.4.2	In der Schule	176
42.4.3	Im Internet	177
42.5	Literatur	177
42.5.1	Wissenschaftliche Literatur zu Mobbing am Arbeitsplatz	177
42.5.2	Einführungen zu Mobbing am Arbeitsplatz	177
42.5.3	Repräsentativstudien zu Mobbing am Arbeitsplatz	177
42.6	Weblinks	177
42.7	Einzelnachweise	178
<b>43</b>	<b>Moderation (Gruppenarbeit)</b>	<b>181</b>
43.1	Gruppendynamischer Hintergrund	182
43.2	Methoden	182
43.2.1	Pinnwand, Karten und Nadeln	182
43.2.2	Flipchart	182
43.2.3	Großgruppenmoderation	182
43.2.4	Online-Moderation	182
43.3	Siehe auch	184
43.4	Literatur	185
43.5	Weblinks	185
43.6	Einzelnachweise	185
<b>44</b>	<b>Moderationszyklus</b>	<b>186</b>
44.1	Zyklus	186
44.2	Siehe auch	186
44.3	Literatur	187
44.4	Weblinks	187
44.5	Einzelnachweise	187
<b>45</b>	<b>Motivation</b>	<b>188</b>
45.1	Klärung der Grundbegriffe Motiv, Motivation, Emotion und Bedürfnis	188
45.2	Geschichte	189
45.3	Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation	191
45.4	Inhalts- und Prozessmodelle der Motivation	193
45.4.1	Inhaltsmodelle	193
45.4.2	Prozessmodelle	194
45.5	Anwendungen von Motivationstheorien	194
45.6	Ethologie	195
45.7	Motivation im Sport	195

45.8	Fazit: Wie man Menschen motivieren kann	195
45.9	Siehe auch	197
45.10	Literatur	197
45.11	Weblinks	198
45.12	Einzelbelege	198
<b>46</b>	<b>Neuroleadership</b>	<b>201</b>
46.1	Ansatz nach Rock/Schwartz	201
46.2	Ansatz nach Elger	201
46.3	Ansatz nach Peters/Ghadiri	202
46.4	Empirische Forschung zum Thema "Neuroleadership"	203
46.5	Neuroleadership Institute	203
46.6	Literatur	203
46.7	Quellen	203
<b>47</b>	<b>Organisationskultur</b>	<b>204</b>
47.1	Grundlagen	204
47.2	Organisationskultur in der Betriebswirtschaftslehre	205
47.2.1	Deal und Kennedy	206
47.2.2	Kulturebenen von Schein	206
47.2.3	Das Kulturnetz (engl. <i>cultural web</i> )	206
47.3	Starke und schwache Kulturen	208
47.4	Management und Nationale Kulturen	208
47.4.1	Konsequenzen für das Management	208
47.5	Gestaltbarkeit der Organisationskultur	209
47.5.1	Tom Burns' mechanistische und organische Unternehmen	209
47.5.2	Kann man Kultur managen?	210
47.5.3	Kultur und das Paradigma	211
47.5.4	Kultur und Geschlechter	211
47.6	Siehe auch	213
47.7	Literatur	213
47.8	Einzelnachweise	213
<b>48</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>215</b>
48.1	Definition	215
48.2	Ziele der Personalentwicklung	216
48.2.1	Räumliche Verortung	217
48.3	Bedarfserfassung	217
48.4	Bereiche der Personalentwicklung	217
48.5	Personalentwicklung in KMU	218
48.6	Wissenschaftliche und praktische Zugänge	218
48.6.1	Kontextorientiert	218

48.6.2	Akteursorientiert	218
48.6.3	Ziele	219
48.6.4	Inhaltsbereiche	220
48.6.5	Methoden	220
48.7	Inhalte nach Becker	221
48.7.1	Bildung	221
48.7.2	Förderung	222
48.7.3	Organisationsentwicklung	222
48.8	Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung	222
48.9	Phasenmodell nach Becker	223
48.9.1	Phase 1: Bedarfsanalyse	223
48.9.2	Phase 2: Ziele setzen	223
48.9.3	Phase 3: Kreatives Gestalten	224
48.9.4	Phase 4: Durchführung	224
48.9.5	Phase 5: Erfolgskontrolle	225
48.9.6	Phase 6: Transfersicherung	225
48.10	Professionalisierung	225
48.10.1	Professionalisierung der Personalentwickler	225
48.10.2	Begriff der Professionalisierung	225
48.11	Tendenzen und Ausprägungen	227
48.11.1	Individueller Bereich	227
48.11.2	Kollektiver Bereich	228
48.11.3	Systemische Personalentwicklung	228
48.11.4	Generationen der Implikation	229
48.12	Kompetenzbasierte Personalentwicklung	229
48.12.1	Kompetenzmodell	229
48.12.2	Multi-Rater-Feedback	230
48.12.3	Herausforderungen bei der Umsetzung	231
48.12.4	Perspektiven und Trends	231
48.13	Grenzen der Personalentwicklung	232
48.13.1	Organisationsentwicklung	232
48.13.2	Psychotherapie	232
48.14	Siehe auch	232
48.15	Literatur	233
48.16	Einzelnachweise	234
<b>49</b>	<b>Persönlichkeit</b>	<b>235</b>
49.1	Persönlichkeit in der Philosophie	235
49.2	Persönlichkeit in der Psychologie	235
49.2.1	Definitionen	236
49.2.2	Geschichte	236
49.2.3	Persönlichkeitseigenschaften	236



49.2.4	Entwicklung der Persönlichkeit	236
49.2.5	Persönlichkeitstheorien	237
49.2.6	Personenwahrnehmung und Alltagspsychologie	238
49.2.7	Persönlichkeitsdiagnostik, Assessment	238
49.2.8	Doppelte Persönlichkeit	239
49.3	Literatur	239
49.3.1	Philosophie	239
49.3.2	Psychologie	239
49.4	Siehe auch	240
49.5	Weblinks	241
49.6	Einzelnachweise	241
<b>50</b>	<b>Positive Leadership</b>	<b>242</b>
50.1	Methoden und Instrumente	242
50.2	Anwendung und Forschung	242
50.3	Literatur	242
<b>51</b>	<b>Präsentorik</b>	<b>244</b>
51.1	Ziel der Präsentorik	244
51.2	Präsentorik und Medien	244
51.3	Persönliche Wirkungsfaktoren	244
51.4	Theoretischer Hintergrund	245
51.5	Themenfelder in der Präsentorik	245
51.6	Literatur	245
<b>52</b>	<b>Problemlösen</b>	<b>246</b>
52.1	Grundlagen	246
52.2	Objektive Problembeschreibung	247
52.3	Problemlösen - Heuristiken und Algorithmen	248
52.4	Problemlösestrategien	248
52.5	Unterschiedsreduktion	248
52.6	Problemlösen durch künstliche Intelligenz	249
52.7	Analogiebildung	249
52.8	Methodische Problemlösung	249
52.9	Interne und Externe Repräsentation	250
52.9.1	Entwicklung und Veränderung der Repräsentation	250
52.10	Schemainduktion	251
52.11	Literatur	251
52.12	Referenzen	251
<b>53</b>	<b>Projektmanagement</b>	<b>252</b>
53.1	Definitionen Projektmanagement	252
53.2	Einführung	253

53.2.1 Stakeholdererwartungen . . . . .	253
53.2.2 Personelle Besetzung . . . . .	254
53.2.3 Wahl der Vorgehensweise . . . . .	255
53.2.4 Übergreifendes Management von Projekten . . . . .	255
53.2.5 Software-Werkzeuge . . . . .	256
53.3 Erfolgsfaktoren . . . . .	256
53.4 Standards und Normen . . . . .	257
53.4.1 Internationale Projektmanagement-Standards . . . . .	257
53.4.2 Projektmanagement-Systeme . . . . .	258
53.5 Projektphasen . . . . .	258
53.6 Projektmanagement-Prozessgruppen . . . . .	259
53.6.1 Prozessgruppe <i>Initiierung</i> . . . . .	260
53.6.2 Prozessgruppe <i>Planung</i> . . . . .	260
53.6.3 Prozessgruppe <i>Ausführung</i> . . . . .	261
53.6.4 Prozessgruppe <i>Überwachung</i> . . . . .	261
53.6.5 Prozessgruppe <i>Abschluss</i> . . . . .	261
53.6.6 Prozessgruppen und Projektphasen . . . . .	262
53.7 Die neun Wissensgebiete des Projektmanagements . . . . .	262
53.8 Geschichte . . . . .	263
53.9 Literatur . . . . .	263
53.10 Weblinks . . . . .	263
53.11 Quellen . . . . .	264
<b>54 Reifegradmodell (Führungslehre)</b>	<b>265</b>
54.1 Siehe auch . . . . .	265
54.2 Verweise . . . . .	265
<b>55 Selbstmanagement</b>	<b>266</b>
55.1 Begriffliche Klärung . . . . .	266
55.2 Bedeutung des Selbstmanagements . . . . .	266
55.3 Entwicklung des Themas . . . . .	267
55.4 Literatur . . . . .	268
55.5 Einzelnachweise . . . . .	269
<b>56 Servant Leadership</b>	<b>270</b>
56.1 Ansatz . . . . .	270
56.2 Weiterführende Literatur . . . . .	270
56.3 Einzelnachweise . . . . .	271
<b>57 Situatives Führen</b>	<b>272</b>
57.1 Entwicklung situativer Theorien . . . . .	272
57.2 Situatives Führen nach Hersey und Blanchard . . . . .	272
57.3 Kritische Würdigung . . . . .	274

57.4	Fazit . . . . .	275
57.5	Literatur . . . . .	275
57.6	Belege . . . . .	276
<b>58</b>	<b>Soziale Kompetenz</b>	<b>277</b>
58.1	Allgemeines . . . . .	277
58.2	Psychologie . . . . .	277
58.2.1	Soziale Kompetenzen . . . . .	278
58.3	Pädagogik . . . . .	278
58.4	Wirtschaftsleben . . . . .	279
58.5	Kritik . . . . .	279
58.6	Siehe auch . . . . .	279
58.7	Literatur . . . . .	279
58.8	Einzelnachweise . . . . .	280
<b>59</b>	<b>Systemische Führung</b>	<b>281</b>
59.1	Systemischer Ansatz . . . . .	281
59.2	Siehe auch . . . . .	283
59.3	Literatur . . . . .	283
59.4	Weblinks . . . . .	283
<b>60</b>	<b>Teambildung</b>	<b>284</b>
60.1	Definitionen . . . . .	284
60.2	Ablauf von Teamentwicklungsmaßnahmen . . . . .	285
60.3	Begriffliche Abgrenzung . . . . .	285
60.4	Allgemeine Anforderungen . . . . .	286
60.5	Phasenmodell nach Tuckman . . . . .	286
60.6	Teaminterventionen nach West . . . . .	287
60.7	Teamdesign / Strukturmodell . . . . .	288
60.8	Siehe auch . . . . .	288
60.9	Literatur . . . . .	289
60.10	Weblinks . . . . .	289
60.11	Einzelnachweise . . . . .	290
<b>61</b>	<b>Teamführung</b>	<b>291</b>
61.1	Sozialpsychologische Gruppenforschung . . . . .	291
61.2	Führung einzelner Gruppenmitglieder . . . . .	292
61.3	Führung von Teams . . . . .	293
61.4	Erfolgreiche Teamführung . . . . .	293
61.5	Literatur . . . . .	294
61.6	Einzelnachweise . . . . .	294
<b>62</b>	<b>Transaktionale Führung</b>	<b>295</b>

62.1 Merkmale der Transaktionalen Führung	295
62.2 Methoden	295
62.3 Einzelnachweise	295
62.4 Literatur	295
62.5 Siehe auch	296
<b>63 Transformationale Führung</b>	<b>297</b>
63.1 Entstehung des Modells	297
63.2 Inhalt und Operationalisierung	297
63.3 Praxis	299
63.4 Kritik	300
63.5 Weiterentwicklung	300
63.6 Quellennachweise	301
63.7 Literatur	302
<b>64 Unternehmensleitbild</b>	<b>303</b>
64.1 Funktionen von Leitbildern	303
64.2 Kritik	304
64.3 Literatur	304
64.4 Weblinks	305
64.5 Nachweise	305
<b>65 Verstärkung (Psychologie)</b>	<b>306</b>
65.1 Positive Verstärkung	306
65.2 Negative Verstärkung	307
65.3 Bestrafung	307
65.4 Das Kontingenzschema	307
65.5 Verhaltenswissenschaftliche und laienpsychologische Terminologie	308
65.6 Quellen	308
<b>66 Vier-Seiten-Modell</b>	<b>309</b>
66.1 Die vier Seiten einer Nachricht	309
66.1.1 Sachebene / Sachinhalt	311
66.1.2 Selbstoffenbarung	311
66.1.3 Beziehungsebene	311
66.1.4 Appell	311
66.2 Beispiel für eine durch Missverständnisse gestörte Kommunikation	311
66.3 Nachrichten und darin enthaltene Botschaften	311
66.4 Anmerkungen	312
66.5 Literatur	312
66.6 Weblinks	312
66.7 Einzelnachweise	312

<b>67 Vorgesetztenbeurteilung</b>	<b>314</b>
67.1 Zweck der Vorgesetztenbeurteilung	314
67.2 Teilelemente	315
67.3 Varianten des Instrumentes	315
67.4 Gestaltungsparameter	316
67.5 Wirkungshypothesen	317
67.6 Anwendungsvoraussetzungen	317
67.7 Beurteilung des Instrumentes	318
67.8 Literaturverzeichnis	319
67.9 Quellen	320
<b>68 Work-Life-Balance</b>	<b>321</b>
68.1 Einführung	321
68.2 Work-Life-Balance als individuelle Zielsetzung	322
68.3 Wechselwirkungen zwischen Lebensbereichen	322
68.4 Work-Life-Balance Maßnahmen in Unternehmen	323
68.4.1 Betriebliche Gesundheitsförderung	323
68.4.2 Marktkräfte	323
68.4.3 Rolle des Managements	324
68.5 Work-Life-Balance nach Branche und Art der Tätigkeit	324
68.6 Gesetzgebung (Deutschland)	324
68.7 Siehe auch	325
68.8 Literatur	325
68.9 Weblinks	325
68.10 Einzelnachweise	326
<b>69 X-Y-Theorie</b>	<b>327</b>
69.1 Menschenbild der Theorien	327
69.1.1 Theorie X – der Mensch ist unwillig	327
69.1.2 Theorie Y – der Mensch ist engagiert	327
69.1.3 Theorie Z – der Mensch ist je nachdem	328
69.2 Die Selbsterfüllende Prophezeiung der Theorien X und Y	328
69.3 Charakteristika und Ausprägungen	328
69.4 Literatur	328
69.5 Weblinks	328
<b>70 Zeitmanagement</b>	<b>329</b>
70.1 Persönliches Zeitmanagement	329
70.1.1 Strategien des persönlichen Zeitmanagements	329
70.1.2 Kritik am persönlichen Zeitmanagement	329
70.2 Zeitwirtschaft	330
70.3 Siehe auch	330

70.4	Literatur	330
70.5	Weblinks	331
70.6	Einzelnachweise	331
<b>71</b>	<b>Zielsetzungstheorie</b>	<b>332</b>
71.1	Literatur	332
<b>72</b>	<b>Zielvereinbarung</b>	<b>334</b>
72.1	Zielfindung	334
72.2	Elemente	334
72.2.1	Das Ziel	334
72.2.2	Die Maßnahmen	335
72.3	Beispiele	335
72.3.1	Strategische Ziele	335
72.3.2	Operative Ziele	335
72.4	Probleme und Risiken	336
72.5	Mitbestimmung	337
72.6	Wirtschaftliche Bedeutung und Folgerungen	337
72.7	Siehe auch	337
72.8	Literatur	337
72.9	Weblinks	338
72.10	Einzelnachweise	338
<b>73</b>	<b>Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)</b>	<b>339</b>
73.1	Hygienefaktoren	340
73.2	Motivatoren	340
73.3	Zusammenspiel der Faktoren	340
73.4	Kritik	341
73.5	Literatur	341
73.6	Weblinks	341
73.7	Einzelnachweise	342
73.8	Text- und Bildquellen, Autoren und Lizenzen	343
73.8.1	Text	343
73.8.2	Bilder	350
73.8.3	Inhaltslizenz	353

# Kapitel 1

## Autorität

**Autorität** ist im weitesten Sinne eine soziale Positionierung, die einer **Institution** oder **Person** zugeschrieben wird und dazu führt, dass sich andere Menschen in ihrem **Denken** und **Handeln** nach ihr richten. Sie entsteht (durch Vereinbarungen oder Herrschaftsbeziehungen) in gesellschaftlichen Prozessen (Lehrer/Schüler, Vorgesetzter/Mitarbeiter) oder durch vorausgehende Erfahrungen von **Charisma** (nach **Max Weber** beruhend auf charakteristischen Charismatisierungsquellen, wie **Stärke**, **Kompetenz**, **Tradition** oder **Offenbarung**). Der Begriff hat seine Wurzeln im römischen Recht (*auctoritas*).

### 1.1 Formen der Auseinandersetzung mit Autorität

Autorität ist nicht vornehmlich als Eigenschaft, sondern hauptsächlich als Beziehungsqualität zu begreifen; die Autorität bedarf der Anerkennung anderer, das Autoritätsverhältnis ist zweiseitig. Dabei kann es sich um die verschiedensten Beziehungsformen handeln, insbesondere können die Grade der Freiwilligkeit der Anerkennung viele Formen annehmen, insbesondere:

- Freiwillige Bewunderung, Anerkennung und **Respekt**, bis hin zum Gegenteil **Autoritätshörigkeit**.
- Faktisch akzeptierte Autorität in **gesellschaftlichen Rollen** (z. B. Eltern, Lehrer, Vorgesetzte, Polizeivollzugsbeamte, Richter, Trainer)
- Vortäuschen der **Akzeptanz** der Autorität nach Außen hin, um Nachteile zu vermeiden, bei gleichzeitiger innerer oder gegenüber Vertrauten dokumentierter Ablehnung
- Erzwungene Anerkennung von Autorität aufgrund körperlicher Unterlegenheit, in Situationen von Gefangenschaft oder Gefängnis- oder allgemein aufgrund von massiven **Angstsituationen**.
- Auflehnung und Rebellion beispielsweise gegen die Staatsautorität.

### 1.2 Unterschiedliche Auffassungen und Auswirkungen von Autorität

Neue Ansätze im Lehrbereich, zum Beispiel in den **konstruktivistischen** Lehr- und Lerntheorien, gehen davon aus, dass die Lehrperson ihre Autorität nicht nur kraft des Gesetzes/der Position erlangt, sondern durch Zustimmung von den Belehrteten. Autorität kann zudem geteilt oder delegiert werden, sofern die Autorität (als Person) gewillt ist, dies zu tun.

Prinzipiell betrachtet entsteht durch Autorität dennoch ein (wenn auch ein zeitlich, räumlich oder fachlich beliebig eingeschränkt vorstellbares) **Machtgefälle** bzw. **Herrschaftsverhältnis** zwischen – im elementaren Fall – zwei Personen.

Welche Macht einem Lehrer zukommt, hat **Jane Elliott** durch ihr Experiment gezeigt, in dem sie Kinder durch falsche Informationen über die angebliche Bedeutung der Augenfarbe für den Charakter dazu veranlasste, andere Kinder zu diskriminieren. Zusätzlich zu den irreführenden Informationen ging sie mit schlechtem Beispiel voran, indem sie selbst

die jeweils als Sündenböcke ausgewählten **diskriminierte**. Später entwickelte sie daraus ein auf Bewusstseinsförderung abzielendes Anti-Rassismus-Programm.<sup>[1]</sup>

Erich Fromm bezeichnet die Autorität des Lehrers im Lehrer-Schüler-Verhältnis als Beispiel für eine rationale Autorität, gegenüber der irrationalen Autorität des Herrn in der Herr-Knecht-Beziehung (**autoritärer Charakter**). Die rationale Autoritätsbeziehung löst sich auf, je selbstständiger der Schüler wird, bis er schließlich der Schule entwachsen ist. Pädagogisch wird Autorität oft grundsätzlich als förderliche Autorität betrachtet, die auf Vertrauen gründet, aber auch missbraucht werden kann. Soziopschoanalytisch kritisiert Gérard Mendel Autorität als „täuschende Maske der Gewalt“, die im Fall unzureichenden oder verweigerten **Gehorsams** ihr wahres strafendes Gesicht zeigt.

Der sehr schillernde Autoritätsbegriff enthält weitere Differenzierungen: **charismatische** Autorität, funktionale Autorität, personale Autorität, anonyme Autorität, Sachautorität, Amtsbautorität, Erziehungsbautorität usw.

Man kann nach Bocheński **epistemische** und **deontische** Autorität unterscheiden: **Epistemische Autorität** ist die Autorität des *Wissenden*, der sich in einem Fachgebiet besonders gut auskennt und auf den man deswegen bei Fragen, die dieses Fachgebiet betreffen, zu hören gewillt ist. **Deontische Autorität** bezeichnet die Autorität des *Vorgesetzten*, der von dieser seiner Position her Weisungen zum Verhalten seiner Untergebenen erteilen kann. Englischsprachige Autoren vertreten inhaltlich ähnliche Unterscheidungen: „Cognitive“ und „administrative“<sup>[2]</sup> – „Epistemic“ und „executive“<sup>[3]</sup> – „By command“ und „by expertise“ (Jean Goodwin, die als dritten Typus die Autorität „by dignity“ vorschlägt).<sup>[4]</sup>

Unter Demonstration von Autorität oder Autoritätsdemonstration wird eine **Handlung** verstanden, die dazu dienen soll, dass eine Autorität anerkannt und gefestigt wird.

Wird Autorität von einer Gruppe sich zusammengehörigen fühlender Personen gleichzeitig demonstriert, so tragen Effekte der **Gruppendynamik** in der Regel zu einer Stärkung der Intensität dieser Demonstration bei.

Das **Milgram-Experiment** zeigt, dass eine Deckung in dem Sinne, dass z. B. **Vorgesetzte** Handlungen zur *Demonstration von Autorität* allgemein oder im Einzelfall befürworten, weiterhin zur Stärkung der Intensität der *Demonstration von Autorität* beiträgt. Gibt es möglichst wenig Kontakt (z. B. Gelegenheiten für **Mitgefühl**) zwischen Demonstrierenden und Betroffenen, so ist dies ebenfalls intensitätssteigernd.

Eine *Demonstration von Autorität* kann zum Beispiel durch Nachsicht und **Respekt** oder durch die offensichtliche Suche nach einem gerechten **Konsens** in Konflikten erfolgen. Dies wird gegenwärtig von vielen Menschen als positiv erachtet, da diese solche Demonstrationen von Autorität als Zeichen intellektueller Überlegenheit sehen.

Es gibt aber auch Methoden, die zur Zeit überwiegend negativ bewertet werden, so z. B. durch möglichst beeindruckendes Auftreten: **Habitus**, **Kleidung**, möglichst imposante Uniform, Talar, Abzeichen, Waffe, o. Ä., durch Sprache, etwa entschiedener Tonfall, Schreien, auch Drohungen, („Säbelrasseln“), oder **Beleidigungen**, sowie durch Gewalt, Androhen oder Zufügen von physischem oder psychischem Schmerz, Qual, Folter Autorität zu erzwingen. Dazu gehört auch das Verbreiten von **Angst** und **Terror**, z. B. demonstrative Verletzung oder Tötung anderer (Exempel statuieren).

In der **Studentenbewegung** spielte der der **Frankfurter Schule** entlehnte Begriff von *Autorität* eine große Rolle. Die Revolte wird demnach auch als *Antiautoritäre Bewegung* bezeichnet.

Sozialwissenschaftler wie **Theodor W. Adorno** untersuchten in den 1950ern die **Autoritäre Persönlichkeit**, die zuvor schon Erich Fromm in den 1930er Jahren während seiner Zugehörigkeit zur Frankfurter Schule als **sadomasochistischer Charakter** erarbeitet hatte.

Haim Omer entwickelt in Israel eine – wie er sie nennt – neue Autorität, welche Eltern und Lehrern (angesichts veränderter Werte) Einstellungen, Gefühle und Methoden zur Verfügung stellt, Kinder und Jugendliche angemessen zu „erziehen“. Dabei tauscht Omer gegenüber der traditionellen Autorität die Distanz in Präsenz („Ich bin da, und ich bleibe da.“), wobei der Hauptbestandteil die „wachsamen Sorge“ darstellt. Anstatt der Kontrolle des Kindes/Jugendlichen geht es nun um Selbstkontrolle, wodurch die Autorität nicht vom Jugendlichen abhängig ist. Anstatt der pyramidalen Hierarchie steht in der neuen Autorität die Vernetzung von Eltern und Lehrern im Vordergrund.

## 1.3 Autorität in der Erziehung

### 1.3.1 Begriffsbestimmung

Psychologen haben sich mit dem begrifflichen Konstrukt *Autorität* eingehend im Rahmen der **Erziehungstilforschung** befasst. In der typologisch orientierten Erziehungstilforschung unterscheidet man seit Diana Baumrind<sup>[5]</sup> einen



autoritären und einen autoritativen Erziehungsstil. Ersterer zeichnet sich durch ein niedriges Niveau an Responsivität des Erziehers aus, letzterer durch ein hohes. Das Niveau an Autorität ist in beiden Fällen hoch. Forschungsbefunde weisen in großer Mehrzahl darauf hin, dass eine autoritative Erziehung für die Entwicklung des Kindes weitaus günstiger ist als eine autoritäre.

Da in der typologisch orientierten Erziehungsstilforschung nicht klar wird, ob solche Befunde auf die Varianz der Dimension *Responsivität* oder eine Varianz der Dimension *Autorität* zurückzuführen sind, haben Forscher jüngerer Generationen (z. B. Reinhard und Anne-Marie Tausch) vorgeschlagen, die Dimensionen auch unabhängig voneinander zu betrachten. Unter diesem *Dimensionskonzept*, das in der Erziehungsstilforschung seitdem die Regel ist, sind inzwischen Studien entstanden, die zeigen, dass Autorität für die Erziehung günstig sein kann; so hat etwa Jerome Kagan in den 1990er Jahren gezeigt, dass Kinder strenger Mütter emotional weniger labil sind als Kinder nachgiebiger Mütter.<sup>[6]</sup> Problematisch ist bis heute jedoch die *Operationalisierung* des theoretischen Konstrukts *Autorität*, das ohne einheitliche und explizite *Messtheorie* mal als erzieherische Konsequenz, mal als Strenge,<sup>[5]</sup> mal als Kontrolle oder Autonomiebeschränkung<sup>[7]</sup> und mal als Tendenz zu scharfer Disziplin<sup>[8]</sup> gefasst wird.<sup>[9]</sup>

### 1.3.2 Der Autoritätsdiskurs des 21. Jahrhunderts

Im gesellschaftlichen Erziehungsdiskurs des deutschsprachigen Raumes spielt der Begriff „Autorität“ im 21. Jahrhundert erneut eine zentrale Rolle. Belebt wurden die Diskussionen u. a. durch die seit 2004 ausgestrahlte Reality-TV-Serie *Supernanny*, deren Protagonistin, die Pädagogin Katharina Saalfrank, freilich noch weitaus weniger auf eine Stärkung der elterlichen Glaubwürdigkeit und Autorität setzte als z. B. die britische „Supernanny“ Jo Frost. Ein wiedererkennbares Gesicht bekam die Schule derjenigen Erzieher und Psychologen, die mehr Autorität nicht für schädlich, sondern für wünschenswert halten, mit dem Pädagogen Bernhard Bueb, der 2006 sein viel beachtetes Buch *Lob der Disziplin* veröffentlichte. Bueb argumentierte darin, dass junge Menschen die Fähigkeit zur Selbstbestimmung nur erwerben, wenn sie neben Liebe auch Disziplin, neben Freiheit auch Autorität erfahren. 2008 folgte Michael Winterhoffs aus psychologischer Sicht geschriebenes Buch *Warum unsere Kinder Tyrannen werden*. Winterhoff beschrieb darin, wie viele Eltern unter dem Deckmantel des partnerschaftlichen Umgangs alle Autorität, die sie eigentlich selber ausüben sollten, an ihr Kind delegieren, was einem folgenreichen emotionalen Missbrauch des Kindes gleichkomme.

In den Vereinigten Staaten hatte Diana Baumrind bereits in den 1970er Jahren dargelegt, dass erzieherische Desiderate wie ein positives Selbstbild, psychosoziale Reife, Selbstkontrolle und Leistungsbereitschaft am ehesten durch einen autoritativen Erziehungsstil hervorgebracht werden, d. h. wenn die Eltern sich dem Kind gegenüber einerseits responsiv verhalten, andererseits aber auch Autorität und Disziplin ausüben. Die Richtigkeit ihrer Vermutung konnte seitdem in zahlreichen Studien nachgewiesen werden.<sup>[10]</sup>

Obwohl weder Bueb noch Winterhoff mit ihren Thesen über das hinausgegangen waren, was die US-amerikanischen Studien vorgetragen hatten, lösten ihre Bücher in der deutschen Öffentlichkeit und auch bei vielen Pädagogen und Psychologen Protest aus; in heftigen geführten Debatten wurde beiden Autoren vorgeworfen, überlebten Konzepten von Zucht und Ordnung und einer schwarze Pädagogik das Wort zu reden.

Auch Amy Chua in den Vereinigten Staaten veröffentlichtes Erziehungsbuch *Die Mutter des Erfolgs* (2011), das nicht für Autorität, sondern für eine ausgewiesene strikt leistungsorientierte Erziehung wirbt, wurde in Deutschland als Plädoyer für elterliches Drillen rezipiert.

Im Zuge desselben Autoritätsdiskurses entstand allerdings auch das Schlagwort von der „Kuschelpädagogik“, das sich seither solche Erzieher gefallen lassen müssen, die Autorität, Leistungserwartungen und Disziplin weiterhin vehement ablehnen.<sup>[11]</sup>

In den Vereinigten Staaten trug die Familientherapeutin Wendy Mogel zu diesem Thema bereits im Jahre 2001 das sehr einflussreiche Buch *The Blessings of a Skinned Knee* bei.

## 1.4 Siehe auch


- Autorisierung
- Führungskompetenz
- Herrschaft
- Macht

- Amt
- Obrigkeit

## 1.5 Literatur

- Joseph Maria Bocheński: *Was ist Autorität? Einführung in die Logik der Autorität*. Herder, Freiburg 1974, ISBN 3-451-01939-6.
- Theodor Eschenburg: *Über Autorität*. Suhrkamp, Frankfurt a.M. 1976 (1. Aufl. 1965).
- Heinz Hartmann: *Funktionale Autorität.*, Enke, Stuttgart 1964.
- Walter Kerber: *Sozialethik*. Kohlhammer, Stuttgart u. a. 1998, Rn. 141–169.
- Alfons Mandorfer: *Autorität heute*. In: *Öffentliches Stiftsgymnasium Kremsmünster, Jahresbericht 116* (1973), S. 7–29
- Gérard Mendel: *Plädoyer für die Entkolonisierung des Kindes. Sozio-Psychoanalyse der Autorität*. Walter-Verlag, Olten/Freiburg 1973, ISBN 3-530-56401-X.
- Haim Omer: *Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde*. Vandenhoeck & Ruprecht, 2010, ISBN 978-3-525-40203-0.
- Thomas Petersen: *Autorität in Deutschland. Eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach*. Gedanken zur Zukunft 20, Herbert Quandt-Stiftung. Bad Homburg v.d. Höhe 2011, ISBN 978-3-937831-18-3
- Richard Sennett: *Autorität*. S. Fischer, Frankfurt a.M. 1985
- Erich Weber: *Autorität im Wandel – Autoritäre, antiautoritäre und emanzipatorische Erziehung*. Verlag Ludwig Auer, Donauwörth 1974, ISBN 3-403-00490-2.
- Frieder Otto Wolf: *Autorität*. (PDF) In: *Historisch-kritisches Wörterbuch des Marxismus*, Bd. 1, Argument-Verlag, Hamburg, 1994, ISBN 3-88619-431-0, Sp. 784–800.

## 1.6 Weblinks

 **Wiktionary: Autorität** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

 **Wikiquote: Autorität** – Zitate

- Eintrag In: Edward N. Zalta (Hrsg.): *Stanford Encyclopedia of Philosophy*
- Thomas Petersen *Autorität in Deutschland*. (PDF; 1,4 MB) Eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach, 2011
- *Wer nicht kuscht, wird getasert*. Telepolis
- *Der Dienst der Autorität und der Gehorsam*. Katholische Ordens-Kongregation, 2008
- *Autoritätenmodell* (PDF; 105 kB) Visuelle Darstellung der Autorität
- Stanford Encyclopedia of Philosophy: Authority

## 1.7 Einzelnachweise

- [1] Zum Trainingskonzept von Jane Elliott, weitere Informationen in deutscher Sprache
- [2] Patrick Wilson: *Second-hand knowledge. An inquiry into Cognitive Authority*. Westport 1983.
- [3] Richard T. De George: *The Nature and Limits of Authority*. Lawrence, 1985.
- [4] Jean Goodwin: *Forms of Authority and the Real Ad Verecundiam*. In: *Argumentation*. 12 (1998), S. 267–280.
- [5] Diana Baumrind, Allen E. Black: *Socialization practices associated with dimensions of competence in preschool boys and girls*. In: *Child Development*, Band 38, 1967, S. 291–327. Diana Baumrind: *Child-care practices anteceding three patterns of preschool behavior*. In: *Genetic Psychology Monographs*, Band 75, 1967, S. 43–88. Diana Baumrind: *Current patterns of parental authority*. In: *Developmental Psychology Monograph*, Band 4, Heft 1, Teil 2, 1971. Diana Baumrind: *The development of instrumental competence through socialization*. In: A. Pick (Hrsg.): *Minnesota Symposium on Child Psychology*. University of Minnesota Press, Minneapolis 1973, S. 3–46. Diana Baumrind: *Some thoughts about childrearing*. In: U. Bronfenbrenner, M. A. Mahoney (Hrsg.): *Influences on human development*. The Dryden Press, Hinsdale, IL 1975, S. 270–282. Diana Baumrind: *The influence of parenting style on adolescent competence and substance use*. In: *Journal of early adolescence*, Band 11, Heft 1, 1991, S. 56–95
- [6] Jerome Kagan: *Galen's Prophecy: Temperament in Human Nature*. Westview Press, 1997, ISBN 0-8133-3355-5
- [7] Earl S. Schaefer: *Children's Reports of Parental Behavior: An Inventory*. In: *Child Development*, Band 36, 1965, S. 413–424. L. Steinberg, N. S. Mounts, S. D. Lamborn, S. M. Dornbusch: *Authoritative parenting and adolescent adjustment across varied ecological niches*. In: *Journal of Research on Adolescence*, Band 1, 1991, S. 19–36
- [8] Barry M. Wagner, Patricia Cohen, Judith S. Brook: *Parent/Adolescent Relationships: Moderators of the Effects of Stressful Life Events*. In: *Journal of Adolescent Research*, Band 11, Heft 3, 1996, S. 347–374
- [9] Theo Herrmann, Aiga Stapf, Werner Deutsch: *Datensammeln ohne Ende? Anmerkungen zur Erziehungsstilforschung*. In: *Psychologische Rundschau*, Band 26, 1975, S. 176–182. Helmut Lukesch: *Forschungsstrategien im Bereich der Erziehungsstilforschung*. In: Klaus Schneewind, Theo Herrmann (Hrsg.): *Erziehungsstilforschung: Theorien, Methoden und Anwendung der Psychologie elterlichen Erziehungsverhaltens*. Huber, Bern 1980, S. 57–88. Heinz Walter Krohne: *Erziehungsstilforschung: Neuere theoretische Ansätze und empirische Befunde*. In: *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, Band 2, 1988, S. 157–172. Klaus Schneewind, Reinhard Pekrun: *Theorien und Modelle der Erziehungs- und Sozialisationspsychologie*. In: Klaus Schneewind (Hrsg.): *Psychologie der Erziehung und Sozialisation*. Hogrefe, Göttingen 1994, S. 3–39; Heinz Walter Krohne, Michael Hock: *Erziehungsstil*. In: D. H. Rost (Hrsg.): *Handwörterbuch pädagogischer Psychologie*. Beltz, Weinheim 1998. Elke Wild: *Elterliche Erziehung und schulische Lernmotivation*. Habilitationsschrift, Mannheim 1999
- [10] Eleanor E. Maccoby, John A. Martin: *Socialization in the context of the family; Parent-child interaction*. In: P. H. Mussen, E. M. Hetherington: *Handbook of child psychology*, Band 4: *Socialization, personality, and social development*. 4. Auflage. Wiley, New York 1983. Eleanor E. Maccoby: *The role of parents in the socialization of children: A historical overview*. In: *Developmental Psychology*, Band 28, 1992, S. 1006–1017. Laurence Steinberg, Nancy Darling, Anne C. Fletcher, B. Bradford Brown, Sanford Dornbusch: *Authoritative parenting and adolescent adjustment: An ecological journey*. In: P. Moen, G. Elder, Jr., K. Luscher (Hrsg.): *Examining lives in context: Perspectives on the ecology of human development*. American Psychological Association, Washington DC 1995, S. 423–466. Marjorie R. Gray, Laurence Steinberg: *Unpacking Authoritative Parenting: Reassessing a Multidimensional Construct*. In: *Journal of Marriage and the Family*, Band 61, 1999, S. 574–587
- [11] *Das Ende der Kuschelpädagogik* Die Welt, 30. Januar 2008

# Kapitel 2

## Charisma

Der Ausdruck **Charisma** ([ˈçarisma, ʧaˈrɪsma, ˈkarɪsma oder kaˈrɪsma], von griech. χάρισμα *chárisma*: „Gnadengabe“, „aus Wohlwollen gespendete Gabe“) findet sich ursprünglich vor allem in der jüdisch-christlichen Tradition (Philo, Septuaginta, Neues Testament) und bezeichnet dort von Gott dem Menschen Geschenktes, wobei durch das Wort das Wohlwollen als Motivation der Gabe betont wird. Der Ausdruck wird dann vor allem bei Paulus für geistliche Fähigkeiten verwendet.

In der Religionswissenschaft wird der Begriff einerseits für die Begabung oder Befähigung zum Empfang von Offenbarungen, Inspirationen oder Erleuchtungen verwendet, andererseits – verbunden mit religiöser Devianz und Innovation – für die Schaffung einer eigenen von einer bestimmten Gruppe anerkannten numinosen Autorität. Im Management gilt das Konzept der Transformationalen Führung als eine Möglichkeit, diesen Begriff in der Praxis zu operationalisieren und bei der Entwicklung von Führungskompetenzen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung anzuwenden. In der Soziologie bezeichnet es eine der drei Formen von Herrschaft.

An diese Bedeutung schließt sich auch die alltagssprachliche Verwendung des Begriffs an, die unter dem „Charisma“ eines Menschen dessen gewinnende „Ausstrahlung“ bezeichnet.

### 2.1 Religiöser Begriff

→ Hauptartikel: *Gaben des Heiligen Geistes*

Im Neuen Testament und im älteren Christentum bezeichnet Charisma eine Gnadengabe des Heiligen Geistes (1 Kor 12,7). Zu den Charismen zählen Weisheit mitteilen, Erkenntnis vermitteln, Glaubenskraft, Prophetie, Krankenheilungen, Wundertaten, Geisterunterscheidung, Zungenrede und Auslegung der Zungenrede. Unter besonderer Betonung einiger dieser Charismen (auch: Charismata) entstanden in der Neuzeit geistliche Aufbruchsbewegungen wie die Pfingstbewegung oder die charismatische Bewegung.

### 2.2 Sozialwissenschaftlicher Begriff

In der Soziologie nutzte Max Weber den Begriff „Charisma“, um eine der von ihm unterschiedenen drei Formen der Herrschaft zu bezeichnen – neben „traditionaler“ und „rationaler“ Herrschaft teilte er auch die charismatische Herrschaft ein. Im Anschluss an Weber bezeichnet Charisma eine soziale Beziehung von Herrschaft, welche die Sozialstruktur grundlegend verändert, eine außeralltägliche „revolutionäre Macht“, und zwar so, wie sie von den charismatisch Beherrschten, den Anhängern („Jüngern“), gewertet wird.

„Über die Geltung des Charisma entscheidet die durch Bewährung – ursprünglich stets: durch Wunder – gesicherte freie, aus Hingabe in Offenbarung, Heldenverehrung, Vertrauen zum Führer geborene, Anerkennung durch die Beherrschten. Aber diese ist (bei genuinem Charisma) nicht der Legitimitätsgrund, sondern sie ist Pflicht der kraft Berufung und Bewährung zur Anerkennung dieser Qualität Aufgerufenen. Diese Anerkennung ist psychologisch eine aus Begeisterung oder Not und Hoffnung geborene ganz persönliche Hingabe.“

– *Wirtschaft und Gesellschaft*. Kapitel III. *Die Typen der Herrschaft*. §10: *Charismatische Herrschaft*

Die Veralltäglichen des Charismas: Wird die charismatische Beziehung zu einem Dauerverhältnis, ändert sie ihren außeralltäglichen Charakter und wird zu traditionaler oder rationalisierter (legaler) Herrschaft (§11). Neben dem „Personen-Charisma“, wo ein „Schöpfer“ überkommene Gerechtigkeitsvorstellungen ersetzt oder neu interpretiert, kann jedoch auch von einem „Institutionen-Charisma“ gesprochen werden, wodurch neue Institutionen kreiert werden.<sup>[1]</sup>

Der Politikwissenschaftler Franz Neumann führte in seinem *Behemoth* die Idee der Legitimierung durch Charisma auf die Theologie Calvins zurück.<sup>[2]</sup> Nach seiner Analyse führte die Ideologie des Nationalsozialismus die charismatische Macht des Führers auf das „Volkstum“ zurück.<sup>[3]</sup> In *Demokratie in Deutschland* hat M. Rainer Lepsius die Anwendbarkeit eines solchen Erklärungsversuchs auf den Führerstaat Adolf Hitlers überprüft.<sup>[4]</sup> In seiner Arbeit *Revolution und Veralltäglichen* (1977) hat Dirk Kaesler die Anwendbarkeit dieser Theorie für die Beantwortung der Frage: „Was wird aus Revolutionen?“ geprüft; er kam zum Ergebnis, dass Webers Theorie von der „Veralltäglichen“ des Charismas ein brauchbares Analysekonzept für Verständnis und Erklärung postrevolutionärer Prozesse liefert.

In seinem Buch *Charismatiker und Effizienzen: Porträts aus 60 Jahren Bundesrepublik* verglich Franz Walter 2009 (bezugnehmend auf Max Webers Unterscheidung zwischen charismatischer und der bürokratischer Herrschaft) exemplarisch charismatische Politiker der bundesdeutschen Geschichte – Konrad Adenauer, Willy Brandt, Franz Josef Strauß, Helmut Schmidt, Helmut Kohl – mit ihren effizienten Mit- und Gegenspielern: Hans Globke, Horst Ehmke, Edmund Stoiber, Rudolf Seiters und vielen anderen.

## 2.3 Wirtschaftspsychologie und Managementlehre

In der Wirtschaftspsychologie findet sich ein Ansatz, der Charismaaffinität und die Wahrnehmung von Charisma in die Nähe des Narzissmus stellt (siehe Dammann, 2007). Wichtig dabei sind, wie sich „Stigma“ und „Charisma“ zueinander verhalten (siehe dazu Wolfgang Lipp), und die Möglichkeit der sozialen Reversion bzw. Dramatisierung prototypischer Attribute.

Laut Richard Wiseman verfügt eine charismatische Person über drei Eigenschaften:<sup>[5]</sup>

1. Emotionen werden von ihr sehr stark empfunden.
2. Sie ist in der Lage, auch andere Menschen derart starke Gefühle erleben zu lassen.
3. Sie ist resistent gegenüber Einflüssen anderer charismatischer Menschen.<sup>[6]</sup>

In der Managementwissenschaft wurde das Phänomen Charisma lange Zeit als obskure Erscheinung betrachtet bis unter anderem J. A. Conger und R. N. Kanungo im Jahr 1987 diesen Begriff in einer empirischen Studie anhand konkreter Verhaltensbeschreibungen operationalisiert und messbar gemacht haben. Demnach werden Führungskräfte als charismatisch wahrgenommen, wenn Sie zum Beispiel (1) eine attraktive und zugleich überzeugende Vision vermitteln, (2) ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, (3) ihre Mitarbeiter herausfordern und zu besonderen Leistungen inspirieren, (4) ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten weiter entwickeln und sie (5) zu eigenständigen, kreativen Problemlösungen anregen.<sup>[7]</sup> Eine weitere Operationalisierung ist das Konzept der Transformationalen Führung von B. M. Bass und B. J. Avolio.<sup>[8]</sup> mit konkreten Verhaltensbeschreibungen der (charismatischen) Führungskompetenzen.

Die charismatische Führung lebt von der Identifikation der Mitarbeiter mit der Führungsperson. Diese Art der Führung bringt nach Neubauer mehrere Vorteile mit sich.<sup>[9]</sup>

1. Die Führung wirkt sich positiv auf die objektive Gruppenleistung und auf die subjektive Wahrnehmung dieser Leistung aus.
2. Sie erzeugt eine intellektuelle Stimulierung durch die positiven Gefühle der Geführten
3. Die Gruppenzusammengehörigkeit wird gestärkt. In Krisensituationen hält die Gruppe besser zusammen. Die Basis zur Zusammenarbeit ist eine gegenseitige Wertschätzung.

Der höhere Grad an Identifikation hat weitergehende psychologische Konsequenzen, die sich allerdings positiv als auch negativ auf die Organisation auswirken können. Die hohe Identifikation erzeugt automatisch den psychologischen Effekt der Konformität. Durch die Selbst-Kategorisierung der Gruppe entsteht eine Unterscheidung in Mitglieder und Nicht-Mitglieder. Außenseiter und anders denkende, nicht konforme Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

werden ausgegrenzt.<sup>[10]</sup> Dabei lassen sich normative Einflüsse und Einflüsse von Informationen festmachen, die eine Konformität vorantreiben.<sup>[11]</sup> Diese sozialen Gruppennormen können sich verselbstständigen. Dies birgt für das Unternehmen die Gefahr, dass äußere Informationen nicht mehr aufgenommen werden und die Gruppe nicht mehr bereichsübergreifend denkt, also über den Tellerrand schaut. Deshalb liegt die Verantwortung der charismatischen Führungsperson auch darin, das Ausmaß der [Konformität] unter gewollter Kontrolle zu halten und zeitweise äußere Einflüsse einzustreuen.

Der Denkkreis kann auch zu Lewin et. al. (1939) und seinen Untersuchungen zur Gruppendynamik geschlossen werden. Die charismatische demokratische Führung birgt weniger die Gefahr der Abschottung als eine charismatisch autoritäre Führung, da sich die geführten Unterbenen nicht ausschließlich auf die Führungsperson sondern auch auf das eigenständige Denken konzentrieren.

## 2.4 Siehe auch


- Charisma Carpenter (Schauspielerin)
- Charisma Records (Platten-Label)

## 2.5 Literatur

- Kurt E. Becker: „*Der römische Cäsar mit Christi Seele*“. *Max Webers Charisma-Begriff*. Frankfurt am Main u.a. 1988.
- Kurt E. Becker: *Charisma. Der Weg aus der Krise*. Lübbe, Bergisch Gladbach 1996.
- Jörg Felfe: *Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen*. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*. Jg. 5, (2006), Heft 4, S. 163-176.
- Walter Neubauer, Bernhard Rosemann: *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2006.
- Michael Günther: *Masse und Charisma. Soziale Ursachen des politischen und religiösen Fanatismus*. Peter Lang, Frankfurt am Main u.a. 2005, ISBN 3-631-53536-8.
- Götz Hartmann: *Selbststigmatisierung und Charisma christlicher Heiliger der Spätantike*, Mohr Siebeck, Tübingen 2006, ISBN 3-16-149114-9.
- Dirk Kaesler: *Revolution und Veralltäglichung. Eine Theorie postrevolutionärer Prozesse*. Nymphenburger Verlagshandlung, München 1977, ISBN 3-485-01844-9.
- Karola Kleinschmidt: *Erfolgsgeheimnis Charisma. Warum können manche Menschen besser als andere die Massen mobilisieren? Lässt sich diese Fähigkeit vielleicht sogar erlernen?* In: *P.M.-Welt des Wissens*. Nr. 4, 2010, ISSN 1863-9313, S. 26–31.
- Carl Heinz Ratschow, Ludwig Schmidt, Nico Oswald, John H. Schütz, Rudolf Landau: *Charisma/Charismen I. Zum Begriff in der Religionswissenschaft II. Altes Testament III. Judentum IV. Neues Testament V. Praktisch-theologisch*. In: *Theologische Realenzyklopädie*. 7 (1981), S. 681-698. (Überblick für relig. Verständnis)
- Bernhard Schäfers, Justin Stagl (Hrsg.): *Kultur und Religion, Institutionen und Charisma im Zivilisationsprozess*. *Festschrift für Wolfgang Lipp*. Hartung-Gorre, Konstanz 2005.
- Franz Walter: *Charismatiker und Effizienzen: Porträts aus 60 Jahren Bundesrepublik*. edition suhrkamp, 2009, ISBN 978-3-518-12577-9.
- Philip Zimbardo, Richard Gerrig: *Psychologie*. 7. Auflage. Springer Verlag, New York 1999.



## 2.6 Weblinks

-  **Wiktionary: Charisma** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen
- Der Spiegel 46/2012: *Das Lodern von innen* (Titelthema: 'Charisma - das Geheimnis der besonderen Ausstrahlung')

## 2.7 Einzelnachweise

- [1] Wolfgang Schluchter: *Die Entstehung des modernen Rationalismus. Eine Analyse von Max Webers Entwicklungsgeschichte des Okzidents*. 1. Aufl. Frankfurt am Main 1988. ISBN 3-518-28947-0. S. 107, 109, 134.
- [2] Franz Neumann: *Behemoth. Struktur und Praxis des Nationalsozialismus 1933-1944*. Fischer Taschenbuch Verlag Frankfurt am Main 1984 (zuerst: Oxford University Press 1942, 1944). ISBN 3-596-24306-8. S. 122.
- [3] *Der charismatische Führer im Führerstaat*. In: Franz Neumann: *Behemoth. Struktur und Praxis des Nationalsozialismus 1933-1944*. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main 1984, (zuerst: Oxford University Press 1942, 1944). ISBN 3-596-24306-8. S. 114ff.
- [4] Vgl. auch M. Rainer Lepsius: *Max Weber, Charisma und Hitler*. FAZ v. 24. August 2011. Seite N 3.
- [5] Christina Steinlein: *Charisma: Angeboren oder erlernbar?* auf: *Focus online*.
- [6] Tom Geoghegan : *A step-by-step guide to charisma*. auf: *BBC news*. 26. Mai 2005.
- [7] J. A. Conger u.a.: *Charismatic leadership and follower effects*. In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21 (2000) und die dort angegebene Literatur
- [8] B.M. Bass, B. J. Avolio (Hrsg.): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, 1994.
- [9] Vgl. Walter Neubauer, Bernhard Rosemann, 2005, S. 34.
- [10] Vgl. Walter Neubauer, Bernhard Rosemann, 2005, S. 104
- [11] Vgl. Zimbardo, Gerrig. 1999, S. 412.

## Kapitel 3

# Delegation (Organisationskonzept)

**Delegation** als Organisationskonzept bzw. das **Delegieren** als Vorgang (von lat. *delegare*: „hinschicken, anvertrauen, übertragen“<sup>[1][2][3]</sup>) bedeutet die Übertragung von **Zuständigkeiten** und damit **Handlungskompetenzen** von einer Instanz (Delegat, Delegierender) an in der Regel untergeordnete **Abteilungen** oder **Stellen** (Delegationsempfänger). Sie ist ein spezifisches Mittel der **Arbeitsteilung**.<sup>[4]</sup> Ziel der Delegation in hierarchischen Organisationen sind einerseits die Entlastung **Vorgesetzter** oder übergeordneter Stellen zugunsten einer Konzentration auf strategische Aspekte sowie andererseits die Erhöhung der **Motivation** der **Mitarbeiter** und die Ausschöpfung ihrer Fähigkeiten. Durch bewusstes Delegieren von Aufgaben mit höherem Anforderungs- als Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters kann außerdem die **Personalentwicklung** bezweckt werden.

### 3.1 Begriff und Modell

Die Delegation ist ein Mittel zur Umwandlung hergebrachter „top-down“-Hierarchien hin zur modernen „bottom-up“-Strukturen und somit ein Mittel zur **Dezentralisierung**, da durch sie eine Vielzahl von Personen Entscheidungsbefugnisse erhalten können. In ihrer reinen Form schließen sich **Zentralisation** und **Dezentralisation** aus, doch „die Kombination beider Strategien wird möglich, wenn grundsätzliche Entscheidungen über Ziele und Strategien der Leistungserstellung sowie –vermarktung zentralisiert, die operativen Entscheidungen über das konkrete, alltägliche Vorgehen zur Realisation von Zielen und Strategien dagegen dezentralisiert werden.“<sup>[5]</sup>

Entsprechend dem Prinzip „Management by Exception“ befassen sich Vorgesetzte mit Ausnahmefällen, während sich Mitarbeiter um Normalfälle kümmern. Hierzu ist eine Definition von Ausnahme und Normalfall notwendig. Weiterhin müssen aus den Gesamtzielen der **Organisation** Teilziele abgeleitet werden, um von diesen wiederum Aufgaben ableiten und übertragen zu können.

Grundsätzlich nimmt die Möglichkeit der Delegation mit der Schwierigkeit der **Aufgaben** (vor allem ihrem Innovationsgehalt) ab und mit der Qualifikation der Delegationsempfänger zu. Mit der Aufgabenverlagerung muss zugleich eine Verlagerung der Kompetenz und **Verantwortung** erfolgen (**Kongruenzprinzip der Organisation**).

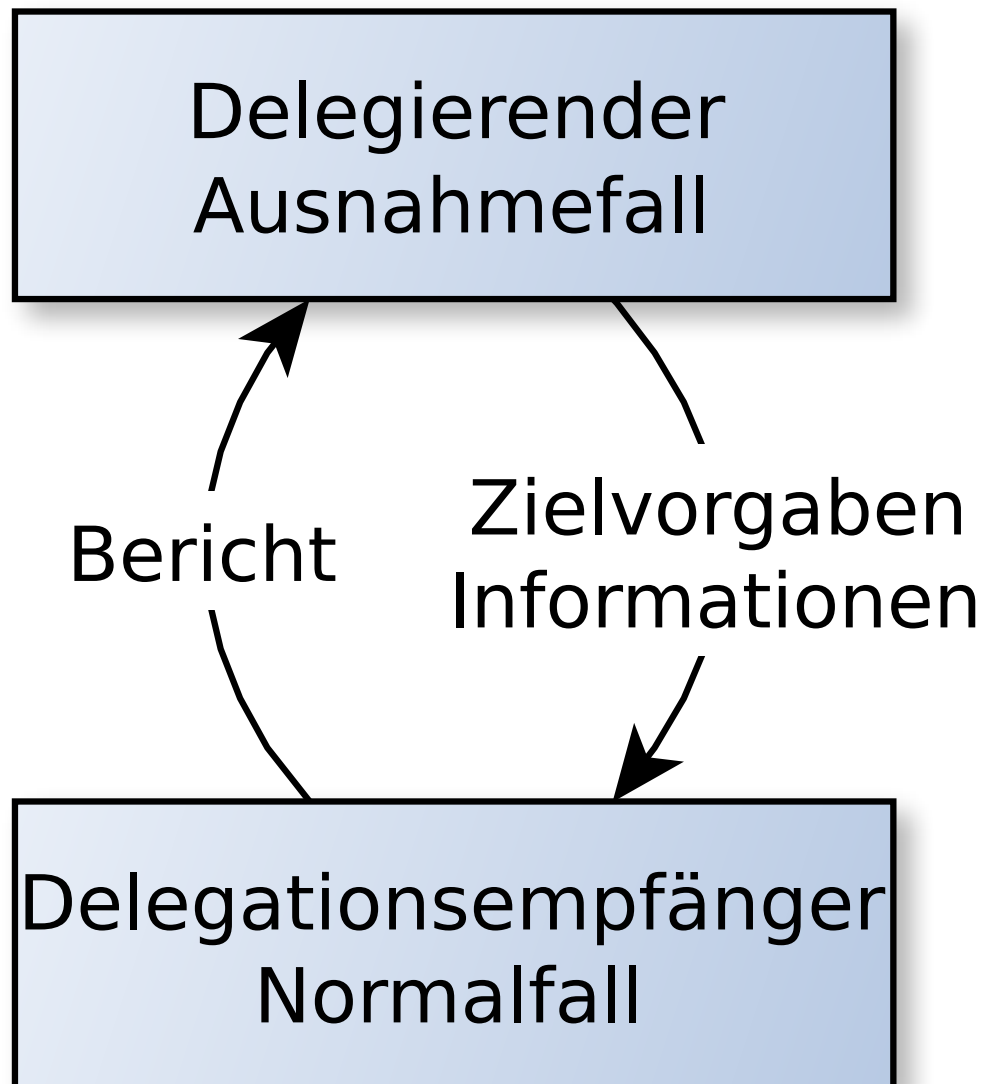
### 3.2 Harzburger Modell

→ *Hauptartikel: Harzburger Modell*

*Führungsverantwortung* übernehmen bedeutet das Ausmaß der Delegation zu bestimmen und die Verantwortung für die Auswahl und Kontrolle der Delegationsempfänger zu tragen. Ebenso fällt darunter die Formulierung operativer Handlungsziele und die Gewährleistung der Bereitstellung der benötigten Informationen und Mittel für die Delegationsempfänger. *Führungsverantwortung* ist entgegen der *Handlungsverantwortung* nicht delegierbar.

Unter *Handlungsverantwortung* versteht man die Pflicht des Delegationsempfängers, den Delegierenden zu beraten und zu informieren (vor allem in außergewöhnlichen Fällen) sowie die Pflicht, Rechenschaft über die zielgerechte Erfüllung der Aufgaben abzulegen.





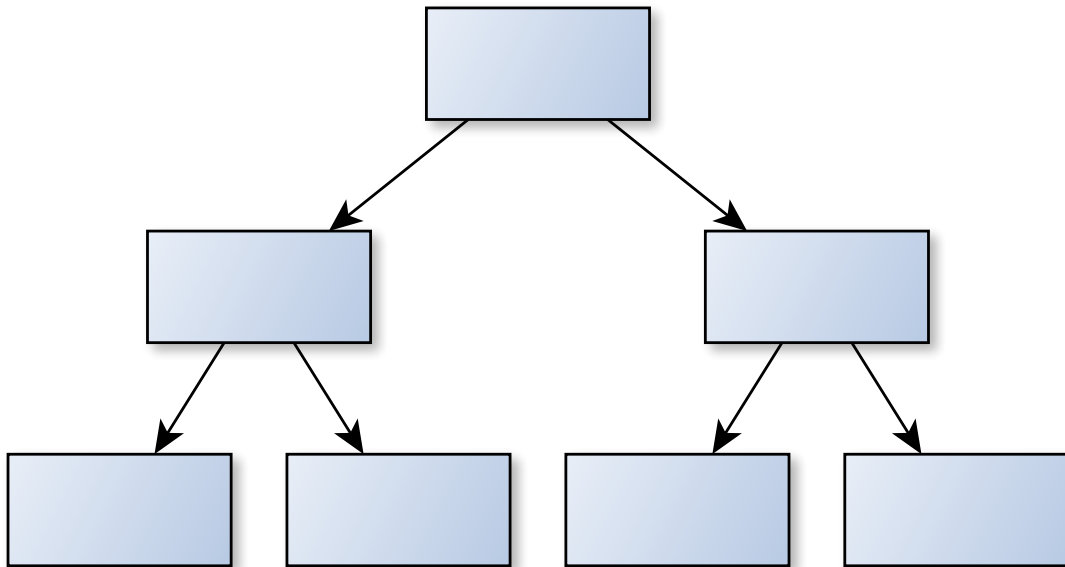
*Einfaches Delegationsmodell*

### 3.3 Bewertung

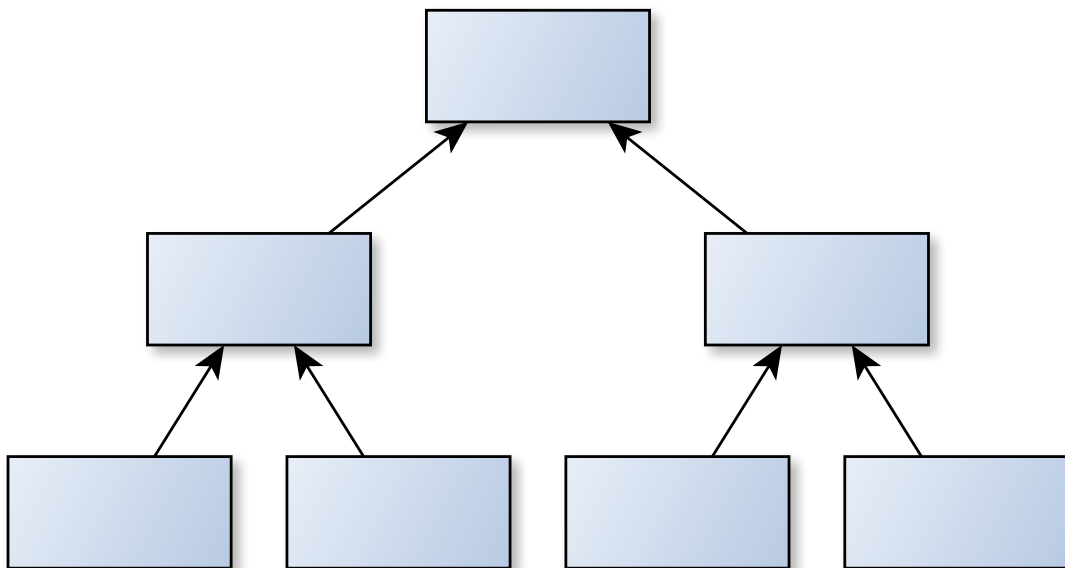
Da Delegation vor allem Dezentralisierung bedeutet, hat sie einen höheren Bedarf an **Koordination** zur Folge. Diesem Problem kann zwar durch Organisationsmodelle und durch effizienten **Medieneinsatz** bei der **Kommunikation** begegnet werden, doch werden hier umso mehr Grenzen sichtbar, je größer eine Organisation ist: „Fehlerfreie Delegation über viele Ebenen der **Hierarchie** mit wirkungsvoller Koordination aller Aktionen ist somit unwahrscheinlich, wenn nicht sogar utopisch. Fehler der Zielzerlegung und -koordination bilden somit ein Restrisiko, das jede Unternehmung tragen muss“.<sup>[5]</sup>

### 3.4 Siehe auch

- Organisationssoziologie
- Delegation (Abgrenzung)



Modell der Führung „von oben nach unten“ („Top-Down“)




Modell der Führung „von unten nach oben“ („Bottom-Up“)

### 3.5 Literatur

- Bittel, Lester R.: *Management by Exception*, New York, San Francisco, Toronto, London 1964, ISBN 978-0070054844.
- Guserl, R.: *Das Harzburger Modell: Idee und Wirklichkeit*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1976, ISBN 3-409-38131-7.
- Grün: *Organisation*. In: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Service Fachverlag, Wien 1990, ISBN 3-85428-170-6.
- Grün: *Delegation*. In: *Handwörterbuch der Führung*, Poeschl Verlag, Stuttgart 1987, ISBN 3-7910-8028-8.

- Höhn, R./Böhme, G.: *Der Weg zur Delegation von Verantwortung im Unternehmen – Ein Stufenplan*, 5. Auflage, Verlage für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg 1979, ISBN 3-8020-0207-5.
- Schulte-Zurhausen: *Organisation*. 3. Aufl. München: Franz Vahlen, 2002, ISBN 3-8006-2825-2.

## 3.6 Weblinks

 **Wiktionary: Delegation** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

- Delegation von Aufgaben – Überblick und weiterführende Informationen auf [arbeitsratgeber.com](http://arbeitsratgeber.com)

## 3.7 Einzelnachweise

- [1] Online-Wörterbuch *Pons*
- [2] Online-Wörterbuch *albertmartin.de*
- [3] Beschreibung unter Beliebte Fehler *korrekturen.de*
- [4] Scheuch, 1990, Seite 482
- [5] Schreyögg G., 2004

# Kapitel 4

## Eisenhower-Prinzip

Das sogenannte **Eisenhower-Prinzip** (auch: *Eisenhower-Methode*, *Eisenhower-Matrix*) ist eine in der Ratgeber- und Consultingliteratur oft referenzierte Möglichkeit, anstehende Aufgaben in Kategorien einzuteilen. Dadurch sollen die wichtigsten Aufgaben zuerst erledigt und unwichtige Dinge aussortiert werden. Es gibt keine Hinweise darauf, dass der namensgebende US-Präsident und Alliierten-General **Dwight D. Eisenhower** sie selbst praktiziert oder gelehrt hat.

Anhand der Kriterien Wichtigkeit (wichtig/nicht wichtig) und Dringlichkeit (dringend/nicht dringend) gibt es vier Kombinationsmöglichkeiten. Die vier Aufgabentypen werden A-, B-, C- und D-Aufgaben genannt. Sie werden auf vier **Quadranten** verteilt (Quadrant I, II, III und IV).<sup>[1]</sup>

Jedem Aufgabentyp wird eine bestimmte Art der Bearbeitung zugeordnet. D-Aufgaben werden *nicht* erledigt.

Das Eisenhower-Prinzip kann in der Dienstleistung bei knappen Ressourcen als Fortentwicklung von Triage effektiv eingesetzt werden.

Dieses Prinzip wird heutzutage gelegentlich kritisch betrachtet, da ein gutes **Zeitmanagement** gerade verhindern soll, dass Aufgaben sich als dringende in den Vordergrund schieben. Die Priorisierung und Einteilung der Aufgaben wird demzufolge vorwiegend nach dem Kriterium „Wichtigkeit“ vorgenommen. Grundlage der Kritik ist u. a. die Erkenntnis, dass wichtige Aufgaben selten dringend und dringende Aufgaben selten wichtig sind.

### 4.1 Weblinks

- Eisenhower-Prinzip schriftlich und als Video erklärt

### 4.2 Einzelnachweise

[1] Stephen R. Covey: *Focus. Achieving your highest priorities*. Brilliance Audio, 2012, ISBN 978-1-4558-9360-7.

# Kapitel 5

## Empowerment

Mit **Empowerment** (von engl. *empowerment* = Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung) bezeichnet man Strategien und Maßnahmen, die den Grad an **Autonomie** und **Selbstbestimmung** im Leben von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen sollen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen (wieder) eigenmächtig, **selbstverantwortlich** und selbstbestimmt zu vertreten. Empowerment bezeichnet dabei sowohl den Prozess der Selbstbemächtigung als auch die professionelle Unterstützung der Menschen, ihr **Gefühl der Macht- und Einflusslosigkeit** (*powerlessness*) zu überwinden und ihre Gestaltungsspielräume und **Ressourcen** wahrzunehmen und zu nutzen.

Der Begriff Empowerment wird auch für einen erreichten Zustand von Selbstverantwortung und Selbstbestimmung verwendet; in diesem Sinn wird im Deutschen Empowerment gelegentlich auch als **Selbstkompetenz** bezeichnet.

Der Begriff *Empowerment* entstammt der amerikanischen **Gemeindepsychologie** und wird mit dem Sozialwissenschaftler **Julian Rappaport** (1985) in Verbindung gebracht.

Empowerment bildet in der **Sozialen Arbeit** einen Arbeitsansatz ressourcenorientierter Intervention. Im Umfeld **politischer Bildung** und **demokratischer Erziehung** wird Empowerment als Instrument betrachtet, die Mündigkeit des Bürgers/der Bürgerin zu erhöhen. Empowerment ist auch ein Schlüsselbegriff in der Diskussion um die Förderung des **bürgerschaftlichen Engagements**. Empowerment als Konzept, das sich durch eine Abwendung von einer defizitorientierten hin zu einer stärkenorientierten Wahrnehmung auszeichnet, findet sich zunehmend auch in Managementkonzepten, in der **Erwachsenen- und Weiterbildung**, in der narrativen **Biografiearbeit** und der **Selbsthilfe**.

### 5.1 Empowerment in der Sozialarbeitswissenschaft

Das Konzept des Empowerment stellt dem in der Sozialen Arbeit noch immer verbreiteten defizitären Blickwinkel auf ein mit Mängeln behaftetes **Klientel** eine Ausrichtung auf die Potenziale und Ressourcen der Menschen gegenüber. Im Vordergrund dieses Ansatzes steht die Stärkung (noch) vorhandener Potenziale und die **Ermutigung** zum Ausbau dieser Möglichkeiten. Empowerment im sozialpädagogischen Handlungsfeld versucht also Menschen bei der (Rück-) Gewinnung ihrer Entscheidungs- und Wahlfreiheit, ihrer autonomen Lebensgestaltung zu unterstützen und sie zur Weiterentwicklung zu motivieren. Soweit es sich um die Arbeit mit zum Beispiel alten Menschen, Menschen mit Behinderungen und Menschen mit einer psychischen Erkrankung handelt, kann Empowerment bis zu einem höchst möglichen Maß an Autonomie führen, und die Betroffenen immer wieder motivieren, über erlebte und selbst gesetzte Grenzen hinauszugehen.

In der Sozialen Arbeit liegt das Hauptaugenmerk oft auf der subjektzentrierten bzw. gruppenbezogenen Ebene. Es ist im Hinblick auf bestimmte Personenkreise (zum Beispiel Menschen mit geistiger Behinderung) unerlässlich, auch auf der institutionellen sowie auf der sozialpolitischen Ebene zu arbeiten. Es geht hierbei vorrangig um die Schaffung demokratischer Strukturen und den Abbau von **Hierarchien** in den Institutionen (zum Beispiel Wohnheimen für Menschen mit geistiger Behinderung), und darüber hinaus um die Schaffung von Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Einflussnahme auf politischer Ebene. Professionelle Soziale Arbeit stellt sich hierbei als koordinierende und vermittelnde Unterstützung in Zusammenarbeit mit den Betroffenen dar.<sup>[1]</sup>

In sozialarbeitswissenschaftlichen Studiengängen wird das Thema Empowerment bisher selten explizit als Schwerpunkt vermittelt. Ausnahmen bilden z. B. ein Zertifikatskurs<sup>[2]</sup> der Alice-Salomon-Hochschule Berlin oder der Master-Studiengang „Empowerment Studies“<sup>[3]</sup> an der Fachhochschule Düsseldorf.

Kritikpunkte im Empowerment-Ansatz in der Sozialen Arbeit: Des Weiteren ist kritisch zu betrachten, inwieweit der Empowerment-Ansatz wirklich auf alle Betroffenen und auch Professionellen anwendbar ist. Es stellt sich vor allem die Frage, ob psychiatrie-erfahrene Menschen in akuten Krisen- oder Konfliktsituationen sich tatsächlich in der Lage sehen, partizipativ auf Entscheidungen einzuwirken. Albert Lenz geht vielmehr davon aus, dass sich Menschen in diesen Situationen vorrangig regressiv verhalten und die Verantwortung weiteren Handelns an die Professionellen abgeben.<sup>[4]</sup> Es muss also davon ausgegangen werden, dass es zur Umsetzung des Empowerment-Konzepts ein Mindestmaß an Kommunikations- sowie Reflexionsfähigkeit des Betroffenen bedarf.

## 5.2 Empowerment in der medizinischen Behandlung/Therapie

Empowerment wird im medizinischen Alltag mittlerweile häufig verwendet. Über 90 % von befragten Fachpersonen [G.K.] konnten die Bedeutung jedoch in der deutschen Sprache nicht verständlich bzw. korrekt erklären. Um diesen Begriff im allgemeinen Sprachgebrauch klarer zu deklarieren, hat die Arbeitsgruppe „Konkretisierung Reformansätze – Spezialisierungen – GuK“ (BGM) in Wien, eine einfache, zusammenfassende Definition erstellt [G.K. 2013]:

**Empowerment ist die Förderung der Fähigkeit für selbständiges/selbstbestimmtes Handeln** (Ressourcenförderung/Motivation/Partizipation)

## 5.3 Empowerment und neues bürgerschaftliches Engagement

In der Diskussion um das **neue bürgerschaftliche Engagement**, als moderner Variante des Ehrenamtes wird großer Wert auf die Förderung der Selbstkompetenz der Bürger und Bürgerinnen gelegt. Das ehrenamtliche Engagement soll sich nicht mehr durch unbezahlte Arbeit und „Ehre“ durch die Übernahme von Ämtern in Vereinen und Verbänden definieren, sondern soll dem engagierten Mitbürger eine Plattform bieten, seine Belange selbst in die Hand zu nehmen. Nach den Jahrzehnten der staatlichen Rundumversorgung und der Ausbreitung des **Expertentums**, in denen der Gestaltungsspielraum des **Laien**, des normalen Bürgers, außerhalb seiner Privatsphäre immer mehr eingeschränkt wurde, soll jetzt eine Rückbesinnung auf die Laienkompetenzen erfolgen und der Beitrag der Bürger zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen gewürdigt werden. Bürgerschaftliches Engagement soll dem Einzelnen die Möglichkeit bieten, wieder gestaltend in der Gemeinschaft mitzuwirken und über diese Tätigkeit seine Kompetenzen zum Beispiel durch **Fortbildung** zu erweitern.

## 5.4 Empowerment am Arbeitsplatz

Zunehmend findet die Idee des Empowerment auch Eingang in **Managementkonzepte**. Als „Empowerment-Zirkel“ wird der stärkenorientierte Ansatz hier zu einem Instrument der **Organisationsentwicklung**<sup>[5]</sup>. Die fachübergreifend organisierten Empowerment-Teams haben als Weiterentwicklung der **Qualitätszirkel** eine Verbesserung der **Organisationskultur**, eine Stärkung der Motivation und der Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Ziel. Durch flache Hierarchien, Partizipation an Entscheidungen, Öffnung von Gestaltungsräumen, eine positive, anerkennende Teamkultur, **Selbstevaluation**, Übernahme von Verantwortung (auch für Ergebnisse), mehr Selbstbestimmung und ständiges Weiterlernen soll eine subjektive Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter bewirkt werden, die eine optimale Nutzung der vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten erlaubt. Dabei kann das **Wissensmanagement** einen wesentlichen Beitrag leisten, um Mitarbeiterbeteiligung als **Führungsprinzip** zu realisieren<sup>[6]</sup>, zum Beispiel durch die Schaffung von Wissensmeminschaften<sup>[7]</sup>. Eine wissenschaftliche Studie hat ergeben, dass Mitarbeiter umso innovativer sind, je selbstbestimmter sie handeln können.<sup>[8]</sup>

Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass der einzelne Mitarbeiter auch die Fähigkeiten hat, der ihm übertragenen Verantwortung gerecht zu werden. Ansonsten bestünde die Gefahr der **Überforderung** oder **Handlungslethargie**. Ziel dieser Aktivitäten ist es unter anderem, Kontrollkosten einzusparen, die durch das selbständige und eigenmotivierte Agieren des Arbeitnehmers wegfallen.

Auch die Fluktuation von Mitarbeitern kann durch Empowerment gesenkt werden <sup>[9]</sup>

## 5.5 Information Security Empowerment

In der Informationssicherheit ein auf ältere Ansätze zur sicherheitsbezogenen Sensibilisierung („Awareness“) folgendes Modell für die Befähigung von Privatanwendern sowie Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen und Organisationen, souverän mit den Risiken der IT-gestützten Kommunikation umzugehen und in ihrem Einflussbereich dabei auch Verantwortung zu übernehmen. Das „Empowerment“ soll in diesem Fall unter anderem mangelnde Erfahrung mit Bedrohungen aus Internet, E-Mail und anderen modernen Kommunikationskanälen ausgleichen.<sup>[10][11]</sup>

## 5.6 Kritik

Paradoxerweise geht der Feststellung, dass eine bestimmte Gruppe Empowerment benötigt, dass also ihr Selbstwertgefühl auf Basis der Bewusstmachung ihrer Stärken gefestigt werden muss, stets eine Defizitdiagnose seitens der mit den Problemen dieser Gruppe befassten Experten voraus. Die grundsätzliche Asymmetrie der Beziehung zwischen Experten und Klienten wird durch Empowerment meist nicht in Frage gestellt.<sup>[12]</sup> Es ist kritisch zu betrachten, inwieweit der Empowerment-Ansatz wirklich auf alle Patienten anwendbar ist. Es stellt sich besonders die Frage, ob psychisch kranke Menschen in akuten Krisensituationen in der Lage sind, eigene Entscheidungen zu treffen. Nach Albert Lenz verhalten sich Menschen in akuten Krisensituationen vorrangig regressiv und geben die Verantwortung an die Fachkräfte ab.

## 5.7 Siehe auch

- Erlernte Hilflosigkeit
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Salutogenese
- Resilienzforschung
- Netzwerk People First
- Internationales Jahr der Kleinstkredite
- Bildung von unten

## 5.8 Literatur

- Kenneth Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph: *Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen*. Rowohlt Verlag, Hamburg 1998, ISBN 3-498-00595-2.
- Evelin Rosenfeld: *Was Dir wirklich wichtig ist. Arbeitsbuch zum Personal Empowerment*. Junfermannverlag, Paderborn 2004, ISBN 3-87387-587-X.
- Thomas Haug: *Das spielt (k)eine Rolle! Theater der Befreiung nach Augusto Boal als Empowerment-Werkzeug im Kontext von Selbsthilfe*. ibidem-Verlag, Stuttgart 2005, ISBN 3-89821-486-9. (Verbindung des Boal'schen Theaters mit der Selbsthilfe-Idee und dem Empowerment-Konzept, Theoriediskussion, Methodenbeschreibung und konkrete Praxisanregungen für die Soziale Arbeit)
- Norbert Herriger: *Empowerment in der sozialen Arbeit*. Kohlhammer, 2002, ISBN 3-17-017141-0.
- Andreas Knuf, Margret Osterfeld, Ulrich Seibert: *Selbstbefähigung fördern. Empowerment und psychiatrische Arbeit*. 5. überarb. Auflage. Psychiatrie-Verlag, Bonn 2007, ISBN 978-3-88414-413-8.
- Andreas Knuf: *Empowerment in der psychiatrischen Arbeit*. 4., korr. Auflage. Psychiatrie-Verlag, Bonn 2013, ISBN 978-3-88414-409-1.
- Sinah Marx: *Empowerment*. In: *Zeitschrift für Theaterpädagogik*. Korrespondenzen. Heft 53. Schibri-Verlag, Hannover 2008, ISSN 1865-9756.

- Lars Mohr: *Ziele und Formen heilpädagogischer Arbeit : eine Studie zu „Empowerment“ als Konzeptbegriff in der Geistigbehindertenpädagogik*. Ed. SZH/CSPS, Luzern 2004, ISBN 3-908262-48-8.
- Georg Theunissen, Wolfgang Plaute: *Handbuch Empowerment und Heilpädagogik*. Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau 2002, ISBN 3-7841-1336-2.
- Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk: *Musterbrecher. Führung neu leben*. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, ISBN 3-8349-0507-0.
- Meinrad M. Armbruster: *Eltern AG – Das Empowerment-Programm für mehr Elternkompetenz in Problemfamilien*. Auer, Heidelberg 2006, ISBN 3-89670-561-X.
- Marfan Stiftung Schweiz: *Gesundheitskompetenz und Empowerment bei chronischen körperlichen Beeinträchtigungen am Beispiel des Marfan-Syndroms*. Bern 2008, ISBN 978-3-033-01587-6.
- Christiane Frisch: *Konzeption eines Knowledge-Management-Systems*, Diplomarbeit 2002, gefunden am 23. November 2014

## 5.9 Weblinks

 **Wiktionary: Empowerment** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

- Bildungsserver.de: Artikel im Kontext der Behindertenpädagogik
- Empowerment.de: Empowerment in der Sozialen Arbeit
- Empowerment Eine Vision oder realumsetzbares Konzept?

## 5.10 Einzelbelege

- [1] vgl.: Theunissen, Plaute: *Handbuch Empowerment und Heilpädagogik*. 2002, S. 40 ff.
- [2] Empowermentorientierte Krisenintervention
- [3] Empowerment Studies
- [4] Vgl. Albert Lenz: *Empowerment und Ressourcenaktivierung – Perspektiven für die psychosoziale Praxis*.
- [5] [http://www.empowerment.de/grundlagen/\\_p7.html](http://www.empowerment.de/grundlagen/_p7.html) empowerment.de, gefunden am 22. Februar 2014
- [6] Kollaboratives und virtuelles Ideenmanagement, abgerufen am 23. November 2014
- [7] Lernen und Wissensmanagement in Empowermentprozessen, abgerufen am 23. November 2014, Abschnitt 2.1
- [8] “Empowerment” von Carsten C. Schermuly, in *Psychologie heute* 12/2013, abgerufen am 23. November 2014
- [9] Rita Kurre und Nadja Tolksdorf: *Mitarbeiterbindung – Faktoren zur Gestaltung der Arbeitsumgebung* Seite 25, 2012, gefunden am 22. Februar 2014
- [10] Urs E. Gattiker: *Why information security awareness initiatives have failed and will continue to do so*. (PDF; 279 kB) Präsentation auf der govcert.nl 2007 conference.
- [11] Axel Mario Tietz, Johannes Wiele: *Awareness ist nur ein Anfang*. In: *Informationsdienst IT-Grundschutz*. Nr. 5/6, Mai 2009, ISSN 1862-4375, S. 28–30.
- [12] [heilpaedagogik-info.de](http://heilpaedagogik-info.de)



# Kapitel 6

## Feedback (Gruppendynamik)

**Feedback** als gruppendynamische Methode ist eine besondere Form des **Kommunikativen Feedbacks**. Dabei bittet ein Teilnehmer um Rückmeldungen über sein Verhalten. Die anderen Teilnehmer sagen ihm, wie sie sein Verhalten wahrnehmen, verstehen und erleben.

Solche Rückmeldungen finden im Kontakt mit anderen ständig statt, bewusst oder unbewusst, spontan oder erbeten, in Worten oder körpersprachlich. Um diese Vorgänge deutlich zu machen und zu üben, und um die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu verbessern, wird Feedback im gruppendynamischen Training gezielt und methodisch als Übung eingesetzt. Entscheidend ist dabei die innere Haltung des Feedbacknehmers und des Feedbackgebers und ein entsprechender Ablauf.

Die gruppendynamische Methode "Feedback" wird auch in der Gruppentherapie, in der Erwachsenenbildung und im Managementtraining eingesetzt. Feedback als Methode darf nicht verwechselt werden mit "jemandem die Meinung sagen".

### 6.1 Prinzip und Wirkung

**Allgemein** Gezielte Rückmeldungen dienen in Kommunikationssituationen dazu, die **Selbstwahrnehmung** des Feedback-Empfängers zu verbessern und sein zukünftiges Verhalten zu beeinflussen. Feedback ist in beruflichen und privaten Beziehungen ein wirksames Instrument zur Verbesserung der Kommunikation und zur Vermeidung von Missverständnissen. Daher wird Feedback u.a. in der Führung von Mitarbeitern und in der Erwachsenenweiterbildung als Methode, um Übungen wirkungsvoll auszuwerten, eingesetzt.

**Selbstbild überprüfen** Jeder Mensch hat ein Bild über sich selbst (**Selbstbild**), und jeder Mensch hat Bilder über andere (**Fremdbild**). Selbstbild und Fremdbild sind fast nie deckungsgleich. Die Zusammenhänge sind gut beschrieben im **Johari-Fenster**. Je offener und ehrlicher Menschen einander mitteilen, wie sie einander wahrnehmen (Fremdbild), desto besser kann jeder sein Selbstbild überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

**Wirkung von Verhalten erkennen** Hinter jedem Verhalten steht eine (mehr oder weniger klare) Absicht. Jedes Verhalten hat eine Wirkung und wird von anderen unterschiedlich erlebt und beurteilt. Durch offenes Feedback kann der Empfänger erfahren, wie er auf andere wirkt. Er kann nun überlegen, ob er das so will und kann gegebenenfalls sein Verhalten verändern.

**Beziehungen klären** In Beziehungen wird vieles verschwiegen. Durch offenes Feedback wird Verborgenes erkennbar. Wünsche und Bedürfnisse, Freude und Anerkennung können ausgetauscht werden, aber auch Ängste und Verletzungen können angesprochen werden. Dadurch entsteht Vertrautheit, Vertrauen und Nähe.

**Arbeitsfähigkeit verbessern** In vielen Gruppen werden Gefühle unter den Tisch gekehrt. Dort entfalten sie oft eine zerstörerische Wirkung. Widersprüchliche Ziele führen oft zu Konflikten. Im offenen Feedback können Gefühle gezeigt und Beweggründe und Bedürfnisse erklärt werden. Dadurch entsteht Klarheit und diese kann zu einer besseren Zusammenarbeit führen.

## 6.2 Ablauf der Übung

Zuerst werden die Teilnehmer über Sinn und Zweck des Feedbacks informiert. Dann wird der Ablauf erklärt und Fragen werden beantwortet. Das Feedback kann in Zweiergruppen geübt werden, oder reihum in der Gruppe. Der Empfänger nimmt eine innere Haltung ein, die zum Ausdruck bringt, dass er das Feedback „als Geschenk“ betrachtet. Er hört aufmerksam zu. Das Feedback beginnt mit der Frage des Empfängers. Darauf antwortet der Feedbackgeber nach folgendem Schema:

1. ich habe beobachtet... / mir ist aufgefallen...
2. ich habe dabei gedacht/geföhlt...
3. meine Reaktion war...
4. ich würde mir wünschen... (Verbesserungsvorschläge anbringen)

## 6.3 Feedback-Regeln

### 6.3.1 Für den Geber

Damit ein Feedback für den Empfänger wertvoll ist, sind folgende Regeln sinnvoll:

**Erbeten** Ein Feedback soll vom Empfänger gewünscht werden. Er soll etwas über sich lernen wollen. Er kann das Feedback mit einer Frage beginnen und den Feedbackgeber um eine Antwort bitten. *Beispiel:* „Du hast mich doch neulich in der Situation XY erlebt - magst du mir sagen, wie ich da auf dich gewirkt habe?“. Wenn der Feedbackgeber aus eigenem Antrieb ein Feedback geben möchte, soll er dafür erst die Erlaubnis des Empfängers einholen. *Beispiel:* „Mir ist in der Situation XY etwas aufgefallen – möchtest du dazu von mir eine Rückmeldung?“

**Beschreibend** Der Feedbackgeber soll beschreiben was er sieht oder hört, also beobachtbares Verhalten. (nicht bewerten, interpretieren, Motive suchen).

Wichtig dabei ist:

- Positives zuerst (fördert die Bereitschaft des Empfängers zuzuhören).
- Die Überleitung zur Kritik erfolgt mit „und“.... (ein „Aber“ zerstört oft alles vorher positiv Gesagte).

**Konkret** Der Geber soll konkret und präzise die Situationen beschreiben, die er wahrgenommen hat. Dabei **Ich-Botschaften** verwenden (und **Du-Botschaften** vermeiden). *Beispiel:* „heute hast du mit der Faust auf den Tisch gehauen - ich bin richtig zusammengezuckt“ (nicht: „immer bist du so ungehobelt“)

**Hilfreich** Ziel ist, dass der Empfänger etwas über sich erfährt, etwas das ihm bei seiner Entwicklung hilft, dabei sich und sein Sein in der Welt besser zu verstehen. (Es geht nicht darum, dass der Geber etwas „erreicht“).

**Zeitnah** Am besten gleich das Gespräch suchen, nicht erst Wochen später. Sofortige positive Rückmeldung wirkt am stärksten. Nicht angesprochene Störungen wirken im Verborgenen destruktiv. Länger Zurückliegendes wird vergessen und damit eine Lernchance verpasst.

### 6.3.2 Für den Empfänger

Feedback ist ein „Geschenk“ des Gebers an den Empfänger. Für den Empfänger hat sich folgende Haltung und Verhalten bewährt:

- dankbar und lernbereit zuhören. Nicht sich rechtfertigen, verteidigen oder den Geber abwerten oder angreifen
- aktiv zuhören. Verständnisfragen sind erlaubt („Was genau meinst du mit ...?“)
- sich für das Feedback bei den Gebern bedanken

Nach dem Feedback soll der Empfänger das Gehörte auf sich wirken lassen. Um später für sich zu entscheiden, ob und was er von dem Gesagten annehmen und umsetzen will und was nicht (Selbstverantwortung des Empfängers).

## 6.4 Andere Anwendungen

→ Hauptartikel: *Feedback (Sport)*

Im Sport versteht man unter „Feedback“ eine möglichst unmittelbare Rückmeldung zum Verhalten in einer aktuellen Situation. Auch in Unternehmen wird solche unmittelbare Rückmeldung verwendet. Voraussetzung für die konstruktive Wirksamkeit ist auch hier eine gegenseitige Vereinbarung (zwischen Trainer und Sportler, Ausbilder und Mitarbeiter).

→ Hauptartikel: *Mitarbeiterbeurteilung*

Ein Bestandteil im *Mitarbeiter-Jahresgespräch* ist die Beurteilung der Mitarbeiter. Dazu gehört auch eine Rückmeldung zum Verhalten im Team. Wünschenswert ist ein offenes und konstruktives Gespräch, bei dem man sich gegenseitig über das Verhalten informiert. Damit jeder erkennen kann, wie er bei anderen „ankam“, um gemeinsam zu überlegen, wie die Zusammenarbeit und der gemeinsame Erfolg weiter verbessert werden kann.

In einigen Unternehmen wird die Leistungsbeurteilung als „Feedbackgespräch“ bezeichnet. Dabei handelt es sich nicht um Feedback in obigem Sinne, sondern die Rückmeldung ist oft hierarchisch, negativ und vom Untergebenen nicht erwünscht.

## 6.5 Siehe auch

- 360°-Feedback
- Biofeedback
- Evaluation

## 6.6 Literatur

- Klaus Antons: *Praxis der Gruppendynamik - Übungen und Techniken*, 2000, ISBN 3801713709, Hogrefe.
- Jörg Fengler: *Feedback geben*, 2004, ISBN 978-3-407-36035-9, BELTZ
- I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.): *Feedbackinstrumente im Unternehmen – Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte*, 2005, ISBN 3409127380, Gabler.

## 6.7 Einzelnachweise

# Kapitel 7

## Führungserfolg

Der Begriff **Führungserfolg** bezeichnet die Realisierung von **Führungszielen** über die direkte oder indirekte Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte (**Führung**). Der Erfolg der Führung ist dabei nicht nur eine Funktion des Einsatzes der Führungsinstrumente, sondern auch der Persönlichkeiten des Vorgesetzten und des Mitarbeiters bzw. der jeweils gegebenen Führungssituation<sup>[1]</sup>.

### 7.1 Bedeutung

Der Erfolg der Führung ist nicht einfach zu messen, weil der Anteil des Einsatzes der Führungsinstrumente von den anderen Einflussgrößen schwierig zu trennen ist<sup>[2]</sup>. Kommt der Vorgesetzte bei seinen Führungsaktivitäten nicht zum angestrebten Erfolg, kann von einem **Führungsmisserfolg** gesprochen werden, der in der Führungspraxis durchaus nicht selten eintritt, weil Führung nicht etwa einfach durchschaubar und leicht zu beherrschen ist<sup>[3]</sup>.

Die Frage nach der Wirkung von Führung ist eine der zentralen Fragen im Zusammenhang mit dem Phänomen Führung. Dabei steht aus nachvollziehbaren Gründen der Führungserfolg im Mittelpunkt möglicher Führungswirkungen.<sup>[4]</sup> Sowohl die Theorie als auch die Praxis ist an Informationen darüber interessiert, wie sich erfolgreiche **Menschenführung** von erfolgloser Führung unterscheidet. Von den Folgen der Mitarbeiterführung sind sowohl die Führungskraft als auch der Geführte betroffen. Die Frage nach dem **Führungserfolg** weist aber weit über die Perspektive einer Führungsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter hinaus<sup>[5]</sup>. In vielen Definitionen über Führung wird implizit und explizit davon ausgegangen, dass Führung ein zielgerichtetes Bewirken von Ergebnissen sei. Das Endprodukt von Führung – nämlich der „Erfolg“ – hat vergleichsweise wenig theoretische und empirische Beachtung gefunden. Es ist an der Zeit, dass die Führungsforschung von der Überbetonung des **Führungsstils** endlich zum Zweck der Führung vordringt<sup>[6]</sup>.

### 7.2 Abgrenzung von anderen Erfolgsarten

Die allgemeine Betrachtung des **Erfolgs** ist sowohl mit dem Blick auf die Führungskraft, auf den Geführten, auf die Gruppe und auf das gesamte **Unternehmen** zu sehen. Wird der Beitrag der Führung am Unternehmenserfolg analysiert, dann geht es beispielsweise um die Erfüllung der gesamten Umsatz-, Kosten- und Gewinnziele einer **Organisation**. Außerdem kann hier zwischen **Sachzielen**, wie zum Beispiel **Produktivität** und **Rentabilität** sowie **Verhaltenszielen**, wie zum Beispiel **Kunden- oder Mitarbeiterorientierung** unterschieden werden. Die Zielerreichung wird in der Regel durch Kennzahlen (**Key Performance Indicators**) zum Beispiel in einer **Balanced Scorecard** operationalisiert und gemessen.

Im Rahmen der Mitarbeiterführung darf der Führungserfolg keineswegs mit dem persönlichen Erfolg des Geführten gleichgesetzt werden, der sich in Position, Gehalt, Status oder Entscheidungsbefugnissen niederschlägt<sup>[7]</sup>. Eine Betrachtung des Führungserfolges hat immer auch die Seite des Geführten einzubeziehen, denn die Wirkungen von Führung zeigen sich in den Leistungen (**Leistungserfolg**), Verhaltensweisen (**Verhaltenserfolg**) und in den Einstellungen (**Zufriedenheitserfolg**) des Geführten<sup>[8]</sup>. Der Geführte strebt mehr oder weniger nach einem persönlichen Erfolg als dem positiven Resultat der Aktivitäten des Mitarbeiters hinsichtlich der Erfüllung seiner Mitarbeiterziele, die keineswegs mit den Führungszielen des Vorgesetzten übereinstimmen müssen, denn Mitarbeiter verfolgen mitunter

Eigeninteressen, die mit eigensinnigem bzw. eigenmächtigem Verhalten verbunden sein können<sup>[9]</sup>.

### 7.3 Einzelnachweise

- [1] Drumm, H.J.: Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008, S. 419
- [2] Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., Lindert, K.: Personalführungslehre, 4. Aufl., Bern u.a. 2005, S. 42
- [3] Neuberger, O.: Führen und führen lassen...a.a.O., S. 670
- [4] Weibler, J.: Personalführung, München 2012, S. 65
- [5] Weibler, J.: Personalführung, München 2001, S. 83
- [6] Neuberger, O.: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002, S. 434
- [7] Weibler, J.: Personalführung...a.a.O., S. 87
- [8] Neuberger, O.: Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976, S. 15 f.
- [9] Neuberger, O.: Mikropolitische Ansätze des Personalmanagements, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W.A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1197

### 7.4 Quellen

- Martens, J.-U./Kuhl, J., Die Kunst der Selbstmotivierung, 3. Auflage, Stuttgart 2009, S. 29
- Kaplan, R. S./Norton, D.P., The Balanced Scorecard, Boston 1996, S. 43 ff.
- Pelz, W., Kompetent führen, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 23 f.
- Rahn, H.J.: Personalführung kompakt, München 2008, S. 141
- Rosenstiel, L.v., Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L.v./Regnet, E./Domsch, M.E., Führung von Mitarbeitern, 4. Auflage, Stuttgart 1999, S. 4
- Yukl, G. and Lepsinger, R., Flexible Leadership, San Francisco, 2004, S. 14 f.

# Kapitel 8

## Führungsforschung

Die **Führungsforschung** ist eines der Forschungsgebiete der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Organisationspsychologie und gleichzeitig ein interdisziplinäres Forschungsfeld. Die Führungsforschung unterscheidet historisch gewachsene Personalführungsansätze, die entweder die **Eigenschaften der Führungskraft**, ihr **Verhalten**, die **Situation**, die **Beziehungen** der Führungskraft oder das System Führung als Forschungsgegenstand untersuchen.

### 8.1 Eigenschaftsorientierte Personalführungsansätze

Die eigenschaftsorientierten Führungstheorien sind die wohl ältesten Alltagstheorien<sup>[1]</sup>, die davon ausgehen, dass relativ stabile Merkmale der **Persönlichkeit** den Erfolg einer Führungskraft bestimmen<sup>[2]</sup>. Um diese Faktoren zu identifizieren, suchten die Wissenschaftler nach überdauernden Persönlichkeitsmerkmalen von erfolgreichen Führungskräften, mit denen sich Führungserfolg vorhersagen lässt (z.B. Stockdill). Diese Theorien stellen in der Regel drei Arten von Fragen: 1. Welche Persönlichkeitsstrukturen finden sich bei Führungskräften? 2. Was unterscheidet Führungskräfte von Geführten? 3. Wie unterscheiden sich "gute" von "schlechten" Führungskräften?

Empirische Studien zeigten, dass zwar viele **Persönlichkeitseigenschaften** mit dem **Führungserfolg** korrelieren, die Varianzaufklärung ist jedoch gering und die Streuung zwischen den Studien sehr hoch<sup>[3]</sup>. Metaanalysen zeigen einen moderaten Zusammenhang zwischen Führungserfolg und Intelligenz.<sup>[4]</sup>

In jüngster Zeit wurde der Begriff des **Charisma** als Persönlichkeitsmerkmal einer Führungskraft neu belebt. Im Gegensatz zur von **Max Weber** betriebenen Charisma-Forschung definieren die neueren Theorien Charisma jedoch nicht als Persönlichkeitseigenschaft, sondern als Konstrukt, das sich in bestimmten Situationen in einem bestimmten Verhalten der Führenden ausdrückt und die Motivation der Geführten steigert (House).

### 8.2 Verhaltensorientierte Personalführungsansätze

In den fünfziger Jahren verlagerte sich die Führungsforschung auf die Analyse der Führungsstile und des Führungsverhaltens<sup>[5]</sup>. Die verhaltensorientierte Führungsforschung unterscheidet eine Fülle unterschiedlicher Führungsstile<sup>[6]</sup>. Es können folgende Ansätze unterschieden werden:

- Nach den Führungsstil-Experimenten **Kurt Lewins** von 1939 fördert ein demokratischer Führungsstil die **Arbeitszufriedenheit** und die positive Einstellung zur Arbeit, während der autoritäre Stil des Vorgesetzten beides reduziert. Beim Laissez-faire-Führungsstil spielt der Führende nur eine untergeordnete Rolle, weil der die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit gewähren lässt, was bei leistungsschwachen Kräften nicht leistungsfördernd wirkt.
- Forscher der **Ohio State University** stellten bei ihren wissenschaftlichen Untersuchungen fest, dass Mitarbeiter das Verhalten ihrer Vorgesetzten in zwei Dimensionen beschreiben, nämlich der Personorientierung und der Aufgabenorientierung.
- Die **University of Michigan** veröffentlichte zeitgleich eine Studie mit vergleichbarem Ergebnis, stellte zunächst beide Dimensionen als gegensätzlich dar, schloss sich jedoch später der Ohio-Annahme an<sup>[7]</sup>, dass Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung parallel in unterschiedlicher Ausprägung existieren.

- Blake & Mouton entwickelten anhand der von den Universitäten in Ohio bzw. Michigan vorgestellten Führungsstile ein **Verhaltensgitter**, das "Leadership Grid" auf einen Führungsstil abzielt, der auf hohe Leistung und hohe Zufriedenheit des Mitarbeiters ausgerichtet ist<sup>[8]</sup>.
- Bei der Führungstheorie von Reddin kommt zur Aufgaben- und Beziehungsorientierung als dritte Dimension die Effektivität des Führungsstils hinzu. Durch die Kombination der Ausprägungen werden vier Führungsgrundstile gebildet und mit der Effektivität des Führungsstils in Verbindung gebracht<sup>[9]</sup>.

### 8.3 Situationsorientierte Personalführungsansätze

Nachdem weder eigenschafts- noch verhaltensorientierte Ansätze Führungserfolg oder -misserfolg erschöpfend erklären konnten, suchten die Forscher in den sechziger Jahren vor allem nach Situationsvariablen, die das Führungsergebnis beeinflussen. Es wird hier die Auffassung vertreten, dass die Wirkung eines bestimmten Führungsstils im Hinblick auf den Führungserfolg insbesondere von der Führungssituation abhängig ist

- Das **Kontingenzmodell** von Fiedler bringt den Führungsstil in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation. Wenn z.B. die Führer-Geführten-Beziehung gut, die zu lösende Aufgabe strukturiert und die Positionsmacht des Führenden stark ist, dann bietet sich der aufgabenorientierte Stil an. Gleiches gilt bei sehr negativen Situationen. Im Falle einer mittleren Situation wird der personenorientierte Stil als sinnvoll erachtet.<sup>[10]</sup>
- Vroom und Yetton bieten mit dem **normativen Entscheidungsmodell** eine Grundlage für die Frage, wann und in welchem Umfang Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbinden sollten. Anhand eines Entscheidungsbaums können Alternativen bestimmt und entsprechende Entscheidungen gefällt werden.<sup>[11]</sup>
- Die **situative Führungstheorie** nach Hersey und Blanchard (1969) empfiehlt unterschiedliche Führungsstile in Abhängigkeit vom Reifegrad der Geführten.<sup>[12][13]</sup> Die Ergebnisse werden aus einer sog. Glockenkurve abgeleitet<sup>[14]</sup>.
- Nach der **Weg-Ziel-Theorie** der Führung von Evans (1970) beeinflussen Führungskräfte die Motivation der Geführten, indem sie es ihnen unter Einsatz entsprechender Führungsinstrumente einfacher oder attraktiver machen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

### 8.4 Beziehungsorientierte Personalführungsansätze

Die Beziehungsorientierten Ansätze stellen Beziehungen der Führungsperson zu anderen Elementen der Führung in den Vordergrund der Betrachtung, z.B. Beziehungen zum Mitarbeiter, zur Gruppe, zur Situation bzw. zur Organisation. So stellen z.B. die Interaktionstheorien<sup>[15]</sup> ihre Untersuchungen auf die am Führungsprozess beteiligten Elemente ab, beispielsweise Führungskraft, Mitarbeiter, Gruppe und Situation, die sich gegenseitig beeinflussen. Die Führungsforschung unterscheidet:

- Die Theorie der „Führungs-Dyaden“ von Graen (1995) sieht das Verhalten einer Führungskraft immer als Interaktionsprozess und damit in Abhängigkeit von der jeweiligen Führer-Geführten-Beziehung<sup>[16]</sup>.
- **Servant Leadership** von Greenleaf beschreibt eine grenzenlose Selbstverpflichtung der Führungskraft gegenüber der Organisation.
- Die Theorie der **Ethischen Führung** nimmt ethische Standards als Grundlage für erfolgreiche Führung an.
- Das **Full Range of Leadership (FRL Modell)** von Avolio und Bass integriert die Konzepte der transformationalen Führung, der transaktionalen Führung und der *laissez-faire*-Führung in ein Modell von häufigen Führungsstrategien und ihrer jeweiligen Effektivität.

### 8.5 Systemorientierte Personalführungsansätze

Systemorientierte Personalführungsansätze basieren auf den Erkenntnissen der Kybernetik bzw. der Systemtheorie. Diese systematischen Ansätze können insofern hilfreich sein, als die Entwicklung der Theorien zur Personalführung



zur Zeit an einem kritischen Punkt steht. Eine “kognitive Wende” in der Diskussion von Führungstheorien wurde oft gefordert und ist längst überfällig<sup>[17]</sup>. Als systemorientierte Ansätze sind zu unterscheiden:

- Beim *personalen Systemansatz* beeinflusst eine Führungskraft als Regler - unter Einsatz von Führungsinstrumenten als Stellgrößen (z.B. Führungsstile, Führungstechniken, Führungsmittel) und bei Beachtung der jeweiligen Führungssituation (z.B. für den Mitarbeiter günstig oder ungünstig) bzw. der Führungsziele (als Führungsgröße) den Geführten (Regelstrecke) so, dass gemeinsam zu erreichende Erfolg (als Regelgröße) eintreten kann<sup>[18]</sup>. Verzeichnet die Führungskraft bei einem Vergleich von vorgegebenem Führungsziel und erreichtem Erfolg eine Diskrepanz, dann besteht nach Neuberger die Aufgabe des Führenden darin, so auf das Verhalten des Mitarbeiters einzuwirken, dass diese Diskrepanz beseitigt wird<sup>[19]</sup>.
- Der *systemische Führungsansatz* bzw. die *systemische Führung* untersucht nicht nur die Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern bezieht auch die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern, Kollegen bzw. Kunden oder auch zu Lieferanten ein, um ein besseres Verständnis der vielen Dimensionen der Führung zu ermöglichen. Nach Pinnow ist die Führungsperson nur eine von vielen Kontaktfaktoren, die auf den Geführten einwirken<sup>[20]</sup>. Bei sozialen Systemen handelt es sich um Netzwerke von Handlungen, Wirkungen und Folgewirkungen mit vielfältigen Rückkopplungsschleifen<sup>[21]</sup>. Systemische Führungskräfte setzen aufgrund ihrer Persönlichkeit Entwicklungsprozesse in Gang und verbessern Strukturen und Beziehungen in Organisationen.

## 8.6 Psychologische Literatur

- Stippler, Moore, Rosenthal: *Führung, Ansätze - Entwicklung - Trends*. Bertelsmann Stiftung Leadership Series, 2010.
- Liden, Antonakis: *Considering context in psychological leadership research*. 2009 .
- Barge: *Living Leadership. A systemic constructionist approach*. 2008 .
- Heinz Schuler: *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 2. Aufl., Hogrefe, Göttingen u.a. 2006.
- Morgeson, DeRue, Karam: *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership*. In: *Journal of Management*. 2010, Vol. 36, 5.
- Peus et al.: *What is the value? Economic Effects of ethically oriented leadership*. In: *Journal of Psychology*. Vol. 218(4), 2010, S. 198–212.
- A.B. Weinert: *Organisations- und Personalpsychologie*, 5. Aufl., Beltz Weinheim/Basel 2004.

## 8.7 Betriebswirtschaftliche Literatur

- Berthel, J., Becker, F.G.: *Personal-Management*, Stuttgart 2007.
- Drumm, H.J.: *Personalwirtschaft*, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008.
- Neuberger, O.: *Führen und führen lassen*, 4. Aufl., Stuttgart 2002.
- Pinnow, D.F.: *Führen - Worauf es wirklich ankommt.*, 5. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Staehle, W.H.: *Management*, 8. Aufl., München 1999.
- Tisdale, T.: *Führungstheorien*, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W.A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 824-836.
- Weibler, J.: *Personalführung*, München 2001.
- Wunderer, R.: *Führung und Zusammenarbeit*, 5. Aufl., München/Neuwied 2003.
- Ders.: *Führungstheorien*, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Hrsg. W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.U. Küpper, K.v. Wysocki, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1323 ff.
- Yukl, Gary (2013): „Leadership in Organizations“; Pearson 8. Auflage 2013; S. 336-338.



## 8.8 Einzelnachweise

- [1] R. Wunderer: Führungstheorien, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, Hrsg. W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.U. Küpper, K.v. Wysocki, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1325
- [2] O. Neuberger: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002, S. 226 ff.
- [3] H. Schuler: Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., Göttingen 2006, S. 103
- [4] Nerdinger, Blickle, Schaper: Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S.85
- [5] R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, München/Neuwied 2003, S. 203 ff
- [6] J. Weibler: Personalführung, München 2001, S. 292 ff.
- [7] J. Berthel, F.G. Becker; Personal-Management, 8. Aufl., Stuttgart 2007, S. 120 ff.
- [8] R.R. Blake, J. Mouton: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf/Wien 1968
- [9] H.J. Drumm: Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008, S. 422 f.
- [10] J. Weibler: Personalführung, München 2001, S. 328 ff.
- [11] J. Berthel, F.G. Becker: Personal-Management, 8. Aufl., Stuttgart 2007, S. 150
- [12] J. Weibler: Personalführung, München 2001, S. 322 ff.
- [13] Die vier unterschiedlichen Führungsstile orientieren sich am Wechselspiel zweier Koordinaten: der Art der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und der Art der Aufgabenverteilung <http://leadership-in-change.de/widerspenstige-mitarbeiter-reife-fuhrung/>
- [14] A.B. Weinert: Organisations- und Personalpsychologie, 5. Aufl., Weinheim 2004, S. 475-478
- [15] W.H. Staehle: Management, 8. Aufl., München 1999, S. 355 f.
- [16] J. Weibler: Personalführung, München 2001, S. 177 ff.
- [17] T. Tisdale: Führungstheorien, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W.A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 835
- [18] H.J. Rahn: Personalführung kompakt, München 2008, S. 123-151
- [19] O. Neuberger: Führen und führen lassen, Stuttgart 2002, S. 56
- [20] D.F. Pinnow: Führen: Worauf es wirklich ankommt, 5. Aufl., Wiesbaden 2011
- [21] O. Neuberger: Führen und führen lassen, Stuttgart 2002, S. 593-640

# Kapitel 9

## Führungskompetenz

Der Begriff **Führungskompetenz** bezeichnet die Fähigkeit leitender Personen in einer Organisation, Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen. Den Erfolg kann man an der Erfüllung der Erwartungen der **Stakeholder** wie zum Beispiel **Kunden, Mitarbeiter, Fiskus, Kapitalgeber** und **Öffentlichkeit** messen. Bei Führungsaufgaben handelt es sich um einen Teilbereich der Managementaufgaben. Dazu gehören Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Häufig sind Führungskräfte auch für die Wahrnehmung von Managementaufgaben verantwortlich; dann fallen Management- und Führungsaufgaben und die dazu erforderlichen Kompetenzen zusammen (siehe **Managementkompetenz**).<sup>[1]</sup>

### 9.1 Hintergrund

Die Führungskompetenz ist ein Teilbereich der **Managementkompetenz**. Beide Begriffe werden häufig synonym verwendet. Dies soll auch in diesem Artikel der Fall sein. Die Besetzung leitender Stellen ist entscheidend für den Fortbestand des **Unternehmens**, weil hier in der Regel wichtige **Entscheidungen** getroffen werden. Beispiele sind: Auswahl, Festlegung und Umsetzung der „richtigen“ **Strategie**, Koordinierung der großen betrieblichen Teilbereiche wie **Beschaffung, Produktion, Forschung, Entwicklung** und **Vertrieb** sowie die Lösung geschäftlicher Probleme von außergewöhnlicher Bedeutung.<sup>[2]</sup> Die Qualifizierung von Personen, denen man derartige Aufgaben anvertrauen kann, spielt daher eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Dabei geht es im Wesentlichen um zwei Fragen: (1.) Nach welchen Kriterien sollte man (künftige) Führungskräfte auswählen, also welche **Eigenschaften, Charakterzüge** oder **Persönlichkeitsmerkmale** müssen die Kandidaten mitbringen und (2.) Wie kann man die Fähigkeiten der (heutigen und künftigen) Führungskräfte verbessern? Der Führungserfolg wird in Unternehmen mit Kennzahlensystemen wie zum Beispiel der **Balanced Scorecard** gemessen, die aus den Interessen der oben genannten **Stakeholder** abgeleitet sind.<sup>[3]</sup> Dabei haben Frühindikatoren wie zum Beispiel **Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit** eine immer größere Bedeutung.<sup>[4]</sup> Voraussetzung für die „richtige“ Auswahl und Entwicklung von Führungskräften ist eine zuverlässige Diagnose der Führungskompetenz. Dazu haben Forschung und Praxis zahlreiche Diagnose-Instrumente entwickelt. Zu den wichtigsten zählen unter anderem das **Assessment Center**, das **Management-Audit**, das **360-Grad-Feedback**, das **Verhaltensinterview** oder das **Executive Coaching**.<sup>[5]</sup>

### 9.2 Geschichte

Bis in die 1940er Jahre herrschte die Meinung vor, Führung sei ein unerklärliches Phänomen; es sei einfach eine Begabung besonderer „charismatischer Persönlichkeiten“<sup>[6]</sup>. Eine Ausnahme bildete die **Reichswehr** (die spätere Wehrmacht), die bereits im Jahre 1930 das sogenannte Rundgespräch, eine frühe Variante des **Assessment Centers**, für die Auswahl von **Offiziersanwärtern** eingesetzt hat.<sup>[7]</sup> Die herrschende Meinung von der „angeborenen“ Führungsfähigkeit hatte zur Folge, dass es gar keine systematische Führungskräfteentwicklung in Unternehmen gab. Man glaubte, die „richtige“ Person würde sich ohnehin durchsetzen.<sup>[8]</sup> Diese Meinung, die auch heute noch zum Teil vertreten wird, ist nicht verwunderlich, zumal das Zeitalter der Industrialisierung bis in die Nachkriegszeit durch viele charismatische Führungspersönlichkeiten gekennzeichnet ist. Im politischen Bereich kann man dazu Menschen wie **Mahatma Gandhi** und **Winston Churchill** zählen; im wissenschaftlichen Bereich wären Namen wie **Albert Einstein** und **Robert Oppenheimer** zu nennen, und in der Wirtschaft haben Unternehmer wie **Werner von Siemens**, **Henry Ford** oder – heute – **Steve Jobs** und **Bill Gates** die Vorstellungen von erfolgreicher Führung geprägt. Das Studium

der besonderen Eigenschaften dieser Menschen war daher zentrales Thema.<sup>[9]</sup> Als Beispiel für den wirtschaftlichen Bereich sei eine Aussage von **Joseph Schumpeter** über die Unternehmer zitiert:

„Die Männer, die die moderne Industrie geschaffen haben, waren „ganze Kerle“ und keine Jammergestalten, die sich fortwährend ängstlich fragten, ob jede Anstrengung ... auch einen ausreichenden Genußüberschuß verspreche...“

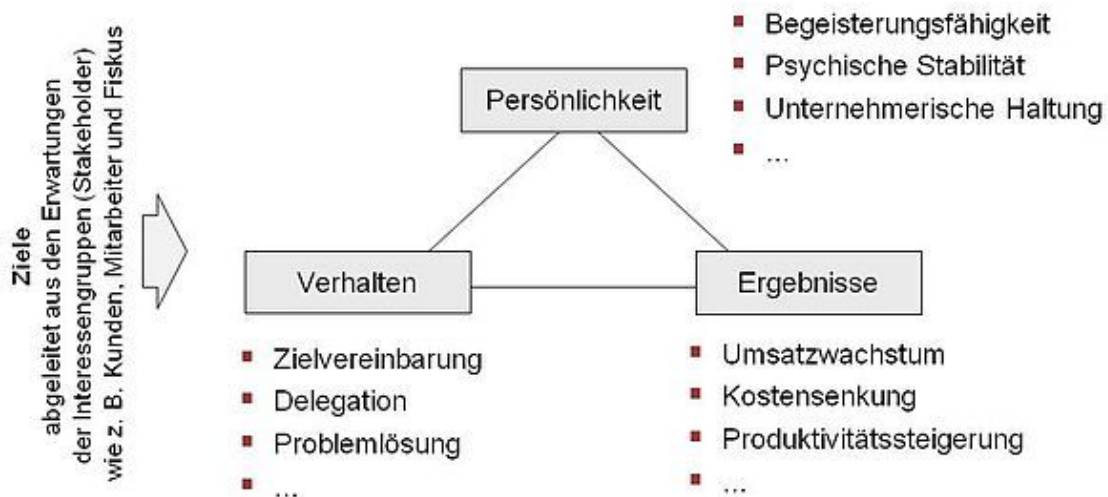
– Schumpeter, J., „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“, Berlin 1997, 9. Auflage des unveränderten Nachdrucks von 1934 S. 135 ISBN 3-428-07725-3

Auch heute kommt es vor, dass “Große Männer” oder herausragende “Führungspersönlichkeiten” insbesondere in der medialen Öffentlichkeit als Helden (aber auch als ‚Sündenböcke‘) mit besonderen Eigenschaften angepriesen (oder je nach politischem Standpunkt) verteufelt werden. Ein Beispiel ist der Kult um die Person von **Jack Welch**, obwohl sein Nachfolger, **Jeffrey R. Immelt**, nicht weniger erfolgreich ist, aber offensichtlich weniger in die Öffentlichkeitsarbeit investiert. Zu dieser Fokussierung auf die Person der Führungskraft und die Suche nach besonderen Eigenschaften des ‚Führers‘ hat **Peter R. Hofstätter** bereits in den 1950er Jahren kritisch angemerkt: „Die Suche beginnt, aber sie kommt zu keinem Ende. Manchmal ist der ‚Führer‘ älter als seine Gefolgsleute, manchmal auch wieder jünger. Schon glaubt man bei ihm eine besonders robuste Gesundheit zu finden, die man geheimnistuerisch als ‚vitale Energie‘ bezeichnet, dann stößt man aber auf Gebrechliche, Epileptiker, Krüppel und Morphinisten, die als Führer anerkannt werden. Nicht viel besser steht es um die Intelligenz und um das Ausmaß des Wissens. Nicht einmal mit der Redegewandtheit klappt es, da selbst Sprachfehler sich mit der Prominenz vertragen.“<sup>[10]</sup>

## Was ist eine Kompetenz?

**Antwort:** Eine Kombination aus Persönlichkeitsmerkmalen, Verhaltensweisen und Ergebnissen, die notwendig sind, um bestimmte Ziele zu realisieren

**Beachte:** Fast jedes Ziel erfordert eine andere Kombination



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung 1: Veranschaulichung des Begriffs Kompetenz

Bei dieser Fokussierung auf Personen und deren Eigenschaften gerät häufig der pragmatische Aspekt aus dem Blickfeld, nämlich die Entwicklung von Fähigkeiten (Kompetenzen) zur Bewältigung alltäglicher Führungsaufgaben und Herausforderungen. Demnach ist Führung vergleichbar mit einem Handwerk, um das es in der Praxis nicht gut bestellt ist. So meint zum Beispiel **Fredmund Malik**:

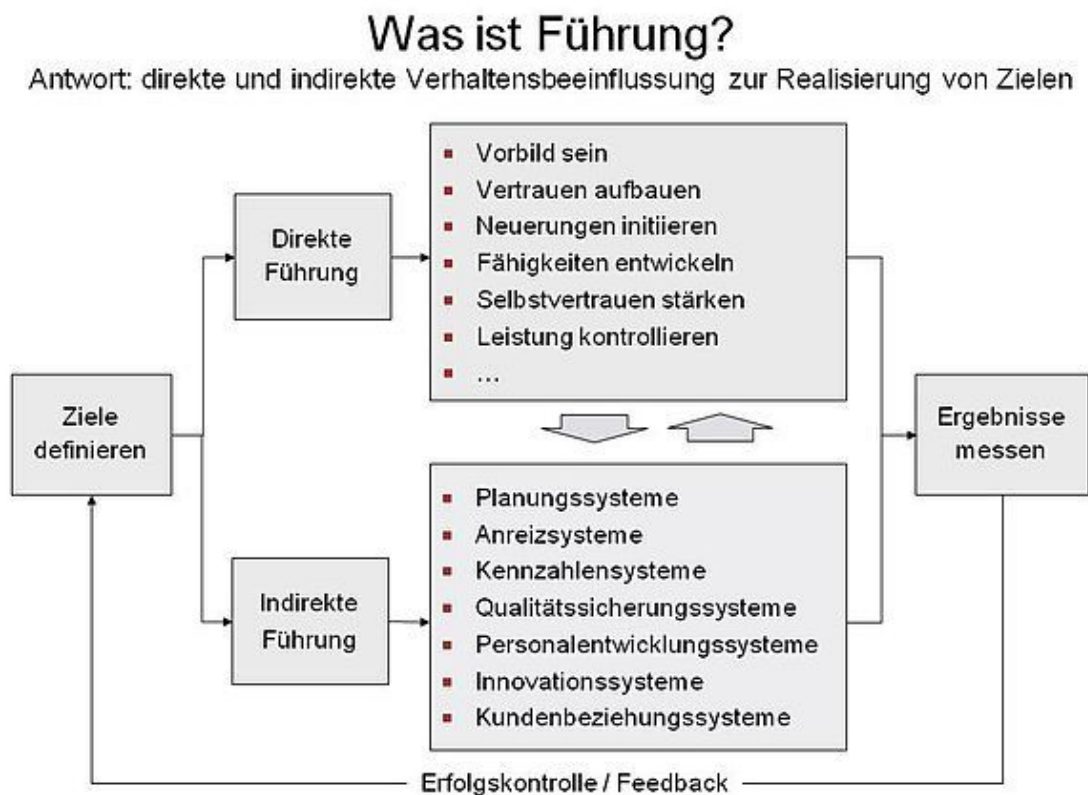
„In keinem anderen Beruf liegt die Ausbildung so im Argen wie im Management. Niemand würde

in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine den Managern vergleichbare mangelhafte Ausbildung hätten.“

– Malik, F., „Führen, Leisten, Leben“, Düsseldorf 2000, S. 55 ISBN 3-593-38231-8

Versucht man, ein Fazit aus der historischen Fachliteratur zum Thema Führungskompetenz zu ziehen, kommt man zu dem Ergebnis, dass diese Mitte der 1950er Jahre mit dem Vorschlag von Robert Katz begann, der das Konzept der menschlichen, technischen und konzeptionellen Kompetenzen für die Führungskräfteentwicklung vorschlug.<sup>[11]</sup> Damit bekam die Entwicklung eine pragmatische Wende, die darin bestand, das Thema Führungskompetenzen zu operationalisieren, also empirisch messbar zu machen und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten, wie es zum Beispiel Henry Mintzberg empfiehlt.<sup>[12]</sup> Die nebenstehende Abbildung 1 soll den Begriff der Kompetenz, wie er (neben Mintzberg) auch von Spencer<sup>[13]</sup> und Carter<sup>[5]</sup> vorgeschlagen wurde, veranschaulichen.

### 9.3 Theorie



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung 2: Veranschaulichung des Begriffs Führung

Unter **Führung** versteht man die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen, die sich meistens aus den Zielen der Organisation und den Erwartungen der **Stakeholder** ableiten.<sup>[14]</sup> Die direkte Einflussnahme erfolgt durch die persönliche Beziehung von Führungspersonen und Geführten,<sup>[15]</sup> während Strukturen, wie zum Beispiel Anreiz-, Planungs- und Kennzahlensysteme, einen indirekten Einfluss auf das Verhalten ausüben.<sup>[16]</sup> Die Abbildung 2 versucht dies zu veranschaulichen.

Modelle und Theorien der Führung wollen zum einen den Führungserfolg erklären und zum anderen Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Führungspraxis liefern oder Probleme lösen. Mit anderen Worten: sie sollen bei der Auswahl und Qualifizierung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften helfen. Ein Grund für den Bedarf an solchen Modellen ist das starke Wachstum der Unternehmen insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg und dem damit verbundenen Bedarf an Führungskräften, die das Tagesgeschäft der Führung beherrschen. Ferner erschien es immer weniger sinnvoll, auf das Erscheinen außergewöhnlicher Persönlichkeiten zu hoffen.<sup>[17]</sup> Hinzu kam die Tatsache, dass

häufig ungeeignete, macht- und geldgierige Menschen in hohe Führungsfunktionen kamen und entsprechend großen Schaden im Unternehmen angerichtet haben. So meint zum Beispiel **James MacGregor Burns**:

„Die heutige Führungskrise besteht in der Mittelmäßigkeit beziehungsweise Verantwortungslosigkeit so vieler Männer und Frauen in Machtpositionen.“

– J. M. Burns<sup>[18]</sup>

Auch die teilweise heute noch übliche Praxis, Führungskräfte in erster Linie nach ihrem Fachwissen zu befördern, hat sich nicht bewährt. Diese Praxis folgt dem Grundsatz, dass man den besten Verkäufer zum Vertriebsleiter oder den besten Ingenieur zum Produktionsleiter ernannt und dabei zum Beispiel die Fähigkeit vernachlässigt, mit Menschen umzugehen. Diese Erfahrungen führten zur Notwendigkeit, eine systematische, an den Bedürfnissen des Unternehmens (und nicht am Ego einzelner Personen) ausgerichtete, transparente Führungskräfteentwicklung einzurichten.<sup>[19]</sup> Zu den Pionieren auf diesem Gebiet kann man **Microsoft** zählen. Hier wurden zwei **Karrierewege** eingeführt (dual ladder), bei denen hoch qualifizierte Fachleute und Führungskräfte die gleiche Anerkennung und Vergütung erwerben konnten.<sup>[20]</sup>

Eine der einflussreichsten Theorien, die die Entwicklung von Führungskompetenzen begleitet und gefördert hat, entstand bereits in den 1930er Jahren. Es war das Konzept der **Führungsstile**.<sup>[21]</sup> Es begann mit einem demokratischen, autokratischen und einem laissez faire Stil. Darauf folgten zahlreiche Varianten, wie zum Beispiel mitarbeiter- oder aufgabenorientiert, partizipativ, bürokratisch usw. Diese Führungsstile kann man mit sogenannten Reifegraden der Mitarbeiter kombinieren. Je nachdem, wie stark sie engagiert, motiviert oder qualifiziert sind, sollte die Führungskraft unterschiedliche Techniken anwenden, wie zum Beispiel „unterweisen“, „delegieren“, „partizipieren“ oder „überzeugen“. So entstand eine der bekanntesten und bis heute in vielen Führungsseminaren verwendete Theorie der „**situativen Führung**“ von Hersey und Blanchard.<sup>[22][8]</sup> Allerdings gibt es bis heute keinen belastbaren empirischen Beleg dafür, dass ein bestimmter Führungsstil in der Praxis erfolgreicher ist als ein anderer. Mit anderen Worten, diese Modelle sind aus wissenschaftlicher Sicht nicht viel zuverlässiger als ein **Horoskop**. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass ein Führungsstil *ex ante* entsteht, in hohem Maße an die Individualität der Person gebunden ist und sich somit von Dritten nicht nachahmen lässt. Schließlich hat ein Führungsstil einen derart hohen Abstraktionsgrad, dass er in der Praxis kaum lern- und trainierbar ist.

Genauso gibt es bis heute keinen empirischen Beleg dafür, dass bestimmte **Persönlichkeitsmerkmale** mit Führungserfolg verbunden sind. Als Beispiel sei die Studie von der Harvard University angeführt.<sup>[23]</sup> Demnach haben persönliche Eigenschaften wie „visionär“, „energisch“, „risikofreudig“, „leidenschaftlich“, „machtbewusst“ oder „bescheiden“, „empathisch“, „fürsorglich“, „selbstbewusst“ etc. nahezu keinen Einfluss auf den Führungserfolg. Wesentlich wichtiger ist das konkrete, beobachtbare Verhalten der Führungskraft, wie es im Modell der **Transformationalen Führung** von Bass und Avolio entwickelt wurde.<sup>[24]</sup> Demnach muss eine erfolgreiche Führungskraft folgende Aufgaben erfüllen:

- Vorbild sein und Vertrauen aufbauen, um Loyalität zu gewinnen (idealized influence)
- Durch anspruchsvolle, sinnvolle Ziele motivieren und dadurch die Leistungsbereitschaft steigern (inspirational motivation)
- Zur Selbständigkeit und Kreativität anregen (intellectual stimulation)
- Mitarbeiter individuell fördern, damit sie ihre persönlichen Fähigkeiten und Stärken weiter entwickeln können (individualized consideration).

Zur empirischen Validierung dieses Modells siehe die Arbeiten von Börner<sup>[25]</sup>, Judge<sup>[26]</sup> oder Keller<sup>[27]</sup>. Eine Selbsteinschätzung zu diesen Kompetenzen kann der Leser unter diesem [Link](#) durchführen. In der Praxis der Führungskräfteentwicklung versucht man, diese (und andere) Kompetenzen durch möglichst präzise Verhaltensbeschreibungen zu konkretisieren und an die zukünftigen (strategischen) Aufgaben des Unternehmens anzupassen.

## 9.4 Anwendung und Praxis

Ausgehend von den Erfahrungen in Theorie und Praxis der Führungskräfteentwicklung zeichnet sich in den letzten Jahren ein neuer Trend ab<sup>[5][28]</sup>: Zum einen nimmt die Bedeutung von Theorien und Modellen deutlich ab, und

zum anderen versucht man, die Führungsfähigkeit auf eine begrenzte Anzahl unternehmensspezifischer Kompetenzen einzugrenzen, die durch möglichst präzise Verhaltensbeschreibungen operationalisiert werden.<sup>[29]</sup> Somit kann man heute eine Führungskompetenz zusammenfassend als Summe von unternehmensspezifischen Verhaltenserwartungen definieren, die von Firma zu Firma und von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe unterschiedlich sein können. Hier einige Beispiele<sup>[30]</sup>:

- Kompetenz „Ergebnisorientierung“ als erwartetes Verhalten:
  - Geht kalkulierte Risiken ein, um Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.
  - Setzt klare Ziele und Termine für geplante (Zwischen-)Ergebnisse.
  - Ist stets auf (unvermeidbare) Abweichungen vom Plan vorbereitet.
  - Kann zuverlässig zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit unterscheiden, setzt klare Prioritäten.
  - Bereitet Sitzungen und Besprechungen so vor, dass diese effizient ablaufen und zu sinnvollen Ergebnissen führen.
  - Ergreift – wenn es die Situation erfordert – außerordentliche oder kreative Maßnahmen, damit die Aufgaben seines Verantwortungsbereiches termingerecht erledigt werden.
  
- Kompetenz „Risikobereitschaft“ als erwartetes Verhalten:
  - Analysiert regelmäßig das Umfeld im Hinblick auf mögliche Risiken und Gefahren für seinen Verantwortungsbereich.
  - Ist auf potentielle Risiken und Probleme gut vorbereitet.
  - Übernimmt die Verantwortung für tatsächlich eingetretene Risiken.
  - Kann Chancen und Risiken sachgerecht abwägen und ist in der Lage, deren Auswirkung auf die Organisation einzuschätzen (qualitativ wie quantitativ).
  - Ist bereit, ein persönliches Risiko einzugehen, wenn es Vorteile für die Organisation bringt.
  - Führt geeignete Maßnahmen und Systeme ein, die möglichen Risiken durch Nachlässigkeit, Betrug, Missbrauch oder Fehlverhalten vorbeugen.
  - Schafft eine positive, konstruktive Kultur der Risikobereitschaft.

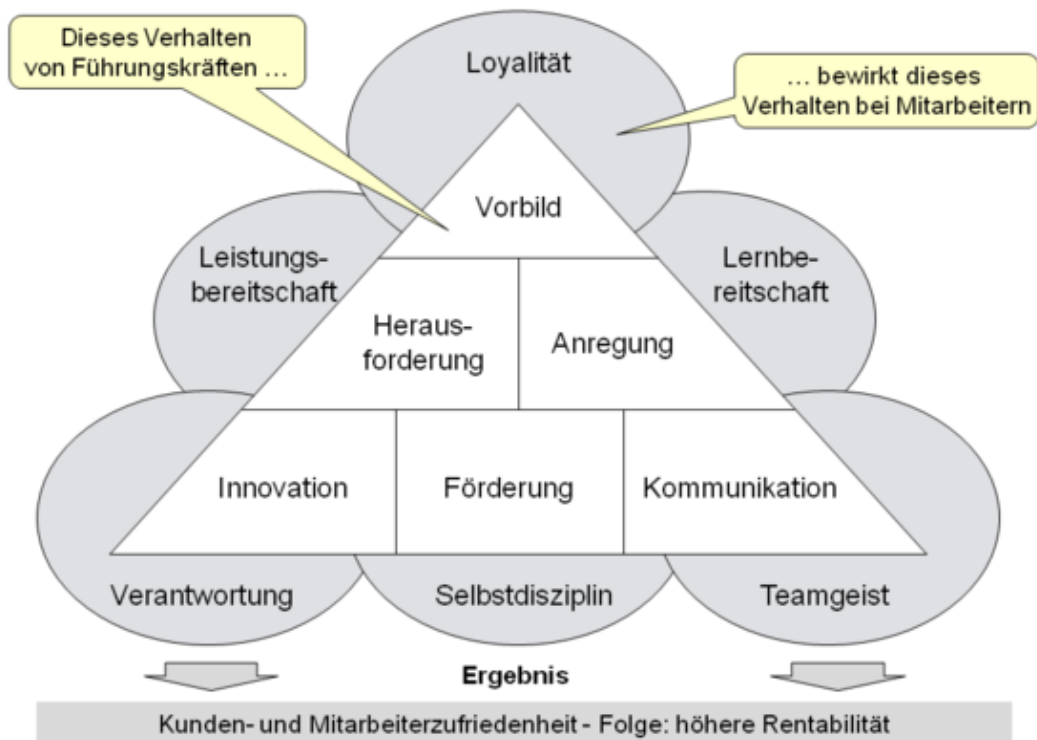
Das Beispiel der Kompetenz „Risikobereitschaft“ zeigt, dass diese je nach Hierarchiestufe und Strategie des Unternehmens unterschiedlich definiert sein muss. Und auch jedes Unternehmen sollte eine eigene Definition festlegen.

Aus der Auswertung der Fachliteratur zu Praxis der Führungskräfteentwicklung in erfolgreichen Unternehmen<sup>[31][32]</sup> kann man folgendes Fazit ziehen: In der heutigen Führungskräfteentwicklung kommt es nicht auf allgemeine (universelle) Führungskompetenzen an, sondern vielmehr auf die Erfüllung von Verhaltenserwartungen an die Führungskraft. Wenn diese Erwartungen von Organisationen beziehungsweise Unternehmen klar definiert und transparent kommuniziert werden, können Führungskräfte ihre derzeitigen (und künftigen) Aufgaben erfolgreicher bewältigen. In diesem Sinne definiert Judith Hale eine Kompetenz wie folgt: "*Competencies* are statements that describe the behaviors or attributes organizations want in their employees on the assumption that these characteristics correlate with results".<sup>[33]</sup> Diese Annahme dürfte ein Grund dafür sein, dass ein Manager in einem Unternehmen oder einer Abteilung sehr erfolgreich sein kann, während er bei einer anderen Aufgabe oder in einem anderen Umfeld völlig scheitert.

Die Aufgabenbeschreibungen werden meistens aus der *Strategie* oder *Mission* (Aufgabe) des Unternehmens abgeleitet und auf die Hierarchieebenen heruntergebrochen. Diese Vorgehensweise bei der Führungskräfteentwicklung hat mehrere Vorteile. Die Potentialträger (Nachwuchskräfte) werden nicht mehr „auf Vorrat“ trainiert, sie lernen also nicht abstrakte Führungsstile, die sie vielleicht einmal gebrauchen könnten; vielmehr werden sie befähigt, ihre derzeitigen und künftigen Aufgaben erfolgreicher zu bewältigen. So ist zum Beispiel Kompetenz „Planung und Organisation“ mit vielen Persönlichkeitsmerkmalen und Führungsstilen vereinbar – von extrovertiert oder introvertiert über charismatisch, autoritär, demokratisch, leidenschaftlich oder visionär – in jedem Falle kommt es auf die Ergebnisse (zum Beispiel effiziente Prozesse, zuverlässige Planung oder engagierte Mitarbeiter) an. Im Vordergrund steht also nicht der Stil, sondern das Ergebnis (gemessen an den Zielen). Beispielsweise kann eine Führungskraft mit mehr Loyalität ihrer Mitarbeiter rechnen, wenn sie ihre Vorbildfunktion erfüllt; genauso kann sie mit mehr Leistungsbereitschaft rechnen, wenn sie ihre Mitarbeiter entsprechend herausfordert und qualifiziert. Dies versucht die nebenstehende Abbildung 3 zusammenfassend zu veranschaulichen.<sup>[34]</sup>



## Führungskompetenz und Führungserfolg (Fazit)



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung 3: wirtschaftlicher Erfolg als Resultat des Führungserfolges - Fazit

**Fazit:** Ohne Führung kann keine Organisation erfolgreich im Sinne der Umsetzung ihrer Ziele existieren. Das gilt für eine studentische Interessenvertretung genauso wie für einen Handwerksbetrieb, eine Universitätsklinik oder einen internationalen Konzern. Die zentrale Frage ist dabei, nach welchen Kriterien man die Personen auswählen und fördern sollte, die Verantwortung für Führungsaufgaben übernehmen (sollten). Die Wissenschaft (und Praxis) haben dazu verschiedene Antworten vorgeschlagen. Sie reichen von 'angeborenen' Eigenschaften charismatischer 'Führer' über 'heldenhafte' Persönlichkeitsmerkmale und Führungsstile bis hin zur heute üblichen Praxis der detaillierten aufgabenbezogenen Verhaltensbeschreibungen und -erwartungen. Alle diese Ansätze können aber offensichtlich eine zentrale Aufgabe von Modellen nicht leisten, nämlich den Führungserfolg einigermaßen zuverlässig vorauszusagen. Vielleicht liegt das daran, dass – wie Henry Mintzberg<sup>[35]</sup> meint – Führung nicht nur ein Handwerk, sondern auch eine Kunst ist, bei der es um **Kreativität**, **Leidenschaft** und **Phantasie** geht. Und dies entzieht sich weitgehend der wissenschaftlichen Analyse. In diesem Sinne kann man gute Führung mit guter Musik vergleichen: Die Qualität erkennt man erst beim Zuhören. Wegen des Mangels an prognostischen Konzepten bleibt für die Gesellschaft nur die Hoffnung, dass möglichst viele Menschen Führungsfähigkeiten in Theorie und Praxis erlernen und somit die eine größere Auswahl an Führungskräften entsteht. Ein größeres ‚Angebot‘ hat den wirtschaftlichen Vorteil, dass man die Führungskräfte nicht so teuer bezahlen muss, dass man ethische Auswahlkriterien verstärkt anwenden kann und dass dadurch die Wahrscheinlichkeit steigt, besondere Talente zu entdecken, die die Kunst der Führung besonders gut beherrschen. Mit anderen Worten: Die Forschung zu diesem Thema kann kein überzeugendes Konzept liefern und steht trotz der unzähligen Publikationen erst am Anfang.<sup>[36]</sup>

## 9.5 Belege

- [1] Dieser Zusammenhang von Führung und Management beruht auf der Auswertung mehrerer Quellen, insbesondere: Stephen Robbins, David DeCenzo und Mary Coulter, *Fundamentals of Management*, Seventh Edition, Boston: Pearson 2011; Wolfgang H. Staehle, *Management*, 7. Auflage, München 1994; Horst Steinmann und Georg Schreyögg, *Management*, 6. Auflage, Wiesbaden 2005
- [2] Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 18. Auflage, Berlin u. a. 1971

- [3] Kaplan, R. S. / Norton, D. P., The Balanced Scorecard, Boston 1996
- [4] Fleming, J. H. et. al., Manage Your Human Sigma, Harvard Business Review, July-August 2005
- [5] Carter, L., et. al., Best Practices in Leadership Development, San Francisco, 2005
- [6] Max Weber erläutert in seinem Hauptwerk *Wirtschaft und Gesellschaft* ausführlich die charismatische Herrschaft.
- [7] Hofstätter, P., Gruppendynamik, 12. Auflage, Hamburg 1971
- [8] Yukl, G., Leadership in Organizations, 6th Edition, Upper Saddle River/New Jersey, 2006
- [9] Gardner, H., Leading Minds: An Anatomy of Leadership, New York, 1995
- [10] Hofstätter, P. R., Gruppendynamik, Hamburg 1957, 12. Auflage 1971, S. 152 f.
- [11] Katz, R., Skills of an effective administrator, in: Harvard Business Review, January-February 1955
- [12] Mintzberg, H., Managers not MBAs, San Francisco, 2004
- [13] L. M. Spencer, Competence at work: models for superior performance, John Wiley & Sons: 1993
- [14] Rosenstiel, L. v., Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L. v., / Regnet, E., / Domsch, M. E., Führung von Mitarbeitern, 4. Auflage, Stuttgart 1999
- [15] Maccoby, M., The Leaders We Need and What Makes Us Follow, Boston 2007
- [16] Yukl, G. and Lepsinger, R., Flexible Leadership, San Francisco, 2004
- [17] Malik, F., Führen, Leisten, Leben, Düsseldorf 2000
- [18] James MacGregor Burns, „Leadership“, in: Crainer, S., Die ultimative Managementbibliothek, Frankfurt/Main und New York, 1997
- [19] Pelz, W., Kompetent führen, 2. Auflage, Wiesbaden 2004
- [20] Cusumano, M. A. / Selby, R. W., Die Microsoft-Methode, Freiburg i. Br. 1996
- [21] Rosenstiel, L. v., u. a., (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 4. Auflage, Stuttgart 1999
- [22] Pelz, W., Kompetent führen, 2. Auflage, Wiesbaden 2004
- [23] Nohira., N., What Really Works, Harvard Business Review, July 2003. [Onlineversion](#)
- [24] Bass, B. M. / Avolio, B. J. (Ed.), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, 1994
- [25] Boerner, S., et. al., Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leadership, Journal of Leadership and Organizational Studies, 2007, Vol. 13, No. 3
- [26] Judge, T. A. / Piccolo, R., E., Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, Journal of Applied Psychology, 2004, Vol. 89, No. 5
- [27] Keller, R. T., Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 1
- [28] Thomas, R. J., Crucibles of Leadership: How to Learn From Experience to Become a Great Leader, Harvard Business School Publishing, Boston, 2008
- [29] Hale, J., Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results, San Francisco 2004
- [30] Pelz, W., Kompetent führen, Wiesbaden 2004, S. 217 ff.
- [31] Reichwald, R., and Siebert, J., Leadership excellence, Learning form an exploratory study on leadership systems in large multinationals, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 3, 2005
- [32] Fulmer, R., et. al., Developing Leaders: How Winning Companies Keep on Winning, in: Sloan Management Review, Fall 2000
- [33] Hale, J., Performance-Based Management, What Every Manager Should Do to Get Results, Pfeiffer: San Francisco 2004, S. 77; Hervorhebung im Original
- [34] Waldemar Pelz, Auf die Probe gestellt: Studie Transformationale Führung, in: Personalmagazin Nr. 01/2013, S. 38
- [35] Mintzberg, H., Managers not MBAs, San Francisco, 2004, S. 92 f.
- [36] Siehe dazu unter anderem: Waldemar Pelz, Kompetent führen, Wiesbaden 2014, S. 21 ff. und Gary Yukl, Leadership in Organizations, 8th edition, Boston 2013, S. 402 ff. (Kapitel „Limitations in Leadership Research“)



## 9.6 Literatur

- Bass, B. M. / Avolio, B. J. (Ed.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, 1994
- Boerner, S., et. al., *Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leadership*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, No. 3
- Cusumano, M. A. / Selby, R. W., *Die Microsoft-Methode*, Freiburg i. Br. 1996
- Carter, L., et. al., *Best Practices in Leadership Development*, San Francisco, 2005
- Fleming, J. H. et. al., *Manage Your Human Sigma*, *Harvard Business Review*, July-August 2005
- Fulmer, R., et. al., *Developing Leaders: How Winning Companies Keep on Winning*, in: *Sloan Management Review*, Fall 2000
- Gutenberg, E., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 18. Auflage, Berlin u. a. 1971
- Gardner, H., *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, 1995
- Hale, J., *Performance-Bases Management: What Every Manager Should Do to Get Results*, San Francisco 2004
- Hofstätter, P., *Gruppendynamik*, 12. Auflage, Hamburg 1971
- Judge, T. A. / Piccolo, R., E., *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 5
- Keller, R. T., *Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1
- Katz, R., *Skills of an effective administrator*, in: *Harvard Business Review*, January-February 1955
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P., *The Balanced Scorecard*, Boston 1996
- Maccoby, M., *The Leaders We Need and What Makes Us Follow*, Boston, 2007
- Malik, F., *Führen, Leisten, Leben*, Düsseldorf 2000
- Mintzberg, H., *Managers not MBAs*, San Francisco, 2004
- Menkes; J., *Executive Intelligence (What all Great Leaders Have)*, New York, 2005
- Nohira., N., *What Really Works*, *Harvard Business Review*, July 2003
- Pelz, W., *Kompetent führen*, 2. Auflage, Wiesbaden 2004
- Reichwald, R., and Siebert, J., *Leadership excellence, Learning form an exploratory study on leadership systems in large multinationals*, in: *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 3, 2005
- Thomas, R. J., *Crucibles of Leadership: How to Learn From Experience to Become a Great Leader*, Harvard Business School Publishing, Boston, 2008
- Rosenstiel, L. v., u. a., (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*, 4. Auflage, Stuttgart 1999
- Schumpeter, J., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin 1912
- Yukl, G. and Lepsinger, R., *Flexible Leadership*, San Francisco, 2004
- Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 6th Edition, Upper Saddle River/New Jersey, 2006

# Kapitel 10

## Führungskontinuum

Das **Führungskontinuum** ist ein 1958 von Tannenbaum und Schmidt entwickeltes Führungsmodell. Sie erstellten eine siebenstufige Typologie alternativer **Führungsstile** anhand des Kriteriums der **Partizipation** in Entscheidungssituationen. Die beiden Autoren betrachten dabei die von **Kurt Lewin** entwickelten Führungsstile autoritär und demokratisch als die beiden Pole eines Kontinuums und fügen zwischen diesen Extrempunkten fünf Abstufungen ein. (Steyrer 1996, S. 203)

### 10.1 Sieben Führungsstile

*Entscheidungsspielraum: Vorgesetzter versus Mitarbeiter*

- **autoritär:** Vorgesetzter entscheidet allein und ordnet an
- **patriarchalisch:** Vorgesetzter ordnet an und begründet seine Entscheidung
- **beratend:** Vorgesetzter schlägt Ideen vor und gestattet Fragen, Vorgesetzter entscheidet
- **konsultativ:** Vorgesetzter entscheidet vorläufig, holt Meinungen ein und entscheidet endgültig
- **partizipativ:** Vorgesetzter zeigt das Problem auf, die Gruppe schlägt Lösungen vor, Vorgesetzter entscheidet
- **delegativ:** Vorgesetzter zeigt das Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest, Gruppe entscheidet
- **demokratisch:** Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter ist Koordinator

### 10.2 Ziel

Diese Theorie versucht zu erklären, welches Verhalten einer Führungskraft in verschiedenen Situationen zum Erfolg führt (sog. **situative Verhaltenstheorie**). Im Gegensatz zu den sog. **Eigenschaftstheorien** geht es hier um konkrete Führungsverhaltensweisen.

### 10.3 Situative Einflussfaktoren

Tannenbaum und Schmidt arbeiten in weiterer Folge die wichtigsten situativen Faktoren heraus, die bei der Wahl des richtigen Führungsverhaltens von Bedeutung sind:

**Charakteristika des Vorgesetzten**

- sein Wertesystem
- sein Vertrauen in die Mitarbeiter

- seine Führungsqualitäten
- das Ausmaß an Sicherheit, das er in der bestimmten Situation empfindet

#### **Charakteristika der Mitarbeiter**

- Ausmaß an Erfahrung in der Entscheidungsfindung
- ihre fachliche Kompetenz
- ihr Engagement für das Problem
- ihre Ansprüche hinsichtlich beruflicher und persönlicher Entwicklung

#### **Charakteristika der Situation**

- Art der Organisation
- Eigenschaften der Gruppe
- Art des Problems
- zeitlicher Abstand zur Handlung

Abhängig von den gegebenen Konstellationen dieser einzelnen Charakteristika ist jeweils ein anderer Führungsstil anzuwenden.

Ein Führender ist dann erfolgreich, wenn es ihm gelingt, die verschiedenen situativen Einflussfaktoren realistisch einzuschätzen und sein Führungsverhalten entsprechend darauf einstellt. (Steyrer 1996, S. 205)

## **10.4 Bewertung**

Die Autoren zeigen die verschiedenen Führungsstile auf und bringen diese in eine logische Ordnung. Sie gehen von in der Realität zu beobachtendem Führungsverhalten aus, die Theorie entspricht daher stark dem Alltagsverständnis. Die Führungskontinuum-Theorie hat insbesondere in der amerikanischen Führungsliteratur großen Stellenwert erlangt.

## **10.5 Kritik**

Es wird nur ein Verhaltensmerkmal der Führung, die Partizipation, berücksichtigt (sog. eindimensionaler Zugang).

## **10.6 Literatur**

- Johannes Steyrer: *Theorien der Führung*. In: Kasper/Mayrhofer (Hrsg.): *Personalmanagement: Führung und Organisation*. 2. Auflage. Ueberreuter, Wien 1996, S. 203-205, ISBN 3-7064-0248-3
- Staehle: *Management*. 7. Auflage. Vahlen, München 1994, ISBN 3-8006-1892-3
- Manfred Schulte-Zurhausen: *Organisation*. 4. Auflage. Vahlen, München 2005, ISBN 3-8006-3205-5, S. 220
- R. Tannenbaum, W.H. Schmidt (1958): *How to choose a leadership pattern*. In: "Harvard Business Review". 36/1958, pg. 95-102 (PDF)
- Samuel A. Culbert: "Biography of Robert Tannenbaum-In Memorial", *Journal of Applied Behavioural Science*, Dec 2003, 39, pg. 360

# Kapitel 11

## Führungskräfteentwicklung

Die **Führungskräfteentwicklung** fördert die Führungskompetenz und ist ein Teilbereich der Personalentwicklung. Zielgruppe sind aktive Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte.

### 11.1 Themen

- Selbstmanagement als Voraussetzung für die Übernahme von Führungsverantwortung
- Persönliche Ressourcen (Stärken, Schwächen, Ziele, Selbststeuerung), Volition (Management)
- Entwicklung der Führungskompetenz als eine (von mehreren) Managementkompetenzen
- Übergreifende Entwicklung von Managementkompetenzen Managementkompetenz
- Selbst- und Fremdbild des Verhaltens im 360-Grad-Feedback
- Training des Führungsverhaltens im Führungsplanspiel
- Leistungs- und Potentialeinschätzung von Führungskräften im Management Audit
- Förderung unternehmerischer Kompetenzen im Unternehmensplanspiel
- Umsetzung von Veränderungsprozessen durch Transformationale Führung
- Selbstverständnis als Führungskraft (Führungsethik, Führungsstil, Führungsrolle)
- Führungskultur (was bedeutet Führen in diesem Unternehmen)
- Selbstorganisation, Zeitmanagement, Teamorganisation, Projektorganisation
- Kommunikation als Basiskompetenz von Führungskräften
- Verhalten in Gruppen (Gruppendynamik, Moderation)
- Initiieren und Begleiten von Veränderungsprozessen
- Persönliche Reife (Ich-Entwicklung)
- Führungsinstrumente (Mitarbeitergespräch, Konfliktlösung, Zielvereinbarung, Problemlösungstechniken, Motivation, Umsetzungskompetenz)

## 11.2 Methoden

### 11.2.1 langfristiger Lernprozess

Führungskräfteentwicklung wird in größeren Firmen als Lernprozess in einer meist geschlossenen Gruppe gestaltet. Der gemeinsame Prozess findet in mehreren mehrtägigen Bausteinen, verteilt über ein bis zwei Jahre statt. Die Prozesse sind teilweise selbstorganisiert unter Einbezug der Methoden der Gruppendynamik und der Organisationsentwicklung. Alle Methoden der Personalentwicklung werden auch in der Führungskräfteentwicklung verwendet.

### 11.2.2 Projekt und Lerngruppe

Zwischen den Seminarbausteinen bearbeiten die Gruppen eigene Projekte und erfüllen persönliche Hausaufgaben, die sie mit Herausforderungen konfrontieren und in denen sie das Gelernte vertiefen und umsetzen. Als **Lerngruppe** unterstützen sie sich gegenseitig. Diese Lerngruppen vernetzen die Führungskräfte oft auch bereichsübergreifend mit entsprechenden Wirkungen für die **Unternehmenskultur**. Lerngruppen werden oft von einem "Paten" begleitet, einem Mitglied aus oberen Führungskreisen, was zu einer gegenseitigen Inspiration führt.

### 11.2.3 Coaching

Coaching und Supervision begleiten den persönlichen und gemeinsamen Lernprozess.

### 11.2.4 Literatur

- Louis Carter et. al., Best Practices in Leadership Development and Organization Change, San Francisco, 2005
- Martin Hanauer: *Zukunftsorientierte Führungskräfteentwicklung. Eine qualitative Studie zur Implementation einer flächendeckenden Führungskräfteentwicklung auf mittlerer und unterer Führungsebene*. Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2009, ISBN 978-3-8300-4551-9
- Daniel F. Pinnow (2. Auflage 2006). *Führen - worauf es wirklich ankommt*, Gabler-Verlag, ISBN 978-3-83490331-0

## 11.3 Siehe auch

- Asymmetrische Information
- Coaching
- Diskussion
- Führungskompetenz
- Führungspsychologie
- Interaktion
- Kommunikation
- Kommunikationssoziologie
- Management Audit
- Managementkompetenz
- Metabotschaft
- Mediation
- Problemlösen
- Verkaufspsychologie

# Kapitel 12

## Führungsorganisation

Die **Führungsorganisation** wird als Aufbausystem einer **Organisation** und als Tätigkeit definiert.<sup>[1]</sup> Sie bezieht sich hinsichtlich der Systeminterpretation auf die Gestaltung und Einordnung aller **Organisationseinheiten** einer Organisation.<sup>[2]</sup> Der Terminus Führungsorganisation ist dabei weiter als der Begriff **Aufbauorganisation** zu sehen, weil er auch Instanzen der Spitzenorganisation (z. B. Aufsichtsrat, Hauptversammlung, Betriebsrat) enthält. Nicht zur Führungsorganisation zählt die Ausführungsorganisation mit deren Stellen und dem ausführenden Personal. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Führungsorganisation hat eine lange Tradition. Besondere Impulse für eine intensive Beschäftigung mit alternativen Strukturformen gingen in den späten 60er und frühen 70er Jahren von einer Reorganisationswelle in deutschen **Unternehmen** aus, die mit zeitlicher Verzögerung Vorbildern aus der US-amerikanischen Organisationspraxis folgten.<sup>[3]</sup>

Die Führungsorganisation existiert als Leitungs-, Bereichs- und Gruppenorganisation nicht nur in Unternehmen, sondern auch in anderen Organisationen wie z. B. der **Bundeswehr**, den Krankenhäusern, den **Schulen** und **Behörden**. Beispielsweise wird die Bundeswehr vom **Bundesminister für Verteidigung** geführt. Der Minister, die Staatssekretäre und der Generalinspekteur bilden die Leitungsorganisation, während die dem Ministerium nachgeordneten militärischen und zivilen Bereiche von Abteilungsleitern geführt werden, denen Gruppenleiter unterstehen.

### 12.1 Corporate Governance

Der Begriff **Corporate Governance** steht in enger Beziehung zur Führungsorganisation, denn er bezeichnet den Ordnungsrahmen (z. B. Regeln, Werte, Grundsätze) für die Leitung und Überwachung einer Organisation. Der Gegenstand der Führungsorganisation lässt sich mit der Organisation der **Unternehmensleitung** und deren Beziehungen zu anderen Organen einer Organisation (Spitzenorganisation), sowie den dem Top Management nachgelagerten Bereichen umreißen.<sup>[4]</sup> Der Problemkomplex befasst sich mit der bestmöglichen Verteilung von Verfügungsrechten für eine erfolgreiche Unternehmensführung.<sup>[5]</sup> Es sind zu unterscheiden:

- Die **Innensicht** der Corporate Governance, wo es um die Rollen, Kompetenzen und Funktionsweisen sowie um das Zusammenwirken der Organe geht, z. B. Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft.
- Die **Außensicht** der Corporate Governance mit den Beziehungen der Unternehmensleitung zu den verschiedenen Interessengruppen (**Stakeholder**), wobei insbesondere den Anteilseignern (**Shareholder**) hohe Bedeutung zukommt.

Regelungen zur Corporate Governance haben grundsätzlich die Aufgabe, durch geeignete rechtliche und faktische Arrangements aus Verfügungsrechten und Anreizsystemen die Spielräume und Motivationen der Akteure für opportunistisches Verhalten einzuschränken. Diese Akteure könnten sonst versuchen, die Unvollständigkeit von Verträgen zu ihren Gunsten und zu Lasten der Organisation auszunutzen. Das Ganze hat zum Ziel, möglichst günstige Bedingungen für eine produktive **Wertschöpfung** und faire Wertverteilung zu schaffen.

### 12.2 Unternehmensleitung und Bereiche

Die Unternehmensleitung ist die oberste Leitungsinstanz einer Organisation, die im Unterschied zur Bereichs- und Gruppenleitung Entscheidungen zu treffen hat, welche für die Vermögens- bzw. Ertragslage und damit für den Be-

stand der gesamten Organisation bedeutend sind. Dazu zählen Gründungs-, Organisations-, Bereichs-, Abschluss-, Zusammenschluss- und Krisenentscheidungen.<sup>[6]</sup> Zur Regelung der allgemeinen Kompetenzverhältnisse der Mitglieder eines Leitungsorgans gibt es zwei Modellalternativen:<sup>[7]</sup>

- Die **Kollegialorganisation** des Leitungsorgans, die auf die gemeinsame Willensbildung der Träger dieser Organisationseinheiten ausgerichtet ist. Im Grundsatz nehmen die Organmitglieder gleichberechtigt an der Unternehmensleitung teil. Weisungen sind zwischen diesen Organmitgliedern ausgeschlossen.

- Die **Direktorialorganisation** des Leitungsorgans, welche innerhalb des Top-Managements eine Hierarchisierung bewirkt, in dem ein Mitglied des Leitungsorgans Weisungen gegenüber anderen Organmitgliedern eingeräumt wird.

In der heutigen Praxis hat sich die Kollegialorganisation durchgesetzt. Im Industrieunternehmen sind der Unternehmensleitung der Material-, Produktions-, Marketing, Personal-, Informations- bzw. Finanzbereich und das Rechnungswesen nachgelagert. In diese Bereiche sind entsprechende Gruppenleitungen integriert. Die Struktur der gesamten Führungsorganisation zeigt sich in der Funktionalorganisation, Spartenorganisation, Matrixorganisation und Tensororganisation, wobei die jeweilige Ausführungsebene abzutrennen ist.

## 12.3 Literatur

- Becker, F.G.: Organisation der Unternehmensleitung, Stuttgart 2007, ISBN 978-3170186576
- Schewe, G.: Unternehmensverfassung, Berlin 2005, ISBN 978-3540245179
- Welge, M., Eulerich, M.: Corporate-Governance-Management, Wiesbaden 2012, ISBN 978-3834930033
- Werder, A.v.: Führungsorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden 2008, ISBN 978-3834906786

## 12.4 Einzelnachweise

- [1] Seidel, E., Jung, R.H., Redel, W.: Führungsstil und Führungsorganisation, Bd. 2, Darmstadt 1988, S. 9
- [2] Gaugler, E.: Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation, Berlin 1966
- [3] Hoffmann, F.: Führungsorganisation, Bd. 2, Tübingen 1984, S. 2 ff.
- [4] Werder, A. v.: Führungsorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 1-16
- [5] Wöhe, G., Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Aufl., München 2010, S. 63
- [6] Rahn, H.J.: Unternehmensführung, 8. Aufl., Herne 2012, S. 97 ff.
- [7] Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 118

# Kapitel 13

## Führungspsychologie

Die **Führungspsychologie** ist ein eigenständiges und traditionsreiches Teilgebiet der Wirtschaftspsychologie<sup>[1]</sup>. Sie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen im Rahmen der Beeinflussung durch Führungskräfte. Ihre theoretische Fundierung besteht in einer Rezeption psychologischer, insb. organisationspsychologischer Forschungsbefunde. Viele Führungskräfte sind beispielsweise auf die Teamführung schlecht oder gar nicht vorbereitet. Deshalb ist der Bedarf an Informationen über erfolgreiche Führung sowohl in der Theorie als auch in der Praxis hoch.

### 13.1 Merkmale der Führungspsychologie

Die *Führung von Menschen* stellt ein komplexes Phänomen dar, dessen Facetten nach differenzierter Betrachtung und Analyse verlangen. Die Führungspsychologie leistet ihren Beitrag durch die Beschäftigung mit den Teilaspekten der Führung auf den verschiedenen Gebieten des menschlichen Zusammenlebens. In Anlehnung an *Gibb* nennt *Lukasczyk* zur Führungspsychologie folgende vier Variablen, die miteinander in Beziehung stehen und als Wegbereiter der führungsbezogenen Interaktionstheorie gelten:

- Die **Persönlichkeitsstruktur** der Führungskraft einschließlich ihrer angeborenen Begabungen, und Fähigkeiten als auch ihrer individuellen Erfahrungen.
- Die **Persönlichkeiten der Geführten** einschließlich deren individueller Einstellungen, Erwartungen und **Bedürfnissen** in bezug auf den Führenden als auch auf die Situation.
- Die **Gruppe** als Ganzes als ein differenziertes und integriertes System von Status-Rollen-Beziehungen und von gemeinsamen Gruppennormen.
- Die **Situation**, in der sich Führungskraft und Gruppe befinden. Hierzu gehören die Art und Weise der zu bewältigenden Aufgabe, das Gruppenziel und sonstige äußere Bedingungen.

Werden diese Elemente durch **Führungsziele**, **Führungsinstrumente** bzw. den gemeinsam zu erzielenden **Erfolg** ergänzt und systemtheoretisch in einen Regelkreis eingebracht, dann entsteht der personenorientierte **Führungsprozess**.

Die *führungspsychologische Forschung* widmet sich außer der Klärung des Prozessphänomens auch der Frage des Zustandekommens von Führerschaft und sie analysiert die Auswirkungen von Führung. Dabei geht es um die Beschreibung und Klassifikation unterschiedlicher Formen des Führungsverhaltens bzw. der Führungsstile und um die Analyse des Einflusses auf die Gruppen bzw. auf das Gesamtsystem.

#### 13.1.1 Teilgebiete

Die Führungspsychologie konzentriert sich auf jene psychologischen Aspekte, die mit der ziel- bzw. situationsbezogenen Beeinflussung von Menschen durch Führungskräfte verbunden sind. Die Geführten sind unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hinzuführen.

Das Hauptziel der Forschungsaktivitäten besteht in der Gewinnung von aussagefähigen *Führungstheorien*. Wichtige Forschungsgebiete sind dabei beispielsweise die Führungsprozesse mit den Führungszielen, der Führungskraft, den Führungsstilen, dem Führungserfolg (Umsetzungskompetenz) und den Führungskompetenzen in der Führungskräfteentwicklung.



Außerdem bilden unter anderem die Führungskompetenz, die Managementmethoden, die **Führungsorganisation**, die **Präsentation**, die **Arbeitsmethodik**, das **Anti-Stress-Training** und der kontinuierliche Verbesserungsprozess Felder der Betrachtung.

Dabei sind insbesondere führungsbezogene Erkenntnisse der Persönlichkeits-, Gruppen-, Motivations-, Kommunikations-, Lern- und **Volitionspsychologie** einzubeziehen.

### 13.1.2 Abgrenzung

Die Führungspsychologie grenzt sich von anderen Betrachtungsfeldern der Psychologie ab, denn sie sieht die folgenden Gebiete der viel weiter gefassten Organisationspsychologie, zu der sie teilweise gerechnet wird, nicht als ihre Betrachtungsgegenstände an: Organisationswahl durch Individuen, interkulturelles Management, Organisationskultur, Organisationsdiagnostik, Change Management und Verlassen der Organisation.

Von der *Personalpsychologie* ist sie ebenfalls abgrenzbar. Diese konzentriert sich vorrangig auf Betrachtungen des Individuums als Mitarbeiter einer Organisation. Die Führungspsychologie beschäftigt sich aber nicht mit den Themen der Personalplanung, des Personaleinsatzes bzw. der Personalwirtschaftskontrolle, mit denen sich die Personalwirtschaftslehre auseinandersetzt.

Die **Sozialpsychologie** als Wissenschaft vom Erleben und Verhalten zwischen Menschen hat zwar ebenfalls Schnittmengen mit Themen der Führungspsychologie (z. B. die soziale Gruppe), setzt sich aber auch mit Fachgebieten auseinander, die für die Führungspsychologie weniger interessant sind, z. B. soziale Interaktion und soziometrische Wahrnehmung des Individuums.

## 13.2 Geschichte der Führungspsychologie

Einen Überblick über die Geschichte der Führungspsychologie gibt *Hermann Liebel*<sup>[2]</sup>, der die Entwicklung der Führungspsychologie sehr umfassend und inhaltlich differenziert darstellt:

Impulse zur Führungspsychologie gingen u. a. von **Taylor** aus, der mit seinen Vorschlägen zum **scientific management** die **Produktivität** menschlicher **Arbeit** durch deren Teilung in kleine Arbeitsschritte zu steigern versuchte (**Taylorismus**). Im Gegensatz dazu bezog die kritische Sichtweise der **Psychotechnik** von **Stern** und **Münsterberg** über die ökonomische Betrachtung hinaus vor allem psychologische und ergonomische Faktoren in die Betrachtung ein.

Im Laufe der Geschichte hat es sich gezeigt, dass das rein produktivitätsorientierte **Management** einer Ergänzung durch die soziale Einstellung der Unternehmensleitung bedarf. So bestand das Ziel der **Human-Relations-Bewegung** vor allem darin, die Führung von Gruppen in die Betrachtungen einzubeziehen. Die Forschungsergebnisse von **Mayo**, **Roethlisberger** und **Dickson** (**Hawthorne-Effekt**), **Whitehead** und vor allem von **Homans** zeigen, dass die menschlichen Beziehungen für das **Arbeitsverhalten** von erheblicher Bedeutung sind.

Während die **Norton-Street-Gang-Untersuchung** von **White** die innere Organisation von Gruppen bzw. das Verhalten des informellen Führers bzw. von Außenseitern eröffnete, zeigten die **Konformitätsstudien** von **Ash**, dass es in der Gruppe für die Führungskräfte ernstzunehmende Einflüsse der Gruppenmehrheit gibt. Mitglieder einer Gruppe passen sich häufig gegen ihre eigene Überzeugung der vermeintlichen Gruppenmeinung an.

Über die vielfältigen Aufgaben, Ziele und wissenschaftlichen Ergebnisse der Führungspsychologie in den siebziger Jahren informieren Arbeiten von **Bastine** (1972), **Neuberger** (1976)<sup>[3]</sup>, **Leavitt** (1978)<sup>[4]</sup>, **Sader** (1976)<sup>[5]</sup> und **Liebel** (1978).<sup>[2]</sup>

Harold Leavitt hat die **führungspsychologische Grundproblematik** in die folgenden Formen eingeteilt:

- Der einzelne Mensch als Individuum
- Zwei Menschen im Rahmen der Kommunikation
- Drei bis zwanzig Menschen in einer Gruppe
- Hunderte/Tausende von Menschen in einer Organisation als Gesamtsystem.

Diese Einteilung zeigt, dass die Führungspsychologie in enger Verbindung zur Sozialpsychologie, Personalpsychologie und zur Organisationspsychologie steht. Neuere wissenschaftliche Arbeiten Führung von Arbeitsgruppen wurden von Pietruschka (2003)<sup>[6]</sup> und von Wegge (2004)<sup>[7]</sup> vorgelegt.

### 13.3 Verwandte Gebiete in der Psychologie

Die Führungspsychologie erforscht das Führungsverhalten des Menschen, das Verhalten von Mitarbeitern sowie die dem Verhalten zugrunde liegenden Anlage- und Umweltfaktoren. In diesem Kontext baut sie oft auf die Erkenntnisse untergeordneter Teilbereiche auf:

- Die **Persönlichkeitspsychologie**, die sich mit Themen, wie Bewusstsein/Unterbewusstsein, Selbstwertgefühl, Transaktionsanalyse, Soziale Kompetenz, Soft Skills, Verhaltensänderung, Persönlichkeit, Persönlichkeitsanalyse, Talent Management und mit Abwehrmechanismen beschäftigt.
- Die **Gruppenpsychologie**, die Ergebnisse der Gruppenforschung zur Teamführung präsentiert. Schnittmengen mit der Führungspsychologie finden sich hier bei Fragestellungen zur Führung von einzelnen Gruppenmitgliedern oder von ganzen Teams, Führung selbstregulierter Arbeitsgruppen, der Einfluss von Führungsstilen und Führungstechniken auf den Erfolg der Geführten.
- Die **Motivationspsychologie**, die sich ganz allgemein mit Handlungssteuerung, Handlungsimpulsen und Bedürfnissen beschäftigt. Für die Führungspsychologie relevante Themen sind hier die **Motiven** des Geführten, **Anreizmöglichkeiten** durch Führungskräfte: intrinsische und extrinsische Motivation, Leistungsmotivation, das **Machtmotiv**, Coaching und Motivation durch Zielvereinbarung.
- Die **Kommunikationspsychologie**, welche vor allem die interpersonale Kommunikation als gegenseitige Information von Menschen zum Betrachtungsgegenstand hat (z. B. **Kommunikationstheorie** von Watzlawik). Die Führungspsychologie leiten hier Erkenntnis über Verhalten in Konferenzen und Besprechungen, Konflikttraining, Konfliktlösung, Rückkehrgespräch und Gesprächsführung ab.

### 13.4 Führungstheorien

Während sich die Anfänge der Führungsforschung vor allem mit den Eigenschaften und dem Verhalten von Führungskräften und der Situation, in der Führung stattfindet, untersuchen neuere Forschungsansätze den Interaktionsprozess der Führung. Insgesamt haben sich folgende Theorien zur Menschenführung entwickelt:

- Kontingenztheorie von Fiedler (1967)
- Situatives Führen von Hersey und Blanchard
- Transaktionale Führung
- Authentische Führung
- Charismatische Führung
- Spirituelle Führung
- Transformationale Führung von Bass und Avolio
- Führungskontinuum von Tannenbaum & Schmidt (1958)
- Systemische Führungstheorien

## 13.5 Literatur

- Jens Asendorpf: *Psychologie der Persönlichkeit*. 4., Aufl.: Springer, 2007. ISBN 978-3-540-71684-6
- Ekkehard Crisand, Gerhard Raab (Hrsg.): *Arbeitshefte zur Führungspsychologie*. Hamburg 2010
- Hans G. Gemünden, Martin Högl (Hrsg.): *Management von Teams*. 2. Aufl., Wiesbaden 2001
- Hermann Liebel: *Führungspsychologie*. Göttingen/Toronto/Zürich 1978
- Harold J. Leavitt: *Grundlagen der Führungspsychologie*. Zürich 1978
- Kurt Lukaszyc: *Zur Theorie der Führer-Rolle*. In: *Psychologische Rundschau*, 11. Jg. (1960), S. 179-188
- Oswald Neuberger: *Führen und führen lassen*. 6. Aufl., Stuttgart 2002
- Horst-Joachim Rahn: *Personalführung kompakt*. München 2008
- Peter Schettgen: *Führungspsychologie im Wandel*. Wiesbaden 1991
- Thomas M. Steiger, Eric D. Lippmann: *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*. 3. Aufl., Heidelberg 2008
- Rainer W. Stroebe: *Führungsstile*. 8. Aufl., Heidelberg 2007

## 13.6 Weiterführende Literatur aus dem Text

- [1] Günter Wiswede: *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 4. Aufl., München/Basel 2007, S. 267
- [2] Hermann Liebel: *Führungspsychologie*, Göttingen/Toronto/Zürich 1978
- [3] Oswald Neuberger: *Führungsverhalten und Führungserfolg*, Berlin 1976
- [4] Harold Leavitt: *Grundlagen der Führungspsychologie*, Zürich 1978
- [5] Manfred Sader: *Psychologie der Gruppe*, 8. Aufl., Weinheim/München 2002
- [6] Sabine Pietruschka: *Führung selbstregulierter Arbeitsgruppen*, München/Mering 2003
- [7] Jürgen Wegge: *Führung von Arbeitsgruppen*, Göttingen/Bern 2004

# Kapitel 14

## Führungsstil

Der Begriff **Führungsstil** bezeichnet ein langfristiges, relativ stabiles, von der **Situation** unabhängiges Verhaltensmuster der **Führungsperson**, das zugleich die Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck bringt.<sup>[1]</sup>

### 14.1 Bedeutung von Führungsstilen

Der Führungsstil kann einen erheblichen Einfluss auf den **Erfolg** einer Organisation haben. Gut geführte Mitarbeiter sind in der Regel zufrieden, **motiviert** und engagiert. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die **Kundenzufriedenheit** aus. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auch wirtschaftlich erfolgreicher sind. Sie erzielen **Renditen** und Wachstumsraten, die um den Faktor 3,4 höher sein können als bei vergleichbaren Unternehmen.<sup>[2]</sup> Das wirft die Frage auf, welchen Führungsstil eine Führungskraft praktizieren, und nach welchen Kriterien man Nachwuchskräfte auswählen und fördern sollte. Eine Antwort auf derartige Fragen versucht die Forschung zum Thema Führungsstile zu geben.

Der Höhepunkt dieser Forschungstradition lag in den 1950er Jahren an der **Ohio State University** und beruht auf dem Paradigma des **Behaviorismus**. Diese Forschung hat eine unüberschaubare Fülle „effektiver“ Führungsstile zutage gefördert. Ein grundlegendes Modell ist die Einteilung in ein aufgabenorientiertes (Zielsetzung, Planung, Koordination, Organisation), beziehungsorientiertes (Unterstützung, Lob, Anerkennung) und **kooperatives** (Gegenseitige Unterstützung und Beteiligung im Team) Verhalten.<sup>[3]</sup> Daraus wurden zahlreiche Varianten entwickelt, wie sie in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben sind.

Beim Begriff Stil handelt es sich um eine **Taxonomie** (Klassifikation) verschiedener, meist Tausender führungsrelevanter Verhaltensweisen, die aus Befragungen von Geführten erhoben und dann mit Hilfe der Faktorenanalyse zu Gruppen (Stilen) zusammengefasst (verdichtet) wurden. Zu diesem Konstruktionsprinzip kann man auch die deduktive Vorgehensweise zählen, bei der man theoretische Modelle durch Befragungen zu validieren versucht.<sup>[4]</sup> Die Erforschung effektiver Führungsstile stellt einen Fortschritt gegenüber dem Ansatz der **Persönlichkeitseigenschaften** (*Trait Theory*) dar. Dieses Konzept suchte typische (angeborene) Eigenschaften, die eine Führungspersönlichkeit ausmachen. Dazu gehören Merkmale wie Entschlossenheit, Mut, Intelligenz, Selbstvertrauen oder Dominanzstreben. Diese Forschung führte allerdings in die Sackgasse, weil sich kein Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und **Führungserfolg** nachweisen ließ. Wie **Peter Hofstätter** bemerkte, wurden in historischer Perspektive auch Gebrechliche, Epileptiker, Krüppel, Morphinisten oder Personen ohne Redegewandtheit von ihrem Umfeld als Führer anerkannt.<sup>[5]</sup>

### 14.2 Stand der Forschung

Inzwischen gilt das Konzept der Führungsstile als genauso überholt wie die Theorie der Persönlichkeitsmerkmale. Das hat sowohl methodische als auch inhaltliche Gründe. In methodischer Hinsicht ist es zum Beispiel kaum möglich zuverlässig festzustellen, ob ein bestimmter Stil des Vorgesetzten seinen Mitarbeiter motiviert, oder ob der Vorgesetzte sich kooperativ verhält, weil der Mitarbeiter engagiert ist (das Verhalten ist immer aufeinander bezogen). Zudem handelt es sich bei Stilen um theoretische Konstrukte, die meist statistisch aus dem Verhalten vieler, unnachahmlicher individueller Verhaltensweisen zu einem Stil verdichtet werden. Aus einem abstrakten Stil lassen sich kaum konkrete,

situationsbezogene Verhaltensempfehlungen ableiten. Außerdem kann ein Stil nur wirksam sein, wenn er zu der Person passt und von ihr gern praktiziert wird. Dieser Fall dürfte eher eine seltene Ausnahme sein.<sup>[6]</sup> Zu den inhaltlichen Problemen zählt vor allem die Vernachlässigung der Situation (Art der Aufgabe) und des „Reifegrades“ der geführten Mitarbeiter. Diese Aspekte wurden später in den **Kontingenztheorien** des Führens berücksichtigt. Problematisch ist auch die Vernachlässigung von Aspekten wie **Macht**, Erfüllung der **Vorbildfunktion**, der persönlichen Beziehung, der **Unternehmenskultur** oder Art der intrinsischen und extrinsischen **Motivation**. Somit sind Führungsstile zwar als (nachträgliche) Beschreibung des Verhaltens geeignet (vergleichbar mit einem Blick in den Rückspiegel); daraus lassen sich aber keine vorausschauenden Empfehlungen ableiten, ob ein bestimmter Führungsstil erfolgreich (im Sinne Zielerreichung) sein wird, oder ob bestimmte **Persönlichkeitstypen** für die Übernahmen von Führungsverantwortung geeignet sind.<sup>[7]</sup> Weitere Informationen zur Geschichte und Entwicklung von Führungsstil-Konzepten sind im Artikel **Führungskompetenz** beschrieben.

## 14.3 Trends in der Praxis

Sowohl persönlichkeits- als auch situationsorientierte Führungsstil-Konzepte können einem wesentlichen Bedürfnis der Praxis nicht entgegenkommen, nämlich Empfehlungen dafür zu entwickeln, was einen erfolgreichen Führungsstil auszeichnet (mangelnde prognostische Validität). Dabei wird der Erfolg in der Regel an der Umsetzung der Ziele der Führungskräfte und der Organisation gemessen.<sup>[8]</sup> In der Führungskräfteentwicklung geht daher der Trend in Richtung Entwicklung zielbezogener Führungs- und **Managementkompetenzen**.<sup>[9]</sup> Dabei hat der Begriff Führungsstil - sofern er überhaupt noch verwendet wird - eine eher umgangssprachliche, deskriptive Bedeutung bekommen. Ein Impuls für die pragmatische Wende ging von **Henry Mintzberg** aus. Er hat die Situation der Führungskräfteentwicklung in zahlreichen **MBA-Programmen** kritisch untersucht und einen eigenen Ansatz entwickelt. Dieser fokussiert auf die Gestaltung einer **Geisteshaltung** (Mindset) von Führungskräften. Das Besondere an dieser Haltung ist die lernende Reflexion über sich selbst, die persönlichen Beziehungen und das organisatorische Umfeld. Das entsprechende Curriculum setzt voraus, dass die Teilnehmer bereits über Führungserfahrung verfügen (und nicht erst den akademischen Titel MBA erlangen und dann Führungsaufgaben übernehmen).<sup>[10]</sup>

Ein weiteres Beispiel für ein pragmatisches Konzept ist die Theorie der **Transformationalen Führung**. Dazu wurden zahlreiche Validierungsstudien durchgeführt, die einen engen Zusammenhang zwischen den dort operationalisierten (**charismatischen**) Verhaltensweisen und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen nachgewiesen haben. Ein weiterer pragmatischer Ansatz versucht Empfehlungen aus der vielfältigen Praxis von Unternehmen zu entwickeln. Es sind so genannte Meta-Studien, die oft den Titel “Best Practice in Leadership Development” tragen. Als Beispiele seien die Studien von Louis Carter<sup>[11]</sup> und Waldemar Pelz<sup>[12]</sup> genannt. Das Fazit aus diesen pragmatischen Ansätzen kann man wie folgt umschreiben: (1) Erfolgreiche Unternehmen entwickeln aus der Strategie konkrete Anforderungen an die zukünftigen Kompetenzen der Führungskräfte (Soll-Kompetenzen). (2) Anschließend erfolgt eine Diagnose der Ist-Kompetenzen, zum Beispiel in einem **Management-Audit**, einem **360-Grad-Feedback** oder einem Verhaltensinterview. (3) Aus dem Abgleich von Soll- und Istkompetenzen werden individuelle Trainings- und Coaching-Maßnahmen abgeleitet. Ob sich aus derart pragmatischen Konzepten eine universelle Führungstheorie mit allgemeinen Empfehlungen für alle Führungskräfte entwickeln lässt, erscheint fraglich. Mit anderen Worten: Was erfolgreiche Führung ist, lässt sich nur im Kontext der äußerst unterschiedlichen Unternehmensziele und der (menschlich) äußerst unterschiedlichen Führungskräfte und Mitarbeiter beantworten. Dies könnte man ex post als authentischen Führungsstil bezeichnen (und nicht als anzustrebendes und somit “aufgesetztes” Verhaltensmuster).

## 14.4 Führungsstile nach Kurt Lewin

Kurt Lewin (1890–1947), Pionier unter anderem der modernen **Sozialpsychologie**, teilte Führungsstile folgendermaßen ein:

- **Autoritäre Führung**
- **Demokratische Führung**
- **Laissez-faire-Führung** oder **Laissez-faire-Führung** (aus dem Französischen: „gewähren lassen“)

Die heutige **Betriebswirtschaftslehre** tendiert eher zum demokratischen Führungsstil, wobei hier auch das Aufgabengebiet in die Betrachtung einbezogen werden muss. Zum Beispiel ist eine demokratische Führung während eines

Feuerwehreinsatzes wenig hilfreich. Zwischen autoritärem (hierarchischem) und demokratischem Führungsstil gibt es eine große Zahl von Abstufungen bzw. Mischformen.

Neuere Überlegungen bezeichnen auch einen demokratischen (oder kooperativen) Führungsstil nicht als das Optimum. Vielmehr tendiert man heute zur so genannten **situativen Führung**, nach der der optimale Führungsstil von der jeweiligen Situation abhängt.

#### 14.4.1 Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil

Der Vorgesetzte gibt Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen weiter, ohne seine Untergebenen in die Entscheidung einzubeziehen. Von seinen Untergebenen erwartet der Vorgesetzte nahezu bedingungslosen Gehorsam und duldet keinen Widerspruch oder Kritik. Bei Fehlern wird bestraft, statt zu helfen. Ein autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil ist beispielsweise in Armeen mit **Befehlstaktik** vorherrschend.

Der Vorteil des autoritären Führungsstils liegt in der relativ hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, in der Übersichtlichkeit der Kompetenzen und in der guten Kontrolle. Daneben hat ein solcher Führungsstil auch, zumindest kurzfristig, einen verbessernden Einfluss auf die Arbeitsleistung innerhalb einer **Organisationseinheit**. Allerdings ist eine solche Leistungssteigerung nicht über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.

Als Nachteil sind hingegen die mangelnde Motivation der Mitarbeiter, die Einschränkung der persönlichen Freiheit und die Gefahr von **Fehlentscheidungen** durch überforderte Vorgesetzte zu nennen. Kompetenzen der untergebenen Mitarbeiter liegen mitunter brach oder werden nicht entdeckt. Die geringe Selbstständigkeit der untergebenen Mitarbeiter wirkt sich besonders negativ aus, falls ein Entscheidungsträger ausfällt.

#### 14.4.2 Demokratischer oder auch kooperativer Führungsstil

Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen mit ein. Er erlaubt Diskussionen und erwartet sachliche Unterstützung. Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen.

Vorteile des kooperativen Führungsstils liegen vor allem in der hohen Motivation der Mitarbeiter durch Entfaltung der **Kreativität**, Förderung der Leistungsfähigkeit und höhere Selbstständigkeit. Eine Entlastung des Vorgesetzten und somit auch eine Reduzierung des Risikos einer Fehlentscheidung für das Unternehmen. Es kann eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen erfolgen, und i.d.R. ist das Arbeitsklima meistens angenehm durch offene, dezentrale **Kommunikationsstrukturen**.

Ein Nachteil ist, dass die Entscheidungsgeschwindigkeit eventuell verlangsamt bzw. verzögert wird, da Mitarbeiter ausreichend informiert werden müssen, viele Köpfe Ideen produzieren und Mitarbeiter hinreichend qualifiziert sein müssen.

Dieser wesentliche Nachteil ist darauf zurückzuführen, dass der beschriebene "klassische" kooperative Führungsstil, obwohl er grundlegend auf einem **Top-down-Denken** basiert, Mitarbeiter stärker in die Gestaltung der Geschäftsprozesse einbindet und ihnen gewisse Kompetenzen zugesteht und dennoch keine echten **Selbstregelungsprozesse** fördert. Im Grunde werden auch kooperativ geführte Unternehmen hierarchisch gesteuert.

#### 14.4.3 Laissez-faire-Führungsstil

Der Laissez-faire-Führungsstil lässt den Mitarbeitern viele Freiheiten. Sie bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die **Organisation** selbst. Die **Informationen** fließen mehr oder weniger zufällig. Der Vorgesetzte greift nicht in das Geschehen ein, er hilft oder bestraft auch nicht.

Die Vorteile des Laissez-faire-Führungsstils liegen in der Gewährung von Freiheiten und in der eigenständigen Arbeitsweise der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre **Individualität** wird gewährt. Dieser Führungsstil wird oft in "Kreativ"-Abteilungen genutzt.

Allerdings besteht die Gefahr von mangelnder **Disziplin**, Kompetenzstreitigkeiten sowie von Unordnung und Durcheinander. Außerdem kann es zu Rivalitäten und Streitereien zwischen den Mitarbeitern kommen, so dass sich informelle Gruppen bilden und **Außenseiter** benachteiligt werden. Auch besteht die Gefahr, dass schlechtere Gruppen auf der Strecke bleiben.





„Ecken“ und das Zentrum des **zweidimensionalen Modells** - in dem so entstehenden Verhaltensgitter werden exemplarisch beschrieben.

## 14.6 Tradierender Führungsstil (idealtypischer Ansatz nach Max Weber)

Der tradierende Führungsstil findet sich vor allem in Organisationen und Unternehmen der Vergangenheit. In der heutigen Führungspraxis ist er in den genannten Reinformen seltener vertreten. Praktisch existiert ein Kontinuum des Führungsverhaltens mit vielen Zwischenstufen zwischen diesen Reinformen. Weber unterscheidet folgende Formen:

- *Patriarchalischer Führungsstil*: Das Leitbild des patriarchalischen Führungsstils ist die **Autorität** und die **Güte** des „Vaters in der Familie“. Die Untergebenen haben jederzeit Zugang zum **Patriarchen** und sind ihm zu Gehorsam verpflichtet. Der Herrschaftsanspruch des Patriarchen wird mit seinem Alters-, Wissens- und Erfahrungsvorsprung begründet, Konkurrenz hat er nicht zu befürchten. Der „Herr-im-Hause“-Standpunkt ist meist nicht mehr zeitgemäß, doch in einigen, meist mittelständischen und Familienunternehmen, durchaus noch anzutreffen.
- *Charismatischer Führungsstil*: „Charisma“ bedeutet „Gnadengabe“, d. h. die als göttliche Fügung empfundene Fähigkeit, andere Menschen durch Ausstrahlungskraft zu führen. Von den Geführten kann jedes Opfer verlangt werden, ohne dass der Vorgesetzte ihnen gegenüber in irgendeiner Weise verpflichtet wäre. Die Untergebenen werden somit vom Vorgesetzten abhängig.
- *Autokratischer Führungsstil*: Der **Autokrat** besitzt eine nahezu unbegrenzte Machtfülle und bedient sich eines streng gegliederten Führungsapparates. Der Untergebene ist zu unbedingtem **Gehorsam** verpflichtet. Der **Autokratie** fehlen die Wärme des Patriarchats und die Begeisterung des Charismas. Dieser Führungsstil wird auch als *autoritärer Führungsstil* bezeichnet.
- *Bürokratischer Führungsstil*: Dieser Führungsstil betont das **Reglement** bzw. bürokratische Instanzen und Dienststellenbefugnisse. Präzise Beschreibungen der Stellenbefugnisse und **Verwaltungsabläufe** sind typisch. Eine beherrschende Führungsperson gibt es hier nicht. Vielfach erhalten die Mitarbeiter lebenslange Versorgungsansprüche. Diesem Führungsstil mangelt es an **Flexibilität** und **Effizienz**.

## 14.7 Gruppenbezogener Führungsstil nach Horst-Joachim Rahn

Dieser Führungsstil richtet sich nach den einzelnen Gruppenmitgliedern bzw. nach der Art der ganzen Gruppe. Jeder Mitarbeiter wird anders behandelt, entsprechend seinem **Verhalten** und **Benehmen** und seinem Ansehen in der Gruppe. Auch jede Gruppe ist als Gesamtheit je nach ihrer Gruppenart unterschiedlich zu führen. Es sind folgende gruppenorientierte Führungsstile zu unterscheiden<sup>[15]</sup>:

- **Integrierend** bei Neulingen und **Außenseitern**, z. B. durch geschicktes Heranführen an die Gruppe und durch Anbieten von Hilfe. Neue Gruppen sind in das **Unternehmen** bzw. in die **Organisation** zu integrieren.
- **Anspornend** bei Drückebergern, Faulen und Leistungsschwachen, beispielsweise durch gezieltes Aktivieren ihrer Leistungsreserven und klar definierte Ziele. Dies gilt auch für leistungsschwache Gruppen als Ganzes.
- **Fördernd** bei Leistungsstarken und Gruppenstars, z. B. durch Übertragung von **Kompetenzen** und **Verantwortung**. Auch leistungsstarke Gruppen benötigen angemessene **Anreize**, z. B. Gruppenlob bei hervortretenden Gruppenleistungen.
- **Wertschätzung** ist auch bei Frohnaturen, ausgleichenden und geselligen Gruppenmitgliedern angebracht, z. B. durch **Anerkennung** ihrer Gruppenbeiträge bzw. durch **Würdigung** ihrer Gruppenerhaltungsrollen.
- **Bremsend** bei Frechen, Rädelführern, **Querulanten**, Ehrgeizlingen, Intriganten und Gruppenclowns. Sehr unruhige Gruppen sind z. B. durch **gütige Strenge** und **Autorität** bzw. **Hinsteuern** auf die Leistungsziele zu führen.
- **Ermutigend** bei Schüchternen und Problembeladenen, z. B. durch **Ermunterung**, **Verständnis**, **Anteilnahme** und **positive Haltung**. Stille Gruppen sind als Ganzes ebenfalls ermutigend zu führen, um ihr **Selbstbewusstsein** zu stärken.



## 14.8 Transformationaler Führungsstil

Beim Transformationalen Führungsstil handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen.<sup>[16]</sup> Dabei bezeichnet „transformational“ die Tatsache, dass dieser Führungsstil durch vorbildliches Verhalten der Führungskräfte und das Schaffen einer Vertrauensbasis die Motivation und das Verhalten von Mitarbeitern wirksamer verändern (transformieren) kann als traditionelle Methoden der Einflussnahme wie zum Beispiel „Druck ausüben“, persönliche Appelle, formaler Austausch (Prämien) oder rationale Überzeugung.<sup>[17]</sup>

## 14.9 Weitere Führungsstile

Ausgewählte Beispiele für weitere Führungsstile sind:

- 3D-Modell von Reddin: Führungsstil abhängig von der Situation und vom Erfolg
- Dialogische Führung, ein seit Mitte der 1990er Jahre von Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht entwickeltes Führungsmodell, das z. B. in den dm-Drogeriemärkten angewendet wird.<sup>[18]</sup>
- Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt: 1958 entwickeltes Führungsmodell
- Kontingenztheorie von Fred Edward Fiedler entwickelter Ansatz, der auf die persönlichen Eigenschaften des Vorgesetzten abstellt
- Sinnorientierte Führung: Ein vor allem an Sinn und Werten orientierter Führungsstil, der das Sinnstreben als die Primärmotivation des Menschen sieht.
- Situatives Führen von Hersey/Blanchard (1976): Führungsstil abhängig vom Reifegrad des zu führenden Mitarbeiters
- Transaktionale Führung: Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Transformationale Führung: Führungsverhalten, das die Einstellungen und Verhaltensweisen der Geführten verändert

## 14.10 Literatur

- Jürgen Berthel/Fred G. Becker: *Personalmanagement*: 9. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010
- Boysen, Werner: *Management Turnaround - Wie Manager durch Enzymisches Management wieder wirksam werden*, Gabler, Wiesbaden 2009, ISBN 978-3-8349-1610-5.
- Hans-Jürgen Drumm: *Personalwirtschaft*, 6. Aufl., Springer Verlag Berlin/Heidelberg 2008
- Joachim Hentze/Andrea Graf/Andreas Kammel/Klaus Lindert: *Personalführungslehre*, 4. Aufl., Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien 2005
- Oswald Neuberger: *Führen und führen lassen*, 6. Aufl., Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2002
- Klaus Olfert: *Personalwirtschaft*, 14. Aufl., Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne 2010
- Horst-Joachim Rahn: *Unternehmensführung*, 8. Aufl., Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, Herne 2012
- Ders.: *Erfolgreiche Teamführung*, 6. Aufl., Windmühle Verlag, Hamburg 2010
- Eberhard Seidel u. a.: *Führungsstil und Führungsorganisation*, 2 Bände. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt 1988
- Wolfgang H. Staehle: *Management*, 8. Aufl, Vahlen Verlag 1999
- Rolf Wunderer: *Führung und Zusammenarbeit*, 8. Aufl., Luchterhand Verlag, München/Neuwied 2009
- Klaus A. Zimmermann: *Kreative Mitarbeiterführung*, Falken, Gabler Verlag, Niedernhausen 2000

## 14.11 Quellen

- [1] Staehle, Management, 8. Auflage, München 1999, S. 334
- [2] Die Zufriedenheit wurde definiert als rationale (z.B. Arbeitsbedingungen) und emotionale (z.B. sich wohl fühlen) Zufriedenheit. Quelle: Fleming, J. H. et. al., Manage Your Human Sigma, Harvard Business Review, July-August 2005
- [3] Pelz, W., Kompetent führen, 2. Auflage, Wiesbaden 2004
- [4] Yukl, G., Leadership in Organizations, 6th Edition, Upper Saddle River/New Jersey, 2006
- [5] Hofstätter, P., Gruppendynamik, 12. Auflage, Hamburg 1971
- [6] Prentice, W.C.H., Understanding Leadership, Harvard Business Review 1/2004
- [7] Menkes, J., Executive Intelligence, What All Great Leaders Have, HarperCollins, 2005
- [8] Zu diesem Ergebnis kommen unter anderem: Menkes, J., Executive Intelligence, What All Great Leaders Have in Common, HarperCollins, 2005; Yukl, G., Leadership in Organizations, 8th Edition, Pearson 2013; Zenger, J. H. et. al., The Inspiring LeaderMcGraw-Hill: 2009
- [9] Yukl, S. 367 ff.
- [10] Mintzberg, H., Managers Not MBAs, A hard look at the soft practice of managing and management development, Berrett-Koehler Publishers: 2004
- [11] Carter, L., et. al., Best Practices in Leadership Development, San Francisco, 2005
- [12] [http://www.management-innovation.com/images/stories/seite\\_sonstige/best\\_practice.pdf](http://www.management-innovation.com/images/stories/seite_sonstige/best_practice.pdf)
- [13] O. Neuberger. Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002, S. 493-532
- [14] R. Blake and J. Mouton (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.
- [15] H.J. Rahn. Erfolgreiche Teamführung, 6. Aufl., Hamburg 2010, S. 61-119
- [16] Craig L. Pearce and Henry P. Sims Jr.: *Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors*. In: Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2002, Vol. 6, No. 2, 172–197 und Waldemar Pelz: *Auf die Probe gestellt (Transformationale Führungskompetenzen)*. In: Personalmagazin“. Nr. 1/2013
- [17] Charles Seifert et al.: *Effects of Multisource Feedback and a Feedback Faciliator on the Influence Behavior of Managers Toward Subordinates*. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 88 (2003) No. 3 und Waldemar Pelz: *Das Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen*. Diskussionspapier der THM Business School, Gießen 2014 Online Artikel
- [18] Karl-Martin Dietz; Thomas Kracht: *Dialogische Führung*. Frankfurt, New York, 3. Auflage 2011

# Kapitel 15

## Führungstechnik

Die **Führungstechniken** sind vielfältige Instrumente und Methoden zum Zwecke der Gestaltung und Realisierung von **Führung**<sup>[1]</sup>, die als Führungsgrundsätze bzw. Führungsprinzipien zu interpretieren sind. Im Wesentlichen werden darunter die Management-by-Prinzipien verstanden. Damit ergeben sich folgende Zielsetzungen:

1. Die Freistellung der Führungskräfte für echte Führungsaufgaben und die Entlastung der Vorgesetzten von Routinearbeiten.
2. Den **Mitarbeitern** mehr Selbständigkeit bei Ausführung der **Arbeit** verleihen mit der Folge positiver Leistungssteigerung durch **Motivation**.
3. Die Anpassung der unternehmerischen Leistung an veränderte Umweltbedingungen.

### 15.1 Abgrenzung von Begriffen

Am Beispiel der kooperativen Führung<sup>[2]</sup> mit ihrer ausgesprochen hohen Interaktionsdichte zwischen **Führungskraft** und **Geführten**<sup>[3]</sup> bzw. mit ihrer vergleichsweise hohen Wirkung auf die **Motivation** der Mitarbeiter sollen die folgenden Begriffe voneinander abgegrenzt werden:

- Der **Führungsstil** ist eine dauerhaft gezeigte, grundsätzliche Verhaltensweise einer Führungskraft gegenüber den Geführten<sup>[4]</sup>. Diese allgemeine Grundhaltung ist durch die Zusammenarbeit mit dem **Mitarbeiter** geprägt und grenzt sich damit eindeutig vom autoritären Stil ab.
- Die **Führungstechnik** umfasst Grundsätze bzw. Prinzipien in Form von Management-by-Techniken, beispielsweise Management by Objectives als Führung durch **Zielvereinbarung**. Die Beschreibung dieser Techniken beantwortet die Frage nach dem, "wie" die Umsetzung der Führung erfolgt.
- Die **Führungsinstrumente** sind ein umfassender Ausdruck jener Mittel und Verfahren, die zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens eingesetzt werden können. Sie zeigen, "womit" konkret geführt wird. In der Literatur wird seit langem eine große Vielfalt von Führungsinstrumenten dokumentiert.<sup>[5]</sup>

Allen drei Begriffen ist inhaltlich gemeinsam, dass sie im personalen **Führungsprozess** - vom Vorgesetzten ausgehend - als **Inputfaktoren** auf die Geführten einwirken. Alle drei Einflussfaktoren sind auf einen gemeinsam zu erzielenden **Erfolg** hin ausgerichtet.<sup>[6]</sup>

### 15.2 Voraussetzungen kooperativer Führung

Als Voraussetzungen kooperativer Führung gelten:

- die Anpassung der **Aufbauorganisation**, z. B. Stellenbeschreibungen, Entscheidungssysteme, Informationssysteme, Führungstechniken,

- die Führungsinstrumente, z. B. Beurteilungssysteme, Vergütungssysteme, Personalentwicklungsmaßnahmen,
- Trainingsprogramme für Führungskräfte, z. B. Training der Team- und Kommunikationsfähigkeit in Seminaren und in der Praxis.

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Führungskonzepte entwickelt, die sich aber nicht gegenseitig ausschließen müssen. Meist sind sie unter den Namen *Management by ...* bekannt. Grob lassen sich Partialmodelle von Totalmodellen unterscheiden. Partialmodelle berücksichtigen nur Teilaspekte der Führung, während Totalmodelle alle Gestaltungsparameter erfassen.

## 15.3 Führungstechniken

Die folgenden Führungstechniken werden in der Literatur<sup>[7]</sup> ausgiebig gewürdigt<sup>[8]</sup>.

### 15.3.1 Management by Objectives

→ Hauptartikel: *Management by Objectives*

Beim Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung) werden die Betriebsziele in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Mitarbeitern vereinbart, wobei Aufgaben und Verantwortungen der einzelnen Abteilungen nach den zu erreichenden Zielen festgelegt werden. Jede Abteilung kann dabei den Weg zum Ziel selbst festlegen, denn nicht der Weg sondern das Erreichen der Ziele wird kontrolliert (Totalmodell).

Die für das Team oder den einzelnen Mitarbeiter gültigen Ziele werden SMART formuliert:

**S** – Specific - dt. spezifisch (genau abgegrenzt und verständlich);

**M** – Measurable - dt. messbar (die Zielerreichung kann geprüft werden);

**A** – Achievable - dt. erreichbar;

**R** – Relevant - dt. relevant (wichtig);

**T** – Timed - dt. (zeitlich klar) terminiert;

### 15.3.2 Management by Decision Rules

Dieses Prinzip beruht auf der Delegation von Entscheidungsaufgaben (Führung anhand von Entscheidungsregeln). Dabei werden genaue Regeln festgelegt, nach denen diese Entscheidungen gefällt werden müssen. Diese Regeln dienen hauptsächlich der Lösung von Koordinationsproblemen, die entstehen, wenn mehrere Personen am Entscheidungsprozess beteiligt sind (Partialmodell).

### 15.3.3 Management by Exception

→ Hauptartikel: *Management by Exception*

Bei diesem Prinzip der Management by Exception (Führung nach dem Ausnahmeprinzip) liegen Routineentscheidungen generell in den Händen der Mitarbeiter. Das Führungspersonal greift nur bei außerordentlichen Entscheidungen oder bei Abweichungen einzelner Abteilungen ein (Partialmodell).

### 15.3.4 Management by Delegation

Da die Delegation von Aufgaben und Verantwortungen eigentlich Inhalt einer jeden Managementform darstellt, ist Management by Delegation im engsten Sinne keine eigene Managementform. Die Grundaussage von Management by Delegation ist, dass durch die Unternehmensführung nicht alle unternehmensrelevanten Entscheidungen getroffen werden. Durch die Delegation sollen Verantwortungen und Entscheidungen an so viel Mitarbeiter wie möglich

weitergegeben werden. Die Gründe für die Delegation liegen zum einen daran, dass die Unternehmensleitung bei der Vielzahl ihrer Aufgaben nicht alle entscheidungsrelevanten Themen alleine bewerkstelligen kann. Andererseits soll durch die Weitergabe von Verantwortung und Entscheidungen bei jedem einzelnen Mitarbeiter das Verantwortungsgefühl gefördert und dadurch eine Unternehmensverbundenheit und Motivationssteigerung erreicht werden. Ein weiterer Grund ist, dass Fachleute, welche mehr Sachkenntnisse als ihre eigentlichen Vorgesetzten haben, zu Entscheidungsträger werden. Hierdurch soll deren vorhandene Expertisen in die Entscheidung einfließen können. Damit Management by Delegation innerhalb eines Unternehmens gewinnbringend eingesetzt werden kann, ist es notwendig, dass die Kompetenzen der einzelnen Entscheidungsträger sinnvoll ab- und eingegrenzt werden.

Vorteile

- Die Unternehmensführung wird von Routinetätigkeiten entlastet und kann sich auf neue Führungsaufgaben konzentrieren
- Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung kann sich positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken
- Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen beschleunigt Prozesse und erhöht ihre Qualität
- Durch MbD wird die Kompetenz der Mitarbeiter optimal genutzt

Nachteile

- Zieht das Management bei einer neuen unbekanntenen Situation die Entscheidungsmacht wieder an sich heran und fällt hierfür die Entscheidung, dann kann dies eine negative Auswirkung auf die Eigeninitiative und das Verantwortungsbewusstsein des Mitarbeiters haben
- Mitarbeiter unterdrücken eher unangenehme Informationen, um ein Eingreifen der übergeordneten Instanz zu vermeiden

### 15.3.5 Management by Systems

Bei der Führung durch Steuerung steht ebenfalls die Delegation von Aufgaben im Mittelpunkt, aber hier basiert das Konzept auf der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie. Das heißt, es wird angestrebt, eine möglichst hohe Selbstregulation der Subsysteme durch die Unterstützung verschiedener computergestützter Systeme zu erreichen (Totalmodell).

### 15.3.6 Management by Results

→ Hauptartikel: *Management by Results*

Das Prinzip des Management by Results (Führung durch Ergebnisorientierung) basiert auf dem Prinzip der Vergabe von Zielen, wobei eine Sollleistung (Vorgabe von zu erreichenden Zielen) ermittelt und mit der Ist-Leistung (erreichte Ergebnisse) verglichen wird. Es besteht also eine Leistungskontrolle durch die Führung. Bei diesem Prinzip besitzen die Mitarbeiter nur wenige Mitbestimmungsbefugnisse (Partialmodell).

### 15.3.7 Management by Question

In einem angloamerikanischen Raum durchgeführte Technik, deren Erfolgsquote nicht nachweisbar ist (Führen durch Fragen). Fragen auf die geantwortet würde, implizieren neue Fragen. Dieses Konzept ist nur dann erfolgreich, wenn der Fragende an einem wirklichen Dialog interessiert ist.

*Kritik:* Dieser Führungsansatz ist nur dann tragbar, wenn Antworten an den Geführten (mit der Vorgabe einer Antwort des Führenden) ein großes Maß an Objektivität zwischen dem Führenden und dem Geführten herstellen kann.

## 15.4 Literatur

- Baumgarten, R.: Führungsstile und Führungstechniken, Berlin/New York 2002

- Kappler, E.: Management by objectives, in: Handwörterbuch der Organisation, G. Schreyögg, A. v. Werder, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 772-780
- Rühli, E.: Führungstechniken, in: Handwörterbuch der Führung, Hrsg. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 839-846
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, 5. Aufl., München/Neuwied 2003

## 15.5 Einzelnachweise

- [1] E. Rühli: Führungstechniken, in: Handwörterbuch der Führung, Hrsg. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 839 ff.
- [2] Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, 5. Aufl., München/Neuwied 2003, S. 219 ff.
- [3] O. Neuberger: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002, S. 43 f.
- [4] J. Weibler: Personalführung, München 2001, S. 286
- [5] H.J. Drumm: Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008, S. 452 ff.
- [6] H.J. Rahn: Personalführung kompakt. Ein systemorientierter Ansatz, München 2008, S. 133-138
- [7] A. Töpfer: Betriebswirtschaftslehre, Berlin/Heidelberg 2005, S. 961 ff.
- [8] W.H. Staehle: Management, 8. Aufl., München 1999, S. 545 f. u. 852 f.

# Kapitel 16

## Gruppenarbeit (Arbeitsorganisation)

**Gruppenarbeit** ist ein arbeitsorganisatorisches Konzept, das einer Gruppe von Arbeitnehmern für einen abgegrenzten Aufgabenbereich im arbeitsteiligen Produktionsprozess die selbständige Regelung der internen Aufgabenverteilung überlässt.

In Deutschland hat betriebliche Gruppenarbeit Eingang in das Betriebsverfassungsgesetz gefunden: „Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.“<sup>[1]</sup>

Der REFA-Verband definiert Gruppenarbeit wie folgt: „Bei Gruppenarbeit wird die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems teilweise oder ganz durch mehrere Arbeitspersonen erfüllt. Gruppenarbeit im engeren Sinn liegt vor, wenn bei einem oder mehreren Ablaufabschnitten gleichzeitig mehrere Menschen am selben Arbeitsgegenstand zusammenwirken“<sup>[2]</sup>. In dieser Definition wird nicht zwischen Gruppenarbeit und „Arbeit in Gruppen“ unterschieden. Es fehlt das Kriterium der eigenverantwortlichen (autonomen) Aufgabenverteilung ohne eine direkte Führung durch Vorgesetzte. Erst die Partizipation der Gruppenmitglieder in der Zuweisung der einzelnen Aufgaben zeichnet die Gruppenarbeit im hier definierten Sinne aus.

Häufig wird Gruppenarbeit auch mit Teamarbeit gleichgesetzt. Doch dieser Begriff ist nicht trennscharf, weil er auch für projektbezogene und fachübergreifende gruppenförmige Zusammenarbeit benutzt wird.

### 16.1 Geschichte

Die zunehmende Zerlegung der Arbeitsvollzüge im Zuge der Rationalisierung industrieller Produktionsprozesse, unter anderem durch Taylorismus und Fordismus, rief in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts Kritik an der „seelenlosen“ Fabrikarbeit hervor und lenkte die Aufmerksamkeit auf emotionale und motivationale Aspekte der Arbeit in der Massenproduktion. Der Sozialhistoriker Ernst Michel konstatierte, dass sich „die frühere Arbeiterfrage zum sozialen Problem der industriellen Arbeit schlechthin“ entwickelt habe.<sup>[3]</sup> Die Kritik mündete schließlich in Reformprojekte und Reformvorschläge von Sozial- und Arbeitswissenschaftlern.

- So wurde auf Vorschlag des Psychologen Willy Hellpach bei Daimler-Benz in den 1920er Jahren die „Gruppenfabrikation“ eingeführt. In ihr sah Hellpach eine Form der industriellen Arbeit, „die der Atomisierung und Sinnentleerung der Fabrikarbeit entgegenwirkt“<sup>[4]</sup>.
- Der Soziologe Eugen Rosenstock-Huussy empfahl ebenfalls in den 1920er Jahren die „Werkstattaussiedlung“, das heißt eine Auslagerung von Betriebseinheiten, verbunden mit einer gewissen Selbständigkeit der dezentralisierten Einheiten<sup>[5]</sup>.
- Bereits in den 1950er und 1960er Jahren erprobten einige norwegische und schwedische Unternehmen unter sozialwissenschaftlicher Beratung neue Arbeitsformen mit autonomen Gruppen<sup>[6]</sup>.
- Das britische Tavistock Institute (London) entwickelte im Kontext seines sozio-technischen Ansatzes erstmals das Konzept der *teilautonomen Arbeitsgruppe*<sup>[7]</sup>.
- Die große amerikanische Untersuchung von James Womack und seinen Kollegen aus den 1980er Jahren entdeckte und empfahl den Automobilproduzenten das japanische Organisationskonzept der *Lean Production* mit

flexiblen Fertigungsgruppen.<sup>[8]</sup>

## 16.2 Das schwedische Modell der Gruppenarbeit

Das Konzept der teilautonomen Gruppe haben die schwedischen Automobilunternehmen Volvo in den Montagewerken Kalmar und Uddevalla sowie Saab in Malmö während der 1980er und 1990er Jahre in umfassender Weise und unter starker sozialwissenschaftlicher Begleitung umgesetzt. Die radikalste Umsetzung des Gruppenkonzepts erfolgte im Montagewerk Uddevalla, wo die einzelnen Teams für die Montage ganzer Autos zuständig waren.<sup>[9]</sup> Die schwedischen Konzepte stellten jedoch lediglich eine sehr umfangreiche Variante des **Jobenlargement** vor, denen wesentliche Elemente der **Mitarbeiterbeteiligung** fehlten<sup>[10]</sup> und die sich auf Dauer nicht bewährten.

## 16.3 Die deutsche Diskussion

Im Rahmen des Forschungsprogramms der Bundesregierung „**Humanisierung des Arbeitslebens**“ wurden ab 1974 in mehreren Betriebsprojekten, unter Einbeziehung von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, neue Formen der Arbeitsorganisation insbesondere Gruppenarbeit erprobt. Der damalige Forschungsminister Hans Matthöfer war einer der Promotoren dieses Programms.<sup>[11]</sup> Von diesem Aktionsprogramm ging allerdings keine Breitenwirkung aus. Die seit Mitte der 1970er Jahre ansteigende Arbeitslosigkeit verschob die Prioritäten von „humanen“ auf sichere Arbeitsplätze.

Es war insbesondere die Untersuchung von Womack et al. über die Arbeitsorganisation bei Toyota, die in den 1990er Jahren in Deutschland die Diskussion über Gruppenarbeit neu belebte. Von einer „zweiten ‚Japan-Welle‘ mit der **Lean-Management-Debatte** seit Anfang der neunziger Jahre“ ist in einem sozialwissenschaftlichen Trend-Report die Rede.<sup>[12]</sup> In vielen Betrieben ergriff das Management die Initiative zur Einführung von Gruppenarbeit, auf welche die Gewerkschaften zunächst zögerlich reagierten. Inzwischen haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände Rahmentarifverträge und Betriebsräte und Unternehmensleitungen Betriebsvereinbarungen über Gruppenarbeit abgeschlossen.<sup>[13]</sup> Die im Rahmen des Modellprojekts „Auto 5000“ von Volkswagen mit der IG Metall abgeschlossenen Verträge sehen unter anderem die flächendeckende Einrichtung von Gruppenarbeit mit einem „hohen Niveau der Gruppenselbstorganisation“ vor.<sup>[14]</sup>

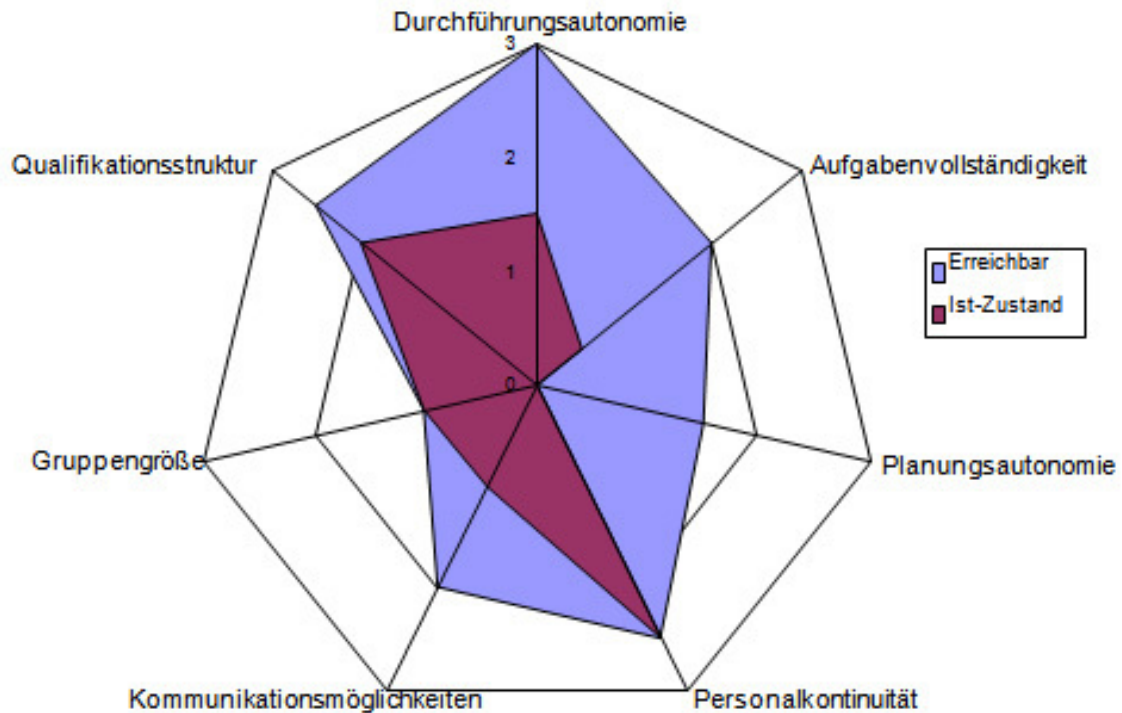
## 16.4 Strukturelle Voraussetzungen für Gruppenarbeit

Gruppenarbeit bewährt sich in der Praxis oft nicht auf Dauer, schläft ein, schleift sich ab oder erreicht nicht die erwartete Produktivität. Aus der Perspektive des Lean-Production wird das damit begründet, dass Gruppenarbeit nur ein Element des Lean-Production ist und bei unzureichender Umsetzung der übrigen auch Gruppenarbeit nicht zum Erfolg führen kann. Unabhängig davon wurde im Laufe der Zeit herausgearbeitet, dass erfolgreiche Gruppenarbeit an spezifische Ausprägungen in der **Arbeitsorganisation** gebunden ist. Fehlen die, kann Gruppenarbeit nicht erfolgreich sein. Diese sind:

- Durchführungsautonomie (A),
- Aufgabenvollständigkeit (A),
- Planungsautonomie (A),
- Personalkontinuität (B),
- Kommunikationsmöglichkeiten (B),
- Gruppengröße (B) sowie
- Qualifikationsstruktur (C).

Die Ausprägungen sind nach ihrer generellen Bedeutung wie bei einer ABC-Analyse in A-, B- und C-Kriterien eingeteilt. Bei nicht hinreichender Ausprägung der A-Kriterien wird Gruppenarbeit nicht erfolgreich in einem Arbeitssystem funktionieren. Ähnliches gilt für die B-Kriterien: Mangelhafte Ausprägungen können zeitweilig durch flankierende





Schema zur Beurteilung der Gruppenarbeitstauglichkeit eines Arbeitssystems

Maßnahmen kompensiert werden, dauerhaft gefährdet es jedoch den Erfolg. Lediglich das C-Kriterium kann auch längere Zeit durch kompensierende Maßnahmen ausgeglichen werden. Ein Arbeitssystem, das nicht so strukturiert werden kann, dass die Kriterien erfüllt sind, eignet sich nicht für Gruppenarbeit.

### 16.4.1 Durchführungsautonomie

Eine motivierende gemeinsame **Arbeitsorientierung** kann sich in einer Arbeitsgruppe nur dann entwickeln, wenn sie eine gemeinsame Aufgabe hat. Es muss sich dabei um eine Aufgabe handeln, für die sie Verantwortung übernehmen kann und wo sie die Arbeitsabläufe selbst bestimmt und kontrolliert. Dies bedeutet, dass eine technische Verkettung der Arbeitsprozesse in der Gruppe mit denen außerhalb gering sein sollte. Das gesamte Spektrum an Aufgaben der Gruppe sollte zudem in der Gruppe erledigt werden können. Ideal ist die Erstellung eines fertigen (Teil-)Produktes in einer Gruppe.

### 16.4.2 Aufgabenvollständigkeit

Mit Aufgabenvollständigkeit ist die **handlungstheoretisch** definierte sequenzielle und hierarchische Vollständigkeit der übertragenen Arbeitsaufgabe gemeint. Die Forderung nach Aufgabenvollständigkeit gilt ganz allgemein und unabhängig von Gruppenarbeit. Mitarbeiter, die längere Zeit unvollständige Arbeitsinhalte bearbeiten, erleben eine - später irreversible und durch Freizeitaktivitäten nur temporär kompensierbare - Beeinträchtigung ihrer Persönlichkeit.

Gruppenarbeit bietet eine gute Chance, vollständige Arbeitsaufgaben für Mitarbeiter auch in industriellen Serienproduktionen bereitzustellen, da es nicht erforderlich ist, für jeden einzelnen Arbeitsplatz das Kriterium der Vollständigkeit zu erfüllen. Es genügt, wenn dies für die Gruppenaufgabe gilt. Bedingung ist, dass alle Gruppenmitglieder sich unabhängig von ihrer gerade übernommenen Arbeit für die gesamte Aufgabe der Gruppe verantwortlich fühlen. Das setzt voraus, dass alle Mitarbeiter der Gruppe alle anfallenden Arbeiten in mehr oder weniger geregelten Abständen auch ausführen.

Sequenzielle Vollständigkeit meint - grob gesagt -, dass eine Handlung nicht nur geplant oder nur ausgeführt wird, sondern dass sowohl die Planung als auch die Ausführung zur Aufgabe gehört. Sie beschreibt also die Ganzheitlichkeit einer Aufgabe. Hierarchische Vollständigkeit liegt dann vor, wenn nicht nur die Aufgabe auf einer Ebene übergeben

wird, wo eine eigenständige Ziel- und Handlungsplanung noch erforderlich ist (und damit zugelassen wird), sondern auch die darunter liegenden operativen Ebenen einer Handlung beinhalten. Eine vollständige Aufgabe erkennt man an folgenden Merkmalen:

- Selbständiges Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet sind,
- selbständige Handlungsvorbereitung im Sinne eigenständiger Planung,
- eigene Auswahl der Mittel zur Zielerreichung,
- Ausführungstätigkeiten mit Feedback zur Ermöglichung der Handlungskorrektur und
- Feedback über die Resultate und der Möglichkeit, die Übereinstimmung der eigenen Handlungen mit den gesetzten Zielen zu überprüfen.

### 16.4.3 Planungsautonomie

Es geht um das Ausmaß, in dem die Gruppe von Plänen und Ereignissen außerhalb unabhängig ist. Die Aufgabe muss also nicht nur als vollständig definiert sein, die Vernetzung sollte nach außen auch so locker sein, dass tatsächlich autonome Planungsspielräume entstehen, innerhalb derer die Gruppe wirklich disponieren kann.

Neben der Reichweite eines Planungshorizontes ist es auch wichtig, wie hoch die Zuverlässigkeit der Daten innerhalb dieses Horizontes ist. Hierbei sind vor allem kurzfristige Interventionen Außenstehender kritisch.

### 16.4.4 Personalkontinuität

Auch bei Gruppenarbeit wird es immer notwendig sein, dass Mitglieder der Gruppe an Arbeitsplätzen außerhalb der Gruppe arbeiten. Ein gewisser personeller Austausch über die Gruppengrenze hinweg ist unvermeidlich. Aber: er sollte beschränkt sein. Mitarbeiter, die mehr Zeit außerhalb als in der Gruppe arbeiten, werden kaum ein Gruppengefühl oder Gruppenverantwortung entwickeln. Gruppenarbeit kann daher nur funktionieren, wenn das Arbeitssystem Gewähr dafür bietet, dass sich ein Personalaustausch über die Gruppe hinaus in Grenzen hält. Nur so können auch von der Gruppe eingeleitete Maßnahmen für Krankheitsfälle und Urlaubspläne Gehalt haben und Verbindlichkeit erlangen.

### 16.4.5 Kommunikationsmöglichkeiten

Interpersonelle Kontakte in der Gruppe sind ausschlaggebend für eine Entwicklung des Wir-Gefühl, welches wiederum notwendig wird für eine schlagkräftige Gruppe. Dem können bei Gruppenarbeit entgegenstehen:

- zu große Entfernungen der Arbeitsplätze,
- zu hoher Lärmpegel oder
- sprachliche Barrieren, resultierend aus hohem Mitarbeiteranteil mit mangelhafter Sprachintegration.

Der erste Punkt ist bei der Einführung von Gruppenarbeit zumeist kaum zu ändern, möglicherweise aber zu mildern.

### 16.4.6 Gruppengröße

Die Gruppengröße wird vom Arbeitsbedarf und der Anzahl der integrierten Prozessschritte bestimmt. Sie ist also eher eine Folge anderer Entscheidungen, die wichtiger und zwingender sind, als ein autonomer Parameter. Dennoch kann nicht jedes Ergebnis akzeptiert werden. Sollen die Mitarbeiter Urlaube und Krankheitsausfälle selbst kompensieren, so muss die Arbeit auch für beschränkte Zeit zumindest durch eine Person weniger in der Gruppe bewältigt werden können. Andererseits: Bei linearer ansteigender Anzahl von Gruppenmitgliedern steigt deren Kommunikationsbedarf exponentiell. Spätestens ab 13 Mitgliedern kommt es zu Subgruppen, wird das System unproduktiv.

### 16.4.7 Qualifikationsstruktur

Einen bedeutenden Faktor für die Gruppenbildung stellt die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen den Gruppenmitgliedern dar. Sie sollten sich fachlich ergänzen und als einander ähnlich erleben. Darüber hinaus gilt: Sind die Qualifikationsstrukturen so verschieden, dass nicht alle arbeiten können, so bilden sich Subgruppen gleicher Qualifikationsstruktur. Dies müsste entweder mittelfristig durch Qualifizierungsmaßnahmen ausgeglichen werden, oder die Aufgabenvollständigkeit muss bereits für diese Subgruppen gewährleistet sein.

### 16.4.8 Ergänzende Faktoren

- Neben den strukturellen Voraussetzungen für Gruppenarbeit ist die Möglichkeit der **Mitarbeiterpartizipation** beispielsweise im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** notwendig.
- Ein ungünstiges **Entgeltsystem** kann Leistungspotenzial „deckeln“ und intrinsische Motivatoren bei den Beschäftigten verdrängen. Diskussionen um ein neues Entgeltsystem können den gesamten Einführungsprozess dominieren und damit behindern.
- Die betrieblichen Führungskräfte müssen in Gruppenarbeit eine Chance sehen, auch für sie positive Veränderungen herbeizuführen.

Potenziale auf Leistungssteigerung durch Gruppenarbeit sollten existieren.

## 16.5 Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie

Nach einer Erhebung des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung aus dem Jahre 2009 in 1484 Betrieben des verarbeitenden Gewerbes verfügen 60 Prozent der Betriebe über Gruppenarbeit (ohne nähere Definition). Schränkt man Gruppenarbeit auf die Größe von drei bis 15 Mitgliedern ein, sinkt der Anteil auf 54 Prozent, fragt man zusätzlich nach dispositiven und qualitätssichernden Aufgaben, die in ihren Tätigkeitsbereich fallen, dann beträgt die Quote noch 46 Prozent der befragten Betriebe.<sup>[15]</sup> Die Anwendung von Gruppenarbeit steigt mit der Größe der Betriebe. Großbetriebe mit über 1.000 Beschäftigten gehören zu 90 Prozent zu den Anwendern von Gruppenarbeit in irgendeiner Form.<sup>[16]</sup>


## 16.6 Literatur

- Peter Binkelmann / Hans-Joachim Braczyk / Rüdiger Seltz (Hrsg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland*. Campus, Frankfurt am Main 1993.
- Christian Berggren: *Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden*. Springer, Berlin 1991.
- Hermann Kocyba / Uwe Vormbusch: *Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau*. Campus, Frankfurt am Main 2000.
- Heiner Minssen: *Von der Hierarchie zum Diskurs. Die Zumutungen der Selbstregulation*. Hampp, München/Mering 1999.
- Eugen Rosenstock-Hussey: *Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters*. Springer, Berlin 1922.
- RKW Magazin Heft 4, 2011: Schwerpunkt *Gruppen- und Teamarbeit*.
- Siegfried Roth / Heribert Kohl (Hrsg.): *Perspektive: Gruppenarbeit*. Bund-Verlag. Köln 1988.
- Thomas Sandberg: *Work Organization and Autonomous Groups*. LiberFörlag, Lund 1982
- James P. Womack / Daniel T. Jones / Daniel Roos: *The Machine that Changed the World*. New York. 1990. Dt. *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Campus, Frankfurt am Main 1991.

## 16.7 Siehe auch

- Arbeitsgruppe
- Arbeitsstrukturierung
- Lean Production
- Team
- Teilautonome Arbeitsgruppe
- Toyota-Produktionssystem
- Virtuelles Team

## 16.8 Weblinks

 **Commons: Teamwork** – Sammlung von Bildern, Videos und Audiodateien

## 16.9 Belege

- [1] BetrVG § 87 Zif. 13.
- [2] Refa: *Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1: Grundlagen*. Hanser, München 1984, S. 116. ISBN 3-446-14234-7.
- [3] Ernst Michel: *Sozialgeschichte der industriellen Arbeit*. Knecht, Frankfurt am Main 1948. S. 164.
- [4] Gertraude Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*. 3. Aufl., Oldenbourg, München/Wien 1995, S. 148.
- [5] Eugen Rosenstock-Hussey: *Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters*. Springer, Berlin 1922. In Auszügen in: Friedrich Fürstenberg (Hrsg.): *Industriesoziologie I: Vorläufer und Frühzeit 1835-1934*. Luchterhand, Neuwied 1959, S. 219ff.
- [6] Thomas Sandberg: *Work Organization and Autonomous Groups*. LiberFörlag, Lund 1982, S. 96ff.
- [7] Walther Müller-Jentsch: *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. SV Verlag, Wiesbaden 2008, S 217f.
- [8] James P. Womack / Daniel T. Jones / Daniel Roos: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Campus, Frankfurt am Main 1991. S. 119f.
- [9] Christian Berggren: *Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden*. Springer, Berlin 1991, S. 180f.
- [10] James P. Womack / Daniel T. Jones / Daniel Roos: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Campus, Frankfurt am Main 1991. S. 101-103.
- [11] Hans Matthöfer: *Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft*. Europäische Verlagsanstalt, Köln/Frankfurt am Main 1978, S. 175ff. ISBN 978-3-43400-343-4
- [12] Hans Joachim Sperling; "Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Trend-Report Partizipation und Organisation. Schüren, Marburg 1994, S. 42.
- [13] Lothar Kamp: *Gruppenarbeit. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999.
- [14] Michael Schumann / Martin Kuhlmann / Frauke Sanders / Hans Joachim Sperling: *Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? VSA Hamburg 2006, S. 90ff.*
- [15] Günter Lay/Petra Jung Ercek/Hans-Dieter Schat: *Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie*. In: RKW Magazin Heft 4, 2011: Schwerpunkt *Gruppen- und Teamarbeit*, S. 22f.
- [16] Günter Lay/Petra Jung Ercek/Hans-Dieter Schat: *Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie*. In: RKW Magazin Heft 4, 2011: Schwerpunkt *Gruppen- und Teamarbeit*, S. 24.

# Kapitel 17

## Gruppendynamik

Der Begriff **Gruppendynamik** steht für:<sup>[1]</sup>

1. **Muster**, in denen Vorgänge und Abläufe in einer **Gruppe von Menschen** erfolgen,
2. eine Methode, die gruppensdynamische Vorgänge beeinflusst und erfahrbar macht,
3. die wissenschaftliche **Disziplin**, die diese Muster und Methoden erforscht.

Die Eigenschaften und Fähigkeiten einer Gruppe sind verschieden von der Summe der Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Personen der Gruppe.

Als hauptsächliche Begründer der Gruppendynamik gelten Kurt Lewin (1890–1947), Begründer der Feldtheorie (Psychologie) und einer der Pioniere der Gestalttheorie beziehungsweise Gestaltpsychologie, der den Begriff erstmals 1939 in seinen Veröffentlichungen benutzte; außerdem Raoul Schindler (\* 11. März 1923) mit seinem Interaktionsmodell zur Rangdynamik in Gruppen, sowie Jacob Levy Moreno (1889–1974), der zur Entwicklung der Angewandten Gruppendynamik wesentlich beigetragen hat und der die Bezeichnung *Gruppendynamik* schon 1938 benutzte.

### 17.1 Dynamik der Gruppe

#### 17.1.1 Prozess

Der Prozess einer Gruppe umfasst die gesamte Entwicklung der Gruppe, die klassischen Phasen, die Verteilung der Rollen, die Bestimmung der Ziele und Aufgaben, die Bildung der Normen und Regeln, die Gestaltung der Kultur, die Verteilung von Macht, die Aufnahme neuer Mitglieder, der Umgang mit Dritten und anderen Gruppen. Jedes aktive Handeln in der Gruppe gehört zum Prozess und ist dynamisch.

#### 17.1.2 Phasen

##### Phasenmodell nach Bennis/Shepard

→ *Hauptartikel: Gruppenphasenmodell*

Jede Gruppe entwickelt sich in Phasen, deren Abfolge immer ähnlich verläuft.

Warren Bennis beschreibt drei Phasen:<sup>[2]</sup>

- Dependenz – Abhängigkeit,
- Konterdependenz – Gegenabhängigkeit/Trotz,

- Interdependenz – reifes Miteinander.

Oder ausführlicher:

### **Dependenz** 1. *Dependenz – Flucht*

Hier geht es um die Abwehr von Angst. Äußerlich scheint die Gruppe nach einem gemeinsamen Ziel zu suchen, man ordnet sich bereitwillig der Autorität der Trainer unter und versucht deren Erwartungen zu erfüllen. Erfahrene Teilnehmer beanspruchen Führungsaufgaben, werden aber von anderen immer wieder sabotiert.

### 2. *Konterdependenz – Kampf*

Hier geht es um die Macht. Die Macht der Trainer wird infrage gestellt, viel Diskussion über die Struktur, die Gruppe spaltet sich oft in zwei Teile, die einen versuchen Ordnung in das Chaos zu bringen, die anderen widersetzen sich.

### 3. *Lösung (Katharsis)*

Inhalte und Themen werden zunehmend beachtet, Beziehungen werden geklärt und Erkenntnisse gewonnen, zwischen den Subgruppen bilden sich Kooperationen, die Gruppe einigt sich auf ein Ziel, Regeln werden aufgestellt.

### **Interdependenz** 4. *Harmonie – Flucht*

Die Gruppe flüchtet in Harmonie und Solidarität, die Gruppengeschichte wird idealisiert, intensive Arbeit aller am gemeinsam gewählten Programm, Einigkeit über Rollen und Aufgaben, Abgrenzung nach außen.

### 5. *Entzauberung – Kampf*

Konflikt zwischen persönlichen Wünschen und Gruppendruck, Infragestellung der Ziele und Regeln, Misstrauen untereinander, Spaltung in zwei Subgruppen, Machtkampf, viele Störungen.

### 6. *Konsensbildung*

Gruppe wird arbeitsfähig, Rollen werden geklärt, Normen und Regeln werden flexibel und konstruktiv eingesetzt, Entscheidungen werden gemeinsam getroffen und umgesetzt, Gruppenkultur bildet sich, Kontakt und Zusammenarbeit mit anderen Gruppen.

### **Grundannahmengruppe von Bion**

Wilfried Bion<sup>[3]</sup> skizzierte die Entwicklung von Gruppen entlang ihrer Grundannahmen in drei Formen:

1. **Abhängigkeit:** Die Gruppe besteht auf Abhängigkeit von einem Leiter, alles konzentriert sich auf ihn (Phantasien, Aufmerksamkeit, Projektionen). Wenn es keinen Leiter gibt, wird einer gekürt.
2. **Paarbildung:** Die Paarbildung aktiviert die "Fortpflanzungsfähigkeit". Hoffnung bestimmt die Gruppe. Das Heil liegt nicht mehr im Leiter, sondern in der Zukunft. Eine Realisierung dieser Hoffnungen bedroht jedoch den Zusammenhalt der Gruppe.
3. **Kampf und Flucht:** Die Gruppe findet in einem Außenbild zusammen - sie will kämpfen oder fliehen.

Bion's Grunderkenntnis ist, dass Gruppenzusammenhänge affektgeladen sind: Nicht Ratio und Überlegung bestimmt den Prozess, sondern tieferliegende Dynamiken. Kritiker wenden ein, dass Bion "desolate" Zustände von Gruppen beschreibt, die nicht lernen. Nichtsdestoweniger wird seine Theorie als gutes Diagnoseinstrument geschätzt und in der Gruppenpsychotherapie eingesetzt.<sup>[4]</sup>

### Phasenmodell nach Tuckman

Von Bruce Tuckman stammt ein weiteres, häufig eingesetztes Phasenmodell, das von König/Schattenhofer<sup>[5]</sup> weiterentwickelt wurde. Es enthält insgesamt fünf Phasen der Gruppenentwicklung:

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing
5. Re-Forming (bzw. adjourning).

Die Reihenfolge suggeriert einen linearen Prozess, der es nicht ist: Gruppen entwickeln sich zyklisch, sie können Phasen "überspringen" oder "zurückfallen" und im Laufe ihrer Existenz mehrere "Kreise" durchlaufen - insbesondere, wenn Gruppenmitglieder ausscheiden oder neu hinzukommen.

### 17.1.3 Funktion / Position / Rolle

Die Theorien der Gruppendynamik unterscheiden stärker als andere Theorien zwischen *Funktion*, *Position* und *Rolle* als bestimmende Elemente von Verhalten:

#### Funktion

Eine **Funktion** beschreibt eine vereinbarte oder verliehene, allen Gruppenmitgliedern bekannte Tätigkeit, die mit einer spezifischen Leistung für die Gruppe verbunden ist. Die Funktion muss nicht ausgesprochen sein - in der Regel sind viele Funktionen dies nicht. Die spezifische Leistung knüpft in der Regel an die grundlegenden Parameter der Existenz einer Gruppe an, z.B. Kontakt, Zielorientierung, Zusammenhalt, Zugehörigkeit oder mehr (vgl. dazu die Theorie vom "gruppendynamischen Raum" nach Antons et al.<sup>[6]</sup>).

#### Rangdynamische Positionen

Der Begriff der *Position* stammt aus dem Rangdynamik-Modell von Raoul Schindler und beschreibt das Vorhandensein und die Wirkung von Macht in Gruppen. In Gruppen treten charakteristische Positionen auf, die aus der Dynamik entstehen, handlungs- und arbeitsfähig zu werden. Folgende Positionen werden unterschieden:

- *Alpha (Anführer/in)*: führt dem Ziel entgegen und leitet die Auseinandersetzung mit dem Gegenüber ("G"). Alpha ist stark außengewandt und in seinem Handeln nur davon beschränkt, ob die Gruppe ihm/ihr folgt.
- „G“ (*Gruppenaufgabe, bzw. Gegenüber, bzw. Gegner*): Auf dieses Außenkonstrukt ist die Wirkung der Gruppe gerichtet. Wichtig ist, dass die Gruppe "G" durch Alpha "sieht" - Alpha definiert das Außenbild.
- *Beta (Experte/ExpertIn)*: Die klassischen "Zweiten" sind die typischen Berater/innen. Das Verhältnis zu Alpha ist ambivalent: Einerseits braucht Alpha Beta, um zu führen, und Beta braucht Alpha, um an der Macht teilzuhaben. Andererseits haben Betas am ehesten das Potenzial, Alpha zu stürzen und selbst die Führung zu übernehmen.
- *Gamma (einfaches Gruppenmitglied)*: identifiziert sich mit Alpha (genauer: mit seiner Außensicht auf "G") und unterstützt seinen/ihren Weg durch Zuarbeiten ohne eigenen Führungsanspruch. Gammas sind jene, die die "Knochenarbeit" verrichten, ohne die keine Gruppe arbeitsfähig ist.
- *Omega (Gegenposition zu Alpha - nicht zu verwechseln mit dem in der Biologie als Omega bezeichnetem rangniedrigsten Individuum)*: ist der Widerstand zur Zielerreichung. Zentrales Element ist eine **unabhängige Außensicht** auf "G", und genau das zieht in dieser Position den Widerstand auf sich: von Gamma, weil er/sie die Identifikation mit Alpha gefährdet (Alpha definiert den Blick auf "G"), und von Alpha, weil er/sie die Führungsposition gefährdet. Omega ist eine konstitutive (= bestimmende) Position in der Gruppe und ein



wichtiger Qualitätsindikator für die Gruppenfunktionen - bei Omega drücken sich als Erstes Gruppendifizite (Zielerreichung, Zusammenhalt etc.) aus. Oft wird Omega jedoch nicht als Qualitätsindikator, sondern als Störfaktor angesehen, angegriffen und ausgeschlossen. Nicht selten rutscht nach kurzen kathartischen Episoden ein anderes Gruppenmitglied in diese Position, und das Spiel beginnt von Neuem.

Zwei grundlegende Parameter gelten: *Position* heisst, dass diese (etwa wie ein Stuhl im Raum) eingenommen und wieder verlassen werden können. Weiters gilt, dass diese Positionen nicht genommen, sondern *verliehen* werden: Erst durch die Akzeptanz der Anderen gelangt ein Gruppenmitglied in eine bestimmte Position (Niemand wird zum/zur AnführerIn, ohne dass die anderen Gruppenmitglieder ihm/ihr folgen).

Grundlage des Modells ist die Beobachtung, dass praktisch alle länger bestehenden Gruppen erst durch eine gemeinsame Aufgabe, wie einen Gegner oder ein gemeinsames Gegenüber (beispielsweise ein gemeinsames Ziel, oder individuelle Ziele, die gemeinsames Hiersein bedingen), zu einer Gruppe mit Rangdynamik werden.

Nicht alle Positionen sind zu aller Zeit besetzt.

Wenn die Spannungen um Omega steigen, besteht die Möglichkeit, dass aus der Perspektive von Gamma die Verbindung Omega-->"G" stärker wird als die von Alpha-->"G". Dann geschieht ein Führungswechsel: Omega wechselt in die Alpha-Position, oder ein anderes Gruppenmitglied (z.B. ein Beta) übernimmt diese Aufgabe. Das alte Alpha kann unter Umständen zum Gegenüber werden (der "Feind in den eigenen Reihen": Die Gruppe beschäftigt sich mit sich selbst). Der Wechsel von Beta in eine Alpha-Position ist ebenfalls leicht möglich.

## Rollen

Während die **Funktion** über die *Aufgabe* in einer Gruppe Auskunft gibt und die **Position** über die *Macht* in der Gruppe, ist damit nichts darüber gesagt, *wie* dies ausgeübt wird. Dieses Set an spezifischen Merkmalen (Handlungen, Aussehen, Sprache, Körpersprache etc.) ist die *Rolle*. - z.B. als „Klassenkasper“, als „Intrigant“, oder „Beliebte/r“. Rollen sind daher stärker selbstgewählt und haben stärker mit den Persönlichkeitseigenschaften der Rollenträger zu tun.<sup>[7]</sup> Es gibt in der gruppendynamischen Literatur keine einheitliche Definition von Rollen - die kann es auch kraft der Definition nicht geben.

## 17.2 Das Gruppendynamische Training

Ein **Gruppendynamisches Training** bietet Raum, das Wirken des eigenen und fremden Verhaltens auf das Gruppengeschehen zu beobachten und neues Verhalten auszuprobieren.

### 17.2.1 Settings

Gruppendynamische Trainings bestehen meist aus 20 bis 40 Teilnehmern, die sich in mehrere Arbeitsgruppen aufteilen können, und einem Trainer-Team.

#### Plenum

Im Plenum kommen alle Teilnehmer und die Trainer zusammen. Das Gruppendynamische Training beginnt und endet im Plenum. Dies ist der Ort an dem allgemeine Informationen mitgeteilt werden, Gruppen für weitere Arbeitsphasen eingeteilt werden, Ergebnisse von Arbeitsgruppen präsentiert werden und gegebenenfalls werden durch die Trainer Theorie-Inputs gegeben oder sonstige Interventionen gemacht.

#### T(rainings)-Gruppe

Das Kernelement des Gruppendynamischen Trainings ist die T-Gruppe (im engl. auch als sensitivity training group bezeichnet). In der T-Gruppe arbeiten 7 – 15 Teilnehmer mit 1 – 2 Trainern für die gesamte Dauer des Trainings zusammen. Die Aufgabe der Gruppe besteht darin, sich selbst zu erforschen. Dabei wird von den Trainern nur Ort und Zeit vorgegeben, nicht jedoch ein genauer Arbeitsplan. Die Gruppe ist daher darauf angewiesen den Lernprozess selbst zu gestalten, was besonders in der Anfangsphase für alle Beteiligte sehr verunsichernd ist. In der Regel arbeiten 2 – 6 T-Gruppen parallel.



### **Tandem**

Beim Tandem beobachtet eine T-Gruppe eine andere. Am Ende der Arbeitsphase gibt die beobachtende Gruppe an die beobachtete Gruppe ein Feedback, das unkommentiert stehen bleibt. Danach wechseln die Gruppen.

Als Tandem bezeichnet man auch ein Trainerpaar. Gruppen werden meist von zwei Trainern geleitet. Dadurch können Aufgaben aufgeteilt werden (einer beobachtet, der andere interveniert). So kann erwünschtes Verhalten vorgelebt werden (Kommunikation, Wertschätzung, Umgang mit Konflikt). Meist arbeiten ein Mann und eine Frau im Tandem zusammen, damit geschlechtsspezifisches ausgewogen ist.

### **Untergruppen**

Für bestimmte Aufgaben werden Untergruppen gebildet. Diese können entweder das ganze Training überstehen, z. B. als aus Teilnehmern aus den verschiedenen T-Gruppen zusammengesetzt, die sich über die unterschiedlichen Verläufe der T-Gruppen austauschen, oder als Arbeitsgruppe innerhalb der T-Gruppe.

## **17.2.2 Triade**

Während der gesamten Trainingsdauer treffen sich abends Dreiergruppen (**Triade**) zur **Reflexion** der Erfahrungen während des Tages und im Training. Ziel ist es, Erfahrungen zu verarbeiten, Erkenntnisse zu gewinnen und diese auf die persönliche Lebenssituation zu übertragen. Durch die Dreieckssituation ergibt sich gleichzeitig eine zusätzliche Lernsituation: das Dreieck ist ein Grundmuster für Beziehungen, von jedem erlebt durch das Dreieck Vater-Mutter-Kind. Triaden bleiben immer in derselben Zusammensetzung.

## **17.2.3 Arbeitsprinzipien**

### **Niedrigstrukturiertheit und initiale Verunsicherung**

Die Trainer geben wenig Struktur in Form von Arbeitsanweisungen oder Ähnlichem vor. Das führt besonders in der Anfangsphase zu großer Verunsicherung. Nach **Kurt Lewin** ist jedoch gerade diese Verunsicherung notwendig, um Lernmöglichkeiten zu ermöglichen. Alte **Verhaltensweisen** sollen aufgetaut werden (Unfreeze), damit neue Verhaltensweisen ausprobiert werden können. Gleichzeitig wird durch das Erleben des Mangels an Vorgaben die Funktion ebendieser spürbar.

### **Das Hier-und-jetzt-Prinzip**

In der Gruppe soll vorrangig auf Ereignisse Bezug genommen werden, die gerade passieren, so dass sie für alle gleichermaßen Bedeutung gewinnen können und eine gemeinsame Kommunikation darüber erleichtert wird. Ereignisse, die außerhalb der Gruppe, z. B. in der Vergangenheit eines Teilnehmers liegen, sollen nur insofern zum Thema werden, als dass sie helfen das aktuelle Gruppengeschehen besser zu verstehen.

### **Feedback**

Da es im Gruppendynamischen Training um das gemeinsame Verstehen des Gruppengeschehens geht, ist es notwendig das eigene Erleben den anderen mitzuteilen. Diese Mitteilung wird **Feedback** genannt, auf deutsch **Rückmeldung**.

### **Gruppendynamische Intervention**

Die Trainer reagieren auf bestimmte Prozesse in der Gruppe durch eine "gruppendynamische Intervention". Dies kann ein Theorie-Input, eine Situationsbeschreibung oder -Analyse, ein Feed-Back, eine Aufgabe oder Anweisung, eine Frage, eine Übung sein. Nach der Intervention ist die Gruppe wieder sich selbst überlassen und muss selbst entscheiden, welche Erkenntnisse sie aus der Intervention ziehen und wie sie diese für den weiteren Prozess der Gruppenarbeit umsetzen will.

### Gruppendynamische Übung

In den 1970er Jahren wurde in gruppenspezifischen Trainings eine Reihe von Übungen entwickelt, mit denen typische Gruppen-Situationen geschaffen, bewusst gemacht oder geübt wurden. Bekannte Übungen sind:

- Kontrollierter Dialog
- Feedback
- NASA-Weltraumspiel
- Dienstwagen
- Turmbau

## 17.3 Organisationslaboratorium

Eine dem Gruppenspezifischen Training sehr ähnliche Seminarform ist das Organisationslaboratorium. Dabei entfällt die Struktur der T-Gruppen. Aus dem Plenum heraus müssen sich die Teilnehmer selbst organisieren, also gegebenenfalls auch Arbeitsgruppen selbst bilden. Der Fokus liegt hier auf der Beobachtung von Organisationsprozessen.

## 17.4 Gruppendynamische Forschung

Gruppendynamische Forschung bedient sich insbesondere der teilnehmenden Beobachtung in gruppenspezifischen Laboratorien und im Organisationslaboratorium. Die Erkenntnisse durchdringen weite Bereiche der Sozialwissenschaften (Schulpädagogik, Gruppenpädagogik, Jugendarbeit, Gruppenpsychotherapie, Führung und Management, Teamarbeit, Projektarbeit, Politik, etc).

## 17.5 Trainerausbildung

Die Ausbildung zum „Trainer für Gruppendynamik“ erfolgt im deutschsprachigen Raum durch die Fachgesellschaften DGGO im DAGG, Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung OEGGO, ÖAGG und SGGG. Teilnahmevoraussetzungen sind Erfahrung im Umgang mit Gruppen, sowie die Teilnahme an mehreren gruppenspezifischen Trainings. Einige Ausbildungseinrichtungen setzen auch ein psychosoziales Studium und / oder umfangreiche Therapie-Erfahrung voraus. Die Ausbildung erfolgt berufsbegleitend und erstreckt sich über mehrere Jahre. Sie besteht aus Theorieunterricht, einem Desing-Kurs und einem Strategie-Kurs, der Arbeit als „Co-Trainer“ in mehreren gruppenspezifischen Trainings und der Arbeit als „Trainer unter Supervision“, sowie der lernbegleitenden Arbeit in einer Lern- oder Peergruppe. Jedes Training dauert mindestens fünf Tage in Vollklausur.<sup>[8]</sup>

## 17.6 Fachgesellschaften

### Deutschland

DAGG: Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 1967-2011.

Aus der 1968 gegründeten Arbeitsgruppe Gruppendynamik bildete sich 2007 die selbständige „Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO)“.

### Österreich

ÖAGG: Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie.

### Schweiz

SGGG: Schweizerische Gesellschaft für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie. Der Arbeitskreis Gruppendynamik löste sich 1990 auf, viele der Mitglieder wechselten in die Arbeitsgruppe Gruppendynamik beim DAGG oder in das schweizerische „Forum für Organisationsentwicklung“.

## 17.7 Siehe auch

- Teamdynamik
- Schwarmverhalten, Herdenverhalten, Kollektive Intelligenz
- Gruppenprozess, Gruppenzwang, Gruppendynamisches Training
- Sozialpsychologie, Gruppenanalyse, Sozialklima
- Soziale Gruppe, Soziale Gruppenarbeit
- Organisationsentwicklung
- Gruppentherapeutische Vereinigungen

## 17.8 Literatur

### Klassiker

- L. B. Bradford, J. R. Gibb, K. D. Benne: *Gruppen-Training*. Stuttgart 1972, ISBN 3-12-901410-1. (en: 1966)
- Klaus Antons: *Praxis der Gruppendynamik*. 1974, ISBN 3-8017-0077-1.
- J. Luft: *Einführung in die Gruppendynamik*. Stuttgart 1971, ISBN 3-12-905420-0.
- Tobias Brocher: *Gruppendynamik in der Erwachsenenbildung*. 1967.
- Harald Pühl: *Angst in Gruppen und Institutionen*. 4. Auflage. Leutner-Verlag, Berlin 2008.

### Aktuelle Literatur

- Eberhard Stahl: *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung*. Weinheim/ Basel/ Berlin 2002, ISBN 3-621-27515-0.
- Peter Heintel (Hrsg.): *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Opladen 2006, ISBN 3-531-15112-6.
- Karl G. Kasenbacher: *Gruppen und Systeme. Eine Anleitung zum systemtheoretischen Verständnis der gruppendynamischen Trainingsgruppe*. Opladen 2003, ISBN 3-8100-3815-6.
- Oliver König, Karl Schattenhofer: *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg 2006, ISBN 3-89670-518-0.
- Lothar Gassmann: *Fühlen statt zu denken. Geheime Gehirnwäsche durch Gruppendynamik*. Uhldingen 1991, ISBN 3-922816-03-7.

### Fachzeitschriften

- *Gruppendynamik*. Klett-Cotta.
- *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*. Vandenhoeck & Ruprecht.

## 17.9 Weblinks

- Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO)
- Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO)
- Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG)
- Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (ÖAGG)

## 17.10 Einzelnachweise

- [1] König & Schattenhofer, 2006, S. 12f.
- [2] Warren Gamaliel Bennis: *Entwicklungsmuster der T-Gruppe*. In: L. B. Bradford, J.R. Gibb, K.D. Benne (Hrsg.): *Gruppen-Training*. Stuttgart 1972.
- [3] Bion, W. R.: *Erfahrungen in Gruppen*, Frankfurt aM 1990
- [4] Tatjana Lausch auf [soz-paed.com](http://soz-paed.com)
- [5] König, Oliver & Schattenhofer, Karl: *Einführung in die Gruppendynamik*. Carl Auer, Heidelberg, 2006-2012
- [6] Antons, Amann, Clausen, König, Schattenhofer: *Gruppendynamische Prozesse verstehen*. 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004
- [7] Pechtl, Waldefried: *Zwischen Organismus und Organisation*. St. Pölten, Landesverlag 2001 (vergriffen)
- [8] DGGO: *Ausbildungsrichtlinien „Trainer für Gruppendynamik“*

# Kapitel 18

## Innere Kündigung

Die **innere Kündigung** als Begriff der **Arbeitswelt** ist eine neuere Wortbildung, mit der Personalwirtschaftslehre, Betriebssoziologie und Organisationspsychologie die Phänomene mangelnder Arbeitsmotivation und Minimierung des Arbeitseinsatzes bis zu einem gerade noch vertretbaren Ausmaß begrifflich zu fassen versuchen. Es wird nicht der formale Arbeitsvertrag, sondern der „**psychologische Vertrag**“ gekündigt. Innere Kündigung wird auch als eine Form des verdeckten **industriellen Konflikts** verstanden, die mit der Protestform **Dienst nach Vorschrift** Ähnlichkeiten aufweist. Aber während diese sich in der Distanzierung von beruflicher Pflichterfüllung oder – mit Verweis auf den formalen Arbeitsvertrag – im Verweigern konkreter Arbeitsanweisungen manifestiert, findet die innere Kündigung als „**stille, mentale Verweigerung engagierter Leistung**“<sup>[1]</sup> einen weniger offenen und adressierten Ausdruck.

Einer Erhebung zufolge haben 24 % der deutschen Beschäftigten innerlich gekündigt.<sup>[2]</sup>

Der Begriff wird im Sinne einer **Distanzierung** oder gar Verweigerung inzwischen auch auf das Verhalten von Schülern, Lebenspartnern oder Bürgern, die zum Beispiel nicht mehr an Wahlen teilnehmen („*die da oben machen ja eh, was sie wollen*“), übertragen.

### 18.1 Ursachen der inneren Kündigung

Auslöser dieses bewussten wie unbewussten Prozesses können sein:

- dass sich berufliche Erwartungen nicht erfüllen (Übergangen-Werden bei **Beförderungen**, fehlende **Anerkennung**, mangelnde **Aufstiegschancen**, schlechte **Bezahlung**);
- dass die Tätigkeit als nicht erfüllend und sinnlos erlebt wird (Erstarren in **Routinen**);
- autoritärer und hierarchischer **Führungsstil**;
- Auseinandersetzungen mit **Vorgesetzten**, in denen sich der Betroffene als Verlierer erlebt;
- Auseinandersetzungen mit **Kollegen** (**Mobbing**);
- willkürliche und unberechtigte Eingriffe in den Mitarbeiterkompetenzbereich;
- das **Modell** der inneren Kündigung bei anderen **Mitarbeitern** („*wenn die das nicht machen, mache ich das auch nicht*“);
- Wandlungsprozesse in **Organisationen** oder im **Arbeitsprofil**, die nicht akzeptiert werden können oder als **Gefährdung** des bisherigen **Berufslebens** erlebt werden;
- übertriebene und willkürliche **Kontrollen**, sogenannte **Mitarbeiterbespitzelungen**;
- Unzufriedenheit des **Arbeitnehmers**, die ihre Wurzeln auch in einer Fehleinschätzung der eigenen Person und **Leistungsfähigkeit** haben kann;
- bewusste **Distanzierung** von der beruflichen Tätigkeit und **Schwerpunktsetzung** auf das **Familien- und Freizeitleben** (Arbeit als notwendiges Übel zum Geldverdienen);

- charakteristisches Phänomen in der Phase des Übergangs in den Ruhestand.

Diese Phänomene werden oft als Bruch des psychologischen Vertrags interpretiert.

Eine wirkliche Kündigung der Arbeitsstelle wird aus dem Grund nicht erwogen, dass keine vergleichbare oder bessere Stellung in Aussicht steht, vielmehr Einbußen oder sogar Arbeitslosigkeit in Kauf genommen werden müssten.

## 18.2 Charakteristische Kennzeichen

Von innerer Kündigung Betroffene können die folgenden Charakteristika aufweisen:

- häufiges krankheitsbedingtes Fehlen am Arbeitsplatz, besonders aufgrund von Bagatellerkrankungen;
- sarkastische Kommentare der beruflichen Situation und Perspektive, Klagen und Jammern;
- mangelnde Initiative, Rückzug, kein Einbringen neuer Ideen;
- Zurückfahren des dienstlichen Einsatzes auf ein unabdingbares Mindestmaß (Dienst nach Vorschrift);
- Passivität, Wegträumen, „Absitzen“ während des Arbeitstages;
- Desinteresse an beruflicher Weiterbildung, keine Planungen beruflicher Weiterentwicklung;
- Durchsetzen des Arbeitsalltages mit privaten Interessen.

Nicht alle dieser Merkmale weisen zwangsläufig auf eine innere Kündigung hin; als mögliche ursächliche Hintergründe für die betreffenden Merkmale kommen je nach dem einzelnen Fall zum Beispiel auch ein Burn-out-Syndrom, eine depressive Erkrankung oder Verstimmung, persönliche Probleme, Reaktion auf falsche Behandlung, chronische tatsächliche Unterforderung eines Mitarbeiters durch falschen Einsatz oder eine brachliegende, zum Beispiel unerkannte oder unerwünschte besondere Leistungsfähigkeit infrage.

## 18.3 Eingriffsmöglichkeiten

Die innere Kündigung von Arbeitnehmern zieht hohe Folgekosten für den betroffenen Betrieb oder die betroffene Organisation nach sich. Letztlich sinkt die Produktivität in einem Maße, dass durch den Mitarbeiter nicht mehr das erwirtschaftet wird, was er kostet. Eingriffsmöglichkeiten seitens der dienstlichen Vorgesetzten sind:

- Zahlung eines angemessenen Gehalts
- häufige informelle Kontakte und Gespräche;
- Vermeidung unmenschlicher Kommentare; Ehrlichkeit und Offenheit im Umgang;
- bewusste und deutliche Würdigung des Geleisteten;
- Übertragung neuer, anspruchsvollerer Aufgabenbereiche;
- Aufgabenstellungen, in denen eine verantwortungsvolle Kooperation mit anderen Mitarbeitern gefordert ist;
- Stärkung eines Wir-Gefühls, Verdeutlichung gemeinsamer Ziele;
- Verbessern des Arbeitsklimas.

## 18.4 Literatur

- Brinkmann, R. / Stapf, K.: *Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird*. C.H. Beck Verlag, München 2005. ISBN 978-3-406-52815-6
- Faller, M: *Innere Kündigung*. München 1991.
- Hilb, M. (Hrsg.): *Innere Kündigung, Ursachen und Lösungsansätze*. Zürich 1991.
- Höhn, Reinhard: *Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung. Ursachen – Folgen – Gegenmaßnahmen*. Stuttgart / München 1989.
- Lauck, Gero: *Burnout oder Innere Kündigung? Theoretische Konzeptualisierung und empirische Prüfung am Beispiel des Lehrerberufs*. Hampp 2003, ISBN 978-3879887866
- Pippke, Wolfgang: *Innere Kündigung*. in: Peter Heinrich, Jochen Schulz zur Wiesch (Hrsg.): *Wörterbuch zur Mikropolitik*. Leske & Budrich, Opladen 1998, S. 114–115.
- Schmitz, E. / Jehle, P. / Gayler, B.: *Innere Kündigung im Lehrerberuf*, in: A. Hillert / E. Schmitz (Hrsg.): *Psychosomatische Erkrankungen bei Lehrerinnen und Lehrern*. Schattauer, Stuttgart, 2004.
- Stahlmann, M. / Wendt-Kleinberg, W.: *Zwischen Engagement und innerer Kündigung. Fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen*, Westfälisches Dampfboot, Münster 2008.
- Eine ausführliche Literaturliste findet sich in: Rothland, M.: *Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007, S. 183–184.

## 18.5 Weblinks

- Lembke, Gerald (2007): *Zusammenfassender Vortrag*
- Forschungsprojekt Innere Kündigung der SRH HS Heidelberg und Universität Tübingen

## 18.6 Einzelnachweise

- [1] P. Gross: *Ein Betrieb ist kein Aquarium! Innere Kündigung als gesellschaftliches Problem*, in: M. Hilb (Hrsg.): *Innere Kündigung, Ursachen und Lösungsansätze*, Zürich 1992, S. 87-97.
- [2] Vgl. Innerlich gekündigt – Fast kein Arbeitnehmer motiviert vom 9. Mai 2008 bei n-tv.de

# Kapitel 19

## Interne Kommunikation

Als **interne Kommunikation** wird die verbale und nonverbale Kommunikation zwischen Angehörigen einer bestimmten Gruppe oder Organisation verstanden, mit Sinn und Zweck der Optimierung organisatorischer Abläufe (Effizienz), Informationsverbreitung (Transparenz), Austausch (Dialog) sowie Motivation und Bindung. Damit ist die interne Kommunikation einer von zwei Teilbereichen der Organisations- bzw. Unternehmenskommunikation. Für die interne Kommunikation von Unternehmen und anderen Organisationen, wie z.B. NGOs, Parteien oder Behörden, wird auch synonym der Begriff **Mitarbeiterkommunikation** verwendet.

Grundsätzlich können zwei verschiedene Arten interner Kommunikation unterschieden werden: Die formelle Kommunikation und die informelle Kommunikation.

### 19.1 Formelle interne Kommunikation

Grundsätzlich unterscheidet sich ein einzelner Kommunikationsprozess in Unternehmen nicht von einer Kommunikation im privaten Bereich, d. h. die allgemeinen Grundlagen der Kommunikation haben auch hier ihre Wirkung. Jedoch ergeben sich insgesamt Unterschiede durch bestimmte in Unternehmen bestehende Rahmenbedingungen. Die geplante Kommunikation in Unternehmen ist nicht frei gestaltbar, sondern determiniert sich durch die organisatorischen Vorgaben und Regeln, diese geben sowohl Form und Inhalt, als auch den Ablauf der Kommunikation vor. Daher nennt man diesen organisierten Teil der internen Kommunikation *formell*.

Merkmal dieser formellen Kommunikation ist es, dass sie meist dauerhaft und personenunabhängig organisiert ist, um einen reibungslosen innerbetrieblichen Kommunikationsfluss zu gewährleisten. Die Pflicht zur formellen Organisation der Kommunikationsprozesse ergibt sich dabei beispielsweise aus dem **Betriebsverfassungsgesetz**. So sind nach §§ 81-83 die Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitnehmer über ihre Arbeitsaufgaben, Gefahren, Personalunterlagen, etc. zu informieren. Über diese Pflichtkommunikation hinaus werden jedoch alle Unternehmen versuchen, die interne Kommunikation zur Optimierung ihrer organisatorischen Abläufe zu nutzen.

In der Regel wird formelle interne Kommunikation in bestimmter Art und Weise verschriftlicht (Protokolle, E-Mail, Gesprächsnotizen) und kann mit Hilfe eines **Workflow-Management-Systems** geregelt werden.

### 19.2 Informelle interne Kommunikation

Über die Merkmale der formellen Kommunikation hinaus zeichnet sich die Interne Kommunikation noch durch einen informellen Anteil aus, der den gesamten nicht vorgeschriebenen und organisatorisch geregelten Anteil umfasst. In der Vergangenheit wurde dieser, häufig als "Flurfunk" bezeichnete Anteil als unzuverlässig, wenig berechenbar und daher als Störung der formellen Kommunikation verstanden und versucht, diese informelle Kommunikation weitestgehend zu unterbinden.

Erst nach Bekanntwerden des sogenannten **Hawthorne-Effekts** wurde deutlich, dass die menschliche Arbeitsleistung wesentlich auch durch soziale Faktoren geprägt wird und somit auch die informelle Kommunikation dazu beiträgt, die Effizienz von Unternehmen zu erhöhen.



## 19.3 Instrumente der internen Kommunikation

Die klassischen Instrumente der internen Kommunikation, z. B. Medien wie **Mitarbeiterzeitschriften**, fokussieren zu- meist auf eine interne Informations-, Motivations- und Orientierungsfunktion. Darüber hinaus gibt es Instrumente wie elektronische Medien, die schnell und komfortabel gerade in multinationalen Kommunikationskontexten eingesetzt werden. Mixt man beide Arten der Kommunikationsmedien, spricht man von **Crossmedia**. Die hier beschriebenen Medien sind eine Auswahl der einsetzbaren Medien, da grundsätzlich alle Informationskanäle, Medien des klassi- schen Marketings (Flyer, Broschüren, Plakate etc.) aber auch Post-its und auf das betriebliche Umfeld angepasste **Ambient Media** (wie Fußmatten, Plakate auf Toiletten, Projektoren etc.) genutzt werden können. Gerade mit *außer- gewöhnlichen* Medien kann in einer Zeit der Informationsüberflutung Aufmerksamkeit generiert werden. Viele dieser Medien (z. B. Plakate) eignen sich auch sehr gut für lokale Aktionen, die nicht das gesamte Unternehmen betreffen, sondern die Mitarbeiter einzelner Standorte, Gebäude oder Einheiten gezielt informieren sollen.

Die klassischen Instrumente der (formellen) internen Kommunikation sind:

- Rundschreiben nach standardisierten Verteilerlisten in vorzugsweise mehrfach verwendbaren Hauspostbriefumschlägen
- Bulletin Boards
- Veranstaltungen (z. B. Betriebsversammlung)
- Management-Informationsbriefe
- Mitarbeitergespräch
- Newsletter; Mitarbeiterzeitschrift
- Rundschreiben
- Schwarzes Brett.

Elektronisch basierte Instrumente der internen Kommunikation sind:

- E-Mail
- Foren
- Wikis
- Blogs
- Intranet
- Corporate-Radio
- Online-Newsletter
- Business TV (als neue Möglichkeit der formellen internen Kommunikation)
- Chat/Webkonferenzen/Instant Messaging
- Soziale Netzwerk Dienste
- Videokonferenz.

Stark involviert in Prozesse der internen Kommunikation, insbesondere, wenn es um elektronische Umsetzung kom- munikationsrelevanter Bedarfe in der Unternehmenskommunikation geht, sind in der Regel **Wissensmanager**.

In der internen Kommunikation kombiniert man in der Regel Push- mit Pull-Instrumenten. Push-Instrumente sind sol- che Medien, die Informationen direkt an eine bestimmte Empfängergruppe herantragen, z. B. E-Mails. Pull-Medien hingegen stellen Informationen auf einer bestimmten Plattform zur Verfügung, müssen jedoch aktiv abgerufen wer- den (beispielsweise Informationen in einem Intranet-System). Auch hier gibt es wieder Mischlösungen, z.B. wenn in einem Intranet Funktionen wie automatische Benachrichtigungen für neue E-Mails oder betriebsinterne Neuigkeiten bereitgestellt werden oder Diskussionsforen zur Verfügung stehen.

## 19.4 Literatur

- Oliver Bendel: *Richtig kommunizieren: Optimierung betrieblicher Kommunikation aus ganzheitlicher Sicht*. In: *manage it*, 4/2004. S. 86 - 89.
- Marcus Bradtke-Hellthaler: *Interne Kommunikation in der Arbeitsrechtspraxis. Implikationen zur Optimierung der unternehmensinternen Kommunikation am Beispiel der betrieblichen Arbeitsrechtspraxis von KMU*. Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2008, ISBN 978-3-8300-4046-0.
- Hochschule für Wirtschaft Luzern: Forschungsprojekt „Interne Kommunikation in der Schweiz: Status quo und Potentiale“, Luzern 2005. vom Januar 2008.
- Francoise Cantin: *Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten*, Bern, 1999 ISBN 3258060843
- Tobias Cohrs: *Interne Kommunikationsprozesse*, Göttingen 2004 ISBN 3925327789
- Lars Dörfel (Hrsg.): *Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation: Trends, Nutzen und Wirklichkeit*. Berlin 2008 ISBN 978-3-940543-04-2
- Lars Dörfel (Hrsg.): *Interne Kommunikation: Die Kraft entsteht im Maschinenraum*, Berlin, 2007 ISBN 978-3940543004
- Dieter Herbst: *Rede mit mir – Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren könnte*. Berlin, ISBN 978-3-940543-08-0
- Andreas Jäggi/Viviane Egli: “Interne Kommunikation in der Praxis. Sieben Analysen, sieben Fallbeispiele, sieben Meinungen.” Zürich 2007, ISBN 978-3-03823-372-5
- Michael Kalthoff-Mahnke, Eberhard Wolf, H.J. Berg: *Jahrbuch Interne Kommunikation 2007*, Dortmund, 2007 ISBN 978-3000210143
- Nathalie Noll: *Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation*, Wiesbaden, 1996 ISBN 3409132783
- Andy Schünemann: *Interne Kommunikation als Marketinginstrument: Am Beispiel der Commerzbank AG* (Broschiert), Norderstedt (Germany), 2006 ISBN 978-3638921947
- Heike Steinmetz: *Kommunikation für Führungskräfte. Der gezielte Dialog im Unternehmen*, Frankfurt, 2005, ISBN 3-636-012177

## 19.5 Organisationen

- Perikom - Fachverein für Personal-Management und interne Kommunikation. Gegründet an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Organisiert regelmäßig Good Practise-Abendveranstaltungen und die jährliche Schweizerische Tagung Interne Kommunikation.
- SVIK - Der Schweizerische Verband für interne Kommunikation (SVIK) setzt sich seit über 50 Jahren für die Weiterentwicklung und Professionalisierung der internen Kommunikation in der Schweiz ein. Mehr als 200 Mitglieder aus Wirtschaft, Verwaltung und dem Nonprofit-Bereich profitieren von einem laufend wachsenden und vielfältigen Angebot.
- PRIKOM e.V. - Verein für professionelle interne Kommunikation Hauptsitz in Berlin.

## Kapitel 20

# Kommunikation



*Zwei Frauen kommunizieren miteinander; ein Mann steht daneben.*

**Kommunikation** (lat. *communicatio*, ‚Mitteilung‘) ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen. „Information“ ist in diesem Zusammenhang eine zusammenfassende Bezeichnung für Wissen, Erkenntnis oder Erfahrung. Mit „Austausch“ ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen gemeint; „Übertragung“ ist die Beschreibung dafür, dass dabei Distanzen überwunden werden können, oder es ist eine Vorstellung gemeint, dass Gedanken, Vorstellungen, Meinungen und anderes ein Individuum „verlassen“ und in ein anderes „hineingelangen“. Dies ist eine bestimmte Sichtweise und metaphorische Beschreibung für den Alltag – bei genaueren Beschreibungen des Phänomens *Kommunikation* wird die Anwendung dieser Metapher allerdings zunehmend schwieriger.

*(Für nähere Informationen zum Thema Wissenschaftlich-theoretische Erklärungsversuche zur Beschreibung von Kommunikation siehe Artikel Kommunikationsmodell.)*

Das Wort „Kommunikation“ wird neben der ursprünglichen Bedeutung als Sozialhandlung her auch für andere Vorgänge in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet.<sup>[1]</sup> Der zunehmende Einsatz von Kommunikationstechnologie führte zum Beispiel dazu, dass auch technische Aspekte in den Kommunikationsbegriff eingingen. Unter *Kommunika-*

tion werden somit auch „Signalübertragung“, „wechselseitige Steuerung“ und in einfachen Fällen auch „Verbindung“ von Geräten verstanden; in anderen Situationen wiederum wird *Kommunikation* auf Institutionen oder Unternehmen sowie deren Zielgruppen bezogen. Dann werden nicht länger Lebewesen, sondern stattdessen organisierte Einheiten (oder „Systeme“) als Kommunikatoren (Produzenten und Rezipienten) angesehen. Dies gilt beispielsweise dann, wenn im Zusammenhang mit Journalismus, Publizistik oder Marketing von *Kommunikation* die Rede ist (vgl. diesbzgl. speziell *Kommunikator (Medien)*).

Kommunikation ist alltäglich und verläuft scheinbar selbstverständlich, sodass sie nicht weiter problematisch erscheint. Für die meisten Situationen reicht dies auch aus; es wäre zu aufwendig, die eigene Kommunikation ständig zu hinterfragen. Erst bei Missverständnissen und Misserfolgen, die mit Kommunikation in Zusammenhang gebracht werden können, wird Kommunikation problematisiert. In der wissenschaftlichen Behandlung von Kommunikation (s. weiterführender Link ob.) wird die Frage gestellt, wie Kommunikation erklärt werden kann; unter welchen Bedingungen sie abläuft; was Kriterien für Kommunikationserfolge sind; und wie verlässliche Modelle erstellt werden können, aus denen sich Vorhersagen und Handlungsanweisungen ableiten lassen.



Gemälde Die Saporoger Kosaken schreiben dem türkischen Sultan einen Brief von Ilja Repin (1880)

## 20.1 Etymologie

*Kommunikation* stammt aus dem Lateinischen *communicare* und bedeutet „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen“. In dieser ursprünglichen Bedeutung ist eine Sozialhandlung gemeint, in die mehrere Menschen (allgemeiner: Lebewesen) einbezogen sind. Wesentliche Aspekte dieser Sozialhandlung sind zum einen *Anregung und Vollzug von Zeichenprozessen* und zum anderen *Teilhabe*, in der etwas *als etwas Gemeinsames* entsteht (lateinisch *communio*: „Gemeinschaft“, *communis*: „gemeinsam“).



## 20.2 Verschiedene Zugangsweisen

In Bezug auf die Beschreibung von Kommunikation lassen sich mehrere unterschiedliche Zugangsweisen unterscheiden, die durch spezifische Grundannahmen charakterisiert sind. Die hauptsächlichsten Unterschiede in den Zugangsweisen bestehen erstens darin, als was die Kommunizierenden begrifflich aufgefasst werden: als Menschen, als Lebewesen (Menschen und Tiere umfassend), als Maschinen, als sich verhaltende Körper, als handelnde Wesen. Zweitens bestehen unterschiedliche Zugangsweisen darin, ob Kommunikation als etwas grundsätzlich Soziales oder als Summe aus Einzelnem (Einzelereignissen, Individualhandlungen) angesehen wird. Drittens entstehen Unterschiede dadurch, welche Teile besonders hervorgehoben werden (die Seite der Produktion oder der Rezeption).

Die unterschiedlichen Zugangsweisen führen zu unterschiedlichen Kommunikationsbegriffen, Kommunikationsmodellen und Kommunikationstheorien. Im Folgenden sollen einige davon hervorgehoben werden.

### 20.2.1 Zugang über eigene Erfahrungen

→ *Hauptartikel: Zwischenmenschliche Kommunikation*

Der Zugang zur Beschreibung von Kommunikation zwischen Menschen ist dadurch bestimmt, dass eine Distanz zum Phänomen nicht möglich ist, weil jede und jeder notwendigerweise über eigene Erfahrungen und Vorurteile über Kommunikation verfügt. Jemand, der Kommunikation beobachtet, kann nicht vermeiden, dass er durch eigenes Deuten, Schlussfolgern und Verstehen als ein Teilnehmender in den Prozess involviert ist. Dies gilt auch dann, wenn die beobachtete Kommunikation in einer unbekanntem Sprache geschieht; des Weiteren gilt es auch, wenn die oder der Beobachtende nicht durch eigenes Sprechen in den Prozess eingreift. Genauso: Wenn über Kommunikation gesprochen oder geschrieben wird, wird kommuniziert. Dies macht es schwierig bis unmöglich, eine Distanz zu gewinnen.

Die eigenen Vorurteile und Erfahrungen gehen dadurch unweigerlich in die Beobachtung und Beschreibung von Kommunikation ein.<sup>[2]</sup> Dies kann dazu führen, dass die Beobachtung und Beschreibung von Kommunikation sehr leicht genommen und dadurch eine tiefer gehende Einsicht in die Komplexität des Phänomens und in die Schwierigkeiten einer genauen Begriffsbildung nicht erreicht wird.

### 20.2.2 Zugang über handlungstheoretische Grundannahmen

→ *Hauptartikel: Handlungstheorie*

„Handlungstheoretischer Zugang“ bedeutet, dass die Kommunizierenden als Handelnde angesehen werden. Dabei werden Elemente wie Gedanken, Bewusstsein, Planung und Zielsetzung in die Beschreibung von Kommunikation einbezogen. Unter *Kommunikation* wird dann ein soziales Handeln verstanden, das durch *Kommunikationsziele* und *Kommunikationszwecke* bestimmt ist. Als Kommunikationsziel wird Verständigung angesehen. Als Kommunikationszwecke werden die in der jeweiligen Situation zu erreichenden Gegebenheiten angesehen – Gegebenheiten, die sich (meist) nur gemeinschaftlich erreichen lassen.

Als Sozialhandlung wird Kommunikation als etwas angesehen, das nur in gegenseitiger Bezugnahme geschieht. Das heißt zum Beispiel, dass Sprechen in einer Kommunikationssituation nur in Bezug auf Hören und Hören nur in Bezug auf Sprechen verläuft. Kommunikation entsteht in dieser Sichtweise nicht durch für sich bestehende Handlungen isolierter Individuen. Ein weiteres Kennzeichen der Sozialhandlung Kommunikation ist Kreativität: in kommunikativer Sozialhandlung entstehen neue Gedanken, Ideen, Problemlösungen, die allein so nicht entstehen würden.

*Siehe auch: Zwischenmenschliche Kommunikation und Kommunikationssoziologie*

### 20.2.3 Zugang über problemtheoretische Grundannahmen

In der problemtheoretischen Zugangsweise werden die Kommunizierenden als Probleme lösend beschrieben. Als Problem wird ein Bereich von Differenzen aufgefasst, die beobachtet und festgestellt werden (Problemstellung) und überwunden werden können (Problemlösung). Dieser Zugang ist mit dem handlungstheoretischen Zugang kompatibel.

Als eine der wichtigsten Problemlösungen, die kommunikativ erreicht wird, kann die Entwicklung und Stabilisierung der eigenen Identität angesehen werden, die immer in Bezugnahme auf Andere verläuft. Dies geschieht beispielsweise durch das Erzählen eigener und das Hören der Erzählung fremder Erlebnisse. „Klatsch“ und „Tratsch“ spielen dabei eine wesentliche Rolle.

### 20.2.4 Zugang über signaltheoretische Grundannahmen

→ Hauptartikel: *Informationstheorie*

In einer signaltheoretisch orientierten Zugangsweise wird unter Kommunikation das Übertragen von Signalen durch den Raum verstanden. Die Signale gelten dann als Auslöser für bestimmte Prozesse (z. B. für das Klingeln eines Telefons oder Anzeige von Buchstaben auf einem Display). Kommunikation wird dann als eine Verbindung von Geräten betrachtet, die über Signale aufrechterhalten wird, und die dazu führt, dass sich die Zustände der Geräte infolge dieser Verbindung wechselseitig verändern. Lebewesen, soziale Aspekte, Bewusstsein, Planung und Handlung spielen in dieser Zugangsweise keine Rolle. Infolgedessen lassen sich aus dieser Zugangsweise auch keine Aussagen oder Handlungsanweisungen für zwischenmenschliche Kommunikation ableiten.

Herausragendes Beispiel ist die *mathematische Theorie der Kommunikation* von Claude Shannon und Warren Weaver. Mathematische Modelle, mit denen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Signalen und Signalkombinationen behandelt werden, und die unter anderem der Berechnung von Leitungskapazitäten dienen, werden dabei als Theorie der Kommunikation bezeichnet.<sup>[3]</sup> Die Rezeption der Theorie führte dazu, dass bis heute die signaltheoretische und die handlungstheoretische Zugangsweise nicht immer genau voneinander getrennt werden.<sup>[4]</sup>

*Siehe auch: Kommunikation (Informationstheorie), Kommunikation (Nachrichtentechnik) und Information und Kommunikation*

### 20.2.5 Zugang über naturwissenschaftliche und biologische Grundannahmen

→ Hauptartikel: *Kommunikation (Biologie)*

Bei der naturwissenschaftlichen Theoriebildung über Lebewesen wird von Gedanken, Bewusstsein, Planung und Zielsetzung völlig abgesehen. In der biologischen Zugangsweise werden Prozesse bis hinunter auf die molekulare Ebene unter bestimmten Voraussetzungen als Kommunikation beschrieben.<sup>[5]</sup>

In der naturwissenschaftlichen Zugangsweise kann Kommunikation auch als Faktor in der Evolution angesehen werden. Die Beschreibung von Kommunikation unter naturwissenschaftlichen Voraussetzungen kann in der Medizin und der Pharmazie bei der Erklärung der Entstehung von Krankheiten Verwendung finden.

### 20.2.6 Zugang über psychologische Grundannahmen

→ Hauptartikel: *Kommunikation (Psychologie)*

In der psychologischen Zugangsweise werden die Kommunizierenden in Bezug auf „innere“, „seelische“ Vorgänge und unter Verwendung der diese Vorgänge erklärenden Theorien angesehen. Dabei werden Kommunizierende primär als Individuen angesehen (lateinisch: *individuus* „unteilbar“). Von der psychologischen Beschreibung des Individuums ausgehend wird auf soziale Prozesse Bezug genommen. In dieser Zugangsweise entstehen Kommunikationsmodelle und Kommunikationstheorien, die zum Beispiel für therapeutische Zwecke verwendet werden. Aber auch in Fortbildungen zum Thema Kommunikation wird häufig auf diese Theorien Bezug genommen.

Eine auf Erfahrung mit Therapien beruhende Beschreibung von Kommunikation wurde von den Psychologen Paul Watzlawick, Don D. Jackson und Janet H. Beavin vorgelegt. Sie behandelten 1967 aus therapeutischer Sicht die Rolle von Kommunikation in zwischenmenschlichen Beziehungen. Die deutsche Übersetzung des Werks<sup>[6]</sup> führte in den siebziger Jahren zu einer Beschäftigung mit dem Phänomen Kommunikation. Aus diesem Werk stammt auch die weitverbreitete Auffassung „Man kann nicht nicht kommunizieren“.<sup>[7]</sup> Im Anschluss an Watzlawick entwickelte Friedemann Schulz von Thun ein Vier-Seiten-Modell („Kommunikationsquadrat“), in dem Kommunikation als ein vierseitiger Prozess beschrieben wird.

*Siehe auch: Sozialpsychologie*

### 20.2.7 Zugang über verhaltenstheoretische Grundannahmen

Verhaltenstheoretische Grundannahmen beruhen auf einer ‚äußerlichen‘ Beobachtung von Lebewesen, bei der die Begriffe *Wirkung*, *Reiz* und *Reaktion* im Vordergrund stehen. In dieser Zugangsweise wird Kommunikation als Prozess gegenseitigen Aufeinandereinwirkens angesehen. Von handlungstheoretischen Grundannahmen, denen zufolge Lebewesen planen, Vorstellungen entwickeln, Ziele bilden und Probleme stellen, wird dabei abgesehen. Der Fokus liegt auf der Beobachtung von Lebewesen als Körpern, die äußerlichen Einwirkungen unterliegen und auf diese reagieren.

Die Wirkungen können auf einzelne Lebewesen bezogen werden (indem sie ‚innerhalb‘ des Lebewesens angenommen werden), auf Prozesse zwischen Lebewesen und ihrer materiellen Umgebung sowie auf Prozesse zwischen mehreren Lebewesen.<sup>[8]</sup> Die Einwirkungen können bei den einfachsten Lebewesen auf der Basis sehr einfacher Reiz-Reaktionsmuster beschrieben werden.<sup>[9]</sup> Die Beobachtung und Beschreibung von Menschen als sich verhaltenden Körpern wird durch außergewöhnlich vielfältige Einflüsse und Interventionsmöglichkeiten sehr komplex (siehe auch: Zwischenmenschliche Kommunikation).

Der verhaltenstheoretische Ansatz war Ende des 19. Jahrhunderts bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts verbreitet. Heute spielt er in der Kommunikations- und Medienwissenschaft keine Rolle mehr, weil sich daraus keine Antworten auf aktuelle Fragen im Kommunikations- und Medienbereich ableiten lassen (siehe den Abschnitt über *Stimulus-Response-Modelle* im Artikel Kommunikationsmodelle).

*Siehe auch: Behaviorismus*

### 20.2.8 Zugang über systemtheoretische Grundannahmen

→ *Hauptartikel: Kommunikation (soziologische Systemtheorie)*

In den 1970er und 1980er Jahren entstand die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann. Dieser Zugang zeichnet sich vor allem durch ein hohes Abstraktionsniveau und den Anspruch auf Universalität aus. Kommunikation ist in dieser Sichtweise kein menschliches Handeln, sondern Produkt sozialer Systeme<sup>[10]</sup>, das heißt eine *autopoietische* Operation, die zur Ausdifferenzierung und Erhaltung derselben führt.

Auch in diesem systemtheoretischen Zugang wird von handlungstheoretischen Grundannahmen abgesehen. Handelnde Menschen kommen darin nicht vor, weil sie durch Bewusstsein gesteuert sind und ihre Individualität als psychische Systeme zur Geltung bringen<sup>[11]</sup>, wohingegen soziale Systeme mittels Kommunikation operieren. Darin, eine Gesellschaftstheorie nicht ausschließlich handlungstheoretisch zu begründen, liegt das Besondere dieses Ansatzes. In Bezug auf Kommunikation zeigt sich dies im Diktum Luhmanns „Der Mensch kann nicht kommunizieren; nur die Kommunikation kann kommunizieren.“<sup>[12]</sup> Das heißt, dass an Kommunikation nur weitere Kommunikation anschließen kann, so dass sich soziale Systeme autopoietisch über Kommunikation in ihrem Bestand erhalten. In Kontexten von Strukturen und Funktionen sozialer Systeme können sich psychische Systeme entweder funktional zur Geltung bringen, indem sie an prozessierende Kommunikation durch themenbezogene Beiträge anschließen oder dysfunktional, indem sie auf die selektiven kommunikativen Komponenten Information und Form der Mitteilung dieser Information nicht mit Verstehen, sondern mit Missverstehen reagieren und die laufende Kommunikation stören. Kommunikationsstörungen können durch Verfahren der Meta-Kommunikation bearbeitet werden. Hintergrund ist die zur Geltung gebrachte Unterscheidung der „Autopoiesis sozialer Systeme und die Autopoiesis psychischer Systeme“ (N. Luhmann 1987, S. 355). Diese Unterscheidung ist dann Gegenstand von Meta-Kommunikation, wo die Selbstreferenz individueller Bewusstseine (psychischer Systeme) mit der Selbstreferenz von Kommunikation (soziale Systeme) konfrontiert wird und durch Mediation, instruierende Information, Weiterbildung o. Ä. bearbeitet werden kann.

### 20.2.9 Zugang über interdisziplinäre Perspektive

Die interdisziplinäre Sichtweise berücksichtigt u.a. Erkenntnisse aus Disziplinen wie Biologie, Neurobiologie, Kybernetik, Systemtheorie, Semiotik u. Kinesik.<sup>[13]</sup> Die Grundlagen wurden insbesondere von Humberto Maturana und Ernst von Glasersfeld gelegt. Bei Maturana ergibt sich das Verständnis von Sprache als koordinierte Verhaltenskoordination<sup>[14]</sup>

fast zwangsläufig aus seinem **Autopoiese**-Konzept. Neben der natürlichen Sprache werden sämtliche sprachlichen Phänomene, wie sie in ihrer Gesamtheit insbesondere durch die **Semiotik** beschrieben werden,<sup>[15]</sup> betrachtet. Von Glasersfelds Perspektive ist mit Maturanas Sichtweise kompatibel, er stellt bei seinen Ausführungen jedoch die natürliche Sprache in den Vordergrund.<sup>[16]</sup>

Das Besondere der interdisziplinären Perspektive ist, dass sie konsequent die Funktionsweise sprachlichen Interaktionsverhaltens beleuchtet und nicht auf der Ebene der Generierung von Theorien zur Erklärung des Erscheinungsbildes verharrt. Diese Herangehensweise ist auch deutlich von Luhmanns Ansatz zu unterscheiden, der den ursprünglich von Maturana geprägten Begriff der Autopoiese stark abgewandelt und in den Dienst seiner Systemtheorie gestellt hat.

### 20.2.10 Folgen der Zugangsweisen für die Beschreibung

Die Verständigung über Kommunikation wird erschwert, wenn die Grundannahmen der jeweiligen Zugangsweise nicht verdeutlicht und die Zugangsweisen begrifflich nicht ausreichend voneinander getrennt werden. Dann ist nicht genau klar, *wovon* gerade gesprochen wird, wenn über Kommunikation gesprochen wird. Dies wäre der Fall, wenn kommunizierende Lebewesen zunächst als aufeinander einwirkende Körper beschrieben werden, im Anschluss dagegen gesagt wird, dass Kommunikation zu Verständigung führe. Darin liegt ein Wechsel von der Grundannahme ‚Lebewesen als sich verhaltende Körper ansehen‘ zur Grundannahme ‚Lebewesen als Handelnde ansehen‘. Eine Unklarheit in den Grundannahmen wäre ebenfalls der Fall, wenn Kommunizierende als „Sender und Empfänger“ bezeichnet werden. „Senden“ und „Empfangen“ kann in der ursprünglichen Grundannahme auf Briefe als Kommunikationsmedium bezogen sein, oder aber in der technologischen Grundannahme auf Geräte und Prozesse der Signalübertragung. In alltäglichen Beschreibungen ist aber generell keine Signalübertragung zwischen technischen Geräten gemeint.

## 20.3 Verschiedene Kommunikationsmodelle

→ Hauptartikel: *Kommunikationsmodell*

Die oben beschriebenen, unterschiedlichen Zugangsweisen führen dazu, dass Kommunikation auch unterschiedlich modelliert wird. Das heißt, dass Kommunikation unterschiedlich dargestellt wird, und dass dabei unterschiedliche Abläufe und Prozesse beschrieben und in den Vordergrund gestellt werden. Auch im Alltag werden solche Modelle verwendet, um das eigene Kommunizieren zu erklären und Strategien ableiten zu können. Eine hauptsächliche, oft nicht bewusst gemachte Unterscheidung bei der alltäglichen Modellbildung besteht darin, ob eher die Seite der Produktion (Sprechen, Schreiben, allgemein: *Ausdrucksseite*) oder die Seite der Rezeption (Hören, Lesen, allgemein: *Eindrucksseite*) hervorgehoben wird (siehe den Abschnitt **Alltagstheoretische Kommunikationsmodelle** im Artikel über Kommunikationsmodelle).

Weite Verbreitung gefunden hat auch das Sender-Empfänger-Modell, in dem auch die zwischenmenschliche Kommunikation mit den Begriffen aus der Signalübertragung beschrieben wird. Aus diesem Modell lassen sich deshalb keine Handlungen und Strategien für Kommunikation im Alltag und im Berufsleben ableiten (siehe den Abschnitt **Nachrichtenübertragungsmodelle** im Artikel über Kommunikationsmodelle).

## 20.4 Kommunikationsprobleme

Kommunikationsprobleme zerfallen in zwei Bereiche von Problemstellungen und Problemlösungen. Der erste Bereich betrifft das kommunikative Handeln, der zweite Bereich die Folgen des kommunikativen Handelns. In der alltäglichen Wirklichkeit sind beide Bereiche miteinander verbunden. Eine Unterscheidung der kommunikativen Wirklichkeit in Problem-Ebenen geschieht zu analytischen Zwecken. Damit lässt sich zeigen, dass Kommunikation primär als problematisch angesehen werden muss und nicht, wie oft angenommen wird, selbstverständlich funktioniert.

### 20.4.1 Gründe und Auswirkungen

Probleme der Kommunikation entstehen unter anderem durch kulturelle Differenzen. Diese Differenzen bestehen als Unterschiede in der Art und Weise, die Wirklichkeit zu deuten und andere Menschen zu beurteilen. Ein oft angeführtes Beispiel ist die Wahrnehmung von Kopfbewegungen als Zustimmung oder Ablehnung, die in verschiedenen



Kulturen unterschiedlich ausgeprägt ist (Kopfschütteln kann Zustimmung bedeuten). Ein Beispiel für kulturelle Differenzen im wirtschaftlichen Bereich ist die unterschiedliche Beurteilung dessen, was z.B. bei einem Geschäftsessen als höflich oder unhöflich, angemessen oder unangemessen gilt. Im Speziellen lassen sich interkulturelle Kommunikationsprobleme auf Unterschiede in der Sozialisierung, im Bildungsstand oder in der individuellen Welttheorie zurückführen. Interkulturelle Differenzen bestehen auch innerhalb von Mitgliedern einer Sprachgemeinschaft.

Probleme der Kommunikation können schwerwiegende wirtschaftliche Auswirkungen haben. Dies wird insbesondere im Zusammenhang mit der Globalisierung deutlich. Genauere Angaben über den wirtschaftlichen Schaden, der durch Probleme in der Kommunikation mitverursacht wird, lassen sich schwer machen. Die Berufsfelder, die sich mit Problemen der Kommunikation aus unterschiedlichen Themenzugängen auseinandersetzen, wie **Coaching**, **Kommunikationstraining**, **Organisationsplanung**, **Qualitätsmanagement**, **Beratung (Consulting)**, **Mediation**, **Psychologie** u.a.m. und deren inhaltliche Zuständigkeit zu konkreten Problemstellungen zu erkennen, ist für „Hilfesuchende“ häufig eine Herausforderung.

### 20.4.2 Kommunikationsprobleme auf der Ebene der Verständigung und der Ebene übergeordneter Probleme

In Bezug auf menschliche Kommunikation lassen sich zwei Ebenen (Perspektiven) der Problemstellung und Problemlösung unterscheiden, die als Kommunikationsziel und Kommunikationszweck beschrieben werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass Problemstellung und Problemlösung an sich nichts Negatives sind, sondern essentieller Bestandteil der Lebensführung. In dieser Betrachtung findet auch auf einer Party kommunikative Problemlösung statt, und zwar: nicht allein zu sein, Partner zu finden, Freude zu haben. Diese Sichtweise bedeutet allerdings auch, dass es bei dem Thema *Kommunikationsprobleme* um eine weitere Perspektive und um eine mehrfache Verwendung des Problembegriffs geht: Es geht um die Perspektive auf Probleme, die ihrerseits die Prozesse der Problemlösung durch Kommunikation behindern.

Das Kommunikationsziel ist Verständigung. Es muss zunächst einmal verstanden werden, worum es in einem Kommunikationsprozess geht. Sich zu verständigen bedeutet, eine in der Situation ausreichende Kompatibilität von Erfahrungen bezüglich eines Themas herzustellen. Dieser Vorgang wird seinerseits als Problemlösung angesehen. Erst auf der Basis von Verständigung können Kommunikationszwecke erreicht werden, das heißt es können übergeordnete Probleme gelöst werden. Beispiele für übergeordnete Kommunikationszwecke sind: gemeinsames Verrichten von Arbeit, die Organisation einer Veranstaltung, aber auch komplexe soziale Probleme wie das Verändern von Überzeugungen, Stabilisieren der eigenen Persönlichkeit, Lügen, Handlungsbeeinflussung, Machtausübung.

Die Beurteilung eines Kommunikationsprozesses als erfolgreich oder nicht (Die Zuschreibung von Kommunikationserfolg) betrifft beide Ebenen.

#### Ebene der Verständigung (Kommunikationsziel)

Probleme der Kommunikation auf der Ebene der Verständigung sind Hindernisse, die die Verwendung und Deutung von Zeichen und damit das Herstellen von Kompatibilität (Verträglichkeit, zueinander Passen) von Erfahrungen behindern. Dazu gehören neben allgemeinen Sprachbarrieren auch leibliche Bedingungen wie Intentionalität, Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit, die Ausrichtung auf den Anderen, die Bereitschaft, seine Gedanken dem Anderen zu unterwerfen (zuhören können), die Einordnung des Verstandenen in das eigene Verständnis von der Welt (die individuelle Welttheorie). Diese Probleme sind Gegenstand interdisziplinärer kommunikationswissenschaftlicher Forschung. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Kommunizierende über ein Wissen von diesen Hindernissen verfügt, das er situationsbezogen, flexibel und zu einem hohen Grad unbewusst anwendet.

Bei näherer Überlegung kann davon ausgegangen werden, dass Verständigung in vielen Kommunikationssituationen problematisch wird. Viele Kommunikationsprozesse sind Kontrolldialoge, das heißt sie dienen dazu, Verständnis zu überprüfen und Missverständnisse zu beheben, sofern sie festgestellt wurden. Militärische Kommunikation ist ein Extrembeispiel dafür, wie Kommunikation eingeschränkt wird, um folgenschwere Missverständnisse zu vermeiden. Schulen, Universitäten, Seminare und Fortbildungen sind ein weiteres Beispiel dafür, dass Verständigung über ein komplexes Thema zu Beginn nicht funktioniert, weil beispielsweise die gemeinsame Begriffsklärung fehlt.

Eine Möglichkeit zur Vorbeugung gegen Missverständnisse wird als **Paraphrasierung** bezeichnet. Etwas zu paraphrasieren bedeutet, das Gemeinte in verschiedenen Formulierungen zu sagen und auf diese Weise genauer einzugrenzen.

### **Ebene der übergeordneten Problemstellungen (Kommunikationszweck)**

Wenn übergeordnete Kommunikationszwecke (z. B. Überreden und Überzeugen, das Ändern von Überzeugungen, eine Zusammenarbeit im Team) nicht erreicht werden, wird dies häufig auch auf Kommunikation zurückgeführt. Hier muss unterschieden werden, inwiefern die übergeordneten Probleme durch Missverständigung oder durch andere übergeordnete Faktoren zustande gekommen sind. Bei Misserfolgen auf diesen übergeordneten Ebenen spielen Faktoren eine Rolle, die nicht alle auf Kommunikationsprozesse zurückgeführt werden können. In diesem Zusammenhang geht es häufig auch darum, ob Kommunikation überhaupt zustande kommt oder nicht; das heißt, ein Kommunikationsproblem kann darin bestehen, dass in Bezug auf ein bestimmtes Thema oder eine bestimmte Situation überhaupt nicht kommuniziert wird.

### **20.4.3 Lügen und Probleme der Kommunikation**

Eine Lüge kann als absichtliche Täuschung angesehen werden. Mit einer Lüge wird der Kommunikationszweck verfolgt, dass der andere etwas glaubt, von dem der Lügende weiß, dass es so nicht stimmt. Dazu muss der Kommunikationspartner die Formulierungen des Lügenden verstehen. Er muss zuerst im Sinne der Bedeutungskonstruktion dasjenige verstehen, was er glauben soll. Voraussetzung für das Erreichen des Kommunikationszwecks der Lüge (die absichtliche Täuschung des anderen) bedeutet in dieser Sichtweise, auf der Ebene der Verständigung (des Kommunikationsziels) erfolgreich kommunikativ zu handeln. Verständigung wird in diesen Erläuterungen unabhängig von einer Wahrheitsproblematik gesehen.<sup>[17]</sup>

Mit Lügen können übergeordnete Probleme geschaffen und verstärkt, aber auch vermieden oder gelöst werden. Dies kann auch für denjenigen gelten, der angelogen wird oder angelogen werden möchte. Das Thema wird auch in der Literatur behandelt.<sup>[18]</sup>

## **20.5 Siehe auch**

### **20.5.1 Wissenschaftliche Disziplinen und Theorien**

→ *Hauptartikel: Kommunikationswissenschaft*

- Informationswissenschaft
- Linguistik
- Literaturwissenschaft
- Medienwissenschaft
- Rhetorik
- Sprechakttheorie
- Semiotik
- Sprachphilosophie
- Sprachsoziologie
- Theaterwissenschaft

Weitere Übersichten im Artikel [Kommunikationsmodell](#).

### **20.5.2 Verschiedene Perspektiven auf Kommunikation**

### **20.5.3 Weitere Themen**

## **20.6 Literatur**

### 20.6.1 Allgemeines; Zwischenmenschliche Kommunikation

- Gerold Ungeheuer: *Einführung in die Kommunikationstheorie*. Fernuniversität, Hagen, 1983 (Drei Kurseinheiten; dort nicht mehr erhältlich).
- Gerold Ungeheuer: *Kommunikationstheoretische Schriften I: Sprechen, Mitteilen, Verstehen*. Herausgegeben und eingeleitet von Johann G. Juchem. Nachwort von Hans-Georg Soeffner und Thomas Luckmann. Mit Schriftenverzeichnis. Alano, Rader, Aachen 1987 (= *Aachener Studien zur Semiotik und Kommunikationsforschung*, Band 14), ISBN 3-89399-062-3 (broschiert) / ISBN 3-89399-063-1 (gebunden).
- Christiane Grosser: *Kommunikationsform und Informationsvermittlung, eine experimentelle Studie zu Behalten und Nutzung von Informationen in Abhängigkeit von ihrer formalen Präsentation*. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 1988, ISBN 3-8244-4000-8 (Zugleich Dissertation an der Universität Mannheim 1988).
- Hamid Reza Yousefi (Hrsg.): *Wege zur Kommunikation. Theorie und Praxis interkultureller Toleranz*. Bautz, Nordhausen 2006, ISBN 978-3-88309-356-7.
- Jürgen Habermas: *Theorie des kommunikativen Handelns*. 2 Bände; Band 1: *Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*, Band 2: *Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1981, ISBN 3-518-28775-3.
- Otto Hansmann: *Kommunikation. Praxis - Ästhetik - Logik - Kommunikationsmanagement*. Logos Verlag, Berlin, 2014.
- Oliver Jahraus, Nina Ort: *Bewußtsein, Kommunikation, Zeichen*. Niemeyer, Tübingen 2001, ISBN 3-484-35082-2.
- Manfred von Lewinski: *Wie einsam bleibt der Mensch? – Grundlagen, Eigenarten und Grenzen menschlicher Kommunikation*, Pro Business Verlag, Berlin 2006 ISBN 3-939000-70-1
- Georg Meggle: *Grundbegriffe der Kommunikation*. 2. Auflage. de Gruyter, Berlin / New York, 1997 (1. Aufl. 1981), ISBN 3-11-015258-4.
- Marshall B. Rosenberg: *Gewaltfreie Kommunikation*. 7. Auflage. Junfermann, Paderborn 2007, ISBN 978-3-87387-454-1.
- Alice Miller: Vollständiger Text von *For Your Own Good* (dt. *Am Anfang war Erziehung*, Suhrkamp, Berlin 2013, ISBN 978-3-518-37451-1)
- Virginia Satir: *Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz*. ISBN 3-87387-018-5.
- Paul Watzlawick: *Wie wirklich ist die Wirklichkeit. Wahn, Täuschung, Verstehen*. ISBN 978-3-492-24319-3.

### 20.6.2 Wissenschaftliche Einführungen

- Klaus Beck: *Kommunikationswissenschaft*. UVK, Konstanz 2007, ISBN 978-3-8252-2964-1.
- Roland Burkart: *Kommunikationswissenschaft*. 2002, ISBN 3-205-98185-5.
- Dieter Krallmann, Andreas Ziemann: *Grundkurs Kommunikationswissenschaft. Mit einem Hypertext-Vertiefungsprogramm im Internet*. Fink, München 2001, ISBN 3-8252-2249-7, S. 257-280.
- Gerhard Maletzke: *Kommunikationswissenschaft im Überblick. Grundlagen, Probleme, Perspektiven*. Opladen, Wiesbaden 1998.
- Klaus Merten: *Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Lit, Münster / Hamburg / London 1999.
- Tsvasman Leon (Hrsg.): *Das große Lexikon Medien und Kommunikation. Kompendium interdisziplinärer Konzepte*. Ergon, Würzburg 2006, ISBN 3-89913-515-6.
- Harald Rau: *Einladung zur Kommunikationswissenschaft*. UTB / Nomos, Stuttgart 2013, ISBN 978-3-8252-3915-2.

### 20.6.3 Massenkommunikation

- Kurt Koszyk, Karl Hugo Pruys: *Handbuch der Massenkommunikation*. ISBN 3-423-04370-9.

### 20.6.4 Medientheorie und -praxis

- Walter Hoffmann: *Erfolgreich beschreiben – Praxis des technischen Redakteurs, Organisation, Textgestaltung, Redaktion*. ISBN 3-8007-1652-6.
- Dirk Michael Becker: *Botho Strauß: Dissipation. Die Auflösung von Wort und Objekt*. Bielefeld 2004, ISBN 3-89942-232-5.
- Matthias Schweizer: *Die Kommunikationsprozesse von Mitarbeiterzeitungen mittlerer Unternehmen*. ISBN 3-631-53139-7.

### 20.6.5 Kommunikationspsychologie

- Hanko Bommert, Karl-W. Weich, Christel Dirksmeier: *Rezipientenpersönlichkeit und Medienwirkung*. 2. Auflage. LIT, Münster 2000, ISBN 3-8258-2109-9.
- Hanko Bommert, Christel Dirksmeier, Ralf Kleyböcker: *Differentielle Medienrezeption*. LIT, Münster 2000, ISBN 3-8258-4897-3.
- Frank Görgen: *Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis*. Oldenbourg 2005, ISBN 978-3486577006.
- Norbert Groeben: *Leserpsychologie. Textverständnis – Textverständlichkeit*. ISBN 3-402-04298-3.
- Christiane Sautter: *Wege aus der Zwickmühle – Doublebinds verstehen und lösen*. 2005, ISBN 3-9809936-1-2.
- Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt, Reinbek 1981, ISBN 3-499-17489-8.
- Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt, Reinbek 1989, ISBN 3-499-18496-6.
- Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 3. Das ‚innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation*. Rowohlt, Reinbek 1998, ISBN 3-499-60545-7.
- Caja Thimm: *Alter – Sprache – Geschlecht. Sprach- und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven auf das höhere Lebensalter*. Campus, Frankfurt/New York 1998, ISBN 3-531-13036-6.
- Paul Watzlawick: *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. ISBN 3-456-82825-X.

### 20.6.6 Kommunikationssoziologie

- Niklas Luhmann: *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M., 1987.
- Helmut Willke: *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. 6. überarb. Aufl. mit 6 Abbildungen und einem Glossar. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2000.
- Helmut Willke: *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. 3. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart, 1999.
- Helmut Willke: *Systemtheorie III: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme*. 3. Aufl. mit 26 Abbildungen und 22 Übersichten. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2001.

### 20.6.7 Kommunikationsgeschichte

- Wolfgang Wüst (Hg.): *Frankens Städte und Territorien als Kulturdrehscheibe. Kommunikation in der Mitte Deutschlands*. Interdisziplinäre Tagung vom 29. bis 30. September 2006 in Weißenburg i. Bayern (Mittelfränkische Studien 19) Ansbach 2008. ISBN 978-3-87707-713-9.

### 20.6.8 Ratgeber

- Dale Carnegie: *Besser miteinander reden*. Scherz, 1969, ISBN 3-596-50689-1.
- Hansen, Schmidt: *Konzeptionspraxis - Eine Einführung für angehende PR- und Kommunikationsfachleute mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenweg*. 3. Auflage. FAZ-Institut, Frankfurt am Main 2006, ISBN 3-89981-125-9.
- Doris Martin: *Smart Talk. Sag es richtig!* Campus, Frankfurt 2006.
- Christiane Sautter: *Wege aus der Zwickmühle - Doublebinds verstehen und lösen*. 2005, ISBN 3-9809936-1-2.
- Miriam Meckel: *Das Glück der Unerreichbarkeit. Wege aus der Kommunikationsfalle*. Murmann, Hamburg 2007, ISBN 978-3-86774-002-9.

### 20.6.9 Technische Kommunikation

- W. Sturz, C. Walling-Felkner: *Praxishandbuch Technische Dokumentation*. ISBN 3-8111-7088-0.
- H. P. Krings: *Wissenschaftliche Grundlagen der technischen Kommunikation*. ISBN 3-8233-4543-5.

### 20.6.10 Maschinenkommunikation

- Albrecht Beutelspacher: *Kryptologie - Eine Einführung in die Wissenschaft vom Verschlüsseln, Verbergen und Verheimlichen*. ISBN 3-528-58990-6.
- Arno Bammé, Günther Feuerstein, Renate Genth: *Maschinen-Menschen, Mensch-Maschinen. Grundrisse einer sozialen Beziehung*. ISBN 3-499-17698-X.
- Hubert L. Dreyfus: *Die Grenzen der künstlichen Intelligenz. Was Computer nicht können*. ISBN 3-7610-8369-6.

### 20.6.11 Betriebswirtschaftliche Perspektive

- Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner: *Handbuch Kommunikation*, Wiesbaden 2009
- Manfred Bruhn: *Kommunikationspolitik*, München 2007

### 20.6.12 Naturwissenschaftliche Perspektive

- William H. Calvin: *Wie aus Neuronen Bewußtsein entsteht*. ISBN 3-446-17279-3.
- Imre Kerner, Dagny Kerner: *Der Ruf der Rose. Wie Pflanzen fühlen und wie sie mit uns kommunizieren*. ISBN 3-462-02166-4.
- F. Lottspeich, H. Zorbach: *Bioanalytik*. ISBN 3-8274-0041-4.
- Günther Witzany: *Natur der Sprache - Sprache der Natur*. ISBN 3-88479-827-8.
- G.-J. Krauß; J. Miersch: *Chemische Signale*. ISBN 3-7614-0707-6.

### 20.6.13 Sprachwissenschaftliche Perspektive

- Susanne Göpferich: *Interkulturelles Technical Writing*. 2003, ISBN 3-8233-4760-8.
- Jürgen Messing: *Allgemeine Theorie des menschlichen Bewusstseins*. Weidler, Berlin 1999, ISBN 3-89693-137-7.
- Jürgen Messing, Anke Werani: *Sprechend koordinieren*. Journal für Psychologie <http://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/163>

## 20.7 Weblinks

•) **Wikiquote: Kommunikation** – Zitate

W **Wiktionary: Kommunikation** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

W **Wiktionary: kommunikativ** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

- [Museum für Kommunikation Nürnberg](#)
- [Museum für Kommunikation Frankfurt](#)
- [Museum für Kommunikation Berlin](#)
- [Museum für Kommunikation Bern](#)
- [Kommunikationspsychologie \(ZPID\)](#)

## 20.8 Einzelnachweise und Fußnoten

- [1] Ein aktueller Überblick darüber, was alles unter dem Stichwort „Kommunikation“ zusammengefasst wird, lässt sich aus dem Artikel *Social Bookmarks* gewinnen.
- [2] Diese These geht im deutschsprachigen Raum auf Gerold Ungeheuer zurück.
- [3] Der Originaltitel lautet *The Mathematical Theory of Communication*. Die deutsche Bezeichnung als *Informationstheorie* beruht bereits auf der Rezeption des Werks.
- [4] Mit diesem Thema beschäftigt sich der Philosoph Peter Janich; siehe dazu den Artikel über den methodischen Kulturalismus.
- [5] Guenther Witzany. *Biocommunication and Natural Genome Editing*. Dordrecht, Springer, 2010
- [6] *Paul Watzlawick* Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. - Bern 1969. - ISBN 3-456-82825-X. - S. 17. Im Vorwort zur deutschen Ausgabe bezeichnet Watzlawick den Begriff *Kommunikation* als „im Deutschen ungewohnt“.
- [7] S. 50-53
- [8] Konrad Lorenz, *Die Rückseite des Spiegels – Versuch einer Naturgeschichte menschlichen Erkennens*, dtv, 4. Aufl. 1980, S. 17 ff, 39, 65 ff.
- [9] Lorenz a.a.O., S. 76 f; v. Uexküll, *Streifzüge durch die Umwelten von Tieren und Menschen*, 1958, S. 49
- [10] Niklas Luhmann: *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M., 1987.
- [11] N. Luhmann: *Die Individualität psychischer Systeme*, in: Ders.: *Soziale Systeme. ... (1987)*, S. 346-376.
- [12] Luhmann, Niklas: *Die Wissenschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main 1992, S. 31 (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1001)
- [13] Für einen ausführlichen Überblick siehe André Knoth: *Allgemeine Theorie der interkulturelle Kommunikation*, Der Andere Verlag, Tönning 2012, S. 11 ff.
- [14] Vgl. Humberto R. Maturana: *Was ist erkennen? – Die Welt entsteht im Auge des Betrachters*, München 1996, S. 104 f.
- [15] Vgl. Umberto Eco: *Einführung in die Semiotik*, 7., unveränderte Auflage, München 1991, S. 20 ff.
- [16] Vgl. Ernst von Glasersfeld: *Radikaler Konstruktivismus – Ideen, Ergebnisse, Probleme*, 1. Auflage, Frankfurt a.M. 1996, S. 211 ff.
- [17] Diese Erläuterungen beruhen auf Gerold Ungeheuer, und sie beschreiben eine Auffassung, die der Theorie von Jürgen Habermas in diesen Punkten entgegensteht.
- [18] Siehe zum Beispiel das Schauspiel *Die Wildente* von Henrik Ibsen.

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4031883-7



# Kapitel 21

## Kommunikationsmodell

Als **Kommunikationsmodell** oder **Kommunikationstheorie** bezeichnet man wissenschaftliche Erklärungsversuche zur Beschreibung von Kommunikation. Diese theoretischen Ansätze sollen in der Kommunikations- und Medienwissenschaft erklären, was Kommunikation ist und wie sie funktioniert, und – in Form von Modellen – verallgemeinerbare und theoretische Zusammenhänge des Massenkommunikationsprozesses erkennbar machen.

### 21.1 Alltagstheoretische Kommunikationsmodelle

Die Bezeichnung *alltagstheoretisch* bezieht sich auf die Annahme, dass auch im Alltag Theorien gebildet und angewendet werden. Theorie wird in diesem Sinne nicht als etwas von der Praxis Getrenntes angesehen. Die folgenden Abschnitte fassen Vorstellungen und Beschreibungen zusammen, die häufig genannt werden, wenn spontan und unreflektiert über das Thema Kommunikation gesprochen wird.

#### 21.1.1 Kommunikation als Teilhabe

Die Vorstellung von der *Kommunikation als Teilhabe* verweist auf die Entlehnung des Begriffs der Kommunikation aus dem Lateinischen (*communicatio*) und auf die Bedeutungszusammenhänge zu *Teilen* und *Mit-Teilen*. Kommunikation wird hier als der kulturelle Prozess angesehen, in dem Gemeinschaft entsteht.

#### 21.1.2 Die Vorstellung eines gemeinsamen Zeichenvorrats

Manchen Vorstellungen über Kommunikation liegt die Annahme zugrunde, dass Kommunikation nur möglich sei, wenn vorab ein gemeinsamer **Zeichenvorrat**, die gleiche Sprache und eine vergleichbare **Sozialisation** der Kommunikationsteilnehmer bestehe. Diese Vorstellungen erweisen sich bei näherer Betrachtung als problematisch. Zunächst lässt sich damit nicht die Frage beantworten, wie Zeichen und Sprache entstehen.

Zudem unterscheiden sich die Auffassung von Wortbedeutungen (Gegenstand der **Semantik**), darunter die Auffassung vom Zeichenvorrat (Gegenstand der **Semiotik**) und deren Verwendung (Gegenstand der **Pragmatik**) selbst bei gleichen Ordnungsprinzipien (Gegenstand der **Syntax**) von Mensch zu Mensch. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass auch zwischen gleichsprachigen Individuen umfangreiche und erklärungsbedürftige Kommunikationsprobleme bestehen können.

#### 21.1.3 Die Container-Metapher

Mit der *Container-Metapher* ist die Vorstellung von Wörtern oder Sätzen als Behälter verbunden, in denen objektiv bestimmbare Bedeutungen eingeschlossen sind. Rezeption besteht in dieser Metapher darin, die Bedeutungen den Behältern als solche wieder zu entnehmen. Bedeutungen, Sinn und Gedanken können nach dieser Vorstellung in einen Container „verpackt“ und aus diesem wieder „entpackt“ werden. Naive Vorstellungen gehen dabei von einer Identität der Bedeutungen aus.

### 21.1.4 Die Vorstellung von Kommunikation als Austausch von Informationen

In alltäglichen Bezeichnungen wird Kommunikation als ein „Austausch von Informationen“ beschrieben. In anderen Formulierungen wird das Ziel oder das Resultat von Kommunikation in einem „Informationsfluss“ gesehen. Damit ist zusammenfassend die Bekanntmachung oder Mitteilung von Wissen, Erkenntnis oder Erfahrung gemeint. „Austausch“ kann als Gegenseitigkeit verstanden werden; „Fluss“ enthält die Vorstellung einer Richtung, die ebenfalls beidseitig sein kann. In der hinter diesen Formulierungen stehenden Modellierung wird von den Kommunizierenden abgesehen. Der Fokus liegt auf dem, was mit „Information“ bezeichnet ist.

### 21.1.5 Ausdrucks- und Eindrucksmodelle

Bei Ausdrucks- und Eindrucksmodellen wird je eine Seite des Kommunikationsprozesses stark hervorgehoben. Die Verwendung eines Ausdrucks- und Eindrucksmodells geschieht im Alltag meist implizit, das heißt es wird nicht verdeutlicht, welches Modell als Grundlage von Behauptungen über Kommunikation gerade verwendet wird. Durch die zu starke Hervorhebung nur einer Seite entsteht die Gefahr, dass der Kommunikationsprozess nicht mehr als ein sozialer, also beide Seiten umfassender Prozess angesehen wird, in dem Ausdruck und Eindruck nur in Bezug aufeinander zu denken sind.

#### Das Ausdrucksmodell

Das Ausdrucksmodell beschreibt Kommunikation als einen Prozess, der im Wesentlichen darauf beruht, „Inhalte“ unter der Verwendung von Zeichenprozessen und von Medien „auszudrücken“.<sup>[1]</sup> Die Rezeption - das heißt die auf den Produzierenden bezogene *Eigenwahrnehmung* und Verarbeitung unter Verwendung von Zeichenprozessen - spielt in diesen Modellen eine sekundäre oder untergeordnete Rolle.

In der Folge wird Kommunikation als etwas angesehen, das mit dem „Ausdrücken von etwas“ unter Verwendung von Zeichenprozessen beginnt, also mit Sprechen, Schreiben, eine Sendung produzieren. In besonders starken Ausdrucksmodellen wird von der Bezugnahme des Produzenten (desjenigen, der etwas „ausdrückt“) auf potentielle oder wirkliche Rezipienten abgesehen. In extremen Fällen wird das „Ausdrücken von etwas“ mit Kommunikation gleichgesetzt.

Die Probleme eines zu starken Ausdrucksmodells bestehen darin, dass dieses Modell keine Möglichkeit bietet, den Rezipienten als Kommunizierenden zu beschreiben. Dem extremen Ausdrucksmodell zufolge kommuniziert beispielsweise ein Fernsehzuschauer nicht mit den im Fernsehen erscheinenden Menschen, solange er keine Rückmeldungen in die laufende Sendung gibt, also solange er selber nichts „ausdrückt“, was die im Fernsehen Erscheinenden nicht wahrnehmen können. Ein Kinobesucher kann demnach während des Kinobesuchs nicht mit den Darstellern des Films kommunizieren. Der Leser einer Zeitung kommuniziert dem starken Ausdrucksmodell zufolge nicht mit den Autoren des Textes, während er die Texte liest.

#### Das Eindrucksmodell

Seltener wird ein Eindrucksmodell verwendet, mit dem Kommunikation als ein Prozess beschrieben wird, der im Wesentlichen darauf beruht, dass durch Rezeption (durch *Fremdwahrnehmung* des Produzierten unter Verwendung von Zeichenprozessen) „Inhalte“ entstehen und mit Hilfe der individuellen Welttheorie (Weltsicht) verarbeitet werden. In der Folge wird Kommunikation als etwas angesehen, das mit der Rezeption beginnt. In besonders starken Eindrucksmodellen wird von der Bezugnahme des Rezipienten auf den potentiellen oder wirklichen Produzenten abgesehen. In einer extremen Folge wird die Rezeption (die Verarbeitung von Wahrgenommenem als Zeichen oder als bedeutungsvoll) mit Kommunikation gleichgesetzt.

Ein zu starkes Eindrucksmodell kann dazu führen, dass der Kommunikationsbegriff infolge der Vernachlässigung des Bezuges auf einen Produzierenden zu weit ausgedehnt wird. Dies wäre der Fall, wenn Wahrnehmung als Kommunikation mit der Umwelt angesehen wird.

## 21.2 Wissenschaftliche Kommunikationsmodelle

Die meisten wissenschaftlichen Kommunikationsmodelle sind Abbildungen des Kommunikationsprozesses, in denen entweder einzelne Prozesselemente und deren Aufbau (Strukturmodelle), der Verlauf des Prozesses (Fluss-



modelle), die Aufgaben und Leistungen des Prozesses (Funktionsmodelle) oder Bestimmungsmerkmale (Klassifikationsmodelle) dargestellt werden.<sup>[2]</sup> Eine andere Unterscheidung ist die in Prozessmodelle, Systemmodelle und Wirkungshypothesen.<sup>[3]</sup> In diesen drei Grundformen kommen lineare Modelle, zirkuläre Modelle, Medienwirkungsmodelle und soziologische Modelle vor, wobei die Ausdifferenzierung und zunehmende Spezifikation der Modelle einer innerwissenschaftlichen Entwicklungslogik folgt.<sup>[4]</sup>

## 21.3 Deskriptive Modelle

Der Politologe Harold Dwight Lasswell formulierte ein *Wortmodell* anhand seiner Lasswell-Formel „*Who says what in which channel to whom with what effect?*“ (*Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welcher Wirkung?*) 1948 in einem Aufsatz<sup>[5]</sup>, in dem er sich mit der strukturell-funktionalen Analyse von Kommunikationsprozessen befasste. Er schuf so in der Abfolge der fünf Fragen ein Ordnungsprinzip zur Beschreibung der Prozesse und definierte gleichzeitig die Forschungsbereiche der Kommunikationswissenschaft (Kommunikatorforschung, Medieninhaltsforschung, Medienanalyse, Mediennutzungsforschung und Medienwirkungsforschung).<sup>[6]</sup>

Das Kommunikationsmodell von Bruce H. Westley und Malcolm S. MacLean (1957)<sup>[7]</sup> wurde in der Tradition der Gatekeeper-Forschung entwickelt. In systemtheoretischer Sichtweise wird der Prozess der Nachrichtenvermittlung als mehrfach selektiver und dynamisch rückgekoppelter Vorgang dargestellt.<sup>[8]</sup>

Das Kommunikationsmodell von John W. Riley und Matilda White Riley (1959)<sup>[9]</sup> behandelt die soziale Verflechtung der Kommunikationspartner. Kommunikator und Rezipient gehören sozialen Gruppen (z. B. Primärgruppen) an, die die Kommunikation vermitteln und so das Kommunikationsverhalten beeinflussen. Es werden die Gatekeeper-Eigenschaften in den Massenmedien, die Art der selektiven Wahrnehmung, die Qualität der Interpretation, das Behalten einer Botschaft und die Reaktion auf diese durch den Rezipienten berücksichtigt. Bezüglich der Medienwirkung sieht dieses Modell die Massenkommunikation als Element des gesamten Sozialsystems und Faktor neben anderen Einflüssen auf individuelles und soziales Verhalten. Massenkommunikation und soziale Systeme beeinflussen sich gegenseitig. Soziologische und sozialpsychologische Fragestellungen werden in die Massenkommunikationsforschung mit einbezogen, indem Kommunikator und Rezipient als Elemente zweier sozialer Strukturen gesehen werden, die in einem Interpendenz-Verhältnis zueinander stehen.<sup>[10]</sup>

Das Feldschema der Massenkommunikation von Gerhard Maletzke (1963)<sup>[11]</sup> ist ein sozialpsychologisch orientiertes Modell, das rückbezügliche und interaktive Mechanismen der Kommunikation berücksichtigt. Es werden vier Positionen im massenmedialen Prozess genannt: der Kommunikator, die Aussage, das Medium und der Rezipient. Jede Position beeinflusst die anderen.<sup>[12]</sup>

Das Materialistische Kommunikationsmodell von Wulf D. Hund (1976)<sup>[13]</sup> zeigt den Zusammenhang der Massenkommunikation mit den sozioökonomischen Bedingungen einer kapitalistisch organisierten Gesellschaft auf – im Sinne der materialistischen Gesellschaftstheorie. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Kommunikator als Nachrichtenproduktionsbetrieb seine Produktionsmittel, also die modernen Massenmedien und die dadurch transportierten Aussagen, in erster Linie als Waren produziert und zur Kapitalverwertung einsetzt.<sup>[14]</sup>

## 21.4 Nachrichtenübertragungsmodelle

In vielen Fällen wird Kommunikation mit dem sogenannten Sender-Empfänger-Modell beschrieben. Dieses Modell ist aus der *mathematischen Theorie der Kommunikation* der beiden Mathematiker Warren Weaver und Claude E. Shannon hervorgegangen.<sup>[15]</sup>

Das informationstechnische Kommunikationsmodell ist ein vergleichsweise strukturarmes Modell. Eine „Informationsquelle“ (*information source*) wählt eine „Botschaft“ (*message*) aus, die aus geschriebenen oder gesprochenen Zeichen bestehen kann. Der „Sender“ (*transmitter*) verwandelt diese in ein Signal, das über einen Kommunikationskanal an einen „Empfänger“ (*receiver*) übertragen wird. Durch Störquellen (*noise source*) können die ursprünglichen Signale verzerrt werden.

Das Shannon-Weaver-Modell orientiert sich an technischen Aspekten der Signalübertragung. Information hat hier nichts mit Bedeutung zu tun, sondern bezieht sich auf physikalisch bestimmbare Signalmengen und Abläufe, und es behandelt die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von solchen physikalisch bestimmbaren Ereignissen (Signalen und Signalkombinationen).<sup>[16]</sup> Beispiele sind das Telefon, die Telegrafie oder das Radio.<sup>[17]</sup> Deshalb ist dieses Modell zur Beschreibung sozialer Kommunikationsprozesse nicht geeignet.

## 21.5 Medienwirkungsmodelle

### 21.5.1 S-R- und S-O-R-Modelle

Das Sender-Empfänger-Modell (auch Hypodermic Needle Concept, *Transmission Belt Theory* oder *Magic Bullet Theory*; 1920er) verbindet das Stimulus-Response-Modell mit der Theorie der Massengesellschaft. Nach diesem Modell wird jedes Individuum durch Stimuli über Massenmedien in gleicher Weise erreicht und nimmt diese in gleicher Art wahr, wodurch bei allen Individuen eine ähnliche Reaktion erzielt wird. Dabei werden der Inhalt der Kommunikation und die Richtung des Effekts (die Wirkung) im Sinne des Reiz-Reaktions-Modells gleichgesetzt. Die Massenmedien werden als mächtige Propaganda- und Manipulationsinstrumente gesehen, mithilfe derer man ganze Gesellschaften lenken kann.<sup>[18]</sup> Die einfache Vorstellung einer mechanistischen Reiz-Reaktions-Wirkungsweise der Massenmedien konnte sich nicht halten, es wird seit den 1990ern sogar bezweifelt, dass dieses Modell zu Beginn des 20. Jahrhunderts Einzug in den kommunikationswissenschaftlichen Diskurs gehalten hat – vielmehr diente es nachfolgend zur Veranschaulichung einer Tendenz zu immer differenzierten Konzepten in der Geschichte der kommunikationswissenschaftlichen Modelle.<sup>[19]</sup>

Das Stimulus-Response-Modell, also die Gleichsetzung von Inhalt und Wirkung, wurde sowohl in der Psychologie als auch in der Medienwissenschaft verworfen, da von der Kenntnis des Reizes nicht auf eine entsprechende Reaktion des Rezipienten geschlossen werden kann. Die S-R-Theorie wurde zum S-O-R-Konzept (basierend auf dem S-O-R-Paradigma) erweitert, wodurch das Individuum als „Objekt“ als wirkungsrelevanter Faktor von Beeinflussungsversuchen ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückte. Anwendung fand das Modell, im Sinne einer Aufwertung der individuellen psychischen Disposition im massenkommunikativen Wirkprozess, insbesondere in den 1940er Jahren in der *Einstellungsforschung*, beispielsweise durch die Forschergruppe rund um Carl I. Hovland.<sup>[20]</sup>

### 21.5.2 Zweistufen-Modelle

Das Kommunikationsmodell nach Lazarsfeld basiert auf einer Untersuchung des Präsidentschaftswahlkampfes in den USA von 1940 durch die Soziologen Paul F. Lazarsfeld, Bernard Berelson und Hazel Gaudet in ihrer Wahlstudie „The People’s Choice“ (1944).<sup>[21]</sup> Darin erforschten sie die Prozesse der Meinungsbildung bei den Wählern, ausgehend von der damals vorherrschenden Vorstellung der starken Wirkungen der Massenmedien (Presse und Hörfunk). Stattdessen wurde die Entscheidung der Wähler aber weniger durch den Einfluss der Medien bestimmt als durch persönliche Kontakte mit anderen Personen. Medien wurde eher selektiv genutzt, durch Zuwenden hin zu bestimmten Medienangeboten, die die eigene Meinung unterstützen. Die Wahlwerbung erreichte also nur jene Wähler, die sich bereits für eine Partei entschieden hatten, und verstärkte bei ihnen die bereits vorhandenen Einstellungen. Die Forscher kamen zu dem Ergebnis: *Ideen fließen von den Medien zu den Meinungsführern und von diesen zu den weniger aktiven Teilen der Bevölkerung*. Diese Hypothese vom Zweistufenfluss der Massenkommunikation (*Two-step-flow-Hypothese*) zeigt eine Abkehr von der Theorie der allmächtigen Medien, da zwischen Medien und Rezipienten der Meinungsführer als zusätzliche Auswahlinstanz angesiedelt wurde. Wirkungen der Medien hängen von Bedingungen ab, die im sozialen Kontext – also prinzipiell außerhalb der Medien selbst – liegen.<sup>[22]</sup> Trotzdem wurde, einem traditionellen Stimulus-Response-Denken verhaftet, nicht zwischen der Zuwendung zu Medieninhalten und dem Einfluss auf die Einstellungsveränderung unterschieden; d.h. die Prozesse der Übermittlung und Verbreitung (Transmission und Diffusion) wurden gleichgesetzt mit dem Prozess der Beeinflussung (Persuasion).<sup>[23]</sup>

Eine Weiterentwicklung der einfachen Vorstellung eines wenig differenzierten Zweistufenprozesses hin zu einem *Multi-Step-Flow-Modell* erfolgte in den 1950ern durch die Erkenntnis, dass Meinungsführer auch selbst durch persönliche Kontakte stärker beeinflusst werden als durch Medien, d.h. es gibt „Opinion-Leaders der Opinion-Leaders“.<sup>[24]</sup>

Die Trennung von *Opinion-Leader*, als jemand der Informationen nur weitergibt, und *Non-Leader*, als ausschließlicher Empfänger von Informationen, konnte nicht aufrechterhalten werden. Nach dem sogenannten *Opinion-Sharing-Modell* nach Verling C. Troidahl und Robert van Dam (1965)<sup>[25]</sup> verläuft die Weitergabe von massenmedial verbreiteten Informationen und Meinungen im Rahmen persönlicher Gespräche nicht einseitig, sondern wechselseitig. So gibt es im Verlauf des massenkommunikativen Diffusionsprozesses (also der Informationsverbreitung über Massenmedien) eine Gruppe von Personen (*Opinion-Leaders* oder *Opinion-Givers*), die gut informiert und interessiert sind und innerhalb von interpersonellen Kommunikationsprozessen themenspezifische Informationen und Meinungen weitergeben, und solche Personen, die diese von Gesprächspartnern erhalten wollen (*Opinion-Askers*) – die beiden Personengruppen beeinflussen einander und werden so abwechselnd zu *Opinion-Givers* und *Opinion-Askers*. Eine dritte Gruppe, die *Opinion-Avoiders*, setzt keine der beiden interaktiven Kommunikationsaktivitäten und setzt sich auch den Massenmedien weniger aus.<sup>[26]</sup>

Der amerikanische Journalistikwissenschaftler David M. White übertrug 1950<sup>[27]</sup> den Ansatz des Sozialpsychologen Kurt Lewin, demgemäß es in nahezu allen gesellschaftlichen Institutionen strategisch wichtigen Pforten, Schleusen oder Schaltstellen gibt, an denen einzelne Entscheidungsträger („Gatekeeper“ oder „Schleusenwärter“) Schlüsselpositionen einnehmen, auf den Prozess der Nachrichtenselektion und entwickelte so den Gatekeeper-Ansatz. Dazu untersuchte White das Selektionsverhalten von Agenturmeldungen eines Redakteurs einer Tageszeitung in einer amerikanischen Kleinstadt. White postulierte zwei Gründe für die Veröffentlichungsentscheidungen des Redakteurs: Einerseits würden bestimmte Meldungen aufgrund individueller Entscheidungskriterien nicht veröffentlicht, da sie als nicht interessant, schlecht geschrieben oder propagandistisch eingestuft wurden. Andererseits basiere die Veröffentlichungsentscheidung auf formalen Kriterien, wie der Länge der Agenturmeldung oder dem Zeitpunkt der Übermittlung in die Redaktion. Kritisiert wurde am Ansatz der Gatekeeper-Forschung die Betonung der individuellen Selektionskriterien von Journalisten und die Vernachlässigung institutioneller und technischer Einflüsse der Nachrichtenselektion.<sup>[28]</sup>

### 21.5.3 Theorie der Wirkungslosigkeit der Medien

Der amerikanische Kommunikationswissenschaftler Joseph Klapper übernahm 1960<sup>[29]</sup> in seiner Verstärkerthese die Erkenntnis des *Zweistufenflusses der Kommunikation*, wonach die Massenmedien keine Einstellungsänderung bewirken können, sondern vielmehr bereits bestehende Einstellungen verstärken. Klapper stützt sich dabei auf die Theorie der Kognitiven Dissonanz des Psychologen Leon Festinger. Festinger nahm an, dass das Empfinden von Widersprüchen im Wissen und Meinen von Menschen als unangenehm empfunden wird und die Individuen versuchen, diese Widersprüche zu reduzieren oder zu vermeiden. Die daraus abgeleitete Hypothese einer selektiven Kommunikationsnutzung (*selective exposure*) besagt bezüglich der Mediennutzung, dass Individuen aktiv jene Informationen suchen, die ihre Überzeugungen stützen und ihren Überzeugungen widersprechende Informationen vermeiden. Dieser Ansatz hat bis heute Einfluss auf die Werbewirkungsforschung.<sup>[30]</sup>

### 21.5.4 Kognitive Medienwirkungen

Bei der Wissenslucht-Hypothese (*Knowledge-Gap*) nach Phillip J. Tichenor, George A. Donohue und Clarice N. Olien (1970)<sup>[31]</sup> nimmt – ähnlich wie bei der Kultivierungsthese – das Konzept der Medienkompetenz eine wichtige Rolle ein. Es wird in diesem Ansatz davon ausgegangen, dass medial vermitteltes Wissen von unterschiedlichen Teilen der Bevölkerung in unterschiedlicher Weise genutzt wird: Menschen mit höherem sozio-ökonomischen Status oder einer höheren formalen Bildung verarbeiten Informationsangebote der Massenmedien besser und schneller als solche, bei denen diese Eigenschaften in geringerem Ausmaß vorliegen. Als Folge vermehrter Medienangebote wächst die Wissenslucht zwischen beiden Bevölkerungsteilen tendenziell.<sup>[32]</sup>

Elisabeth Noelle-Neumann formulierte in den 1970ern<sup>[33]</sup> mit der Theorie der Schweigespirale ein Konzept, in dem den Medien – im Gegensatz zur Verstärkerhypothese – erneut starke Wirkungen unterstellt werden. Um soziale Isolation zu vermeiden neigen nach Noelle-Neumann Menschen dazu, ihre Meinung zu verschweigen, wenn sie einer vermuteten Mehrheitsmeinung widerspricht. Glauben Menschen hingegen, die Mehrheitsmeinung zu vertreten, neigen sie dazu, ihre Meinung auch öffentlich zu äußern. So wird die (scheinbar) vorherrschende Meinung immer häufiger geäußert, die (scheinbar) schwächere immer seltener. Die Massenmedien vermitteln ein Bild von der vermuteten Mehrheitsmeinung und übernehmen eine Artikulationsfunktion, indem sie sprachliche Darstellungsmuster für scheinbar vorherrschende Standpunkte vermitteln – eine Erleichterung, um diesen Standpunkt in der Öffentlichkeit vertreten zu können.<sup>[34]</sup>

Im Agenda-Setting-Ansatz der beiden Kommunikationswissenschaftler Maxwell E. McCombs und Donald L. Shaw (1972)<sup>[35]</sup> wird, wie in der Theorie der Schweigespirale, von starken Medienwirkungen ausgegangen: die Medien erzeugen durch die Auswahl der Themen öffentlichen Diskurs und verleihen ihnen Bedeutsamkeit, da die Themen, die in der Berichterstattung hohen Stellenwert einnehmen, auch von den Rezipienten als wichtig erachtet werden.<sup>[36]</sup>

Im Agenda-Building-Ansatz (1981)<sup>[37]</sup> gehen die beiden Soziologen Gladys E. Lang und Kurt Lang davon aus, dass die Medienagenda selbst das Ergebnis von Selektions- und Konstruktionsprozessen ist. Medieninszenierungen wie Pressekonferenzen, Exklusiv-Interviews u.ä., die von PR- und Werbeprofis geschickt initiiert werden, bestimmen die Medienagenda, noch bevor diese Einfluss auf die öffentliche Themensetzung nehmen kann.<sup>[38]</sup>

## 21.6 Siehe auch

- Liste der Kommunikationsmodelle

## 21.7 Literatur

- Uli Bernhard, Holger Ihle: *Neue Medien – neue Modelle? Überlegungen zur zukünftigen kommunikationswissenschaftlichen Modellbildung*. In: *Studies in Communication Sciences. Journal of the Swiss Association of Communication and Media Research* Vol. 8, N. 2, 2008, S. 221-250.
- Roland Burkart, Walter Hömberg (Hrsg.): *Kommunikationstheorien*. Braumüller, Wien 1992, ISBN 3-7003-0956-2.

## 21.8 Einzelnachweise

- [1] Dieser Modellbildung liegt wiederum eine dualistische Sichtweise zugrunde, in der zwischen einem Innenbereich, der nur dem Selbst zugänglich ist, und einem Außenbereich getrennt wird, der prinzipiell allen zugänglich ist.
- [2] Schmidt, Siegfried J./Zurstiege, Guido: *Orientierung Kommunikationswissenschaft. Was sie kann, was sie will*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt TB, 2000. S. 57.
- [3] Bernhard, Uli/Ihle, Holger: *Neue Medien - neue Modelle? Überlegungen zur zukünftigen kommunikations-wissenschaftlichen Modellbildung*, in: *Journal of the Swiss Association of Communication and Media Research* Vol. 8, N. 2, 2008, S. 238f.
- [4] Bernhard, Uli/Ihle, Holger: *Neue Medien - neue Modelle? Überlegungen zur zukünftigen kommunikations-wissenschaftlichen Modellbildung*, in: *Studies in Communication Sciences. Journal of the Swiss Association of Communication and Media Research* Vol. 8, N. 2, 2008, S. 231-238.
- [5] Lasswell, Harold D.: *The Structure and Function of Communication in Society*. In: Bryson, Lyman (Hrsg.): *The Communication of Ideas. A Series of Addresses*. New York/London: Harper, 1948. S. 37-51.
- [6] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 58f.
- [7] Westley, Bruce H./MacLean, Malcolm S. jr.: *A Conceptual Model for Communication Research*. In: *Journalism Quarterly*, 34. Jg. 1957. S. 31-38.
- [8] Vgl. Burkart 2002: S. 494.
- [9] Riley, John W./Riley, Mathilda W.: *Mass Communication and the Social System*. In: Merton, Robert K./Broom, Leonard/Cottrell, Leonard S.: *Sociology Today: Problems and Prospects*. New York, 1959, S. 537-578.
- [10] Vgl. Burkart 2002: S. 497f.
- [11] Maletzke, Gerhard: *Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik*. Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut, 1978 (zuerst 1963).
- [12] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 64f.
- [13] Hund, Wulf D.: *Ware Nachricht und Informationsfetisch. Zur Theorie der gesellschaftlichen Kommunikation*. Darmstadt - Neuwied, 1976.
- [14] Vgl. Burkart 2002: S. 512.
- [15] Shannon, Claude E; Weaver, Warren: *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana 1949. Zusammenfassend: Krallmann, Dieter; Ziemann, Andreas (2001): „Die Informationstheorie von Claude E. Shannon“, in: ders.: *Grundkurs Kommunikationswissenschaft : mit einem Hypertext-Vertiefungsprogramm im Internet*. München: Fink, 2001. S. 21-34. ISBN 3-8252-2249-7 (UTB) kart. ISBN 3-7705-3595-2 (Fink) kart. (UTB für Wissenschaft ; 2249)
- [16] In diesem Zusammenhang verwendete Claude E Shannon den Informationsbegriff für die Beschreibung seiner mathematischen Modelle. Die mathematische Theorie der Kommunikation wird deshalb heute als Informationstheorie bezeichnet. Durch diese Verwendung wurde der Informationsbegriff stark abgewandelt, siehe dazu z. B: Janich, Peter: *Was ist Information?*, Suhrkamp Verlag, 1. Aufl. 2006, S. 58-60
- [17] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 63f.

- [18] Vgl. Burkart, Roland: *Kommunikationswissenschaft*. Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag, 2002. S. 195
- [19] *Brosius und Esser* (1998)
- [20] Burkart 2002: S. 196f.
- [21] Lazarsfeld, Paul F./ Berelson, Bernard/ Gaudet, Hazel: *The People's Choice. How the Voter Makes up His Mind in a Presidential Campaign*. New York: Columbia University Press (2. Auflage), 1948 (zuerst 1944)
- [22] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 97f.
- [23] Vgl. Renckstorf, Karsten: *Zur Hypothese des „Two-Step-Flow“ der Massenkommunikation*. In: Rundfunk und Fernsehen 3-4, 1970. S. 317f.
- [24] Vgl. Burkart 2002: S. 211.
- [25] Troidahl, Verling C./Van Dam, Robert: *Face-to-Face-Communication About Major Topics in the News*. In: Public Opinion Quarterly 29/1965. S. 626-634.
- [26] Vgl. Burkart 2002: S. 212f.
- [27] White, David Manning: *The „Gate Keeper“: A Case Study in the Selection of News*. In: Journalism Quarterly, 27. Jg, Heft 3/1950. S. 383-390.
- [28] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 128f.
- [29] Klapper, Joseph T.: *Effects of Mass Communications*. Toronto, 1960.
- [30] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 99.
- [31] Tichenor, Phillip J./Donohue, George A./Olien, Clarice N.: *Mass Media and the Differential Growth in Knowledge*. In: Public Opinion Quarterly 34/2/1970. S. 159-170.
- [32] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 109f.
- [33] Noelle-Neumann, Elisabeth: *Die Schweigespirale. Über die Entstehung der öffentlichen Meinung*. 1977.
- [34] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 100f.
- [35] McCombs, Maxwell E./Shaw, Donald L.: *The Agenda-Setting Function of Mass Media*. In: Public Opinion Quarterly 36/1972. S. 176-187.
- [36] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 101f.
- [37] Lang, Gladys E./Lang, Kurt: *Watergate: An Exploration of the Agenda-Building-Process*. In: Wilhoit, G. C./DeBock, H.(Hrsg.): *Mass Communication Review Yearbook*. Vol.2, 1981. S. 447-468.
- [38] Vgl. Schmidt/Zurstiege 2000: S. 103.

## Kapitel 22

# Kommunikationsstile nach Schulz von Thun

### 22.1 Grundgedanken

Die eine, ideale Kommunikationsform, die allen Menschen zu empfehlen wäre, gibt es nicht. Um zu entscheiden, welches Kommunikationsverhalten anzuraten ist, müssen zwei Komponenten berücksichtigt werden. Die erste Komponente ist der *Kontext der Situation*, d. h. die Vorgeschichte, die Anwesenden und ihr Verhältnis zueinander sowie die Zielsetzung der Situation. Die zweite Komponente ist die *Persönlichkeit des Handelnden*. Das zu empfehlende Verhalten muss dazu passen, sonst wirkt es unecht. In seinem Buch *Miteinander reden 2* geht Friedemann Schulz von Thun auf die Unterschiedlichkeit in der menschlichen Persönlichkeit ein. Er stellt acht Kommunikations- und Interaktionsstile vor, die mit bestimmten Persönlichkeitsanteilen verbunden sind. Jeder Stil beschreibt eine bestimmte Art und Weise zu sprechen und mit anderen Menschen umzugehen. Jeder Stil hat seine Stärken und Schwächen. Ausgehend von den Besonderheiten jedes Stils leitet Schulz von Thun Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung ab. Dabei geht er davon aus, dass die meisten Menschen Tendenzen unterschiedlicher Stile in ihrem persönlichen Kommunikationsstil vereinen.

Bevor Schulz von Thun Entwicklungsschritte vorschlägt, würdigt er zunächst die vorhandenen *Ressourcen* der jeweiligen Kommunikationsstile.

### 22.2 Acht Kommunikationsstile nach F. Schulz von Thun

#### 22.2.1 Der bedürftig-abhängige Stil

##### **Beschreibung**

Dieser Kommunikationsstil zielt darauf ab, von anderen Hilfe und Unterstützung zu bekommen. Dafür stellt er sich selbst als schwach, hilflos und allein nicht lebensfähig dar. Seinen Gegenübern gibt er dagegen das Gefühl stark und kompetent zu sein.

##### **Mögliche Herkunft**

Dieser Stil hat sich vielleicht herausgebildet, weil dem Bedürftig-Abhängigen als Kind wenig zugetraut und er überbehütet wurde. Möglicherweise ist das Kind aber auch zu wenig umsorgt worden und versucht nun als Erwachsener diese Umsorgung nachzuholen. Einen Einfluss auf die Herausbildung dieses Stils kann auch das Rollenbild vom „schwachen Geschlecht“ haben.

##### **Interaktion mit anderen**

Der Bedürftig-Abhängige befindet sich typischerweise in Beziehung zum helfenden oder zum sich distanzierenden Stil. In der ersten Konstellation scheinen sich Schützling und Helfer gut zu ergänzen. Problematisch ist aber, dass der Bedürftig-Abhängige immer hilfloser werden und sein Selbstvertrauen weiter sinken wird. In der Beziehung zum sich distanzierenden Stil wird das Bedürfnis des Abhängig-Bedürftigen überhaupt nicht erfüllt. Deswegen wird er immer stärker um Hilfe und Umsorgtwerden betteln.



**Entwicklungsrichtung**

Eine Stärke des Abhängig-Bedürftigen ist es, andere Menschen um Hilfe bitten und ihre Hilfe annehmen zu können. Weiter kann ihm das „Jammern“ zur Entlastung dienen. Als Entwicklungsrichtung nennt Schulz von Thun beim Abhängig-Bedürftigen Autonomie und Selbstverantwortung. Eine Veränderung in diese Richtung kann stattfinden, wenn der Abhängig-Bedürftige erkennt, dass er nicht nur passives Opfer ist, sondern Prozesse aktiv selbst gestalten kann. Weiter sollte er lernen, gezielt um Hilfe zu bitten, anstatt sich grundsätzlich als hilflos darzustellen.

**22.2.2 Der helfende Stil****Beschreibung**

Der helfende Stil stellt sich selbst als stark und belastbar dar und bietet anderen Menschen gerne Hilfe an. Weil er sich mit den Schwächen und Problemen anderer beschäftigt, kann er sich von eigenen Unzulänglichkeiten und Schwierigkeiten ablenken. Mit den schwachen Seiten seiner Persönlichkeit wird er nicht gerne konfrontiert.

**Mögliche Herkunft**

Möglicherweise wurde der Helfende als Baby in seiner Schwäche und Bedürftigkeit zu viel allein gelassen. Um den Schmerz dieser Erfahrung nicht wieder erleben zu müssen, verdrängt er nun Gefühle der Schwachheit und Abhängigkeit. Zusätzlich hat der Helfende die Erfahrung gemacht, dass er nicht für seine schwachen, sondern seine starken Seiten Liebe und Anerkennung bekommt.

**Interaktion mit anderen**

Um seine fürsorglichen Anteile ausleben zu können, tritt der Helfende vor allem mit bedürftig-abhängigen Menschen in Beziehung. Diesen begegnet er z.B. in seinem „helfenden“ Beruf (Krankenpflege, Sozialarbeit, Medizin). Dabei besteht die Gefahr, dass er latent zum Komplizen der Probleme dieser Menschen wird. Nur solange die Menschen Probleme haben, brauchen sie seine Hilfe, deshalb motiviert der Helfende sie unterschwellig, ihre Probleme nicht loszuwerden.

**Entwicklungsrichtung**

Was dem bedürftig-abhängigen Stil fehlt, hat der Helfende: Er hat genügend Selbstvertrauen, um eigenständig Verantwortung für sich und andere zu übernehmen. Allerdings übersteigert er Autonomie und Verantwortung soweit, dass er dabei seine eigene Bedürftigkeit verleugnet. Deshalb besteht der erste Entwicklungsschritt darin, die eigene Schwäche und Bedürftigkeit selbst anzuerkennen, um sie dann in einem zweiten Schritt auch anderen mitzuteilen und ggf. um Hilfe zu bitten. Im Kontakt zu Bedürftig-Abhängigen muss der Helfende lernen, sich innerlich abzugrenzen und ihnen eigene Schritte zuzutrauen.

**22.2.3 Der selbst-lose Stil****Beschreibung**

Der selbst-lose Stil stellt sich selbst als unwichtig und unbedeutend dar und entwertet sich damit selbst. Nur im Einsatz für andere erkennt er seinen Nutzen. Damit ihn andere nicht ablehnen, möchte er immer das tun, was von ihm erwartet wird und richtet sich völlig nach seinem Gegenüber. Oftmals lädt er sich für andere Lasten auf.

**Mögliche Herkunft**

Als Kleinkind ist dem Selbst-Losen vermittelt worden, dass er nicht wichtig sei, dass es nicht um ihn gehe. Um die Angst der Ausgrenzung zu überwinden, begann er sich durch andere zu definieren. Indem er anderen diente, bekam er zumindest ein bisschen Anerkennung.

**Interaktion mit anderen**

Partner des Selbst-Losen ist jemand, der es genießt, wenn sein Ego aufpoliert wird. Dadurch, dass sich der Selbst-Lose klein macht und sein Gegenüber idealisiert, kann dessen Selbstwertgefühl steigen. Aus diesem Beziehungsgefüge kann sich ein Teufelskreis entwickeln, wenn der Partner aggressiv-entwertende Tendenzen hat, die durch den selbst-losen Stil provoziert werden.

**Entwicklungsrichtung**

Auch der selbst-lose Stil hat im Kern etwas Positives: Es ist die Fähigkeit zur Hingabe zu anderen Menschen, die vor einer herrschsüchtigen Egozentrik schützt. Der Selbst-Lose sollte allerdings versuchen, ein gewisses Maß an

Selbstbehauptung und Selbstbeachtung hinzuzugewinnen. So sollte er z.B. lernen, „ich“ und „nein“ zu sagen.

### 22.2.4 Der aggressiv-entwertende Stil

#### Beschreibung

Der aggressiv-entwertende Stil erhebt sich über andere Menschen. Um dies zu rechtfertigen, konzentriert er sich auf die Fehler und Schwächen der anderen. Hat er diese entdeckt, nutzt er sie, um sein Gegenüber „klein“ zu machen. Das geschieht aus Angst davor, dass seine eigenen Fehler und Schwächen aufgedeckt werden. Ingeheim hat der Aggressiv-Entwertende mit Minderwertigkeitsgefühlen zu kämpfen.

#### Mögliche Herkunft

Der Aggressiv-Entwertende hat als Kleinkind wahrscheinlich tief verletzende Demütigungen und auch körperliche Gewalt ertragen müssen. In seinem weiteren Leben möchte er es nun unbedingt vermeiden, erneut in die Position des Schwächeren zu kommen. Deswegen erniedrigt er andere und gesteht sich selbst keine Schwächen ein, um immer überlegen zu sein. Eventuell weist der Aggressiv-Entwertende im Kontakt mit hierarchisch übergeordneten Personen selbst-lose Tendenzen auf. Er buckelt vor ihnen und nimmt ihre Fehler auf sich. Um sein Selbstwertgefühl zu retten, erniedrigt er als Ausgleich dafür Personen, die ihm untergeben sind.

#### Interaktion mit anderen

Typischerweise findet sich der aggressiv-entwertende Stil entweder in der Interaktion mit einem ebenfalls aggressiv-entwertenden Partner oder einem Gegenüber mit selbst-losen Tendenzen wider. Im ersten Fall versuchen beide durch gezielte Angriffe auf die Schwächen des anderen die Oberhand zu gewinnen und beleidigen sich gegenseitig. Im zweiten Fall fordert der Selbst-Lose durch seine Tendenz sich selbst klein zu machen die Aggression des Aggressiv-Entwertenden geradezu heraus.

#### Entwicklungsrichtung

Dem Aggressiv-Entwertenden fällt es leicht, sich Respekt zu verschaffen und kritische Dinge beim Namen zu nennen. Sein Verhaltensrepertoire kann er positiv erweitern, wenn er lernt, anderen Respekt zu erweisen und ihnen Lob und Anerkennung entgegenzubringen. Das kann ihm gelingen, wenn er sich bewusst vornimmt, ab und zu nur die positiven Seiten der anderen zu sehen.

### 22.2.5 Der sich beweisende Stil

#### Beschreibung

Der sich beweisende Stil kämpft ständig um seinen Selbstwert. An sich hält er sich nicht für besonders „hochwertig“ und ist daher stets bemüht, sich ins rechte Licht zu rücken. Damit möchte er sich und seine Umwelt von seinem Wert überzeugen und dafür Lob und Anerkennung erhalten. Die Pflege seiner vollkommenen Fassade kostet ihn viel innere Kraft.

#### Mögliche Herkunft

Als Kind fühlte sich der Sich Beweisende nicht um seiner selbst willen geliebt. Ausgehend von diesem Gefühl kombiniert mit seinem eigenen Ehrgeiz begann er anderen zu beweisen, dass er aufgrund seines Könnens und seiner Erfolge liebenswert ist.

#### Interaktion mit anderen

Besteht der Kontakt zwischen Menschen des sich beweisenden Kommunikationsstils, entsteht nach außen hin ein regelrechter Wettlauf darin, die eigene Kompetenz unter Beweis zu stellen. Nach innen vergrößert sich der Druck, die eigenen Schwächen und Fehler zu verdecken und „mitzuhalten“. Aber auch eine abwehrende Reaktion auf die Selbstprofilierung des Sich Beweisenden fördert seinen Leistungsdruck. Denn Unsicherheiten wie diese hat er gelernt durch das Herausstellen seiner Kompetenzen zu überwinden.

#### Entwicklungsrichtung

Der Sich Beweisende scheut sich nicht vor Konkurrenzsituationen und ist sich seiner eigenen Kompetenzen bewusst. Er neigt nicht dazu, „sein Licht unter den Scheffel zu stellen“. Jedoch könnte er wesentlich entspannter leben, würde er sich auch zu eigenen Fehlern und Schwächen bekennen. Wagt er es, sein wahres „ungeschminktes“ Gesicht zu zeigen, eröffnet er sich die Chance, um seiner selbst willen geliebt zu werden.



### 22.2.6 Der bestimmende-kontrollierende Stil

#### Beschreibung

Der bestimmende-kontrollierende Kommunikationsstil möchte seine Umwelt inklusive seiner Mitmenschen lenken und kontrollieren. Er stellt Regeln auf und fordert von seinen Interaktionspartnern, diese einzuhalten. So möchte er sich vor unvorhergesehenen Überraschungen, Chaos und Kontrollverlust schützen.

#### Mögliche Herkunft

Menschen, die diesen Kommunikationsstil entwickeln, sind als Kind mit strengen Regeln erzogen und diszipliniert worden. Sie haben gelernt, alle inneren Impulse streng unter Kontrolle zu behalten, um nicht bestraft zu werden. Sie sind zur Überzeugung gelangt, dass nur durch Selbstdisziplin und strikte Regelüberwachung das innere und äußere Chaos vermieden werden könne.

#### Interaktion mit anderen

Besonders Personen mit bedürftig-abhängigen oder selbst-losen Tendenzen begrüßen die klaren Ansagen des Bestimmenden-Kontrollierenden. Seine Bestimmtheit und Verlässlichkeit geben ihnen Sicherheit, allerdings werden sie auch immer abhängiger von ihm. Wünscht sich der Interaktionspartner des Bestimmenden-Kontrollierenden dagegen Freiheit und Eigenverantwortung, wird er gegen die strengen Regeln des Bestimmenden-Kontrollierenden rebellieren und sie brechen. Was sich zu einem Teufelskreis entwickelt, da der bestimmende-kontrollierende Kommunikationsstil auf diesen Regelbruch mit noch strengeren Regeln und Verboten reagieren wird (z.B. „strenge“ Eltern vs. „rebellische“ Kinder).

#### Entwicklungsrichtung

Die Stärken des bestimmenden-kontrollierenden Kommunikationsstils sind Struktur, Planung, Selbstkontrolle und Klarheit. Damit der Bestimmende-Kontrollierende nicht einem einengenden Kontrollzwang unterliegt, sollte er aber versuchen, Mut zu Flexibilität, Offenheit und Vertrauen in andere zu entwickeln.

### 22.2.7 Der sich distanzierende Stil

#### Beschreibung

Der sich distanzierende Kommunikationsstil ist darauf ausgerichtet, den von ihm benötigten Sicherheitsabstand zu schaffen und zu bewahren. Dem Sich Distanzierenden ist es unangenehm, wenn ihm andere Menschen zu nahe kommen, sowohl räumlich als auch emotional. Er neigt dazu, alles aus einer sachlich rationalen Perspektive zu betrachten.

#### Mögliche Herkunft

Der Sich Distanzierende hat Angst davor in zu große Abhängigkeit von einem anderen Menschen zu geraten und distanziert sich deshalb lieber von vornherein. Die Angst vor Abhängigkeit kann entstanden sein, weil es dem (meist männlichen) Kind schwer fiel, sich von seiner Mutter zu lösen.

#### Interaktion mit anderen

Von anderen Menschen wird der Sich Distanzierende leicht als arrogant und abweisend empfunden. Darauf reagieren sie mit Zurückhaltung und Ablehnung, wodurch sich der Sich Distanzierende unwohl und unwillkommen fühlt und sich weiter zurückzieht. Dadurch wird er immer ungeübter im zwischenmenschlichen Nahkontakt. Konfrontiert ihn ein anderer Mensch mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Nähe, fühlt sich der Sich Distanzierenden aber schnell bedrängt, was auch dazu führt, dass er sich weiter distanziert.

#### Entwicklungsrichtung

In der Berufswelt ist die Fähigkeit zwischenmenschliche Distanz zu wahren eine wichtige Qualifikation. Allerdings sollte der sich distanzierende Kommunikationsstil hin und wieder authentische Begegnungen von Mensch zu Mensch zulassen, um nicht als unnahbar und unverständlich zu gelten. Für die Arbeit in Teams sollte er darüber hinaus lernen, sich auf seine Kollegen einzulassen und eine gewisse Abhängigkeit von ihnen auszuhalten. Des Weiteren sollte der Sich Distanzierende darin üben, über eigene Empfindungen in Bezug auf sich selbst und andere zu sprechen.

### 22.2.8 Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil

#### Beschreibung

Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Kommunikationsstil liebt es, von sich selbst zu sprechen. Ihm passieren immer aufregende Dinge, die er in den schillerndsten Farben erzählt und sich so in den Mittelpunkt katapultiert. Dabei wirken seine Gefühle oft nicht echt, sondern übersteigert. Obwohl er viel von sich erzählt, lässt der Mitteilungsfreudig-Dramatisierende an sein wahres Inneres niemanden heran.

### **Mögliche Herkunft**

Möglicherweise wurde der Mitteilungsfreudig-Dramatisierende als Kind nur beachtet, wenn er mit aller Vehemenz auf sich aufmerksam gemacht hat. Er hat gelernt, alle leisen Gefühle und Empfindungen in laute zu verwandeln. Eventuell fällt es dem Mitteilungsfreudig-Dramatisierenden aber auch schwer in Kontakt mit seinen eigenen Gefühlen zu kommen. Stattdessen inszeniert er sich und spielt Emotionen, um etwas zu fühlen und für sich selbst greifbar zu werden.

### **Interaktion mit anderen**

Zunächst bekommt der Mitteilungsfreudig-Dramatisierende oftmals Anerkennung für seine spannenden Geschichten und Einfälle. Mit der Zeit fühlen sich seine Interaktionspartner jedoch häufig zu austauschbaren Zuschauern degradiert. Wenn sie die Beachtung verweigern, spornt das den Mitteilungsfreudig-Dramatisierenden dazu an, weiter „aufzudrehen“ und sich noch stärker in den Vordergrund zu drängen.

### **Entwicklungsrichtung**

Mit dem mitteilungsfreudig-dramatisierenden Kommunikationsstil kommt keine Langeweile auf, mit Witz und Charme amüsiert er seine Mitmenschen. Diese Stärke findet ihre Balance, wenn er lernt, ein wahres Interesse an seinen Interaktionspartner zu entwickeln und sich im richtigen Moment zurückhalten kann, um sich auf sie einzulassen.

## **22.3 Quelle**

Schulz von Thun, F.: *Miteinander reden 2 - Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt, Reinbek 1989, ISBN 3-499-18496-6 (Die Originalausgabe erschien erstmals 1981)

## **22.4 Siehe auch**

- Friedemann Schulz von Thun, Vier-Seiten-Modell

## **22.5 Weblinks**

- <http://www.schulz-von-thun.de/>
- [http://www.uni-oldenburg.de/germanistik-kommprojekt/sites/1/1\\_08.htm](http://www.uni-oldenburg.de/germanistik-kommprojekt/sites/1/1_08.htm)

# Kapitel 23

## Kommunikatives Verhalten

**Kommunikatives Verhalten** (oder auch sozial kompatible Kommunikation) bezeichnet die Fähigkeit eines Individuums, seine Kommunikationsformen, wie Mimik, Gestik, Sprache, Handlung, Unterlassung reaktiv in Abhängigkeit davon einzurichten, wie andere es adressieren beziehungsweise von ihm zu erwarten scheinen.

### 23.1 Wesentliches

Jedes Verhalten als Reaktion auf etwas und jemand ist wegen des Mitteilungscharakters eine Kommunikationsweise. Da Verhalten kein Gegenteil hat, „verhält“ man sich immer. Paul Watzlawick schrieb: „Man kann nicht nicht kommunizieren [...] genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann.“ Kommunikation existiert aber erst, wenn jemand dieses Verhalten wahrnimmt, der die Möglichkeit zur Reaktion besitzt.

Niklas Luhmann trifft bei kommunikativem Verhalten nochmals eine Unterscheidung in kommunikatives Handeln und kommunikatives Erleben und ermöglicht damit eine Vereinfachung der Differenzierung von mitgeteilter und empfangener Information. Nach Luhmann operieren handelnde und erlebende Systeme beziehungsweise beobachtende und beobachtete Systeme nicht mit Kommunikationen als Elemente, sind aber mit ihren selbstreferenziellen Operationen in Form von Handlungen oder Erleben von Handlungen an Kommunikation beteiligt.<sup>[1]</sup> In der Tierwelt ist es Thema der Verhaltensbiologie.

### 23.2 Sozialverhalten und soziale Kompetenz

Das Sozialverhalten von Individuen beeinflusst das kommunikative Verhalten. Sozialverhalten ist deshalb ein sehr wesentlicher Teil des kommunikativen Verhaltens. Das Sozialverhalten wird von Grund auf von Kindheit an selbst erlernt und in Form verschiedener Verhaltensmuster abgelegt. Das Sozialverhalten und der Charakter wird besonders in der Kindheit geprägt. Die Kindheit nimmt somit wesentlich Einfluss auf das kommunikative Verhalten einer Person. Auch im Hinblick auf Sozialkompetenz und Führung spielt das gelernte Sozialverhalten eine Rolle.<sup>[2]</sup>

### 23.3 Kommunikationsformen

Es gehört zu den existenziellen Bedürfnissen eines Menschen, verstanden zu werden. Die Art und Weise, wie kommuniziert oder etwas mitgeteilt wird, kann sehr unterschiedlich sein. Es wird die verbale, nonverbale und paraverbale Kommunikation unterschieden.<sup>[3]</sup> Unter der verbalen Kommunikation werden die Bestandteile der gesprochenen Sprache zusammengefasst. Gemeint sind Wörter, Buchstaben, Sätze und Zahlen.<sup>[4]</sup> Es handelt sich also um die sprachgebundene Kommunikation.<sup>[5]</sup> Unter der nonverbalen Kommunikation wird die nicht sprachgebundene Kommunikation verstanden. Nonverbale Ausdrucksformen können Körpersprache (Mimik, Gestik), Zeit (Pünktlichkeit, gewidmete Zeit), Raum (Bürogröße, Nähe des eigenen Büros zur nächsten Führungsebene,...) und Gegenstände (Geschäftswagen,...) sein. Natürlich sind gerade bei nonverbalen Botschaften immer die kulturellen Unterschiede zu berücksichtigen.<sup>[6]</sup> So kann etwas, das in Europa als höflich gilt, in Asien schnell negativ wirken. Als letzte Ausdrucksform soll die paraverbale Kommunikation angeführt werden. Im Wesentlichen geht es hier nicht um das was

wir sagen, sondern darum wie etwas gesagt wird. Einfluss darauf können Tonfall, Stimmlage, Sprache und Formulierungen nehmen. Die Bedeutung von Tonfall und Stimmlage könnte unter dem Sprichwort „Der Ton macht die Musik“ zusammengefasst werden. Sprache ist in diesem Kontext eher als **Sinnvermittlung** zu sehen. Es wird hier auf Geschichten, Erzählungen, Anekdoten, Mythen und Legenden zurückgegriffen. Auch die Formulierung des Gesagten sagt viel über die innere Haltung aus. Klassisch sind hier karikierende und ironische Aussagen anzuführen.<sup>[7]</sup>

## 23.4 Neues kommunikatives Verhalten

Mit der Entwicklung der Medien in den letzten Jahren hat sich nicht nur das konsumierende und produzierende Verhalten verändert, sondern auch das kommunikative Verhalten. Mittels **Sozialer Netzwerke** wie Facebook, Twitter, Flickr, Tumblr oder Google+ lassen sich Botschaften (Text und Bilder) in elektronischer Form über Internet in Sekundenschnelle in die ganze Welt versenden. Vor allem neue Kommunikationstechniken wie Smartphone, Tablet-Computer, Netbook usw. prägen unser heutiges kommunikatives Verhalten und ermöglichen eine völlig neue Form der Partizipation.<sup>[8]</sup>

Kommunikatives Verhalten ist ein sich stetig weiterentwickelnder Vorgang, der mit der Wandlung der Gesellschaft einhergeht. Kommunikatives Verhalten ist nicht auf die menschliche Gesellschaft beschränkt.

## 23.5 Literatur

- Georg Meggle: *Grundbegriffe der Kommunikation*. Verlag Walter De Gruyter Inc, 2. Auflage 1997, ISBN 3-11-015258-4.

## 23.6 Einzelnachweise

- [1] Andreas Neubert: *Leitkategorie. Soziale Kompetenz. Konsequenzen einer Analyse beruflicher Komplexität aus systemtheoretischer Perspektive*. 2007, S. 176.
- [2] Manfred Cierpka: *Frühe Kindheit 0-3. Beratung. Beratung und Psychotherapie für Eltern mit Säuglingen und Kleinkindern*. 2012, S. 31.
- [3] Zugriff am 15. April 2012 *Verbale, nonverbale, paraverbale Kommunikation*. Transkulturelles Portal. Abgerufen am 12. April 2012.
- [4] Doris Ternes: *Kommunikation. Eine Schlüsselqualifikation*. 2008, S. 33.
- [5] *Die 3 Kommunikationsformen*. Altenpflegeschueler. Abgerufen am 12. April 2012.
- [6] Susanne Züber: *Kommunikation und Information – Leadership – Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten*. 2011, S. 17–20.
- [7] Susanne Züber: *Kommunikation und Information – Leadership – Basiskompetenz. Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten*. 2011, S. 20–21.
- [8] Hans Friedrich Ebel, Claus Bliefert, Walter Greulich: *Schreiben und Publizieren in den Naturwissenschaften*. 2006, S. 7.

## 23.7 Weblinks

- **Kommunikationsformen** – Bedeutungserklärung über verbale, nonverbale, paraverbale Kommunikation
- **Verbale Kommunikation** – Link über die 3 Kommunikationsformen

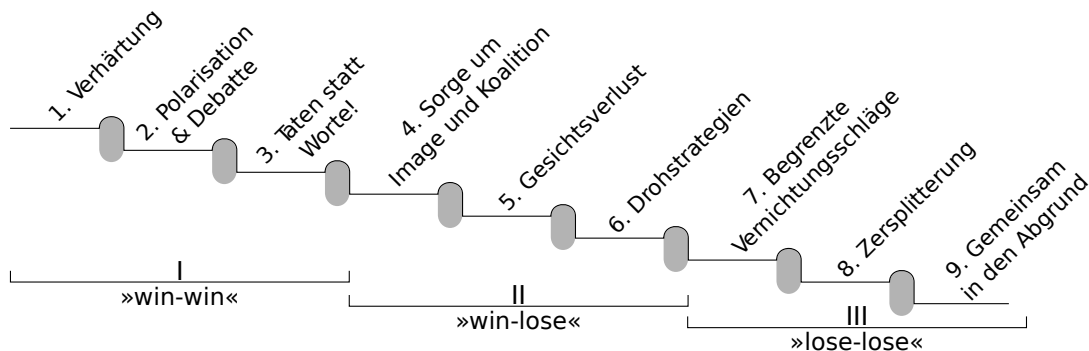
# Kapitel 24

## Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Die **Konflikteskalation** nach **Friedrich Glasl** stellt ein Modell zur Verfügung, um **Konflikte** zu analysieren. Aus der Analyse können sich angemessene Reaktionen ergeben. Das Modell hat – im Gegensatz zum Vorgängermodell nach **Kurt R. Spillmann**, der fünf identifizierbare Eskalationsstufen beschreibt<sup>[1]</sup> – neun Stufen. Diese Stufen sind in drei Ebenen mit jeweils drei Abstufungen unterteilt.

### 24.1 Ebenenmodell

Glasl stellt "die Eskalation in seinem neunstufigen Modell nicht als einen Anstieg zu immer höheren Eskalationsstufen dar, sondern als einen Abstieg zu immer tieferen, primitiveren und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung... (die) mit einer zwingenden Kraft in Regionen führt, die große, 'unmenschliche Energien' aufrufen, die sich jedoch auf die Dauer der menschlichen Steuerung und Beherrschung entziehen."<sup>[2]</sup> In der ersten Ebene können beide Konfliktparteien noch gewinnen (**Win-Win**). In der zweiten Ebene verliert eine Partei, während die andere gewinnt (**Win-Lose**) und in der dritten Ebene verlieren beide Parteien (**Lose-Lose**).



Die neun Stufen der Konflikteskalation

Interessanterweise kann man die unterschiedlichsten Konflikte damit analysieren: **Scheidungen**, Konflikte zwischen Kollegen oder Schülern und auch Konflikte zwischen Staaten.

#### 24.1.1 1. Ebene (Win-Win)

##### Stufe 1 – Verhärtung

Konflikte beginnen mit Spannungen, z. B. gelegentliches Aufeinanderprallen von Meinungen. Es ist alltäglich und wird nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus doch ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen fundamentaler. Der Konflikt könnte tiefere Ursachen haben.

**Stufe 2 – Debatte**

Ab hier überlegen sich die Konfliktpartner Strategien, um den anderen von ihren Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Man will den anderen unter Druck setzen. Schwarz-Weiß-Denken entsteht.

**Stufe 3 – Taten statt Worte**

Die Konfliktpartner erhöhen den Druck auf den jeweils anderen, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z. B. abgebrochen. Es findet keine verbale **Kommunikation** mehr statt und der Konflikt verschärft sich schneller. Das Mitgefühl für den "anderen" geht verloren.

**24.1.2 2. Ebene (Win-Lose)****Stufe 4 – Koalitionen**

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisanten für seine Sache sucht. Da man sich im Recht glaubt, kann man den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen, damit der Gegner verliert.

**Stufe 5 – Gesichtsverlust**

Der Gegner soll in seiner Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

**Stufe 6 – Drohstrategien**

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation absolut zu kontrollieren. Sie soll die eigene **Macht** veranschaulichen. Man droht z. B. mit einer *Forderung* (10 Mio. Euro), die durch eine *Sanktion* („Sonst sprengte ich Ihr Hauptgebäude in die Luft!“) verschärft und durch das *Sanktionspotenzial* (Sprengstoff zeigen) untermauert wird. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.

**24.1.3 3. Ebene (Lose-Lose)****Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung**

Hier soll dem Gegner mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Ab hier wird ein begrenzter eigener Schaden schon als Gewinn angesehen, sollte der des Gegners größer sein.

**Stufe 8 – Zersplitterung**

Der Gegner soll mit Vernichtungsaktionen zerstört werden.

**Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund**

Ab hier kalkuliert man die eigene Vernichtung mit ein, um den Gegner zu besiegen.

**24.2 Deeskalations- und Konfliktlösungsstrategien**

Das Modell beschreibt, wie sich zwei Konfliktparteien verhalten. Lösungen zur Deeskalation werden in diesem Modell auf den ersten Blick nicht angeboten.<sup>[3]</sup> Insbesondere dann, wenn bei Konflikten für beide Konfliktparteien ein Verlassen der Situation nicht möglich erscheint (z. B. aggressiver Akt auf das Hoheitsgebiet eines Staates, Trennung

eines gemeinsamen Kindes vom anderen Elternteil, Entzug von Bürgerrechten durch einen Staat, Massenentlassungen zur Verbesserung des Shareholder Value), oder eine Partei die bewusste Konflikteskalation als strategisches Moment auswählt.

Glasl weist den verschiedenen Eskalationsstufen jedoch folgende Strategiemodelle zur Deeskalation zu:

- Stufe 1–3: Moderation
- Stufe 3–5: Prozessbegleitung
- Stufe 4–6: sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- Stufe 5–7: Vermittlung/Mediation
- Stufe 6–8: Schiedsverfahren/gerichtliches Verfahren
- Stufe 7–9: Machteingriff

Die Fähigkeit zum weltbild- und wertfreiem Erkennen und Eliminieren von konfliktnährenden Kräften zum Zwecke einer Konfliktdeskalation bietet insbesondere Führungskräften, Beratern und Sozialarbeitern große Vorteile.

## 24.3 Siehe auch

- Konfliktmanagement
- Mediation
- Dramadreieck
- Gewaltfreie Kommunikation
- Wirtschaftsethik
- Delphinstrategie
- Harvard-Konzept
- Der Rosenkrieg
- GRIT-Technik

## 24.4 Literatur

- Friedrich Glasl: *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Haupt, Bern 9. A. 2009, ISBN 978-3-258-07556-3.
- Alexander Redlich: *Konfliktmoderation in Gruppen* (mit Lehrfilm auf DVD). Windmühle, Hamburg 7. A. 2009, ISBN 978-3-937444-18-5.

## 24.5 Einzelnachweise

- [1] Kurt R. Spillmann und Kati Spillmann: *Feindbilder. Entstehung, Funktion und Möglichkeiten ihres Abbaus*. In: Zürcher Beiträge zur Sicherheitspolitik und Konfliktforschung Nr. 12, 1989, S. 19 ff
- [2] Winfried Berner: *Konflikteskalation: Wie die Unversöhnlichkeit stufenweise wächst* in
- [3] [http://www.friedenspaedagogik.de/themen/kriegsgeschehen\\_verstehen/krieg/konflikteskalation/die\\_neun\\_stufen\\_der\\_konflikteskalation\\_nach\\_glasl](http://www.friedenspaedagogik.de/themen/kriegsgeschehen_verstehen/krieg/konflikteskalation/die_neun_stufen_der_konflikteskalation_nach_glasl)

# Kapitel 25

## Konfliktfähigkeit

Der Begriff der **Konfliktfähigkeit** beschreibt die Fähigkeit, eine Auseinandersetzung aufzunehmen, konstruktiv zu bewältigen und nach Möglichkeit bereits im Vorfeld zu vermeiden. Im Wesentlichen deckt er sich mit dem Begriff der **Konfliktbereitschaft**.

Die Bewältigung von **Konflikten** impliziert dabei nicht nur die Suche nach einer angemessenen Lösung, sondern auch das Schaffen einer Basis, die gute **Beziehungen**, **Toleranz**, **Offenheit** und den Aufbau einer fairen **Streitkultur** befördert.

### 25.1 Voraussetzungen für konfliktfähiges Handeln

- **Einfühlungsvermögen** in zwischenmenschlichen Prozessen, frühzeitiges **Erkennen** einer Konfliktsituation
- keine Scheu und kein grundsätzliches Vermeiden vor Konflikten, denn sie können durch eine Veränderung der Situation zu Verbesserungen führen
- **Verständnis von Selbst- und Fremdwahrnehmung**
- **Empathie** und Bereitschaft, die Ansichten der anderen Streitpartei zu verstehen sowie
- ein gesundes Maß an **Selbstbewusstsein** und **Selbstbehauptung**

Der Grundstein für diese **Kompetenzen** wird bereits in den frühen Entwicklungsjahren eines Kindes gelegt. Kinder sind weniger konfliktfähig als Erwachsene, aber auch in gleichaltrigen Gruppen kann es konfliktfähige und -unfähige Menschen geben. In demokratischen Gemeinschaften ist Konfliktfähigkeit eine wichtige personale Eigenschaft und Kompetenz.

Nach Ansicht von Pädagogen kann Konfliktfähigkeit erlernt werden. Nicht nur Persönlichkeitsmerkmale können das konfliktfähige Handeln beeinflussen, sondern auch materielle Voraussetzungen spielen unter Umständen eine Rolle. Ein Beispiel dafür ist die gesellschaftliche Stellung von Frauen. Bis ins 20. Jahrhundert hinein waren die Frauen aufgrund ihrer beschränkten Erwerbs- und Handlungsmöglichkeiten weniger konfliktfähig als Männer, da sie sich meist in einer Abhängigkeit zum Mann befanden.

Zur konstruktiven (dienlichen, förderlichen) **Konfliktlösung** muss von der *emotionalen Ebene (Beziehungsebene)* Abstand genommen werden, so dass der **Gegenstand** auf einer *sachlichen Ebene (Inhaltsebene)* erörtert werden kann.

### 25.2 Beispiele für Konflikte in unterschiedlichen Bereichen

„Konflikte sind Spannungssituationen, in denen Menschen, die in einem sozialen System interagieren, Unvereinbarkeiten im kognitiven, emotionalen und handlungsbezogenen Bereich erleben“ (Quelle des Zitats fehlt)

**1. Politik** (Mehrheitsentscheid) Die Regierungspartei bzw. die Regierungskoalition ist den Oppositionsparteien aufgrund der Mehrheitsverhältnisse allgemein überlegen und daher konfliktfähiger.



**2. Wirtschaft** (Gewerkschaften) Gewerkschaften vertreten die Rechte und Interessen der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern. Somit stärken sie die Konfliktfähigkeit der Arbeitnehmer.

**3. Kultur und Religion** Auseinandersetzungen, wie zwischen Israel und Palästina (**Nahostkonflikt**), dauern seit Jahrzehnten an, weil beide Seiten ähnlich stark konfliktbereit sind. Oftmals werden solche Auseinandersetzungen nicht auf der Sachebene geführt.

## 25.3 Literatur

- Glasl, F.: *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. Verlag Haupt/Freies Geistesleben, 4. Auflage Bern 1994
- Angela Sack-Hauchwitz: *Zu männlicher und weiblicher Konfliktbereitschaft, Genderaspekten und Diversity*.
- Jiranek, Heinz, Edmüller, Andreas: *Konfliktmanagement – Als Führungskraft Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen*. Rudolf Haufe Verlag, München 2007 (3)
- DeBono, Edward: *Konflikte*. Econ 1987
- Jutta Kreyenberg: *Handbuch Konflikt-Management*. Cornelsen, 2. Auflage, April 2005
- Annegret Hugo-Becker: *Psychologisches Konfliktmanagement – Menschenkenntnis, Konfliktfähigkeit, Kooperation*. Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Juli 1992 München
- Mehring Ludger: *Subjektive Theorien der Lehrenden im Unterricht zu erlebten Konflikten im Unterricht*, Universitätsverlag Dr. Norbert Brockmeyer (Bochum 2009), ISBN 978-3-8196-0722-6;

## 25.4 Siehe auch

- Ho'oponopono
- Friedenserziehung #Konfliktmanagement
- Konfliktmanagement

# Kapitel 26

## Konfliktmanagement

Unter **Konfliktmanagement** [-.mæniðz.mənt] sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes zu verstehen. Dazu zählen insbesondere die Konfliktberatung und die Mediation. Primäres Ziel von Konfliktmanagement ist eine systematische Auseinandersetzung mit Konflikten zur Reduktion von **Konfliktkosten**.

### 26.1 Betriebliches Konfliktmanagement

Im unternehmerischen Kontext wird unter Konfliktmanagement auch der systematische, bewusste und zielgerichtete Umgang mit (Klassen von wiederkehrenden) Konflikten verstanden. Solch ein Konfliktmanagement besteht typischerweise aus einer Anzahl verschiedener Elemente: neben Konfliktberatung und Mediation können auch zentrale Konflikthanlaufstellen, externe Konflikt-Hotlines, interne Mediatoren-Pools, betriebliche Konfliktlotsen u.v.a.m. darin enthalten sein. Sind sie systematisch miteinander und mit schon traditionell bestehenden Stellen und Verfahren (wie z. B. Mobbing-Beauftragte, Gleichstellungsbeauftragte, Einigungsstellenverfahren) vernetzt, kann von einem Integrierten Konfliktmanagementsystem gesprochen werden.

### 26.2 Besonderheiten und Abgrenzung zu anderen Traditionen

Konfliktmanagement lässt sich im Wesentlichen von drei anderen großen Traditionen der Konfliktbearbeitung abgrenzen und zeichnet sich ihnen gegenüber durch eine vergleichsweise kurzfristige, zugleich aber auch pragmatische Orientierung aus.

#### 26.2.1 Konfliktregelung (“conflict settlement”)

Die **Konfliktregelung** ist am ältesten und bezieht sich auf alle ergebnisorientierten und vergleichsweise schnell umsetzbaren Strategien mit dem Ziel Lösungen zu erreichen und/oder direkte Gewalt zu beenden, ohne die zugrunde liegenden Konfliktursachen anzusprechen. Ein wichtiger Vertreter dieses Typs der Konfliktbewältigung ist William Zartmann. Die Konfliktparteien werden zumeist als rational handelnde Akteure angesehen. In politischen Konflikten ist es das primäre Ziel Konflikte durch politische Vereinbarungen (z.B. Waffenstillstand) “handhabbar” zu machen. Die bestimmenden Akteure dieser Maßnahmen umfassen offizielle Führungskräfte aus Militär, Politik und Wirtschaft (vgl. Reimann 2004: 8f.).

Das Konfliktmanagement versteht sich demgegenüber als die “Kunst der angemessenen Intervention”: Konflikte werden hierbei als dynamische Prozesse aufgefasst. Da davon ausgegangen wird, dass es keine Patentlösungen gibt, gilt es den Konflikt zu “managen” (vgl. Miall 2004: 3). Der Konflikt wird dabei als ein Interessengegensatz mindestens zweier Akteure innerhalb des Status quo eines politischen Ordnungssystems verstanden (vgl. Reimann 2004: 8). So gesehen, werden Konflikte als wesentliche Bestandteile des sozialen Lebens angesehen. Konflikte sind daher unvermeidbar, jedoch können sie in Bahnen konstruktiver Austragung gelenkt werden (vgl. Miall 2004: 3).

### 26.2.2 Konfliktlösung (“conflict resolution”)

**Konfliktlösung** im Sinne Reimanns bezieht sich auf alle prozessorientierten Aktivitäten, die zum Ziel haben, den Konflikt als gemeinsames Problem neu zu definieren, mit für beide Seiten annehmbaren Lösungen. Hierzu ist es notwendig, die psychosozialen Ursachen von Konflikten und von Gewalt aufzudecken. Demzufolge werden in Anlehnung an John Burtons Theorie länger andauernde Konflikte als natürliche Folgen unerfüllter menschlicher Bedürfnisse (Identität, Nahrung, Schutz etc.) aufgefasst. Im Gegensatz zum Konfliktmanagement liegt der Ansatzpunkt in der Konfliktintervention weniger in den unterschiedlichen Interessen der Konfliktparteien, sondern in ihren Grundbedürfnissen. Diese sind im Gegensatz zu Interessen nicht verhandelbar. Die Strategien der Konfliktlösung sind prozess- und beziehungsorientiert und umfassen vor allem freiwillige und inoffizielle Aktivitäten, z.B. von privaten Personen oder NGOs (vgl. Reimann 2004: 9f.; vgl. Miall 2004: 3f.).

### 26.2.3 Konflikttransformation

Zusätzlich zum Vorgehen der Konfliktlösung zielt die **Konflikttransformation** auf die Herstellung umfassender sozialer Gerechtigkeit und die Versöhnung der Konfliktparteien ab. Der Fokus dieser Strategie liegt daher im Besonderen auf der gezielten Unterstützung von Akteuren und ihrer Friedensressourcen innerhalb der Konfliktkonstellation und auf einer Einbindung aller intervenierenden Akteure auf allen Ebenen (“Multi-Track”). Wichtige Vertreter sind John Paul Lederach, Adam Curle und Johan Galtung (vgl. Reimann 2004: 10-13; Miall 2004: 4). In Abgrenzung zu anderen Traditionen der Konfliktbearbeitung bedeutet Konflikttransformation eine besonders nachhaltige, langwierige und aufwendig zu etablierende Veränderung des gesamten Konfliktkontexts (daher “Transformation”), sodass die Endsituation für alle Parteien einen mindestens genauso hohen Nutzen stiftet wie die Ausgangssituation.

## 26.3 Literatur

- Andrea Budde: *Mediation und Arbeitsrecht. Implementierung von Konfliktmanagementsystemen im Betrieb*. Leutner, Berlin 2003.
- Friedrich Glasl: *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 10. überarbeitete Aufl. Bern/Stuttgart 2011, ISBN 978-3-772510-89-2
- Norbert Kühne, Regina Mahlmann, Peter Wenzel: *Pädagogische Praxis - Konflikte lösen*, Bildungsverlag EINS, Troisdorf 2002, ISBN 3-427-05859-X
- Norbert Kühne: *Elternkonfliktgespräch*, in: *Praxisbuch Sozialpädagogik Bd. 1*, S. 166-191; Bildungsverlag EINS, Troisdorf 2005, ISBN 3-427-75409-X
- Hugh Miall (2004): *Conflict Transformation: A Multi-Dimensional Task*, Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung, Berlin
- PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.) in Kooperation mit Studiengang 'Mediation' an der Europa-Universität Viadrina: *Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen – Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“*. (PDF; 585 kB) Frankfurt (Oder) 2007.
- Alexander Redlich: *Konfliktmoderation in Gruppen - Eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen und Lehrfilm auf DVD*. 7. Aufl. Windmühle Verlag, Hamburg 2007, ISBN 978-3-937444-18-5.
- Cordula Reimann (2004): *Assessing the state-of-the-art in conflict transformation*, Berghof Forschungszentrum für konstruktive Konfliktbearbeitung, Berlin
- Gerhard Schwarz: *Konfliktmanagement*. 8. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, ISBN 978-3-834911-55-1
- Josef W. Seifert: *Moderation & Konfliktklärung - Leitfaden zur Konfliktmoderation*. 2. Auflage. GABAL Verlag, 2011, ISBN 978-3-86936-011-9.
- Johannes Stockmayer: *Nur keinen Streit vermeiden*. C&P Verlag, ISBN 3-928093-19-3.
- Ralf Gerd Zülsdorf: *Strukturelle Konflikte in Unternehmen*. Gabler-Verlag, Wiesbaden 2008.

## 26.4 Siehe auch

- Crisis Intelligence
- Ho'oponopono
- Zeitschrift für Konfliktmanagement
- Konfliktfähigkeit
- Konfliktmoderation

# Kapitel 27

## Konfliktmoderation

**Konfliktmoderation** ist ein eigenständiges Konzept der **Mediation**, im Sinne der „Vermittlung im Konflikt“, das den Ansatz der **Businessmoderation** und die Methode **Klärungshilfe**, sowie den Ansatz der **systemischen Beratung** für die **Konfliktklärung in Organisationen** nutzt. Der Konfliktmoderator versteht sich keiner der von den widerstreitenden Parteien angestrebten Vereinbarungen verpflichtet. Ziel ist eine Beziehungs- und Konfliktklärung zwischen den Beteiligten als Basis für die nach der Konfliktmoderation zu findenden Lösungsansätze und Vereinbarungen.

### 27.1 Abgrenzung zu anderen Verfahren der Konfliktbearbeitung

Konfliktmoderation ist ein Ansatz zur Klärung von Konflikten im **betrieblichen** oder organisationalen Kontext. Dabei werden sowohl Konflikte zwischen zwei **Personen**, etwa im Kontext der **Mitarbeiterführung** als auch **Teamkonflikte** bearbeitet. Unterschieden werden dabei, in Anlehnung an die Arbeiten von **Gregory Bateson**, Konflikte in einer symmetrischen Beziehung und Konflikte in einer komplementären Beziehung. Also etwa Konflikte zwischen gleichberechtigten **Geschäftsführern** oder **Mitarbeitern** und Konflikte zwischen einer **Führungskraft** und einem **Mitarbeiter** oder einem **Projektleiter** und seinem **Projektteam**. Für Konfliktmoderation gelten folgende Grundsätze:

- Konfliktmoderation ist eine ziel- und zweckdienliche Dienstleistung für die ratsuchenden Parteien. Die Teilnahme ist möglichst freiwillig, kann aber im Rahmen unselbständiger, abhängiger Tätigkeit als Arbeitnehmer verpflichtend sein.
- Die Arbeit wird – in Abgrenzung zur „klassischen“ **Mediation** – nicht nach dem **Harvard-Modell** strukturiert, sondern nach dem **Moderationszyklus**.
- Absicht der Konfliktmoderation ist die Klärung von psychischen „Verletzungen“, es geht um psychische „Kratzer, Narben und Wunden“.
- Ziel ist die Klärung des Konfliktes, Ziel ist nicht eine (schriftliche) Vereinbarung. Vereinbarungen sind „erwünschte Abfallprodukte“ des Klärungsprozesses, keine Erfolgsbedingung.
- Die Beteiligten einigen sich selbst, kein Stellvertreter, kein Vorgesetzter, kein Schlichter, kein Richter trifft Entscheidungen für (oder in Bezug auf) die Betroffenen.

### 27.2 Geschichte und theoretischer Hintergrund

Die Konfliktmoderation in der heutigen Form wurde von dem deutschen Pädagogen und Moderationsexperten **Josef W. Seifert** auf Basis der **Businessmoderation** entwickelt. Der Ursprung liegt in den 1980er Jahren, wo sowohl die **Klärungshilfe** als auch der **Moderationszyklus** als Meta-Strukturmodell für Moderation entstanden. Die Verbindung beider Konzepte mit den theoretischen Grundlagen und praktischen Methoden **systemischer Organisationsberatung** begründete die moderne Konfliktmoderation. Systemisches Denken und Arbeiten bedeutet im „Beratungsbereich Konfliktmoderation“, dass man **Organisationen** und **Organisationseinheiten**, **Arbeitsteams** und **Projektgruppen** als soziale Systeme betrachtet, also als etwas Ganzes, das aus Elementen besteht, die miteinander in Beziehung stehen.

Der Fokus liegt dabei auf den Wechselwirkungen (Beziehungen) zwischen den Elementen, nicht auf den inhärenten Eigenschaften der Elemente an sich. Dabei geht es nicht um die „harte Realität“, wie sie eine Expertise abbilden würde, sondern um die Bearbeitung der „weichen Realität“ der Kommunikationsphänomene zwischen Menschen.

## 27.3 Methode

Die Konfliktmoderation nutzt als Strukturmodell die **Sechs Schritte** des klassischen Moderationszyklus mit den Prozessphasen „Einsteigen“, „Sammeln“, „Auswählen“, „Bearbeiten“, „Planen“ und „Abschließen“.

- Schritt 1: Beim „Einsteigen“ geht es darum, den organisatorischen Rahmen zu klären und den emotionalen Einstieg in die Konfliktbearbeitung zu finden.
- Schritt 2: Das „Sammeln“ dient dem Kennenlernen der individuellen Sichtweisen (Wirklichkeitskonstruktionen) der Beteiligten, bezogen auf die aktuelle, als unbefriedigend erlebte Situation. Ziel dieser zweiten Prozessphase ist es, einen Überblick über die zu bearbeitenden Themen zu haben.
- Schritt 3: Beim „Auswählen“ wählt der Konfliktmoderator das Thema aus, das als Erstes bearbeitet werden soll. Hier wird in der Konfliktmoderation, im Gegensatz zur Mediation nach dem **Harvard-Modell**, bewusst auf „quick wins“ verzichtet und das Thema gewählt, das das größte Konfliktpotential birgt, da Lösungen in der Sache als logische Folge geklärter Beziehungen angesehen werden.
- Schritt 4: Das „Bearbeiten“ ist die zentrale Prozessphase, da hier die Themen in einem „entschleunigten Dialog“ bearbeitet werden. Ziel ist neben einem Perspektivenwechsel die „Heilung von Beziehungsstrukturen“.
- Schritt 5: „Planen“ bedeutet in der Konfliktmoderation das nochmalige „Abklopfen“ der bearbeiteten Themen auf gegebenenfalls erforderlich oder gewünschte (schriftliche) Vereinbarungen. Es werden jedoch nicht, wie in der klassischen Mediation angestrebt, rechtlich verbindliche Abreden, sondern Vereinbarungen auf Vertrauensbasis getroffen. Eine Vereinbarung könnte allerdings sein, im Nachgang rechtlich bindende Vereinbarungen anzustreben.
- Schritt 6: Beim „Abschließen“ wird der gemeinsame Prozess reflektiert und bewertet, die Sitzung abgeschlossen.

Konfliktmoderation ist insbesondere durch die explizite Strukturiertheit des Klärungsprozesses und die bewusst nicht neutrale, sondern allparteiliche Haltung des Moderators von anderen Ansätzen der **Mediation** abgegrenzt. Allparteilichkeit bedeutet hierbei, dass der Moderator im Verlauf der Konfliktklärung immer dann – für eine kurze Zeit – die Seite einer Partei ergreift, wenn er dies für erforderlich hält und es der Konfliktlösung dient. Konfliktmoderation nutzt dazu das „Doubeln“, das der Kommunikationstechnik des „Doppelns“ aus dem **Psychodrama** nach **Moreno** entlehnt ist. Die Konfliktmoderation betrachtet „schwierige“ Gefühle, wie etwa Wut oder Resignation, als „Scheinriesen“, die umso kleiner werden, je mehr man sich ihnen nähert. **Du-Botschaften** müssen nicht zu **Ich-Botschaften** „geschönt“ werden, damit sie gesagt werden dürfen. Themen müssen nicht „versachlicht“ werden, um bearbeitet werden zu können. Ein zentraler Grundsatz der Konfliktmoderation lautet daher: Offenheit muss aufrichtig sein, nicht „schön“!

## 27.4 Literatur

- Gunther Schmidt: *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Carl-Auer Verlag, 2005, ISBN 3-89670-470-2.
- Josef W. Seifert: *Moderation und Konfliktklärung - Leitfaden zur Konfliktmoderation*. 3. Auflage. Gabal Verlag, Heidelberg 2011, ISBN 978-3-86936-011-9.
- Fritz B. Simon: *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Carl-Auer Verlag, 2010, ISBN 978-3-89670-746-8.
- Christoph Thomann, Friedemann Schulz von Thun: *Klärungshilfe - Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. 1. Auflage. Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg 2000, ISBN 3-499-18406-0

# Kapitel 28

## Kontingenztheorie

Die **Kontingenztheorie** ist ein Denkmodell (daher auch oft als **Kontingenzmodell** bezeichnet) in der Führungsforschung, das in der Unternehmensführung vor allem die Abhängigkeit des Vorgesetzten von seinen persönlichen Eigenschaften und von der Beziehung zu den Geführten thematisiert. Das Modell wird dem **Situativen Führungsstil** zugerechnet.

Der Ansatz wurde von **Fred Edward Fiedler** in den 1960ern geprägt und definiert Führungserfolg als Zusammenspiel von Führungsstil und Führungssituation. Seine historischen Wurzeln hat er im **Eigenschaftsansatz** nach **Ralph Stogdill** und im **Führungsstilansatz**.

### 28.1 Grundlagen der Theorie

Der Führungsstil kann von den persönlichen Eigenschaften nicht komplett getrennt werden, da Persönlichkeit stark mit Führungsfähigkeit zusammenhängt. Dies hat letztlich zur Folge, dass eine Führungskraft im Modell Fiedlers nur schwer für neue Situationen ausgebildet werden kann. Vielmehr legt Fiedlers Modell nahe, die entsprechende Situation so lange zu verändern, bis sie auf die jeweilige Führungskraft und deren Führungseigenschaften passt. Hierfür hat sich die Kurzformel „engineer the job“ herausgebildet.

Fiedler betrachtet zwei interagierende Faktoren: Den „Führungsstil“ und die „Günstigkeit der Situation“. Letztere ist abhängig von drei Variablen: der Führer-Mitarbeiter-Beziehung, der „Aufgabenstruktur“ und der „Positionsmacht des Führers“. Diese Variablen werden miteinander kombiniert, wodurch sich insgesamt acht mögliche Situationen ergeben. Anhand des zuvor ermittelten LPC-Wertes (*least preferred co-worker*), lässt sich jetzt in jeder Situation der Grad der Aufgabenorientierung (niedriger LPC-Wert) oder der Mitarbeiterorientierung (hoher LPC-Wert) bestimmen. Je nach Situation korreliert die Gruppenleistung entweder positiv oder negativ mit dem LPC-Wert.

Durch empirische Untersuchungen konnte Fiedler feststellen, dass in besonders günstigen und in besonders ungünstigen Führungssituationen ein aufgabenorientierter Führungsstil zu höherem Erfolg führt, während sich in Situationen mittlerer Günstigkeit der personenorientierte Führungsstil besser eignet.

### 28.2 Kritik

Gemäß **Heinz Schuler**, der sich in seinen Ausführungen auf **Lutz von Rosenstiel** und **Jürgen Wegge** beruft, kann diese Theorie als gescheitert angesehen werden.<sup>[1]</sup> Ähnlich **Oswald Neuberger**, der die Kontingenztheorie zwar als erste prüfbar-situative Führungstheorie bezeichnet. Den Umgang Fiedlers mit der Kontingenztheorie (der „... alle paar Jahre eine völlig andere Interpretation ...“ anbiete) sowie Fiedlers Umgang mit Kritik an dieser Theorie („... war aber nicht bereit, die differenzierte Kritik an Messverfahren und Theorie für Revisionen seines Ansatzes zu nutzen.“) sieht Neuberger aber sehr kritisch: „Seine Arbeit ist ein gutes Beispiel dafür, dass Theorien erst grundlegend geändert oder aufgegeben werden, wenn ihr Begründer gestorben ist.“<sup>[2]</sup>

### 28.3 Siehe auch

- Reifegradmodell

- Situatives Führen

## 28.4 Quellen

- Fiedler, F.E. (1958) *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1971) *Leadership*, New York: General Learning Press.
- Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987) *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley and Sons.

[1] Schuler 2004, S. 476.

[2] Neuberger 2002, S. 497–501

## 28.5 Literatur

- Ashour, A.S. (1973) *The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9(3): 339–55.
- Rosenstiel, L. von & Wegge. (). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie II- Gruppe und Organisation (D/III/3)*. Göttingen: Hogrefe
- Schuler, H. (2004). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. (3. Aufl.). Hans Huber: Bern
- Neuberger, O. (2002) *Führen und führen lassen*, (6. Aufl.). Lucius & Lucius: Stuttgart



# Kapitel 29

## Laterale Führung

Die **Laterale Führung** (lat. *latus* „Seite“) umschreibt die Situation der Führung ohne direkte **Weisungsbefugnis**. Die Einflussnahme auf die Willensbildung und das Handeln innerhalb einer Organisation geschieht ohne direkte Hierarchiebeziehung. Aufgrund der unterschiedlichsten **Organisationsformen** in sozialen Gemeinschaften (wie es auch Unternehmen darstellen) sind Führungskräfte mit verschiedensten Führungssituationen konfrontiert, darunter die der lateralen Führung.

### 29.1 Situationsklärung

Während die **hierarchische** Führung sich auf die disziplinarische Weisungsbefugnis berufen kann, beruht die laterale Führung überwiegend auf Vertrauen und Verständigung durch die Schaffung eines gemeinsamen Denkrahmens, um die möglichen unterschiedlichen Interessen der Beteiligten tragfähig zu verbinden. Die disziplinarische Weisungsbefugnis als Machtquelle fällt weg, es müssen andere Machtquellen wie z.B. das **Expertentum** oder die Informationskontrolle erschlossen und interne Machtspiele bewusst genützt werden.<sup>[1] [2]</sup>

### 29.2 Beispiel

Die Projektleitung oder das **Geschäftsprozessmanagement** stellen beispielsweise typische, laterale Führungssituationen dar, da dabei hierarchisch in etwa gleichgestellte Organisationsmitglieder zur zielorientierten Abarbeitung stellenübergreifender Aufgaben koordiniert und gesteuert werden müssen.<sup>[3][4]</sup> Im Sport ist die Rolle des Mannschaftskapitäns oder Spielführers mit lateraler Führung konfrontiert. Hierarchisch gesehen genießt diese Person in einer Mannschaft keine Sonderstellung. Um jedoch einen positiven Einfluss auf das Team zu haben, stellen Faktoren wie das bereits angeführte Expertentum, aber auch beispielsweise Kommunikationsfähigkeit und Charisma wichtige Erfolgsfaktoren für die positive Ausführung der Führungsaufgabe dar.

### 29.3 Konflikte

Laterales Führen in abteilungs- oder organisationsübergreifenden Situationen birgt immer ein gewisses Konfliktpotential. Ziel- und Interessenskonflikte der beteiligten Organisationseinheiten, aber auch unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen der beteiligten Personen können nicht ausgeschlossen werden. Im Projektmanagement beispielsweise stellt der Umgang mit Konflikten einen Hauptbestandteil in der Tätigkeit des Projektleiters dar. Organisationsintern reichen diese Situation von Konflikten mit Abteilungsleitern aufgrund von Ressourcenbedarf („Du kannst meine Ressourcen für dieses Projekt nicht haben!“), bis hin zu Konflikten mit Teammitgliedern aufgrund von Aufgabendelegation („Du hast nicht die Befugnis mir Aufgaben zu erteilen!“).

## 29.4 Umgang

Es kommt folglich darauf an, ob die Führungskraft dieses Konfliktpotential erkennt und wie sie damit umgeht. Verständigungs-, Vertrauens- und Machtprozesse sind dabei die zentralen Mechanismen des lateralen Führens. Diese laufen in einer Organisation immer gleichzeitig parallel oder ergänzend, jedoch häufig im informellen Rahmen ab.<sup>[2]</sup> Konflikte müssen frühzeitig erkannt werden um Gegenmaßnahmen einleiten zu können und ohne dass in weiterer Folge großer Schaden entsteht. Dabei ist es wichtig, ohne Schuldzuweisungen zu agieren. Erfolgreiche Projektmanager sehen in der Konfliktlösung Aufgaben, welche Lernpotenzial und Chancen zur Verbesserung beinhalten<sup>[5]</sup>

## 29.5 Einzelnachweise

- [1] Bellman, Geoffrey M.: *Getting Things Done When You're not in Charge*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001.
- [2] Kühl, Stefan; Schnelle, Thomas; Schnelle, Wolfgang: *Führen ohne Führung*. *Harvard Business Manager*. 2004, 01, S. 70-79.
- [3] Wunderer, R.: *Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre*. München : Luchterhand, 2003.
- [4] Radatz, Sonja: *Lateral Führen - Führen ohne Führungsmacht*. *Lernende Organisation*. 2008, 41.
- [5] Kessler, Heinrich; Winkelhofer, Georg: *Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. 2004.

# Kapitel 30

## Lean Leadership

### 30.1 Begriff

Der Ursprung von **Lean Leadership** liegt im **Lean Management** und wurde durch das Führungskräfteentwicklungsmodell bei Toyota bekannt (Lean Leadership-Development-Modell). Das Führungsverständnis bei Lean Leadership und damit auch von **Hoshin Kanri** (Policy Deployment) unterscheidet sich stark von den herkömmlichen Führungsmodellen und Managementstilen.

### 30.2 Kernidee

- Lean Leadership zeichnet sich dadurch aus, dass neben dem Verbessern der Unternehmensprozesse (u.a. „Verschwendung vermeiden“, „Wertschöpfung steigern“) verstärkt der Faktor Mensch berücksichtigt wird. Es gilt das Motto: „Befähigen statt belehren“.
- Lean Leadership zielt darauf ab, sukzessiv die Fähigkeit der Führungskräfte zum Entwickeln ihrer eigenen Kompetenz und der ihrer Mitarbeiter zu erhöhen, damit nicht nur die akuten Probleme richtig gelöst werden, sondern auch die Kompetenz zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistung der gesamten Organisation steigt.
- Lean Leadership verfolgt das übergeordnete Ziel, in der Organisation gute Problemlösungsabläufe zu etablieren, so dass das Erreichen der Ziele ein natürlicher Prozess wird.

### 30.3 Das Lean Leadership-Development-Modell

Unternehmen, die Lean Leadership praktizieren, gehen beim Identifizieren und Entwickeln ihrer Führungskräfte sehr systematisch vor. Sie orientieren sich dabei an einem Führungskräfteentwicklungsmodell, das folgende Stufen umfasst:

- **Sich als Führungskraft selbst entwickeln:** Eine (zukünftige) Kernkompetenz von Führungskräften ist die Fähigkeit, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene „Performance“ systematisch zu erhöhen. Deshalb ist die erste Stufe der Führungskräfteentwicklung die eigene Entwicklung.
- **Andere coachen und entwickeln:** Die zweite Stufe ist es, sich als Führungskraft der Kernaufgabe anzunehmen, andere Personen zu entwickeln – mit dem übergeordneten Ziel, dass diese ihrerseits die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und ihr Wirken zu reflektieren und sich zu entwickeln (was wiederum die Führungskräfte entlastet).
- **Tägliches Kaizen unterstützen:** Die ersten beiden Stufen betreffen hauptsächlich die individuelle Führung. Ab der dritten Stufe steht die Institution im Zentrum. Das heißt, nun geht es darum, Gruppen von Mitarbeitern (Team, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung auszurichten und das Aufrechterhalten und Verbessern von Kaizen sicherzustellen.
- **Eine Vision schaffen und die Ziele abstimmen:** In die letzte Entwicklungsstufe sind idealerweise alle Führungskräfte und die gesamte Organisation eingebunden. Sie beinhaltet, dass alle Aktivitäten so aufeinander abgestimmt werden, dass die herausfordernden Unternehmensziele erreicht werden (Hoshin Kanri). Das setzt voraus, dass in den Bereichen

kein Silo-Denken existiert, die (Bereichs-)Ziele abgestimmt und auf das Erreichen der obersten Unternehmensziele ausgerichtet sind und die Ressourcen entsprechend eingesetzt werden. Das geht weit über den MbO-Prozess „Ziele zu kaskadieren“ hinaus.

## 30.4 Literatur

- Jim Collins: *Good to Great: Why Some Companies make the Leap.. and Others Don't*. HarperBusiness, 2001, ISBN 0-06-662099-6.
- Jeffrey K. Liker, Gary L. Convis: *Toyota Lean Leadership*. McGraw-Hill, 2012, ISBN 978-0-07-178078-0.
- Jeffrey K. Liker, James Franz: *The Toyota Way to Continuous Improvement*. McGraw-Hill, 2011, ISBN 978-0-07-147746-8.
- Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus: *Die Toyota Kultur*. FinanzBuch Verlag, 2009, ISBN 978-3-89879-446-6.
- Mike Rother: *Die Kata des Weltmarktführers - Toyotas Erfolgsmethoden*. Campus Verlag, 2009, ISBN 978-3-593-38996-7.

# Kapitel 31

## Leistungsklima

**Leistungsklima** ist der individuell erlebte und wahrgenommene Zustand in einem Unternehmen, einer Behörde oder Non-Profit-Organisation bei der Erbringung von Arbeitsleistungen. Unternehmen werden in diesem Zusammenhang als organische soziale Systeme verstanden. Das Leistungsklima beeinflusst die Gesundheit der Beschäftigten und hat starke Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Ein gutes Leistungsklima führt zu gesunden Bestleistungen während ein schlechtes Leistungsklima durch erhöhten Krankenstand, Demotivation, Verunsicherung und eine höhere Fehlerquote geprägt ist.

Das Leistungsklima kann wie in einer Bilanz bilanziert werden. Die **Leistungsklimabilanz** zeigt die Diskrepanz zwischen den Ausprägungen der Determinanten für ein gesundes Leistungsklima und eröffnet ein mehrdimensionales Bild der Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Dies eröffnet den Weg zu hochspezifischen personal- und organisationsentwicklerischen Maßnahmen, die dort unterstützen, wo empfundene Defizite liegen. Ein häufiges Manko klassischer Management-Tools, nämlich die beschränkte Wirksamkeit im Hinblick auf unterschiedliche Typen von Menschen, wird damit verhindert. Definition und Abgrenzung Leistungsklima grenzt sich von den Begriffen Betriebsklima oder Arbeitsklima im Wesentlichen durch die Fokussierung auf die Bedingungen für Leistungserbringung ab. In fünf Dimensionen werden subjektive Empfindungen in ein nachvollziehbares Kennzahlensystem überführt.

### 31.1 Die Dimensionen von Leistungsklima

In einer sehr fragmentierten Arbeitswelt ist das Bewusstsein des Einzelnen dafür, welchen Beitrag seine Leistung zum Ganzen beiträgt verloren gegangen. Anforderungen werden von Seiten der Shareholder, der Unternehmensführung, der Kunden, möglicherweise der Lieferanten an die Organisation, letztlich an den Einzelnen herangetragen und steigen stetig. Deshalb ist unerlässlich, das Leistungsklima einer Organisation zu messen, um gezielte Maßnahmen zur Verbesserung des Leistungsklimas einleiten zu können.

Das Leistungsklima wird durch **fünf Dimensionen** (Faktorbündeln) bestimmt:

- Individuelle Bewältigungsstrategien
- Werte und Normen, Strategie, Führungsstil, Kooperation
- Ausgestaltung der Tätigkeit an sich
- Balance von Gratifikation und Engagement
- Ausgestaltung der Beziehungen zu Anspruchsgruppen

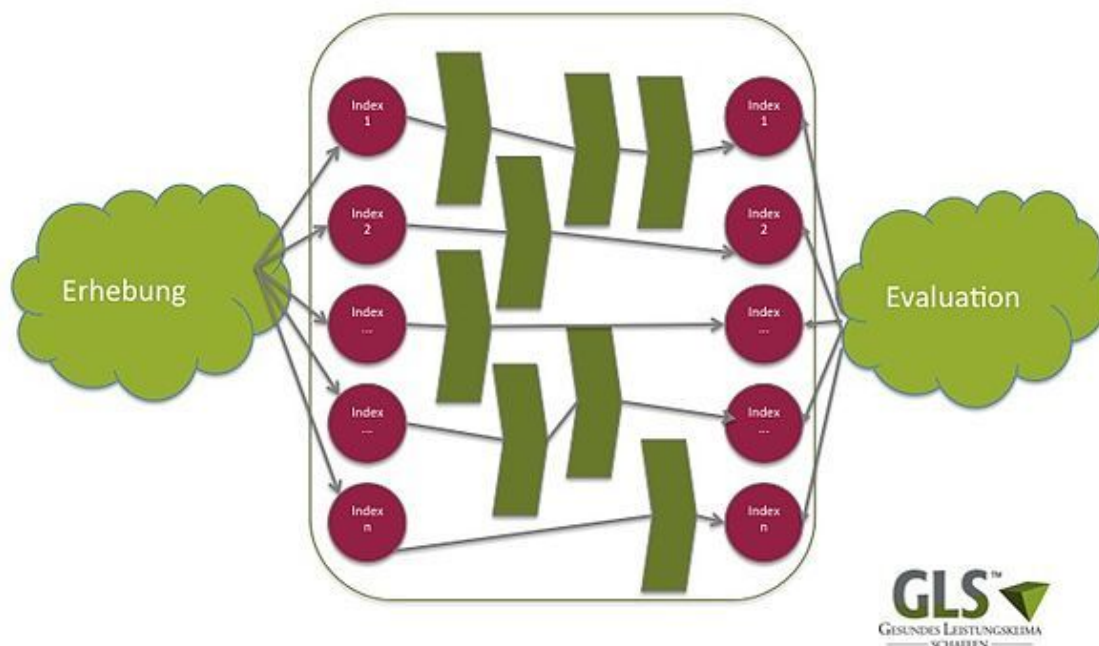
Die fünf Dimensionen sind interdependent. Die Wirksamkeit von Interventionen innerhalb einer Dimension ist immer nur dann gegeben, wenn sie im Einklang mit den Ressourcen der anderen Dimensionen steht. Ansonsten entsteht Stress im organischen System. Gleichzeitig können Stärken in einer Dimension genutzt werden, um die anderen zu stützen und zu entwickeln (Salutogenese). Wie die Leistungserstellung selbst ist auch das Leistungsklima ein Prozess, ein Verhalten von Organisationen und einzelner Individuen. Sollen sich positive Veränderungen ergeben, so sind diese nur durch Verhaltensänderungen möglich. Verhalten zu verändern benötigt Zeit und regelmäßiges Feedback, somit ist die Auseinandersetzung mit dem Leistungsklima ein kontinuierlicher Prozess. Sinnvollerweise wird dieser Prozess nach einem angemessenen Vorgehensmodell wie z. B. dem von GLS<sup>TM</sup> organisiert.

## 31.2 Ansätze zur Beeinflussung des Leistungsklimas

In der Leistungsklimabilanz werden über hundert Ausprägungen durch Interviews und Fragebögen erhoben, gruppiert und in ein Kennzahlensystem überführt. Aus dem Vergleich der jeweiligen Erwartungshaltungen von Mitarbeitern, Führungskräften oder Kunden auf der einen Seite und den subjektiven Bewertungen der Arbeitsrealität auf der anderen, lassen sich passgenau Maßnahmen – wie z. B. Seminare, Coaching, Übungen aber auch Re-Organisationsprojekte, neue Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle – entwickeln.

### GLS™ – Methodik

Kennzahlen erlauben die Wirksamkeitsüberprüfung nach Intervention



#### Vorgehensmodell GLS™

Aufgrund des etablierten Kennzahlensystems kann der Erfolg der Maßnahmen im Anschluss gemessen und durch eine Evaluation bestätigt werden. Resultat dieser Vorgehensweise ist die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, der dauerhaft Bestleistungen bei gesundem Leistungsklima ermöglicht.

## 31.3 Abgrenzung

- Betriebsklima

Das Betriebsklima umschreibt im Gegensatz zum Leistungsklima insbesondere die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität der Zusammenarbeit von Beschäftigten in einem Betrieb. Bezogen auf das Leistungsklima liegen die Schwerpunkte beim Betriebsklima auf der Dimension Arbeit und Organisation (Arbeitsplatz an sich, die Arbeitsräume und Arbeitsbedingungen, die Kommunikation, die Arbeitsabläufe, der Führungsstil, der Umgang untereinander). Die Aspekte Entlohnung, Beziehungen (Kunden, Lieferanten und Anteilseignern) sowie Individuum selbst werden hier nicht betrachtet.

- Arbeitsklima

Das Arbeitsklima bezeichnet im Gegensatz zum Leistungsklima insbesondere die Situation am jeweiligen Arbeitsplatz. Die Aspekte Beziehungen (Kunden, Lieferanten sowie Anteilseignern), Individuum, Gratifikation (Lohn und Belohnung) sowie die Organisation werden nicht speziell betrachtet.

- Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur beschreibt im Gegensatz zum Leistungsklima insbesondere Werte und Umgang miteinander und im Zusammenspiel mit Externen.

## 31.4 Literatur

- Edgar Schein: *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Campus, Frankfurt 1995, ISBN 3-593-35268-0.
- Bernd Rudow: *Die gesunde Arbeit: Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung*. Oldenbourg, München 2011, ISBN 978-3-486-58482-0.
- Aaron Antonovsky, Alexa Franke (Hrsg.): *Salutogenese, Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. DGVT, Tübingen 1997, ISBN 3-87159-136-X.
- Johannes Siegrist: *Stress am Arbeitsplatz*. In: Ralf Schwarzer, Matthias Jerusalem, Hannelore Weber (Hrsg.): *Gesundheitspsychologie von A bis Z*. Hogrefe, Göttingen 2002, ISBN 3-8017-1209-5.
- Eva Bamberg, Antje Ducki, Anna-Marie Metz (Hrsg.): *Handlungsbedingungen von Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch*. Hogrefe, Göttingen 2011, ISBN 3-8017-2371-2.

## 31.5 Weblinks

- Leistungsklimaindex der Initiative *Gesundes Leistungsklima schaffen*

# Kapitel 32

## Leitungsspanne

Unter einer **Leitungsspanne** oder **Führungsspanne** (*engl. span of control*) oder Lenkungsspanne versteht man im **Personalwesen** die Anzahl der einer Leitungsstelle unmittelbar unterstellten Mitarbeiter, d. h. wie viele Mitarbeiter sich hierarchisch direkt unter einer Person oder einer **Organisation** befinden.

### 32.1 Merkmale

Eine optimale Größe der Leitungsspanne ist im Allgemeinen nicht zu bestimmen, obwohl es sehr differenzierte Ansätze zum Bestimmungsversuch einer solchen gibt<sup>[1]</sup>. Während es früher Ansätze gab, die eine optimale Leitungsspanne bei 8–10 vermuteten<sup>[2]</sup>, wurden diese Zahlen mangels Fundierung mittlerweile wieder verworfen. Die Leitungsspanne kann nämlich innerhalb und zwischen Organisationen stark schwanken. Eine Leitungsspanne sollte generell nur so groß sein, dass es einem Vorgesetzten immer möglich bleibt, gut innerhalb dieser Spanne zu kontrollieren und zu koordinieren. Ist zum Beispiel eine Leitungsspanne zu groß, so führt dieses zu einer Überlastung des Vorgesetzten. Eine Folge davon ist, dass die **Qualität** der Arbeit in der gesamten **Abteilung** darunter leidet.

#### 32.1.1 Beispiele

- In einem Unternehmen gibt es 100 Mitarbeiter und 10 Führungskräfte. Die Führungsspanne (bei gleichmäßiger Personalverteilung) beträgt 10.
- In einer Abteilung arbeiten 18 Mitarbeiter und 2 Abteilungsleiter. Die Führungsspanne (bei gleichmäßiger Personalverteilung) beträgt 9.

#### 32.1.2 Synergien durch Veränderung der Leitungsspanne

In der Erweiterung der Führungsspanne wird häufig eine Möglichkeit zu Einsparungen gesehen. Die Erweiterung ist allerdings mit einer Mehrbelastung der Führungskraft (zum Beispiel des Gruppenleiters) verbunden. Der Faktor für die Belastungsänderung kann mit dieser Faustformel ermittelt werden:  $\text{Mitarbeiter}_{\text{neu}} / \text{Mitarbeiter}_{\text{alt}} \times \log(\text{Mitarbeiter}_{\text{neu}}) / \log(\text{Mitarbeiter}_{\text{alt}})$ .

Muss zum Beispiel eine Führungskraft nach einer Reorganisation anstelle von fünf Mitarbeitern nun zehn Mitarbeiter betreuen, dann wächst die Belastung der Führungskraft bei der Betreuung ihrer Mitarbeiter nicht nur um den Faktor 2, sondern um den Faktor 2,81. Erlaubt die Teamvergrößerung Synergien, dann kann die Leistungsfähigkeit des Teams jedoch auch entsprechend wachsen.

Ein Zusammenlegen ohnehin großer Gruppen ist leichter zu verkraften: Verdoppelt sich beispielsweise die zu führende Mitarbeiterzahl von 50 auf 100, dann ergibt sich daraus ein Faktor von 2,22 für die Zunahme der Führungsbelastung.

Ob eine Veränderung der Führungsspanne tatsächlich zu Synergien führt, die ausreichen, um den gestiegenen Organisationsaufwand zu kompensieren, muss in der Praxis des Einzelfalls genau beobachtet werden. Auch gilt, dass die Vergrößerungen der Führungsspanne auf unterer Führungsebene aus Sicht der darüber liegenden Führungsebene zwar zunächst die Komplexität verringern; jedoch steigt dadurch (schon aus informationstheoretischer Sicht) die



Komplexität in der unteren Führungsebene. Komplexitätsreduktion durch Komplexitätsverlagerung ist somit keine generell anwendbare Methode, Einsparungen erzielen zu können.

## 32.2 Zusammenhang Leitungsspanne und Leitungstiefe, Leitungsintensität

Unter **Leitungstiefe** versteht man die Anzahl der hierarchischen Leitungsebenen. Gibt es viele Hierarchieebenen, so spricht man von einer steilen Struktur. Im Gegensatz dazu spricht man von einer flachen Struktur (vgl. **Lean Management**), wenn wenige Ebenen vorhanden sind.

Die **Leitungsintensität** drückt das zahlenmäßige Verhältnis zwischen den Leitungsstellen und den Ausführungsstellen aus. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass **Stabsstellen** und Assistenzstellen zu den Leitungsstellen gezählt werden. Die Leitungsintensität ist sehr wichtig und aussagekräftig bei der Beurteilung von Organisationsstrukturen.

Wie groß eine Spanne höchstens sein darf, hängt hauptsächlich von zwei Einflussgrößen ab: der qualitativen und quantitativen *Leistungskapazität des Vorgesetzten*. Mit der quantitativen Leistungskapazität ist hauptsächlich der zur Verfügung stehende zeitliche Rahmen gemeint, in dem sich der Vorgesetzte persönlich seinen Leitungsaufgaben widmet. Diese persönliche Erledigung der *Aufgaben des Vorgesetzten* stellt die qualitative **Kapazität** dar. Eine andere Größe ist die Nutzung der Leitungsbeziehungen. Sie setzt sich daraus zusammen, wie oft und wie lange die einzelnen Mitarbeiter die Hilfe und Anweisungen des Vorgesetzten benötigen.

## 32.3 Die Diskussion der optimalen Leitungsspanne

- Wie bereits oben erwähnt, ist es schlecht, wenn Leitungsspannen zu groß sind, da es dadurch zur **Überforderung** des Vorgesetzten kommen kann.
- Eine kleine Leitungsspanne ist dann zu empfehlen, wenn die Vorgesetzten ihre Koordinations- und Kontrollaufgaben gut wahrnehmen wollen und durch eine kleine Leitungsspanne ihre Aufgaben qualitativ hochwertig erledigen können.
- Kleine Leitungsspannen haben eine große Gliederungstiefe. Daraus folgt ein träger und unter Umständen manipulierter **Informationsfluss**.
- Ein weiterer Nachteil ist eine sehr steile Leitungstiefe, da auf Grund vieler **Hierarchieebenen** der Informationsfluss oft unterbrochen wird und deshalb viel mehr Zeit in Anspruch nimmt, bis das Ziel erreicht ist.
- Eine steile Leitungstiefe kann auch eine Filterfunktion haben. Es kann passieren, dass Informationen, bis sie ihr Ziel erreichen, nicht mehr vollständig bzw. abgeändert oder verfälscht sind.

Eine optimale Leitungsspanne gibt es nicht. Man solle daher im Einzelfall unter Berücksichtigung verschiedenster Kriterien eine für den jeweiligen Betrieb optimale Leitungsspanne festlegen. Als Kriterien kann man unter anderem die **Qualifikation der Mitarbeiter**, **Qualifikation der Vorgesetzten** oder auch die **Verschiedenartigkeit der Aufgaben**, die zu erfüllen sind, heranziehen.<sup>[3]</sup>

## 32.4 Entwicklung zu einer hohen Leitungsspanne

Die Stärke eines Unternehmens ist unter anderem die Schnelligkeit bei der Entscheidungsfindung, die auf einem raschen und unverfälschten Informationsaustausch beruht. Um diese Probleme zu lösen, wurde im Laufe der Zeit umstrukturiert. Die Organisationsformen wurden abgespeckt und Kontrollorganisationen wurden zu Vertrauensorganisationen. Man setzte hier auf Koordination und Selbstabstimmung der Mitarbeiter und auf die Autonomie der Stellen. Möglich wird dieser organisatorische Wandel vor allem durch gesunkene Kommunikationskosten, die **E-Mail** und **Internet** mit sich bringen.<sup>[4]</sup>

## 32.5 Probleme dieser Entwicklung

- Weniger Karrierechancen: Die Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs ist bei flachen Hierarchien geringer.
- Sinkende Motivation der Mitarbeiter durch Überforderung: Durch die Selbstorganisation der einzelnen Mitarbeiter ist der Koordinationsaufwand gewachsen.
- Desorientierung der Mitarbeiter durch große Aufgabenvielfalt.
- Gefahr des innerbetrieblichen Betrugs durch abgebaute Kontrollinstanzen.<sup>[5]</sup>

## 32.6 Literatur

- Erich Frese (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Verlag Poeschl, Stuttgart 1992, ISBN 3-7910-8027-X.
- Grün: *Organisation*, in Scheuch (Hrsg): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Service Fachverlag, Wien 1990, ISBN 3-85428-170-6.
- Götz Schmidt: *Organisation – Aufbauorganisatorische Strukturen*. 5 Auflage. Gießen 2011, ISBN 978-3-921313-79-4.
- Manfred Schulte-Zurhausen: *Organisation*, 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2002, ISBN 3-8006-2825-2.

## 32.7 Einzelnachweise

[1] Führungsoptimalität versus Organisationsoptimalität von Leitungsspannen (PDF; 121 kB)

[2] <http://www.unternehmerinfo.de/Lexikon/L/Leitungsspanne.htm>

[3] Grün: *Organisation*, in Scheuch (Hrsg): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Service Fachverlag, Wien 1990, S.480

[4] Schulte-Zurhausen: *Organisation*, 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2002, S.226f

[5] Schulte-Zurhausen: *Organisation*, 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2002, S.227

# Kapitel 33

## Management by Delegation

**Management by Delegation (Mbd)** (zu Deutsch: *Führung durch Aufgabenübertragung*) ist ein Konzept im Rahmen des **Managementprozesses** und bezeichnet in der **Betriebswirtschaftslehre** eine Führungstechnik, bei dem delegierbare Aufgaben durch einen Vorgesetzten an einen Mitarbeiter übertragen werden.

### 33.1 Grundlagen

Im Rahmen des *Managements by Delegation* werden sowohl routinemäßige als auch umfangreiche und anspruchsvolle Aufgaben von einem Vorgesetzten an einen oder mehrere Mitarbeiter übertragen (**delegiert**). Der konkrete Umfang dieser Aufgaben sowie gegebenenfalls bestimmte **Meilensteine** werden dabei im Vorfeld durch den Vorgesetzten festgelegt. Im weiteren Verlauf konzentriert sich der Vorgesetzte schließlich nur noch auf die Erfolgskontrolle und steht für Fragen zur Verfügung.<sup>[1]</sup> Wichtig hierbei ist, dass im Regelfall auch Weisungsrechte und Vertretungsbefugnisse an den Mitarbeiter übertragen werden.<sup>[2]</sup> Die Verantwortung liegt aber trotzdem weiterhin beim Vorgesetzten.

### 33.2 Ziel

Ziel dieses Konzepts ist es, den Mitarbeiter zum Entscheidungsträger innerhalb des definierten Aufgabenbereichs zu machen. Auf Ebene des Vorgesetzten führt das Management by Delegation somit zu einer Reduzierung der Arbeitsbelastung, während sich die Motivation und Zielorientierung auf Ebene des Mitarbeiters in Grenzen hält.<sup>[1]</sup>

### 33.3 Vor- und Nachteile

Vorteil dieses Konzeptes ist es, dass durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortungen an die Mitarbeiter diese motiviert und im Sinne des Unternehmens aktiviert werden. Weiterhin entfällt durch die Delegation die starre Hierarchie also die zumeist starre Entscheidungsbefugnis. Daraus resultiert, dass Entscheidungen dort gefällt werden, wo sie nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten hingehören. Hierdurch wird dem Vorgesetzten ein großer Teil der Routinearbeiten abgenommen, so dass er mehr "Führungszeit" hat. Diese wiederum kann er dann nutzen um den Mitarbeitern bei der Erreichung der Ziele behilflich zu sein. Langfristig gesehen verbessert sich zudem das **Betriebsklima**, da Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz, wenn auch nur für bestimmte Bereiche motivierend sind.

Nachteilig an diesem Konzept ist, dass dieses System die Managementfunktionen (siehe **Managementprozess**) nicht gleichrangig betrachtet. Vielmehr wird auf den Aspekt des Realisierens („Do“) abgestellt. Dies führt zwangsläufig dazu, dass Ziele nicht erreicht werden und Kontrolle nur unzureichend stattfinden kann.

### 33.4 Einzelnachweise

[1] Hutzschenreuter, Thomas: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 2009, S.283., ISBN 978-3-8349-1593-1

[2] onpulson.de: Führungstechnik: Management by Delegation; Zugriff am 16. Januar 2011

### 33.5 Siehe auch

- Management by Exception
- Management by Objectives
- Management by Results

# Kapitel 34

## Management by Objectives

**Management by Objectives (MbO)** (zu Deutsch: *Führung/Führen durch Zielvereinbarung*) ist eine Methode aus der Betriebswirtschaftslehre zur Führung von Mitarbeitern eines Unternehmens, die 1954 von Peter Ferdinand Drucker erfunden wurde. Unter arbeits- und organisationspsychologischen Gesichtspunkten ist MbO eine Form transaktionaler Führung.

### 34.1 Ziel

Ziel dieses Verfahrens ist es, die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens und der Mitarbeiter umzusetzen, indem Ziele für jede Organisationseinheit und auch für die Mitarbeiter gemeinsam festgelegt werden. Diese Ziele sollen **SMART** (ursprünglich das englische Akronym für: *specific* = „spezifisch“, *measurable* = „messbar“, *attainable* = „erreichbar“ bzw. seltener *as if now* = „als bereits erreicht“, *realistic* = „realistisch“ bzw. *relevant* = „relevant“ und *timed* = „terminiert“) sein:

- S – spezifisch (zur jeweiligen Abteilung),
- M – messbar (klare Vorgaben),
- A – aktiv beeinflussbar (erreichbar; auch: angemessen, attraktiv, akzeptiert oder anspruchsvoll),
- R – realistisch (umsetzbar) und
- T – terminiert (klares Zeitlimit).

Aus der Summe der Einzelziele sollen sich dann die **Unternehmensziele** zusammensetzen. Die Mitarbeiter sollen ihre tägliche operative Arbeit an ihren Zielen ausrichten und so im Sinne der Strategie des Gesamthauses arbeiten. Wenn die Vorgesetzten die Leistung ihrer Mitarbeiter beurteilen, prüfen sie, inwieweit die Mitarbeiter ihre vereinbarten Ziele erreicht haben. Entwickelt wurde diese Theorie maßgeblich von dem österreichisch-amerikanischen Managementtheoretiker Peter F. Drucker, welcher den MbO-Ansatz während der 1960er und 1970er Jahre entwickelte.

### 34.2 Vorgehen

Die gängige Vorgehensweise für das Führen mit Zielen stellt das Zielvereinbarungsgespräch dar:

Zu Beginn des Gesprächs werden die zeitliche *Wirkung* (lang-, mittel-, kurzfristig), der *Inhalt* (strategische/operative Ziele), der *Gültigkeitsbereich* (Gesamtziele, Bereichsziele, persönliche Ziele) und der *Konkretheitsgrad* (allgemeine/konkrete Ziele) dargestellt. Dabei wird auch kommuniziert, welche Absichten hinter den Zielen für die genannte Periode stehen. Diese vorbereitende Phase bildet den Einstieg in die individualisierte **Zielvereinbarung** und damit die:

- Darstellung von zukünftigen Anforderungen an den Arbeitsplatz und daraus resultierende Aufgaben durch den Mitarbeiter,

- Kommentierung und Weiterführung der Darstellungen des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten,
- Inhaltliche Vereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter über konkrete Ziele, Schwerpunkte und Prioritäten,
- Diskussion vorhersehbarer Probleme und Schwierigkeiten bei der Zielerreichung,
- Vereinbarung der Rahmenbedingungen: Maßstäbe zur Überprüfung der Zielerreichung (Quantität, Qualität, Kosten usw.), Termine für Zwischenüberprüfungen, verbindliche Zeitspanne bzw. Endtermin,
- Klärung und Sicherung der Verfügbarkeit der Ressourcen, die für die Erreichbarkeit des Ziels erforderlich sind,
- Überprüfung der Ressourcen des Mitarbeiters: Verfügt der Mitarbeiter über notwendige und ausreichende Kenntnisse und/oder Fertigkeiten?,
- Möglichkeit des Angebots für zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen,
- Überprüfen der Kompetenzen, um notwendige Entscheidungen treffen zu können,
- Überprüfung der zeitlichen Kapazitäten des Mitarbeiters,
- Klärung der finanziellen Rahmenbedingungen (Prämien etc.) sowie die
- schriftliche Dokumentation der Ziele und Vereinbarungen.

Nach dem Ende der vereinbarten Laufzeit für die Zielerreichung kommen Mitarbeiter und Führungskraft erneut zusammen, besprechen den Grad der Ergebnisse und meist auch die Ziele für die kommende Periode.

### 34.3 Voraussetzungen

Wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit der Führungsmethode MbO ist, sie als **Management**-Aufgabe zu verstehen. Diese besteht darin, dafür zu sorgen, dass überhaupt Ziele vorhanden sind. Richtig funktioniert das Führen mit Zielen erst dann, wenn es nicht nur als Methode der Führung eines Unternehmens als Ganzes angesehen wird (was sie *auch* ist), sondern als Aufgabe jeder einzelnen **Führungskraft** nach demselben **Prinzip**. Da es in Organisationen unterschiedlichste **Zielarten**, definiert durch deren zeitliche Wirkung, Inhalt, Gültigkeitsbereich und Konkretisierungsgrad gibt, ist es also in jedem Unternehmen dringend erforderlich klarzustellen, was unter „Führen mit Zielen“ zu verstehen ist.

Die erfolgreiche Umsetzung von Zielvereinbarungen ist dann abhängig von einem einvernehmlich vereinbarten Zielsystem in der Art, dass die Summe der Einzelziele aller Mitarbeiter mit den strategischen Zielen der Gesamtorganisation übereinstimmt. Widersprüche sollten ausgeräumt sein. Voraussetzung dafür ist eine gute **Unternehmenskultur** und ein funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem, um messbare, unumstrittene Ziele ermitteln zu können. Ziele müssen realistisch sein und so vereinbart werden, dass sie für die Mitarbeiter bei entsprechendem Bemühen erreichbar sind und zu dem angestrebten Ergebnis führen. **Arbeitsrecht**: Management by Objectives setzt voraus, dass die Interessen der Mitarbeiter und des Betriebsrates ernst genommen werden und ihnen ein adäquater Entscheidungs- und Handlungsspielraum eingeräumt wird.

Führen durch Zielvereinbarung ist ein **iterativer** Prozess, bei dem regelmäßig ein Soll-Ist-Vergleich zur Leistungsbewertung durchgeführt wird, damit die Arbeitsabläufe kontinuierlich verbessert werden können (**kontinuierliche Verbesserung**).

### 34.4 Bewertung

Als Managementaufgabe ist das Grundprinzip des „Führens mit Zielen“ weitgehend unbestritten und vom Grundsatz her leicht zu verstehen. Es gibt mit großer Wahrscheinlichkeit keine **Organisation**, die sich nicht mit diesem **Führungsmodell** auseinandergesetzt hat. So ist sie in vielen Unternehmen und hier besonders den stark dezentralisierten, häufig die einzige Art der Führung. Trotz ständig steigender Bedeutung gelingt – nach aktuellen Umfragen – die Umsetzung in der Praxis mehr schlecht als recht. Demnach sind die Gründe dafür vielfältig:

- Es wird nicht ausreichend klargestellt, was unter Führen mit Zielen zu verstehen ist (zeitliche Wirkung, Inhalt, Gültigkeitsbereich und Konkretheitsgrad, s. o.!).
- Es ist enorm aufwändig und arbeitsintensiv, Ziele so weit zu durchdenken, zu planen, auszuarbeiten, zu diskutieren und zu präzisieren, bis sie wirklich realistisch und umsetzbar sind.
- Aus einem an sich einfachen Prinzip entsteht ein komplexes bürokratisches System oder Programm, verbunden mit hohem Zeit- und Verwaltungsaufwand für die Führungskräfte.
- Die grundsätzlichen Absichten hinter den Zielen werden für die anstehende Periode nicht ausreichend kommuniziert.
- Es werden häufig zu viele Ziele benannt und vereinbart, die wirklich wichtigen geraten aus dem Fokus.
- Angaben oder Vereinbarungen über die Verfügbarkeit der Ressourcen, die für die Erreichbarkeit des Ziels erforderlich sind, sind nicht klar formuliert oder fehlen gänzlich: *Was ihr für Künste braucht ist einerlei, der Kaiser will dass alles fertig sei.*<sup>[1]</sup>
- Führen mit Zielen wird nicht individuell angewendet.
- Die Ziele sind werden dem Mitarbeiter nur autoritär aufgeprägt, ohne dass er an einer Entscheidungsfindung beteiligt wäre.

Sind diese Gründe weitgehend ausgeräumt, wird das „Führen mit Zielen“ zu einem wirksamen und effizienten Führungsinstrument, dessen Vorteile auf der Hand liegen:

Durch die gemeinsame Entscheidungsfindung sind die Ziele von allen gewollt. Ziele werden von allen gemeinsam und sich gegenseitig unterstützend umgesetzt. Dadurch vergrößert sich der Erfolg. Zielvereinbarung erhöht dann trotz des hohen persönlichen und organisatorischen Aufwands deutlich die **Mitarbeiterzufriedenheit**.

### 34.4.1 Vorteile

Diese Liste gilt nur unter den im ersten Absatz genannten Voraussetzungen.

- Entspricht den Bedürfnissen der modernen Arbeitnehmer nach mehr Mitbestimmung und Gestaltungsspielraum
- Bezieht persönliche Ziele, Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter mit ein
- Individuelle Ziele werden (idealerweise) mit den Zielen des Unternehmens verknüpft
- Dadurch stärkeres Commitment (Bindung) des Mitarbeiters an das Unternehmen
- Förderung der Leistungsbereitschaft
- Förderung des Teamgeistes
- Ggf. gerechte Entlohnung durch Prämien
- Identifikation mit den Zielen
- Eigenverantwortliche Zielerfüllung
- Entlastung der Führungskräfte

### 34.4.2 Nachteile

- Kontrolle des Mitarbeiters
- erhöhter Leistungsdruck für den Mitarbeiter
- Gefahr von mehr Quantität als Qualität

## 34.5 Literatur

- Peter Ferdinand Drucker: *Die Praxis des Managements*. Econ Verlag, Düsseldorf 1998. Englischsprachige Originalausgabe: *The Practice of Management*. Harper & Row, New York 1954
- Fredmund Malik: *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Heyne Verlag, München 2001, ISBN 978-3-453-19684-1

## 34.6 Weblinks

- Oliver Schrader: *Drowning by Targets. Über den Sinn und Unsinn von Zielen*, auf [personalmanagement.info](http://personalmanagement.info)
- Wolfgang Stock: *Management by Objectives – der humane Unternehmenserfolg*, auf [stockpress.de](http://stockpress.de), 15. November 2010

## 34.7 Siehe auch

- Management by Delegation
- Management by Exception
- Management by Results

## 34.8 Einzelnachweis

[1] Goethe: *Faust II*, V. 6317 (Der Kaiser erwartet von Mephistopheles und Faust einen Geisterzauber.)



# Kapitel 35

## Managementkompetenz

Der Begriff **Managementkompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, Managementfunktionen wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle erfolgreich (gemessen an den Zielen der Organisation, zum Beispiel eines Unternehmens) auszuüben. Folglich sind **Führungskompetenzen** ein Teilbereich der Managementkompetenzen.<sup>[1]</sup>

### 35.1 Begriffliche Klärung und Überblick

Der Begriff Management hat zwei Bedeutungen. Die eine beschreibt die Funktionen (Aufgaben), die Manager zu erfüllen haben. Dazu zählen seit Henri Fayol (1916) vor allem Planung, Organisation, Führung, Koordination und Kontrolle. Folglich ist Führung ein Teilbereich des Managements, obwohl beide Begriffe häufig synonym verwendet werden. Die zweite Bedeutung des Begriffs beschreibt die Personen, die diese Aufgaben wahrnehmen und die damit verbundenen Rollen ausüben. Diese kann man analog zur Organisationspyramide in ein "oberes", "mittleres" und "unteres" Management unterteilen. Die zur Durchführung von Managementaufgaben notwendigen Fähigkeiten kann man, Katz<sup>[2]</sup> (1977) und Stewart<sup>[3]</sup> (1982) folgend, in technische, soziale und analytische Kompetenzen gliedern.<sup>[4]</sup> Beispiele für technische Fähigkeiten sind (neben Technologiekenntnissen) Kosten- und Investitionsrechnung, Projektplanung, Qualitätskontrolle und der Umgang mit Kennzahlensystemen. Zu den sozialen Fähigkeiten zählen unter anderem Führung, Motivation, Kommunikation, Konfliktlösung oder die Erfüllung der Vorbildfunktion. Schließlich benötigen Manager analytische Fähigkeiten wie zum Beispiel Problemlösung, strategisches Denken, Risikoabwägung sowie ein ganzheitliches Verständnis der Funktionsweise eines Unternehmens und der Interdependenz seiner Bereiche (Unternehmensfunktionen) wie zum Beispiel Marketing, Produktion, Finanzen und Verwaltung.<sup>[5]</sup>

Einige Autoren wie zum Beispiel Zaleznik<sup>[6]</sup> (1977), Bennis und Nanus<sup>[7]</sup> (1985) oder Kotter<sup>[8]</sup> (1990) unterschieden zwischen Management und Führung. Demnach würden sich **Manager** mehr mit operativen Dingen wie Planung, Kontrolle und Organisation beschäftigen, während **Führer** eher visionäre, inspirierende und motivierende **Veränderungen** im Blickfeld hätten.<sup>[9]</sup> Diese Diskussion gilt inzwischen als überholt, weil erfolgreiches Management ohne Führung gar nicht möglich ist (und umgekehrt); mit anderen Worten: Manager müssen führen und Führer müssen managen können. Die Debatte um die ideale Definition der Begriffe führt, so Gary Yukl, nicht weiter; wichtiger sei es, die Aufmerksamkeit (Forschung) auf empirisch prüfbare Erkenntnisse und nicht auf subjektive Meinungsäußerungen verschiedener Autoren zu richten.<sup>[10]</sup> Die Abbildung 1 visualisiert die wichtigsten Zusammenhänge und Begriffe.

### 35.2 Entwicklung und Bedeutung des Themas

Die Qualifizierung von Managern und deren Kompetenzen hat eine relativ junge Tradition. So bemerkt zum Beispiel Peter Drucker, Anfang der 1950er Jahre habe es nur zwei Unternehmen mit einer mehr oder weniger systematischen Führungskräfteentwicklung gegeben (Sears Roebuck in den Vereinigten Staaten und Marks & Spencer in England). Zehn Jahre später seien es etwa dreitausend gewesen; und nach einer weiteren Dekade war die Anzahl derartiger Unternehmen und Entwicklungsprogramme an den Universitäten nicht mehr bezifferbar. Daraus lässt sich auf den enormen Bedarf der Praxis nach qualifizierten Managern schließen,<sup>[11]</sup> zumal die Aufgaben und Erwartungen an Manager bis heute immer komplexer werden.<sup>[12]</sup>

Bis in die 1970er Jahre war die Auffassung weit verbreitet, Management könne man weder lehren noch lernen; es sei

## Management: Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen



**Interpretation:** Ein Manager mit Planungsaufgaben in der Verwaltung benötigt funktionale und analytische Kompetenzen; wenn er in den Vertrieb wechselt, müssen soziale Kompetenzen hinzukommen. Ein General Manager muss möglichst alle Funktionen beherrschen und über mehrere Kompetenzen verfügen. Das erklärt die Knappheit an Managern und folglich die hohe Bezahlung (Kosten für das Unternehmen)

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung 1: Überblick über die wichtigsten Begriffe: Management, Kompetenzen und Funktionen

eher eine **Kunst**, zu der man geboren sein müsste. Ein erfolgreicher Manager sollte über besondere **charakterliche** Eigenschaften und **Persönlichkeitsmerkmale** verfügen. In der Praxis hat sich diese Meinung allerdings nicht durchgesetzt.<sup>[13]</sup> Zur empirischen Klärung dieser (und anderer) Fragen haben Nitin Nohria und Co-Autoren eine umfassende Studie mit 50 führenden Experten an der **Harvard University** durchgeführt („Evergreen Project“).<sup>[14]</sup> Dabei wurden 220 Erfolgsfaktoren („Erfolgsgeheimnisse“) des Managements über zehn Jahre bei 160 Unternehmen untersucht. Das Ergebnis: Es besteht kein Zusammenhang zwischen den 30 getesteten **Persönlichkeitsmerkmalen** der Top-Manager (CEO) und dem langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Es ist also irrelevant, ob der Geschäftsführer charismatisch, visionär, selbstsicher, geduldig, zurückhaltend oder detail-orientiert ist. Als wichtig erwies sich vielmehr die Fähigkeit, persönliche Beziehungen über alle Hierarchiestufen und Funktionen hinweg zu unterhalten sowie Probleme und Chancen etwas früher als andere zu erkennen (**Intuition**).<sup>[15]</sup> Die Abbildung 2 gibt einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Studie zu diesem Thema. Das „Visionäre“ (**Image**) entsteht somit erst im Nachhinein (**Legendenbildung**).

### 35.3 Praxis der Entwicklung von Kompetenzen

Wie ist die heutige Praxis der Auswahl und Qualifizierung von Nachwuchskräften für das Management? Dazu wurde am Steinbeis-Institut für Management-Innovation eine Meta-Studie durchgeführt, bei der zahlreiche Untersuchungen über „best practice in leadership development“ ausgewertet wurden. Dazu gehören die Publikationen von Carter,<sup>[16]</sup> Conger,<sup>[17]</sup> Day<sup>[18]</sup> und Fulmer.<sup>[19]</sup> Diese Erkenntnisse lassen sich zu den folgenden Prinzipien und Methoden zusammenfassen (siehe auch Abbildung 3 als Überblick):

#### 35.3.1 Prinzipien

**Zukunftsorientierung:** Traditionelle Fallstudien und Trainingsmethoden haben einen wichtigen Nachteil: Sie beruhen auf Erfahrungen und Rahmenbedingungen der Vergangenheit. Um **Wettbewerbsvorteile** aufzubauen, ist es wichtig,

## Harvard “Evergreen Study”: Top-Management CEO qualities which really matter

- Establishing personal connections with people at all levels
- Being able to spot problems and opportunities a little bit earlier than others
- Finding ways and translating that into what the organization can do
- Board members who deeply understand the company (markets, customers, competitors, culture)
- Top managers who actually have bought into the company with their own money



Note: a person who acts ten seconds earlier than everybody else ends up looking like a visionary

Quelle: Ergebnisse der „Evergreen-Studie“ das Top-Management betreffend (Nohira, N., *What really works*, Harvard Business Review, July 2003).  
Grafik erstellt vom Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung 2: „Harvard Evergreen Study“: What really matters in management

sich an zukünftigen strategischen Anforderungen des Geschäfts, an erwarteten Herausforderungen und **Markttrends** zu orientieren. Die Ergebnisse gehen dann in die Gestaltung der Trainingsinhalte ein. Es ist also ein vorausschauender Ansatz, der nicht wartet, bis die (wirtschaftlichen) Probleme unübersehbar sind.

**Nachfolgeplanung:** Die Qualifizierung sollte möglichst eng an die Nachfolgeplanung gekoppelt sein – also an die individuellen Stärken und Schwächen der Kandidaten. Beispielsweise hat FedEx ein nahezu lückenloses System zur regelmäßigen Beurteilung der Leistungen von Nachwuchskräften entwickelt. Das Beurteilungssystem besteht unter anderem aus Mitarbeitergesprächen, Coachings, 360-Grad-Feedbacks und Vorgesetztenbeurteilungen bis hin zu Gesprächsrunden, bei denen die Kandidaten schwierige Managementprobleme vor einem Gremium erfahrener Manager präsentieren.

**Praktikereinbindung:** Wichtig ist die Einbindung erfahrener operativer Manager. Beispielsweise werden die Kandidaten bei General Electric zur Lösung von realen Problemen im Tagesgeschäft herangezogen. Das erfolgt zum Beispiel in Form von Projekten. Die Unternehmen legen außerdem Wert darauf, dass auch bei Assessment-Centern nicht nur Psychologen, sondern vor allem erfahrene Linienmanager mitwirken.

**Erfolgskontrolle:** Alle Best-Practice-Unternehmen betreiben eine konsequente Erfolgskontrolle der Aus- und Weiterbildung. Diese bezieht sich nicht nur auf die subjektive Zufriedenheit der Teilnehmer, sondern auch auf möglichst objektive, messbare Ergebnisse wie zum Beispiel Lernerfolg (neu erworbenes Wissen), Transfer in die Praxis oder die Auswirkung der Trainingsmaßnahmen auf Geschäftsergebnisse wie zum Beispiel Umsatz, Kosten oder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

### 35.3.2 Methoden

Klassische Seminare sind bei allen Unternehmen die Basis und werden wegen der hohen Kosten meistens von Business Schools zugekauft. Dabei achten die Unternehmen darauf, dass diese Hochschulen praxisorientierte Forschung betreiben, damit die Teilnehmer einen **Wissensvorsprung** bekommen. Reines Lehrbuchwissen kann man nämlich wesentlich kostengünstiger durch Lektüre und Selbststudium erwerben. Als Lernmethode bekommt das sogenannte **Action Learning** eine ständig wachsende Bedeutung. Dabei handelt es sich um Projektgruppen, die an der Lösung

## Best Practice: Unternehmen und Prinzipien

- Beispiele für Best-Practice-Unternehmen:
  - ▶ General Electric
  - ▶ Motorola
  - ▶ PepsiCo
  - ▶ Federal Express
  - ▶ Johnson & Johnson
  - ▶ Toyota
  
- Best Practice-Prinzipien:
  - ▶ Eine konsequente Implementierung ist wesentlich wichtiger als innovative Methoden
  - ▶ Entscheidend ist ein systematischer Prozess (statt einzelner Maßnahmen)
  - ▶ Inhalte und Methoden müssen direkt an unternehmerische Ziele gebunden sein (Geschäftserfolg)
  - ▶ Führungskräfteentwicklung muss „Chefsache“ sein
  - ▶ Erfolgskritisch ist die Einbindung erfahrener Linienmanager

*Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz auf Basis der Studien von Carter, Conger, Day und Fulmer (siehe Literaturverzeichnis)*

Abbildung 3: Best Practice: Unternehmen und Prinzipien

realer Probleme aus dem Tagesgeschäft arbeiten. Diese Vorgehensweise hat neben dem Praxisbezug den Vorteil der Verbesserung der Beziehungen zwischen verschiedenen Teilnehmern, Managern und Funktionen (Abteilungen). Als Ausgangspunkt von Entwicklungsmaßnahmen dienen häufig **Management-Audits**, **Verhaltensinterviews** (“behavioral interview”) und das **360-Grad-Feedback**, bei dem die Kandidaten eine Rückmeldung über ihr Verhalten von **Mitarbeitern**, **Vorgesetzten**, Kollegen bekommen (**Fremdbild**) und dieses mit der eigenen Einschätzung (**Selbstbild**) vergleichen. Zahlreiche Anliegen und Themen haben eine starke persönliche Komponente und lassen sich somit in der Gruppe nicht diskutieren. Dazu werden sogenannte **Executive Coachings** angeboten. Dabei handelt es sich um Vier-Augen-Gespräche mit internen oder externen Beratern. Eine weitere verbreitete Maßnahme sind sogenannte **Job Assignments**. Dabei handelt es sich um ein- bis dreijährige Aufgaben in verschiedenen Funktionen, die eine besondere Bedeutung für den Erwerb von Kompetenzen haben (sogenannte Linchpin Positions). Beispielsweise ist es extrem wichtig, dass ein angehender **General Manager**, der als Ingenieur aus einer technischen Abteilung kommt, auch eine angemessene Zeit im **Vertrieb** verbringt, also Erfahrungen im Umgang mit **Kunden** erwirbt und somit das Verständnis für die Entwicklung des Marktes entwickelt. Einen zusammenfassenden Überblick über die wichtigsten Methoden gibt die Abbildung 4.

### 35.4 Einzelnachweise

- [1] Diese Begriffsbestimmung resultiert aus der Auswertung folgender Quellen: Staehle, W., Management, 7. Auflage, München 1994; Robbins, S. P., & DeCenco, D. A., Fundamentals of Management, 4th ed. Upper Saddle River, 2004; Ulrich, P., & Fluri, E., Management, 7. Auflage, Bern u. a., 1995
- [2] Katz, R., Skills of an effective administrator, in: Harvard Business Review, January-February 1955
- [3] Stewart, R., Choices for the manager, London et. al., 1982
- [4] Staehle, W., Management, 7. Auflage, München 1994
- [5] Robbins, S. P., & DeCenco, D. A., Fundamentals of Management, 4th ed. Upper Saddle River, 2004

## Best Practice in Leadership Development: Methoden

- Klassische Seminare sind die Basis (wegen der hohen Kosten firmenspezifischer Seminare, werden diese meistens von forschenden Business Schools zugekauft)
- Action Learning (Projektgruppen, die an der Lösung realer Probleme aus dem Tagesgeschäft arbeiten (Fälle aus dem eigenen Unternehmen))
- 360-Grad-Feedback (Rückmeldung von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Selbsteinschätzung)
- Executive Coaching (strukturierte Vier-Augen-Gespräche mit internen oder externen Beratern)
- Job Assignments (ein- bis dreijährige Aufgaben in verschiedenen Funktionen)
- Rotation über Kern-Funktionen („Linchpin Positions“)
- Mentoring (Betreuung durch hierarchisch höher stehende Manager)

*Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz auf Basis der Studien von Carter, Conger, Day und Fulmer (siehe Literaturverzeichnis)*

Abbildung 4: Best Practice: Methoden

- [6] Zaleznik, A., Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, No. 5/1977
- [7] Bennis, W. & Nanus, B., Führungskräfte, Frankfurt am Main 1985
- [8] Kotter, J. P., A force for change: How leadership differs from management, New York, 1990
- [9] Yukl, G., Leadership in organizations, 6th ed., Upper Saddle River, 2006
- [10] • Yukl, G., Leadership in organizations, 6th ed., Upper Saddle River, 2006, S. 7
- [11] Drucker, P. F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York, 1993
- [12] Datar, S. M., The Center for Creative Leadership, Harvard Business School Case Study, May 2009
- [13] Pelz, W., Kompetent führen, Wiesbaden 2004, S. 25 ff.
- [14] Nohira, N., What really works, Harvard Business Review, July 2003
- [15] Nohira, N., What really works, Harvard Business Review, July 2003, S. 7
- [16] Carter, L., Ulrich, D., Goldsmith, M., Best Practices in Leadership Development and Organization Change, San Francisco, 2005
- [17] Conger, J. A. & Fulmer, R. M., Developing Your Leadership Pipeline, in: Harvard Business Review, December 2003
- [18] Day, V. D. & Halpin, S. M., Leadership Development: A Review of Industry Best Practices, U.S. Army Research Institute Publication, 2001
- [19] Fulmer, R. M., et. al., Developing Leaders: How Winning Companies Keep On Winning, in: Sloan Management Review, No. 1/2000

## 35.5 Relevante Fachliteratur

- Bartlett, C. A., & McLean, A. N., GE's Talent Machine: The Making of a CEO, Harvard Business School Case Study, 2003
- Bennis, W. & Nanus, B., Führungskräfte, Frankfurt am Main 1985
- Carter, L., Ulrich, D., Goldsmith, M., Best Practices in Leadership Development and Organization Change, San Francisco, 2005
- Conger, J. A. & Fulmer, R. M., Developing Your Leadership Pipeline, in: Harvard Business Review, December 2003
- Day, V. D. & Halpin, S. M., Leadership Development: A Review of Industry Best Practices, U.S. Army Research Institute Publication, 2001
- Drucker, P. F., The Effective Executive: Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen, München 2014
- Drucker, P. F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York, 1993
- Fulmer, R. M., et. al., Developing Leaders: How Winning Companies Keep On Winning, in: Sloan Management Review, No. 1/2000
- Katz, R., Skills of an effective administrator, in: Harvard Business Review, January-February 1955
- Kotter, J. P., A force for change: How leadership differs from management, New York, 1990
- Nohira, N., What really works, Harvard Business Review, July 2003
- Pelz, W., Kompetent führen, Wiesbaden 2004
- Reichwald, R., u. a., Leadership excellence, Learning from an exploratory study on leadership systems in large multinationals, in: Journal of European Industrial Training, No. 3/2005
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A., Fundamentals of Management, 4th ed. Upper Saddle River, 2004
- Staehle, W., Management, 7. Auflage, München 1994
- Stewart, R., Choices for the manager, London et. al., 1982
- Yukl, G., Leadership in organizations, 6th ed., Upper Saddle River, 2006
- Zaleznik, A., Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, No. 5/1977



# Kapitel 36

## Managerial Grid

Das **Managerial Grid** (auch: **Verhaltensgitter**) ist ein wissenschaftliches Modell, das die Kombinationsmöglichkeiten von Mitarbeiter- und Sachaufgabenorientierung im Management aufzeigt. Es beruht auf Forschungsergebnissen der US-amerikanischen Ohio State University und wurde 1964 im Rahmen eines Führungstrainings für das Unternehmen ExxonMobil von Robert R. Blake und Jane Mouton entwickelt.

### 36.1 Erklärung und Ausprägungen

Es gibt zwei Achsen, die in jeweils neun Stufen unterteilt sind. Blake/Mouton gehen davon aus, dass es grundsätzlich wenigstens zwei Orientierungen im Führungsverhalten gibt; waagrecht die sachrationale (aufgabenorientierte) und senkrecht die sozioemotionale (mitarbeiterorientierte) Dimension. Theoretisch ergeben sich daraus 81 verschiedene Verhaltensmuster, jedoch nur fünf werden als wesentlich betrachtet. Vier davon sind extreme Ausprägungen, die fünfte stellt ein Mittelmaß dar.

**Typ 9,9 – Teammanagement** Gilt als bestes Führungsverhalten, welches in jeder Situation angestrebt werden soll. Dabei bedient sich die Führungskraft abhängig der Situation verschiedener Herangehensweisen. Die Mitarbeiter bringen hohe Arbeitsleistung. Ziele werden als gemeinsame Ziele angesehen.

**Typ 9,1 – Befehl-Gehorsam-Management** Es stehen die Arbeitsergebnisse im Zentrum. Auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter wird weniger Wert gelegt. Charakteristisch wird dieser Stil bei Akkordarbeiten angewandt, da nur eine Ergebnisorientierung vorliegt.

**Typ 5,5 – Organisationsmanagement** Versuch der Ausgewogenheit zwischen genügend Arbeitsleistung und der Notwendigkeit auch Mitarbeiterwünsche zu berücksichtigen. Die Mitarbeiter sind motiviert, laufen aber nicht zur Höchstform auf. Es handelt sich um eine Kompromisslösung.

**Typ 1,1 – Überlebensmanagement** Dieser gilt als schlechtester Führungsstil. Es wird weder auf die Mitarbeiter noch auf die Erreichung der Ergebnisse Wert gelegt (Laissez-faire).

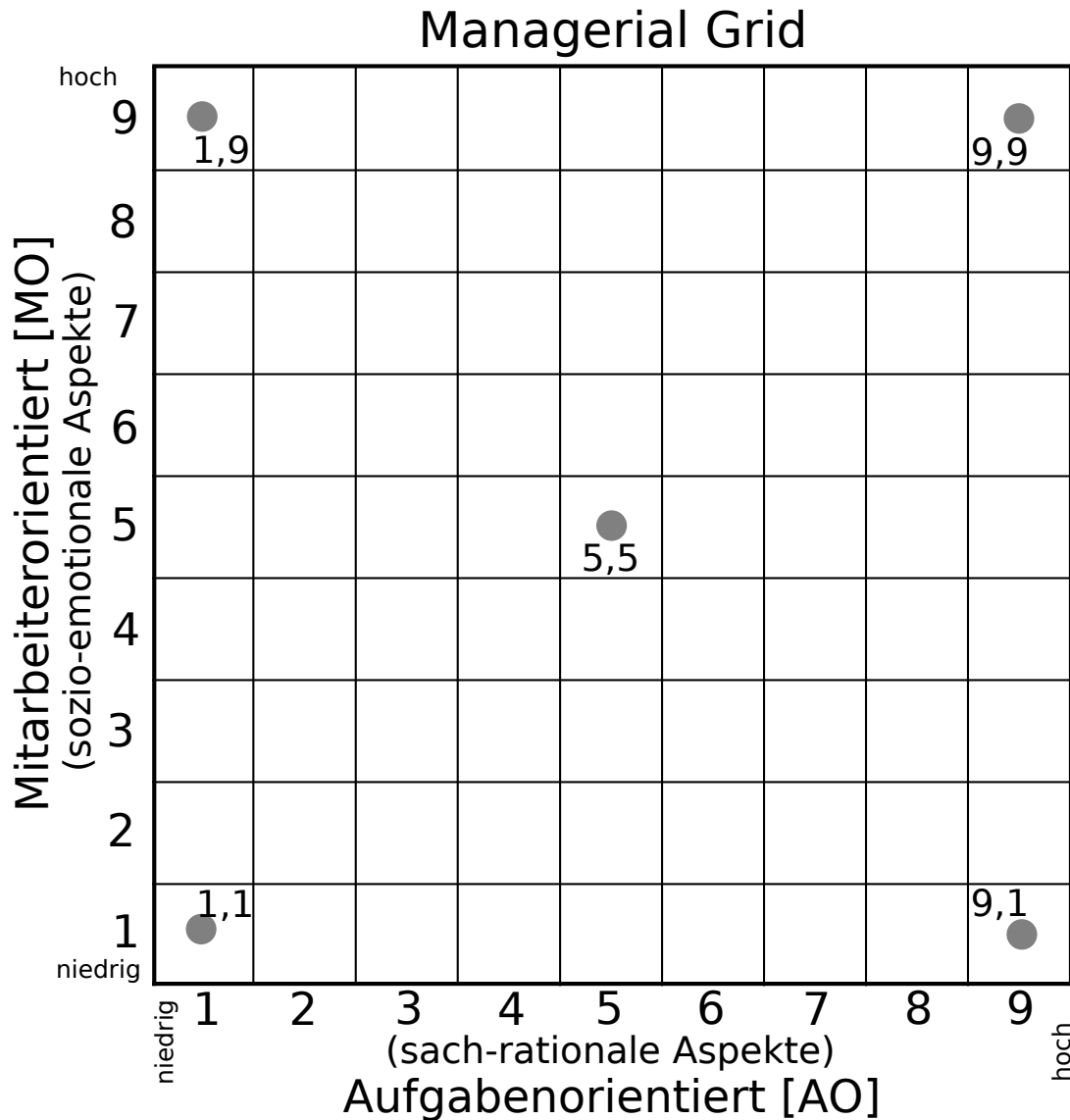
**Typ 1,9 – Glacehandschuhmethode** Hier findet eine sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen statt. Dies hat eine freundliche Arbeitsatmosphäre als Mittelpunkt der Führungstätigkeit zur Folge. Keine intensive Auseinandersetzung mit den Zielen. Dies wirkt sich negativ auf das Arbeitstempo und -ergebnis aus.

Der 9,9-Führungsstil gilt als optimal. Alle Formen im Bereich 5,9; 5,5; 9,5 gelten als erstrebenswert.

Hinzu kommen zwei weitere Führungsstile, die aus den Hauptstilen kombiniert werden:

**Typ 9+9 – Patriarchalische Orientierung** Mitarbeiter- und Sachorientierung sind gleichmäßig vorhanden. Charakteristisch hierfür ist eine Beziehung, in der Anerkennung und Belohnung gegen Loyalität und Gehorsam ausgetauscht werden.

**Opportunistische Orientierung** Ist vom Grundsatz getragen: „Was/wer dient mir oder meiner Karriere?“



Darstellung des Managerial Grid („GRID-Modell“) in einem Koordinatensystem.

Hier werden vom Opportunisten jeweils einzelne oder eine Kombination der anderen sechs Stile angewandt. In einem wechselseitigen Verhältnis wird Leistung gegen Gegenleistung ausgetauscht.

In Bezug auf das Management wird als Ziel definiert, Führungskräfte für 9,9-Problemlösungen zu sensibilisieren. Dieser Führungsstil wird folgendermaßen beschrieben:

„Leistungen werden durch engagierte Menschen vollbracht; wechselseitige Abhängigkeit durch ein gemeinsames Interesse an den Zielen der Organisation führt zu Beziehungen von Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung.“

– French, W. L. / Bell, C. H. jr.: *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*, 1994

## 36.2 Einflussfaktoren

Robert R. Blake und Jane Mouton weisen auf verschiedene Einflussfaktoren für die Wahl des Führungsstils hin:



- Die Organisation, in der der Mitarbeiter tätig ist
- Die Situation, in der er sich befindet
- Werthaltungen/Einstellungen des Führenden
- Persönlichkeit/Charakter des Führenden
- Gelegenheit/Situation des Vorgesetzten, erlerntes Verhalten auf konkrete Führungssituationen anzuwenden

### 36.3 Praxis

Zur nachhaltigen Umsetzung des 9,9-Stils im Unternehmen (=OE Organisationsentwicklung) schlagen Blake/Mouton ein Sechs-Phasen Programm vor, das über mehrere Jahre laufen kann. In der *Vorphase* sollen zunächst die Führungskräfte mit der Methodik vertraut gemacht werden. Bei der *ersten Phase* handelt es sich um ein Grid-Laboratorium Seminar, in dem der jetzige Führungsstil der Teilnehmer im Verhaltensgitter eingeordnet und der 9,9-Stil eingeübt wird (Lernen des Einzelnen). In der *zweiten Phase* steht die Teamentwicklung im Vordergrund, bei der das neue Führungsverhalten mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten geübt wird (Lernen als Gruppe). Die *dritte Phase* verlangt Kooperation zwischen den einzelnen Gruppen (Intergruppenentwicklung). In der *vierten Phase* soll man für die ganze Organisation ein Ideal-Modell entwerfen, wie zum Beispiel finanzielle Ziele präzisieren, Entscheidungsverhalten überdenken oder eine neue Organisationsstruktur konzipieren. *Phase fünf* besteht aus der Implementierung des Ideal-Modells und in der *Phase sechs* kommt es zu systematischer Kritik, sofern das Verhaltensmuster und die neuen Strukturen stabilisiert sind.

### 36.4 Kritik

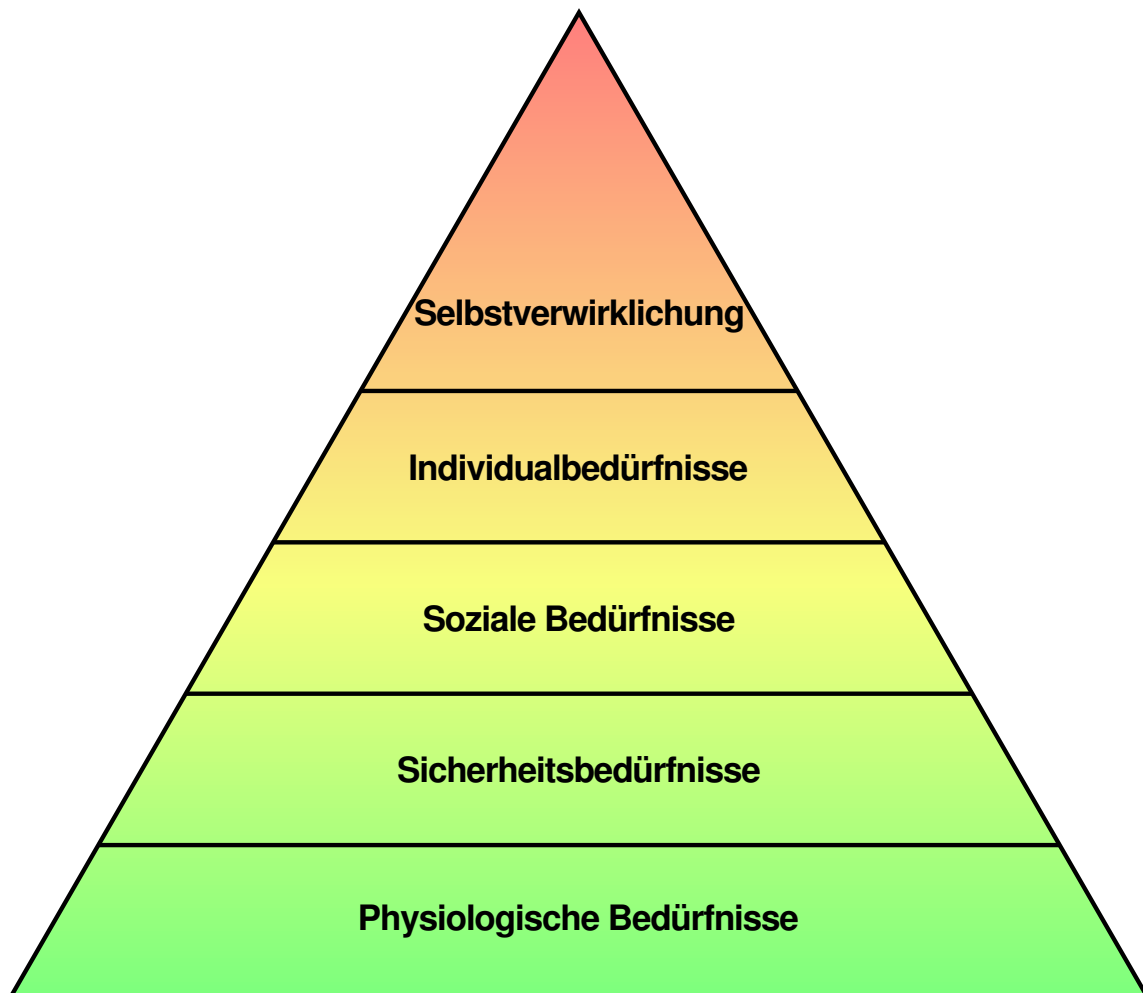
In der Praxis hat sich herausgestellt, dass dieser Prozess der Unternehmensentwicklung (OE) nur von wenigen Organisationen durchgezogen wurde, da er mindestens drei Jahre in Anspruch nimmt. Meistens ist der Zeitdruck zu hoch und ein plötzlich auftretender Leidensdruck (Umsatzeinbruch, technologische Neuorientierung, CEO Wechsel etc.) vorhanden, der zu meist überhasteten und autoritären Veränderungen zwingt. Ist andererseits kein Leidensdruck vorhanden, wird in der Regel auch keine Veränderung im Unternehmen gewünscht, schon gar nicht im Verhalten der Führungskräfte oder Mitarbeiter. Damit ist oft kein geeignetes Zeitfenster für diesen Prozess gegeben. Weiterhin ist ausschlaggebend, ob das Grid-Modell von allen Führungskräften von oben nach unten trainiert und gelebt wird. Manager an der Spitze scheuen sich oft genug, ihren Stil einem Überdenken (konstruktiver Kritik) zu unterziehen („Sollen sich gefälligst die da unten ändern – wie ich es will!“). Nachdem es auch zu ständigen Wechseln im Führungskader kommt, müsste das Grid Training als dauerhaftes Programm etabliert und nicht zuletzt aus Kostengründen von hauseigenen Trainern getragen werden. Da Verhalten durch den rauen Alltag leicht in alte Vorgangsweisen zurückfällt („Heimkehrereffekt“), kann eine Auffrischungsphase sehr hilfreich sein.

### 36.5 Literatur

- Blake/Mouton (1964): *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston, Gulf Publishing Co.
- Manfred Schulte-Zurhausen (2005): *Organisation*, München, ISBN 3-8006-3205-5.
- Georg Schreyögg (2004): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart, ISBN 3-7910-8050-4.
- Kasper/Mayerhofer (2002): *Personalmanagement, Führung, Organisation*, Wien, ISBN 3-7073-0430-2.
- Erich Frese (1992): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, ISBN 3-7910-8027-X.
- French, W. L./ Bell C. H. jr. (1994): *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. 4. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.
- Mc Kee/Carlson (2000): „*Mut zum Wandel*“. *Das Grid Führungsmodell*. ECON, ISBN 3-430-13454-4.

## Kapitel 37

# Maslowsche Bedürfnishierarchie



*Die bekannte Pyramide ist eine Interpretation von Maslows Bedürfnishierarchie.*

Die **Maslowsche Bedürfnishierarchie**, bekannt als **Bedürfnispyramide**, ist eine sozialpsychologische Theorie des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow. Sie beschreibt menschliche Bedürfnisse und Motivationen (in einer hierarchischen Struktur) und versucht, diese zu erklären.

## 37.1 Allgemeine Bedeutung

Maslow gilt als der wichtigste Gründervater der **humanistischen Psychologie**, in der eine Psychologie seelischer Gesundheit angestrebt und die menschliche **Selbstverwirklichung** im Rahmen eines **ganzheitlichen** Konzepts untersucht wird, wobei er sich gegen die Verabsolutierung quantifizierender Modelle und Methoden in der Psychologie wandte. Sein Gesamtwerk war wesentlich weitreichender als das hier dargestellte Modell, obwohl diese einfache Darstellung ihn sehr bekannt gemacht hat.

Als psychologische Theorie begründet, fand Maslows Bedürfnishierarchie Eingang in andere Wissenschaften. Das Thema „menschliche Bedürfnisse“ kann fachübergreifend in den Sozialwissenschaften, in Katholischer und Evangelischer Religionslehre oder im Bereich Philosophie behandelt werden. Insbesondere wurde die Theorie in den **Wirtschaftswissenschaften** populär bzw. an den Schnittstellen von Wirtschaft und Psychologie (siehe auch **Wirtschaftspsychologie**). Hier untersuchen u. a. die **Verkaufpsychologie** oder das **Marketing** das Kaufverhalten von Personen.

## 37.2 Geschichte und theoretischer Hintergrund

Die erste Idee zu seinem Modell veröffentlichte Maslow 1943 unter dem Titel *A Theory of Human Motivation* im *Psychological Review*.<sup>[Maslow 1943 1]</sup> Später entwickelte er sein Modell in seinen Büchern *Motivation and Personality* (1954) und *Farther Reaches of Human Nature* (posthum 1971) weiter, ergänzte und erweiterte es.

### 37.2.1 Menschenbild und psychologische Schulen

Als erste dezidiert moderne psychologische Schulen entwickelten sich die **Psychoanalyse** (Ende des 19. Jahrhunderts; Sigmund Freud) und der **Behaviorismus** (Anfang des 20. Jahrhunderts; John B. Watson). Beide gingen von einem eher pessimistischen, negativen bzw. gestörten oder defizitären Menschenbild aus. Ähnliches gilt auch für die **Ethologie** (Vergleichende Verhaltenswissenschaft) jener Zeit. Der Mensch wurde animalistisch auf Triebe (Triebtheorie) und Reflexe (Konditionierung, **Black-Box-Modell**) reduziert.

Maslow lehnte diese Schulen, ihr Menschenbild und ihre Untersuchungsansätze ab. Vielmehr war er der Ansicht, dass Menschen als grundsätzlich gut angesehen werden können (vgl. zu dieser grundsätzlichen Fragestellung die **Philosophische Anthropologie**). Der Mensch sei in seiner Ganzheit nicht durch niedere Triebe gesteuert, sondern werde *durch ein angeborenes Wachstumspotential angetrieben*, um sein höchstes Ziel – die **Selbstverwirklichung** – zu erreichen (optimistische Sicht). Seine Arbeiten sowie die von **Carl Rogers** und **Charlotte Bühler** bildeten die Grundlage für eine neue Schule der **humanistischen Psychologie** („dritte Kraft“). Einen ähnlichen Ansatz findet man später in der **positiven Psychologie** (Ende des 20. Jahrhunderts).

Obwohl das Verhalten von Tieren oder das neurotischer Menschen demnach nicht als zentraler Ausgangspunkt zur Erklärung menschlichen Verhaltens verwendet werden sollte, erkannte Maslow die Erscheinungsformen extremen Verhaltens an und bezog sie in seine Überlegungen mit ein:

„Destruktivität, Sadismus, Grausamkeit sind nicht inhärent (also sie sind keine ureigenen menschlichen Bedürfnisse wie etwa bei Freud), sondern wesentliche Reaktionen auf Frustrationen unserer inhärenten Bedürfnisse.“

– Abraham Maslow: *Psychologie des Seins – Ein Entwurf*, 1973, S. 21

Schon in seiner ersten Arbeit von 1943 begann er mit dem Versuch, eine positive Theorie der Motivation zu entwerfen. Sie sollte allen Anforderungen einer Theorie gerecht werden und alle bis dahin bekannten Tatsachen (klinisch beobachtbare wie auch experimentelle) erklären können. Seine eigenen Erkenntnisse bezog er allerdings hauptsächlich aus der klinischen Erfahrung. Maslow selbst bezeichnet seine Theorie als **holistisch-dynamisch**, da in ihr Ansätze des amerikanischen **Funktionalismus** (James und Dewey), des **Holismus** (Wertheimer, Goldstein), der **Gestaltpsychologie** und der **Psychoanalyse** (Freud, Adler) zu einer Synthese zusammengefasst sind.<sup>[Maslow 1943 2]</sup>

### 37.2.2 Untersuchungsmethode

Entsprechend seinem Menschenbild studierte Maslow *nur ausgewählte Persönlichkeiten* (z. B. Albert Einstein, Jane Addams, Eleanor Roosevelt oder Frederick Douglass) mit weithin bekannten und bezeugten, dazu stabilen Profilen.

Er bezog also bewusst keine psychisch gestörten oder auch nur labile bzw. unreife Personen in seine Untersuchung mit ein.<sup>[1]</sup>

Maslow wusste um die mangelnde empirische Überprüfung seiner Studien, beschrieb deren Erkenntnisse für ihn persönlich aber als so erleuchtend und bereichernd, dass er sie trotz der methodologischen Mängel veröffentlichte.

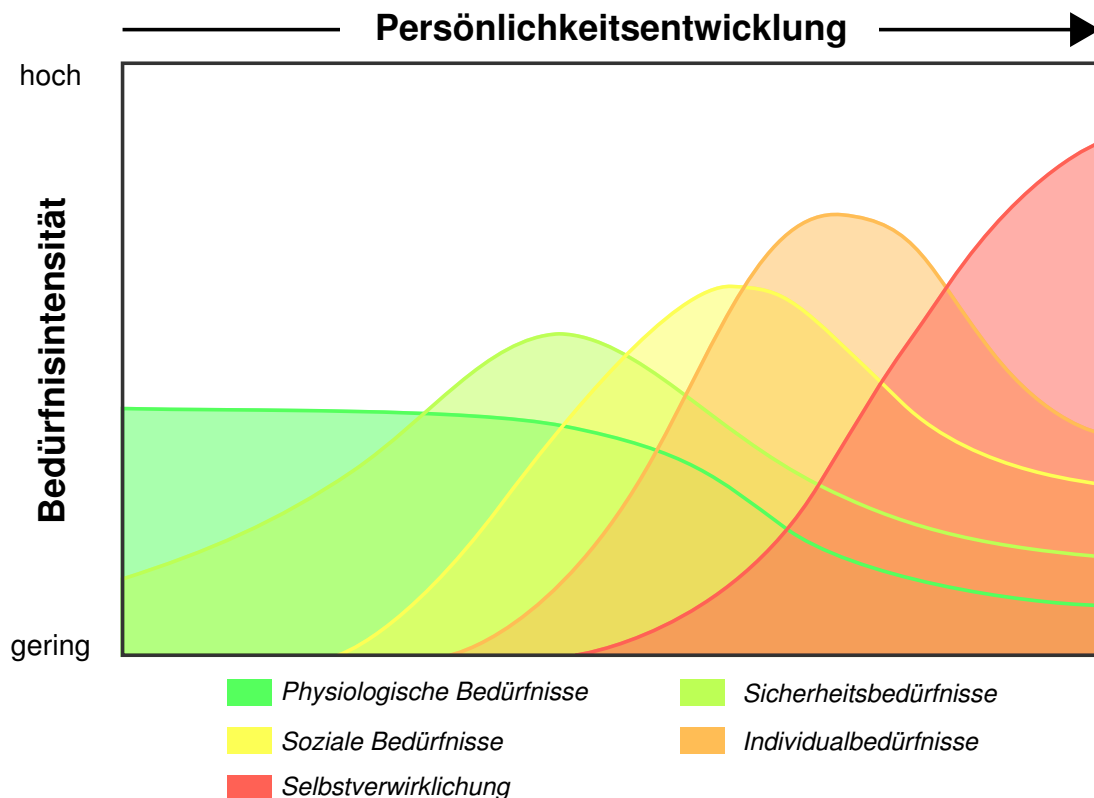
„Diese Art Forschung ist an sich derart schwierig [...], dass wenn wir auf konventionelle, zuverlässige Daten warten müssten, wir für immer warten würden.“

– Abraham Maslow: *Motivation and Personality* (3. Auflage: 1987), Seite 150

In einer Zusammenarbeit mit E. Raskin und D. Freedman wurde eine über 2 Jahre angelegte Studie begonnen, die aber abgebrochen werden musste. Als Teilnehmer hatte man das gesündeste Prozent der Studentenpopulation gewählt.<sup>[2][3]</sup>

Um den vagen Begriff der *Selbstverwirklichung* etwas zu präzisieren, stellte Maslow ein Kollektiv aus 60 Personen zusammen, von denen er meinte, diese hätten sie erreicht. Hierbei handelte es sich zum größten Teil um historische Persönlichkeiten und Personen der Zeitgeschichte. Da diese jedoch schwerlich zu Testzwecken herangezogen werden konnten, sondern lediglich Fremd- und Selbstzeugnisse vorlagen, mussten Gelegenheitsgespräche, Interviews und vereinzelt auch Tests benutzt werden. Eine einheitliche Auswertung war somit unter diesen methodologischen Voraussetzungen natürlich nicht zu leisten.<sup>[4]</sup>

### 37.2.3 Die „Bedürfnispyramide“ und alternative Darstellung



*Dynamische Darstellung der Bedürfnishierarchie – Überlappungen sind dabei möglich und zu einem Zeitpunkt oft mehrere Bedürfnisse (aus verschiedenen Kategorien) aktiv.*

Die Darstellung der Maslowschen Bedürfnishierarchie in Form einer Pyramide wird ihm oft fälschlich persönlich zugeschrieben, ist aber tatsächlich eine spätere Interpretation seiner Arbeit durch andere. Sie wird u. a. Werner Correll zugeschrieben;<sup>[5]</sup> war aber auf jeden Fall schon 1970, in Maslows Todesjahr, bekannt.<sup>[6]</sup>

„So far, our theoretical discussion may have given the impression that these five sets of needs are somehow in a step-wise, all-or-none relationship to each other. We have spoken in such terms as the following: ‚If one need is satisfied, then another emerges.‘ This statement might give the false impression that a need must be satisfied 100 per cent before the next need emerges.“

– Maslow: A Theory of Human Motivation 1943

Die Pyramidendarstellung verleitet vor allem zu einer *allzu statischen Sicht* auf Maslows dynamisches Modell. Das hat denn auch zu vielen Missverständnissen und unbegründeter Kritik geführt. Eklatantes Beispiel solch einer Fehlinterpretation ist etwa die Annahme, die Bedürfniskategorien seien streng *diskret* angeordnet, und eine Bedürfniskategorie müsse erst zu 100 % befriedigt werden, bevor die nächste Kategorie von Bedürfnissen motivierend wirken könne. Häufig reicht jedoch schon ein Befriedigungsgrad von 70 % oder weniger aus, um das nächsthöhere Bedürfnis in den Vordergrund treten zu lassen. Der empfundene Sättigungsgrad variiert zudem stark mit den individuellen Erwartungen.<sup>[7]</sup> Manche Lehrbücher<sup>[8]</sup> benutzen daher dynamische Darstellungen in Anlehnung an *Krech, Crutchfield & Ballachey* (1962, S. 72/77).

## 37.3 Beschreibung der Bedürfnishierarchie

### 37.3.1 Prinzip

Die Bedürfnishierarchie ist ein **Inhaltsmodell der Motivation** (kein Prozessmodell); sie beschäftigt sich mit Inhalt, Art und Wirkung von Motiven. Ferner wird eine **Taxonomie** von Motiven geboten und bestimmt, die angibt, nach welchen Gesetzmäßigkeiten welche Motive verhaltensbestimmend werden.

Maslow stellte fest, dass manche Bedürfnisse Priorität vor anderen haben. Luft und Wasser brauchen wir zum Beispiel dringender als ein neues Auto. Den Versuch, eine konkrete (Rang-)Liste von Bedürfnissen aufzustellen, hält Maslow allerdings für nicht zielführend.<sup>[Maslow 1943 3]</sup> Deshalb ordnete er Bedürfnisse zunächst nach 5 größeren Kategorien, beginnend mit den grundlegendsten physiologischen bis hin zu den kognitiv und emotional hoch entwickelten humanen Bedürfnissen (*safety needs, love needs, esteem needs, needs for self-actualization*).

Anschließend nimmt er eine weitere Unterteilung der ersten vier Kategorien in **Defizitbedürfnisse** (oder *Mangelbedürfnisse*) und der letzten in **Wachstumsbedürfnisse** (oder *unstillbare Bedürfnisse*) vor, mit der Begründung, die Nichtbefriedigung bestimmter Bedürfnisse – der Defizitbedürfnisse – könne physische oder psychische Störungen zur Folge haben (z. B. Sicherheit – Angst, sozialer Kontakt – emotionale Störungen). Wachstumsbedürfnisse hingegen könnten nie wirklich befriedigt werden.

Nur so lange ein Bedürfnis unbefriedigt ist, aktiviert und beeinflusst es das Handeln. Dabei wird das Handeln weniger von innen angetrieben (»pushed«) als von den Befriedigungsfolgen angezogen (»pulled«).<sup>[9]</sup> Mit zunehmender Befriedigung eines Bedürfnisses nimmt also dessen motivierende Kraft ab (wenn man nicht mehr durstig ist, versucht man beispielsweise nicht mehr zu trinken). Unter der Annahme eines grundsätzlich messbaren Nutzens hatte denn auch der deutsche Volkswirt **Hermann Heinrich Gossen** bereits im 19. Jahrhundert seine *Gesetzmäßigkeiten der Bedürfnisbefriedigung* entwickelt (siehe dazu *Gossensches Gesetz*). Die Idee der Bedürfnishierarchie als solche war schon vor Maslow bekannt, z.B. im Werk von **Lujo Brentano**<sup>[10]</sup>, der sechs Ebenen der Bedürfnisbefriedigung unterschied.

### 37.3.2 Physiologische Bedürfnisse

Siehe auch: Grundbedürfnis, Existenzbedürfnisse

Maslow (1943) unterscheidet hier eine Gruppe von Elementarbedürfnissen (Mineralien, Hormone, Vitamine etc.), die der Körper selbst reguliert (vergleiche dazu das **Homeostasis-Konzept** von **Walter Cannon** (1932)).

Insbesondere auf dieser Ebene sei es unsinnig, einzelne Bedürfnisse aufzulisten, denn deren Anzahl hänge lediglich von der Spezifität der Beschreibung ab. So können wir etwa nicht sicher bestimmen, ob das unspezifische Bedürfnis nach „Mineralwasser“ auf ein bestimmtes Element seiner Einzelbestandteile, z. B. Natrium, Calcium oder Nitrat, zurückzuführen ist. Man kann zudem nicht alle physiologischen Bedürfnisse auf eine Selbstregulation zurückführen. Schlaf, Sexualverhalten oder Mutterliebe lassen sich genauso wenig ausschließlich homöostatisch erklären wie

sensorischer Genuss (Geschmack, Geruch, Kitzeln, Streicheln), zumal es sich dabei oft um hochkomplexe, nicht monokausale Verhaltensstrukturen handelt.

### 37.3.3 Sicherheitsbedürfnisse

Sind physiologische Bedürfnisse relativ gut befriedigt, taucht eine neue Reihe von Bedürfnissen auf: Sicherheitsbedürfnisse.

Maslow beschreibt, dass es bezüglich der Untersuchung von Sicherheitsbedürfnissen besser ist, Kinder zu untersuchen. Ihre Reaktionen auf grobe Behandlung (plötzliches Fallenlassen) oder ungewöhnliche sensorische Stimulation (blinkende Lichter, plötzlicher Lärm) ist unverfälscht – im Gegensatz zu Erwachsenen, die durch Sozialisation oft gelernt haben, Angst oder Mangel an Sicherheit äußerlich nicht zu zeigen. <sup>[Maslow 1943 4]</sup>

In der Gesellschaft seiner Zeit sah Maslow die Sicherheitsbedürfnisse als weitgehend erfüllt an. Eine weitere Untersuchung und direkte Beobachtung dieser Bedürfniskategorie hielt er daher nur bei neurotischen Personen oder wirtschaftlich und sozialen Außenseitern für sinnvoll oder gar möglich. <sup>[Maslow 1943 5]</sup>

Im weiteren Sinn sei die Suche nach Sicherheit und Stabilität aber auch in der menschlichen Bevorzugung des Bekannten gegenüber dem Unbekannten präsent. Darüber hinaus bedinge das Sicherheitsstreben zumindest anteilig die Entstehung von Religionen und naturwissenschaftlichen Weltbildern: Der Mensch strebe auch in dem Sinne nach Sicherheit, dass er jedes Phänomen erklären und Zusammenhänge aufdecken wolle. Nur in einem Nebensatz erwähnt Maslow, dass Menschen, bei denen die Sicherheitsbedürfnisse aktuell motivierende Kraft haben, oft spezifisch dadurch charakterisiert sind, dass für sie Suche nach einem Beschützer, einer stärkeren Person, von der man abhängt, von großer Bedeutung ist.

Personen, die an **Zwangsstörungen** (Reinlichkeitszwang, Zählzwang, Ordnungszwang usw.) leiden, sieht er als prototypische Vertreter der Kategorie der Sicherheitsbedürfnisse. Sie versuchen verzweifelt, durch Rituale und Regeln die Welt derart zu ordnen und zu stabilisieren, dass alles Unbekannte, Unerwartete und nicht Handhabbare verschwindet.

### 37.3.4 Soziale Bedürfnisse (Anschlussmotiv)

Sind die ersten beiden Kategorien weitgehend befriedigt, erlebt der Mensch einen starken Drang nach **sozialen Beziehungen**. Die Abwesenheit von Freunden, eines geliebten Menschen, des Lebenspartners oder der Kinder wird ein starker Motivator sein, diese Lücke zu überwinden bzw. die vorige, nicht frustrierende Situation wiederherzustellen. Gleichzeitig wird er auch versuchen, eine bestimmte **soziale Rolle** zu erfüllen bzw. sich einen Platz in einer **sozialen Gruppe** zu sichern.

Maslow benutzt hier das Wort „Liebe“ und betont den Unterschied (nicht synonym) zum Wort „Sex“. Geschlechtsverkehr könne auch als rein physiologisches Bedürfnis untersucht werden. Gewöhnliches **Sexualverhalten** (nicht von der Norm abweichendes) ist nach seiner Ansicht aber mehrdimensional, d. h. dass es zusätzlich auch nicht erotisch definierte Komponenten wie *Zuneigung* und *Geborgenheit* enthält. Außerdem darf nicht vergessen werden, dass das Zuwendungsbedürfnis sowohl das Empfangen wie das Geben von Liebe beinhaltet. <sup>[Maslow 1943 6]</sup>

### 37.3.5 Individualbedürfnisse

Maslow versucht hier noch einmal, zwei Unterkategorien zu unterscheiden:

- den Wunsch nach (mentaler/körperlicher) Stärke, Erfolg, Unabhängigkeit und Freiheit
- den Wunsch nach Ansehen, Prestige, Wertschätzung, Achtung und Wichtigkeit, also eine passive Komponente unserer Selbstachtung, die nur von anderen Menschen für uns erfüllt werden kann. <sup>[Maslow 1943 7]</sup>

### 37.3.6 Selbstverwirklichung

→ *Hauptartikel: Selbstverwirklichung*

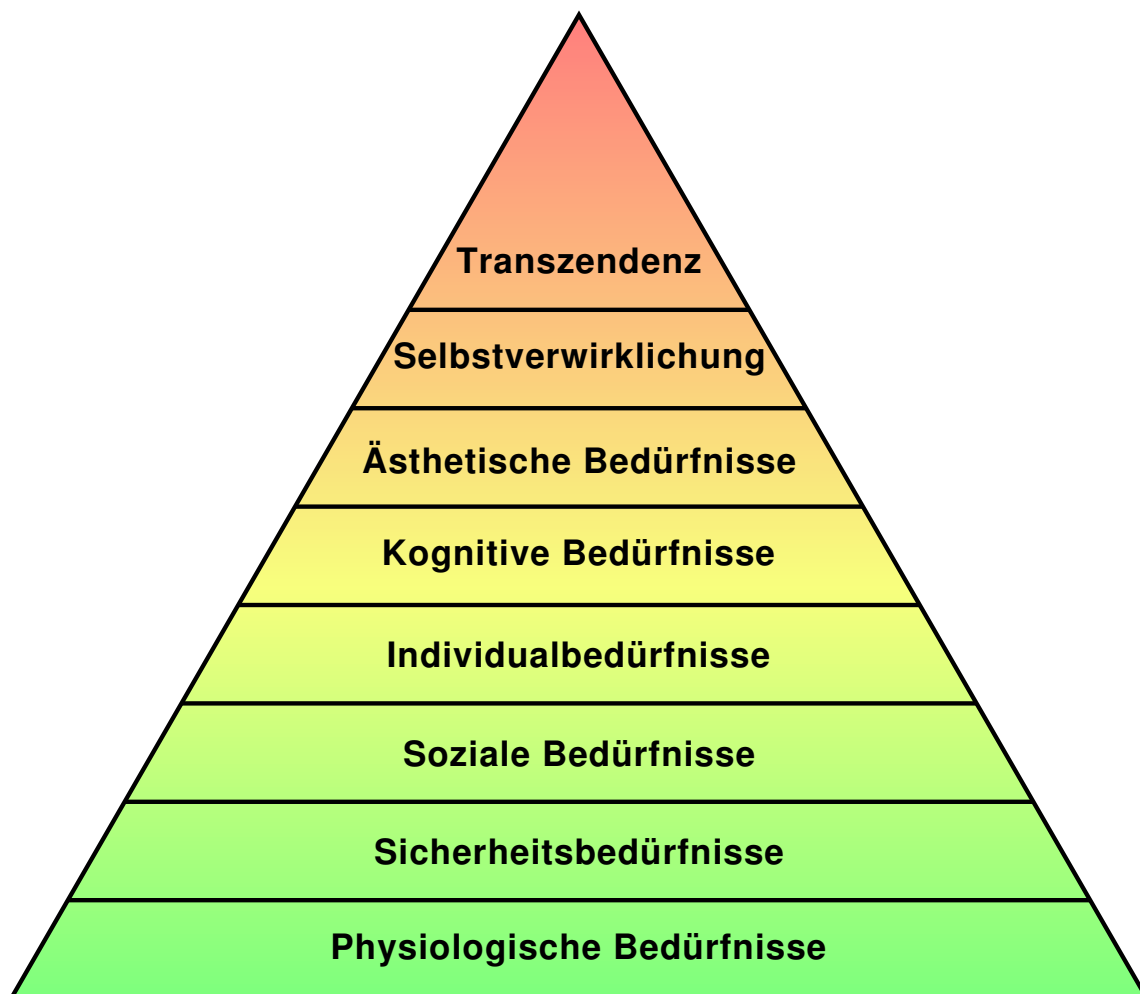
Wenn bis auf diese Stufe alle Bedürfnisse befriedigt sind, wird nach Maslow eine neue Unruhe und Unzufriedenheit im Menschen erwachen: Er strebt nach Selbstverwirklichung.

Den Begriff *Selbstverwirklichung*, den Maslow Kurt Goldstein zuschreibt, versucht er als ein spezifisches und begrenztes Konzept zu definieren. Es geht dabei um den Wunsch bzw. die Tendenz, das eigene Potential auszuschöpfen, also das zu werden, was einem anlagebedingt überhaupt möglich ist. In welcher Form sich dieses Bedürfnis letztlich ausdrückt, ist somit im höchsten Maße vom Individuum selbst abhängig (eine gute Mutter sein, ein Athlet, ein Erfinder usw.).

Maslow sah die weitgehende Befriedigung der ersten vier Bedürfniskategorien in der Gesellschaft seiner Zeit eher als Ausnahme an und betrachtete den Untersuchungsgegenstand „Selbstverwirklichung“ als Herausforderung für die Forschung.<sup>[Maslow 1943 8]</sup> Er schätzte einmal den Anteil der Weltbevölkerung, die diese Stufe erreichen, auf etwa 2%.<sup>[11]</sup>

### 37.3.7 Erweiterung 1970

Vielleicht auch wegen dieser „Markttauglichkeit“ hat Maslow sein Modell 1970, also kurz vor seinem Tod, erweitert (posthum veröffentlicht in: *Farther Reaches of Human Nature*, New York 1971); die oberste Stufe der neuen Pyramide ist nun die „Transzendenz“, also die Suche nach Gott, nach einer das individuelle Selbst überschreitenden Dimension oder nach etwas, das außerhalb des beobachtbaren Systems liegt (vergleiche Niklas Luhmann, *Gott als Beobachter 2ter Ordnung*). Diese Erweiterung reflektiert Maslows Weg von der humanistischen zur transpersonalen Psychologie. Obwohl häufig das Datum 1970 mit angegeben ist, wird die Pyramide in der Literatur meist noch in der veralteten Fassung, also mit der Selbstverwirklichung und nicht mit der Transzendenz an der Spitze dargestellt.<sup>[12][13]</sup>



Die bis zur Transzendenz erweiterte Bedürfnishierarchie (1970).



## 37.4 Rezeption und Kritik

Die Bedürfnishierarchie ist die bekannteste Klassifikation von Bedürfnissen und ein vielbeachtetes Motivationsmodell. Trotz – oder gerade wegen – der stark reduktionistischen Sichtweise versetzt uns Maslows Schema in die Lage, eine gewisse Ordnung in verschiedene Aspekte des motivationalen Erlebens zu bringen. Das Modell wird im Kanon der Motivationstheorien meist als einführendes Beispiel gewählt.

### 37.4.1 Allgemeine Kritik

- *Theoretische Fundierung* sowie *empirische Evidenz* für die Klassifikation der Bedürfnisse und die Hypothese der hierarchischen Motivaktivierung sind im Gegensatz zu ihrem Bekanntheitsgrad *unzureichend*.
- *Einmal gestillte Defizitbedürfnisse bleiben nicht auf Dauer gestillt*. Die Pyramide stellt nichts dar, was dauerhaft zu befriedigen wäre, sondern vielmehr eine **Infrastruktur** oder **Logistik** zur Bedürfnisbefriedigung, die stets **Arbeit** erfordert. Es wird damit nicht berücksichtigt, dass durch Moral und Ethik längerfristig befriedigende Entscheidungsmöglichkeiten existieren. Reines Aneignen von materiellen Gütern lässt sich soweit als erstrebenswertes/befriedigendes Grundbedürfnis bezeichnen, als dann die körperlichen und räumlichen Umstände als optimales Fundament fungieren, nicht als Teil der Selbstverwirklichung oder Individualität.
- Eine weitere Quelle von Missverständnissen ist, dass Maslows Bedürfnispyramide *nicht das reale Verhalten von Bedürftigen darstellt*, sondern eine Empfehlung für diejenigen, die sich um sie kümmern. Höhere Bedürfnisse können durchaus auch ohne ständige Befriedigung der Defizitbedürfnisse angestrebt werden. Aber die Zuständigen für die Versorgung einer Stadt oder einer Truppe können Kreativität nicht stärker gewichten als Sicherheit oder Religion nicht stärker als Brot, auch wenn die von solchen Zuwendungen Betroffenen selbst so handeln würden.
- Als Kritikpunkt lässt sich weiter ansehen, dass Maslows Bedürfnispyramide ein *westlich-industriell sozialisiertes Statusdenken* und einen *Individualismus* voraussetzt, die in anderen Kulturkreisen nicht selbstverständlich sind. Die Bedürfnispyramide zeigt eine Hierarchie, die ohne diese kulturspezifischen Voraussetzungen nicht existiert. In Gesellschaften, für die die unteren Bedürfnisse besonders wichtig sind, streben die Menschen keineswegs danach, primär ihre körperlichen Grundbedürfnisse zu stillen, bevor sie nach Sicherheit und sozialen Beziehungen streben. Vielmehr sind die sozialen Beziehungen in Form des Aufgenommenwerdens und Verbleibens in einer Gruppe, Familie oder Stammesgemeinschaft die Voraussetzungen für Sicherheit und die Befriedigung der körperlichen Grundbedürfnisse. Dementsprechend steht auch das Wohl der Gruppe über dem eigenen. Man ist bereit, für die Gruppe zu sterben, denn ohne sie ist man ohnehin nicht lebensfähig. Die drei unteren Bedürfnisseebenen dürfen demnach nicht als hierarchisch gegliedert angesehen werden, sondern bilden eher gemeinsam eine *Vorstufe der materiellen Statussicherung für den darauf folgenden Bereich der sozialen Anerkennung*.

*Dem lässt sich entgegenhalten:*

Maslow unterscheidet sehr klar zwischen Bedürfnis einerseits und dem gezeigten Verhalten andererseits, das nicht allein durch Bedürfnisse, sondern auch durch Rahmenbedingungen wie die jeweilige Kultur oder die individuelle Lerngeschichte bestimmt wird (Motivation und Persönlichkeit, 1968). Das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen *um ihrer selbst willen* ist für ihn nicht identisch mit der Pflege der sozialen Beziehungen, um ein *anderes Bedürfnis* (wie das nach Essen oder Sicherheit) zu befriedigen. Im zweiten Fall ist das Verhalten instrumentell (also nur ein Mittel zum Zweck), ohne zwangsläufig durch das Bedürfnis nach Gemeinschaft motiviert zu sein. Oder aber das Verhalten ist *multipl* motiviert: es liegen einem Verhalten mehrere Bedürfnisse gleichzeitig zugrunde.

### 37.4.2 Spezielle Kritik

- *Optimismuskritik:*  
Zwar beschäftigte sich Maslow mit wichtigen Elementen des Erlebens, die von den traditionellen Ansätzen vernachlässigt worden waren (Liebe, Freude, Glück, Ekstase usw.). Genau dies wird von anderen Autoren aber kritisch gesehen, denn sie werfen ihm nun vor, seine Betrachtungsweise sei im Grunde genauso einseitig wie etwa die der Psychoanalyse, nur komme sie eben aus der entgegengesetzten Richtung. Eine insgesamt optimistische Sichtweise auf den Menschen könne überdies nicht aufrechterhalten werden, denn Menschen bräuchten auch Bedürfnisse nach Macht, Dominanz und Aggression zum Ausdruck.<sup>[14]</sup>



- *Kulturabhängigkeit:*  
Selbstverwirklichung, wie Maslow sie beschreibt, sei nur in westlichen (individualistischen) Kulturen zu finden. Hingegen seien die meisten Kulturen Asiens, Afrikas und Südamerikas überwiegend kollektivistisch orientiert und stellten individuelle Bedürfnisse hinter die Bedürfnisse der Gruppe zurück, die dort als Träger der wahren Selbstverwirklichung angesehen werde.<sup>[9]</sup>
- *Universalität ist auch innerhalb einer Kultur nicht gegeben:*  
Die Hierarchie sei zum Teil willkürlich festgelegt und die Rangfolge der Bedürfnisse *nicht universell*.<sup>[15]</sup> Menschen hätten sich schon zu Tode gehungert oder auf andere Art ihr Leben geopfert, um ihren politischen Standpunkt besonders intensiv zum Ausdruck zu bringen (Hungerstreik, Selbstverbrennung usw.). Andere Extreme wie die Motivation zum Terrorismus oder Märtyrertum verlangten außerdem grundsätzlich andere Analyseansätze.

### 37.4.3 Neuere Bewertung

- Die *mehrdimensionalen Motivationsmodelle* gehen auf die unterschiedlichen Zusammenhänge differenzierter ein, so dass man bei dem Modell von Maslow heute eher von einer allgemeinen Verständnistheorie spricht und für die praktische Arbeit mit *psychisch kranken* Menschen oder in der *Personalentwicklung*, aber auch bei *familiären Systemen* auf komplexere Modelle zurückgreift.
- In der *experimentellen Psychologie* (zum Beispiel *PSI-Theorie (Dörner)*) werden zum Teil Ergebnisse produziert, die der Bedürfnishierarchie sehr nahekommen, obwohl das System nur wenige „Bedürfnisse“ kennt (beispielsweise Wasser/Nahrung und Neugierde/Langeweile). Die Frage ist aber, ob die Ergebnisse wirklich unabhängig von der Maslowschen Theorie entstehen oder ob sie nicht doch implizit sind.
- Hier ist auch zu bemerken, dass viele der „höheren Stufen“ in der Hierarchie *einfach mehr Zeit (beispielsweise zum Nachdenken) beanspruchen* als die niederen. Die Hierarchie gibt dann lediglich an, wie viel Zeit dem Durchschnitt der Bevölkerung für die einzelnen Stufen zur Verfügung steht.

## 37.5 Anwendungsfelder

### 37.5.1 Wirtschaftswissenschaften

Das Modell findet in vielen Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften Anwendung. Letztlich ist es auch für fast alle Teildisziplinen relevant, denn das gemeinsame Untersuchungsgebiet aller Wirtschaftswissenschaften umfasst jene menschlichen Tätigkeiten, die der Bedürfnisbefriedigung dienen.<sup>[16]</sup> Die möglichst genaue Kenntnis der Bedürfnisse, der Möglichkeiten zu ihrer Befriedigung und der ihnen zugrunde liegenden Motivation ist elementar. Das gilt sowohl unternehmensextern (Stakeholderansatz, z. B. Kunden) als auch unternehmensintern (Mitarbeiter). Besonders betroffen sind dabei somit zwei praktische Bereiche:

- *Arbeitswelt:*  
Von *Chris Argyris* (1957) wurde Maslows Ansatz erstmals auf die Arbeitswelt übertragen.<sup>[17]</sup> Es sollten Anhaltspunkte gefunden werden, um das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung beeinflussen zu können. Auf die Praxis der Arbeitsgestaltung hat es wesentlich Einfluss genommen.<sup>[18]</sup>
- *Management- und Entscheidungslehre:*  
„Für eine zielorientierte Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter ist die Erkenntnis über individuelle Zielvorstellungen von zentraler Bedeutung.“<sup>[19]</sup>  
Für die interne Mitarbeiterführung ist es wichtig zu wissen, auf welchen Bedürfnisstufen Menschen jeweils agieren. Wenn in einer Marketingabteilung etwa neue Ideen generiert werden sollen, ist das dann relativ schwierig, wenn zum Beispiel ein Großteil der Mitarbeiter gerade um seine Jobs fürchtet. Kreative Lösungen entstehen nämlich vor allem in entspanntem, also durch äußere Faktoren unbelastetem Zustand (Easterbrook-Hypothese).  
„Auch werden wir uns nicht intensiver mit dem Einfluss höherer Ziele beschäftigen. Denn befindet sich ein Mensch auf diesen Ebenen, so liegt eine Entscheidungsunterstützung eher in einer Diskussion und Analyse von Werten und Weltbildern als in einem rationalen und systematischen Prozess der Entscheidungsanalyse, wie er speziell für ökonomische Situationen von Bedeutung ist.“<sup>[20]</sup>

Dabei wird auch deutlich, dass im Unternehmen meist weniger Wert darauf gelegt wird, dass sich die Menschen mit ihren individuellen Fähigkeiten voll entfalten; vielmehr soll jeder vor allem als Teil des Ganzen funktionieren. Teilweise wird inzwischen aber auch versucht, Mitarbeitern höhere Bedürfnisseebenen zugänglich zu machen, indem sie verstärkt Anerkennung und Wertschätzung erfahren (Commitment erzeugen).

### 37.5.2 Anhang: Mitarbeit bei Wikipedia

Eine Zuordnung der relevanten Bedürfnisse zur Mitarbeit bei der Wikipedia ist ebenfalls möglich.<sup>[21]</sup>

- Etwa 25 % der Mitarbeiter von Wikipedia sind Studenten. Obwohl man im Allgemeinen davon ausgehen kann, dass deren Sicherheitsbedürfnisse (finanzielle Sicherheit während des Studiums, Abschluss, Arbeitsplatz) nicht vollständig befriedigt sind, kann Erfolg und Anerkennung in der Wikipedia zu Selbstvertrauen führen.
- Gut 40 % haben eine Vollzeitbeschäftigung. Sollten ihre Bedürfnisse nach Sicherheit, Zuwendung und Wertschätzung erfüllt sein, so könnte man die Teilnahme an Wikipedia als Selbstverwirklichung betrachten. Es ist aber auch denkbar, dass eine Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit zugrunde liegt; demnach würde die Teilnahme eher das Bedürfnis der dritten Stufe motivieren.

## 37.6 Weiterentwicklung

→ Hauptartikel: *ERG-Theorie*

Die **ERG-Theorie** (Existence, Relatedness, Growth – Existenz, Verbundenheit, Wachstum) ist eine Weiterentwicklung der Bedürfnishierarchie. Sie wurde 1969 von Clayton Alderfer in einem Artikel des *Psychological Review* unter dem Titel „An Empirical Test of a New Theory of Human Need“ veröffentlicht.<sup>[22]</sup>

Im Gegensatz zur Idee von Maslow, dass Zugang zu den höheren Ebenen seiner Pyramide Zufriedenstellung der Bedürfnisse auf den unteren Ebenen erfordert, sind die ERG-Bereiche von Alderfer simultane Bedürfnisse.

Bei dauerhafter Nichtbefriedigung eines höherrangigen Bedürfnisses entsteht **Frustration**; man fällt dadurch auf niedrigere Motivklassen zurück und verfestigt diese (Frustrations-Regressions-Prinzip).<sup>[7]</sup> Damit versucht Alderfer das Modell flexibler zu gestalten und der großen Bandbreite beobachtbaren Verhaltens anzupassen. Als Beispiel galt dabei etwa der „hungernde Künstler“, der seine grundlegenden Existenzbedürfnisse seinen kreativen Wachstumsbedürfnissen unterordnet.

## 37.7 Literatur

### Originaltexte

- *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 370–396; *A Theory of Human Motivation* – online Ausgabe bei der York University
- Abraham H. Maslow: *Motivation und Persönlichkeit* (Originaltitel: *Motivation and Personality* Erstausgabe 1954, übersetzt von Paul Kruntorad) 12. Auflage, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1981, ISBN 978-3-499-17395-0 (= *rororo sachbuch* 17395).
- Abraham H. Maslow, Henry Geiger, Bretha G. Maslow: *The Farther Reaches of Human Nature (Compass)*. Arkana, New York, NY 1993 (ursprünglich bei Viking Press, New York, NY 1971), ISBN 0-14-019470-3.
- Abraham H. Maslow: *Maslow on Management*. John Wiley & Sons, New York, NY 1998, ISBN 0-471-24780-4.

### Sekundärwerke

- Martina Gürster: *Mitarbeitermotivation: Die Bedürfnispyramide nach Abraham H. Maslow*. Grin, München 2010, ISBN 978-3-640-58601-1.

- Jutta Heckhausen, Heinz Heckhausen: *Motivation und Handeln*. Springer, Berlin / Heidelberg 2010, ISBN 978-3-642-12692-5 (Kapitel 3.3.3 *Das Hierarchie-Modell von Maslow*).
- Olly Komenda-Soentgerath, Wolfgang Roidl (Fotos): *Mensch. Maslow in Bildern visualisiert*. Kinzel, Dessau, 2004, ISBN 978-3-934071-90-2.
- David G. Myers, S. Hoppe-Graff, B. Keller: *Psychologie*. 2. Auflage, Springer, Berlin / Heidelberg 2008, ISBN 978-3-540-79032-7 (Kapitel 12.1.4 *Maslows Bedürfnishierarchie* und Kapitel 14.2.1 *Abraham Maslows Konzept der Selbstverwirklichung*).
- Philip G. Zimbardo, Richard J. Gerrig: *Psychologie*. Pearson, München 2008, ISBN 978-3-8273-7275-8 (Kapitel 11.1.3 *Eine Bedürfnishierarchie*).

## 37.8 Einzelnachweise

### Einzelnachweise aus der Veröffentlichung von 1943

- [1] Abraham Maslow: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 370–396
- [2] Abraham Maslow: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 370
- [3] Abraham Maslow: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 370: 8. *Lists of drives will get us nowhere for various theoretical and practical reasons. und Thus it seems impossible as well as useless to make any list of fundamental physiological needs for they can come to almost any number one might wish, depending on the degree of specificity of description.*
- [4] Abraham Maslow: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 377
- [5] Abraham Maslow: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 380
- [6] Abraham Maslow: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 381
- [7] Abraham Maslow: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 381/2
- [8] Abraham Maslow: *A Theory of Human Motivation*. In *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, Seite 383

### Andere Einzelnachweise

- [1] Anmerkung, Zitat: „the study of crippled, stunted, immature, and unhealthy specimens can yield only a cripple psychology and a cripple philosophy.“ Maslow, Abraham (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper. pp. 236. ISBN 0-06-041987-3.
- [2] Maslow's Study of Self-Actualization – A Reinterpretation – von Willard Mittelman (abstract)
- [3] Abraham Maslow: *Motivation and Personality* (3. Auflage: 1987), Seite 150
- [4] Bedürfnisstruktur und selbstverwirklichung: a. maslow – Artikel über die Bedürfnisstruktur
- [5] Thomas Breyer-Mayländer: *Einführung in das Medienmanagement: Grundlagen, Strategie, Führung, Personal*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag (28. Januar 2004). ISBN 3-486-27594-1, Seite 149
- [6] F. Divesta: *Educational Psychology: Instruction and Behavioral Change*. Irvington Pub; Later Printing edition (April 1970). ISBN 0-89197-133-5, Seite 151
- [7] Georg Schreyögg, Jochen Koch: *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis*. Gabler Verlag; Auflage: 2., überarb. u. erw. Aufl. 2010 (11. Juni 2010). ISBN 3-8349-1589-0, Seite 197/198
- [8] Beispiel: *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung* (UTB) oder *Motivation und Handeln* (Springer)
- [9] Jutta Heckhausen, Heinz Heckhausen: *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg; Auflage: 4., überarb. u. aktualisierte Aufl. (16. August 2010). ISBN 3-642-12692-8. Seite 59
- [10] Lujo Brentano: Versuch einer Theorie der Bedürfnisse, München 1908, Neudruck in: ders.: *Konkrete Bedingungen der Volkswirtschaft*, Marburg: Metropolis, S. 86 – 158, ISBN 3-89518-401-2

- [11] Maslow 1954, S. 239 – indirekt zitiert nach: Patrick Metz: *Modernes Markenmanagement für Luxusgüter aus Sicht des Neuromarketings*. Grin Verlag; Auflage: 1. (25. Juni 2008). ISBN 3-638-95140-5, Seite 11
- [12] Philip G. Zimbardo *Psychologie*, Springer, Berlin 1999, 7. neu übers. und bearb. Aufl.
- [13] Maslow's hierarchy of needs
- [14] Philip G. Zimbardo, Richard J. Gerrig: *Psychologie*. PEARSON STUDIUM; Auflage: 18., aktualis. Aufl. (20. März 2008). ISBN 3-8273-7275-5, Seite 421
- [15] David G. Myers, S. Hoppe-Graff, B. Keller: *Psychologie*. Springer Berlin Heidelberg; Auflage: 2. erw. u. aktualisierte Aufl. (14. Juli 2008). ISBN 3-540-79032-2, Seite 515
- [16] Günter Wöhe, Ulrich Döring: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Vahlen; Auflage: 24., überarbeitete und aktualisierte Auflage. (2010), ISBN 3-8006-3795-2, Seite 1
- [17] Joachim Hentze, Andreas Kammel, Klaus Lindert, Andrea Graf: *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung (Uni-Taschenbücher S)*. UTB, Stuttgart; Auflage: 4., neu bearb. A. (1. Juni 2005). ISBN 3-8252-1374-9, Seite 114
- [18] Bedürfnishierarchie – Definition im Gabler Wirtschaftslexikon
- [19] Christoph Braunschweig, Dieter F. Kindermann, Ulrich Wehrin: *Grundlagen der Managementlehre*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag (7. Februar 2001). ISBN 3-486-25643-2, Seite 215
- [20] Rüdiger von Nitzsch: *Entscheidungslehre. Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten*. Schäffer-Poeschel Verlag (September 2002). ISBN 3-7910-2074-9, Seite 38
- [21] Ayelt Komus, Franziska Wauch: *Wikimanagement: Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag (7. April 2008). ISBN 3-486-58324-7, Seite 96
- [22] Clayton P. Alderfer: *An empirical test of a new theory of human needs*. In *Psychological Review*. Volume 4, Issue 2, May 1969, Pages 142–175

## 37.9 Weblinks

 **Commons: Maslowsche Bedürfnishierarchie** – Sammlung von Bildern, Videos und Audiodateien

- Bedürfnishierarchie – Definition im Gabler Wirtschaftslexikon
- Persönlichkeitstheorien – ABRAHAM MASLOW – ausführlicher Artikel von *PHD C. George Boeree* (PDF; 208 kB)
- Maslow, Abraham: Theorie menschlicher Motivation – Artikel bei *social-psychology.de*

# Kapitel 38

## Menschenführung

**Menschenführung** umfasst in der **Psychologie** alle Maßnahmen von Vorgesetzten, die auf die **Kooperation**, **Koordination**, und **Kommunikation** aller Angehörigen einer **Organisation** einwirken.<sup>[1]</sup> In der humanen Ethik ist sie der begründete Versuch, durch eine Führungskraft steuernd und richtungsweisend auf eigenes und fremdes **Handeln** mit geeigneten **Führungstechniken** einzuwirken, um eine Vorstellung von den **Führungszielen** zu verwirklichen. Führung ist eine Methode, „geführte“ Menschen für die gesetzten Ziele zu **motivieren** und auf den Weg der Erfüllung der Ziele mitzunehmen, für den gemeinsamen **Erfolg**. Der **Führungsprozess** ist eine „ständige Begleitung“ der Geführten. Als Geführte können im Rahmen der **Individualführung** einzelne **Personen**, aber auch **Personengruppen** genannt werden.<sup>[2]</sup> Bei Arbeitsgruppen, Schülergruppen wird auch der speziellere Begriff **Teamführung** genutzt. Bezieht sich die Führung auf die Gesamtheit aller Mitarbeiter, dann wird von **Personalführung**<sup>[3]</sup> oder **Mitarbeiterführung**<sup>[4]</sup> gesprochen. Diese Führungsformen werden im englischen Sprachraum als „leadership“ bezeichnet.

### 38.1 Einleitung

Die Menschenführung vollzieht sich vor dem Hintergrund verschiedener gesellschaftlicher Kontexte wie **Familie**, **Schule**, **Hochschule**, **Politik**, **Wirtschaft**, **Militär** und **Sport** innerhalb oder außerhalb einer **Institution** oder **Organisation**.<sup>[5]</sup> Zwingend wird Führung beim **Militär** erachtet, aufgrund der besonderen Zielsetzung der gewaltsamen Durchsetzung von Zielen bei bestehender akuter Bedrohung. Gleichzeitig wird die militärische Führung durch moderne Erkenntnisse der Menschenführung und durch Erkenntnisse über die Wirksamkeit der Motivation moderiert. Das im 20. Jahrhundert arg strapazierte **Führerprinzip** wurde seit Mitte des Jahrhunderts jedoch im Grundsatz wegen seines impliziten Anspruchs absoluter Macht in der Gesellschaft überall sonst abgelöst.

In der modernen Industriegesellschaft steht insbesondere das Leitungsprinzip einer **Organisation** im Vordergrund. Es stellt die Person des Leiters als eines (vorlaufend) Wissen, (initial) Auftrag und (begleitend) Motivation vermittelnden Mitglieds einer Gruppe mit definierter Entscheidungsgewalt vor. Je nach intellektueller und sozialer Kompetenz der Leitungspersonen verändert sich die herausgehobene Stellung im Selbstverständnis des Leiters oder auch im Verständnis der als „Gruppe“ oder „Personal“ Geführten von der Leitungsperson zur Führungskraft.

Insbesondere in der konsequenten Anwendung einer humanen **Ethik** besitzt die **Führungsaufgabe** ein besonderes Gewicht. Nicht allein die sachbezogene Leitung einer Gruppe und ihrer Maximen des Handelns, sondern eine vorbildliche Führung der Leitungsperson selbst und die Führung der von ihr geleiteten Menschen nach ethischen Leitlinien begründet die Menschenführung. Daraus gewinnt der die Menschen Führende eine **Legitimation**, welche konsequent führendes Einwirken auf das Handeln der Gruppenmitglieder im Sinne einer ethischen Norm nicht nur toleriert, sondern aufgrund der ethischen **Autorität** eben autorisiert. Menschenführung bedeutet in diesem Zusammenhang auch **Leitung**, **Macht** und **Vorbildfunktion**.

In der **Weltgeschichte** gibt es auch andere Auffassungen zur Legitimation von Führung. In einem faschistisch geprägten Weltbild war die Führung in der „Vorsehung“ gegründet. Im **Stalinismus** sieht sich die Führung als legitime Führungselite und die **Anarchisten** lehnen die Herrschaft durch selbsternannte Eliten total ab.

## 38.2 Begründung der Menschenführung

Die **Attributionstheorie** der Psychologie liefert Erklärungsmodelle für wiederkehrende Strategien der vereinfachenden Beschreibung komplexer sozialer Zusammenhänge in Industrie und Gesellschaft.<sup>[6]</sup> Der *anthropologische* Begründungsversuch behauptet, dass

1. Menschen geführt werden müssen und dass
2. Menschen geführt werden wollen.

Diese *erste* Begründung schließt Menschen aus, die sich nicht führen lassen wollen und sich auch so äußern. Es wird übersehen, dass individuelle Selbstbestimmung keineswegs impliziert, einem von Dritten erklärten höherwertigen Ziel zuzustreben oder gar zustreben zu müssen.

Der *zweite* Begründungsversuch zur Erklärung der Entstehung des Führungsphänomens ist funktionaler Art. Angenommen wird zunächst, dass viele Problemlösungen ein gemeinsames Tun erfordern. Im Rahmen einer solchen **Wechselwirkung** entsteht jedoch ein **Koordinationsbedarf**, der mit der Anzahl der Menschen an der gemeinsamen Problemlösung steigt. Neben der Möglichkeit einer **Kooperation** durch Handlungskoordination mit **Diskussion** und **Konsensfindung**, bietet sich zur Bewältigung des gegebenen Koordinationsbedarfs „Führung“ als Handlungskoordination an. Der funktionale Begründungsversuch besteht in der Führung aus einem gegebenen Koordinationsbedarf von Menschen im Rahmen gemeinsamer Problemlösungsversuche. Dabei wird jedoch die Differenzierung der Motivationstheorie in *Leitung* und *Führung* übersehen.

## 38.3 Akzeptanz von Führung

Insbesondere bei der Menschenführung in Organisationen ist ein genaueres Verständnis der Führung von zentraler Bedeutung. Führung unterscheidet sich von einer **Leitungsfunktion**. Der Vorgesetzte (oder auch Leiter) hat Rechte und Pflichten allein durch seine Position im Gegensatz zu einer Führungsperson. Diese bedarf der **Anerkennung** und **Akzeptanz** durch die Geführten. Führung liegt nur vor, wenn der unternommene Einflussversuch durch den Führer auf die zu Beeinflussenden von diesen akzeptiert wird und sich in ihrem Verhalten niederschlägt. Führung ist dabei nicht der Beeinflussungsversuch selbst, sondern muss als „akzeptierter Beeinflussungsversuch“ im Verhalten der zu Beeinflussenden zum Ausdruck kommen.

Das Kriterium der Anerkennung und Akzeptanz erst ermöglicht die Unterscheidung zwischen einem Vorgesetzten (engl. headship) und einer Führungskraft (engl. leadership). Eine beliebige Person kann formal Vorgesetzter einer anderen Person sein, muss aber nicht zwangsläufig als Führer akzeptiert werden. Die Akzeptanz kann sich aus einem entsprechenden **Charisma** ergeben oder durch Leistung erarbeitet sein.

Mitarbeiter erwarten nach *Rolf Mohr* vom Vorgesetzten vor allem, dass er *fair, klar* und *fähig* ist.

- Fair, indem er das Eigentliche auf geradem Weg auffasst und mit nur einem Maßstab misst.
- Klar, indem er angemessen und unmissverständlich Absicht und Wertung zu erkennen gibt.
- Fähig, indem er seine Mitarbeiter zu motivieren und Ziele mit leichter Hand zu erreichen versteht.

## 38.4 Führungstheorien

Führung ist in der betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Literatur eines der meistbehandelten Themen. In den letzten Jahren sind viele Arbeiten zur **Führungsforschung** von unterschiedlichen Fachrichtungen durchgeführt worden. Gleichzeitig wird bei der Durchsicht der Führungsliteratur die Schwierigkeit deutlich, die Inhalte der Menschenführung einheitlich zu fassen. Führung ist ein „multifaktorielles“ Geschehen, zu dessen Verständnis man bei verschiedenen Faktoren ansetzen kann: Führungskraft, Geführte, Aufgaben, Organisation, Umwelt. Um diese komplexen Zusammenhänge angemessen verarbeiten zu können, wurden in der **Führungsforschung** verschiedene Führungstheorien entwickelt. Unter Beachtung der **Theoriedefinition** der **Wissenschaftstheorie**<sup>[7]</sup> sollte von Führungsansätzen gesprochen werden. Es sind im Wesentlichen folgende Führungsansätze zu unterscheiden, die in den umfassenden Werken von Neuberger, Staehle, Weibler und Wunderer<sup>[8]</sup> übersichtlich und verständlich dargestellt werden:<sup>[9]</sup>



### **Eigenschaftsansatz,**

der als historisch ältester Erklärungsansatz der Führung vor allem die **Persönlichkeit** des Führenden und seine Eigenschaften in den Vordergrund stellt.<sup>[10]</sup> Dieser Ansatz geht davon aus, dass für den **Führungserfolg** vor allem die Qualifikation und das Engagement der Führungskraft entscheidend sind.<sup>[11]</sup> So hat beispielsweise *Stogdill* über einhundert Studien zur Identifizierung von Führungseigenschaften ausgewertet, **Intelligenz**, Sachkenntnis, Aktivität, Selbstsicherheit, Motivation. In den letzten Jahren wird verstärkt *charismatische, transformationale oder visionäre Führung* diskutiert und Führung dabei in erster Linie auf die Person des Führenden und ihre Eigenschaften und Fähigkeiten reduziert.

### **Verhaltensansatz,**

der sich insbesondere mit den **Führungsstilen** auseinandersetzt. Während Tannenbaum und Schmidt beispielsweise den autoritären und kooperativen Führungsstil gegenüberstellen (**Führungskontinuum**), betrachten Blake und Mouton den personenorientierten und aufgabenorientierten Stil. Hersey und Blanchard stellen die Art des Führungsstils in Abhängigkeit von der Reife des Geführten dar. Diese Autoren bringen die Reife des zu führenden Menschen und das Verhalten der Führungskraft mit aufgaben- und mitarbeiterbezogenen Führungsstilen in Verbindung.<sup>[12]</sup>

### **Situationsansatz,**

bei dem sich die Art der Führung nach der jeweiligen Situation richtet. Im Rahmen der **Kontingenztheorie** bringt Fiedler die hohe oder geringe Positionsmacht des Führenden, die gute oder schlechte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und die Aufgabenstruktur (strukturiert oder unstrukturiert) in direkte Relation zueinander.<sup>[13]</sup> Je nach günstiger oder ungünstiger Situation ergibt sich dann der angemessene situative Führungsstil, der entweder aufgabenorientiert oder personenorientiert ist.<sup>[14]</sup> Eine Weiterentwicklung des Ansatzes von Fiedler ist die Theorie des **situativen Führens** nach Hersey und Blanchard.<sup>[15]</sup>

### **Interaktionsansatz,**

der auf die Interaktionen aller am Führungsprozess Beteiligten abzielt und insbesondere im deutschen Sprachraum diskutiert wurde, so bei Lukascyk und Macharzina.<sup>[16]</sup> Bei diesem Ansatz werden die Persönlichkeitsstruktur des Führenden, die Gruppenmitglieder, die Gruppe als Ganzes und die spezifische Situation hervorgehoben. Die genannten Faktoren stehen in interaktiver Beziehung zueinander, d. h. sie beeinflussen sich gegenseitig.

### **Systemische Führung**

untersucht als Führungsansatz nicht nur die Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern berücksichtigt auch die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern, Kollegen und Kunden oder auch zu Lieferanten, um ein besseres Verständnis der vielen Dimensionen von Führung zu ermöglichen. Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken. Der von **Daniel F. Pinnow**<sup>[17]</sup> entwickelte Ansatz der systemischen Führung knüpft an Erkenntnisse der neueren Systemtheorie an, insbesondere von **Niklas Luhmann**. Dabei werden vor allem die Prozesse der Selbstorganisation herausgestellt, die neben die durch „substantielles Organisieren“ bewusst geschaffene Ordnung treten. Der Ansatz geht davon aus, dass die in Organisationen entstandenen Strukturen und Kulturen zu komplex sind und sich klassischen Steuerungsvorstellungen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) entziehen. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei sozialen Systemen um Netzwerke von Handlungen, Wirkungen und Folgewirkungen mit vielfältigen Rückkopplungsschleifen und unter Beachtung selbstverstärkender Mechanismen. Bei der systemischen Führung handelt es sich also um ein Konzept des Handelns der Führungskräfte unter Beachtung der Bedeutung struktureller und kultureller Führung. Wichtig ist, dass systemisches Denken das Instrumentarium einer Führungskraft erweitert und ergänzt – und dieses nicht etwa ersetzt! Systemische Führungskräfte setzen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz Entwicklungsprozesse in Gang, verbessern Strukturen und Beziehungen. Das wirkt sich positiv auf die Kommunikation aus, Blockaden werden abgebaut und somit effizienteres Arbeiten ermöglicht.

### **Personaler Systemansatz,**

der auf den Erkenntnissen der Kybernetik bzw. der Systemtheorie basiert. Beim systembezogenen Menschenführungsansatz (Horst-Joachim Rahn)<sup>[18]</sup> beeinflusst eine Führungskraft (Regler), unter Einsatz von Führungsinstrumenten als Stellgrößen (Führungsstile, Führungstechniken und Führungsmittel) und bei Beachtung der Führungssituation (Einflussgröße) und der Führungsziele (Führungsgröße), den Geführten (Regelstrecke) so, dass der Führungserfolg (Regelgröße) eintreten kann. Die einzelnen Systembestandteile beeinflussen sich nicht nur gegenseitig, sondern die Inputfaktoren sind als Elemente des Führungsprozesses auf den gemeinsam zwischen dem Führenden und dem Geführten anzustrebenden Erfolg ausgerichtet.

## 38.5 Führungsfunktionen

Management unterscheidet sich von Führung dadurch, dass hier auch die Erledigung von Aufgaben ohne eigentliche Führung erfolgen kann. Führung ohne das bewusste Einverständnis des Geführten ist *Manipulation*.

Führung ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. *Führungsfehler* können dem Unternehmen und den betroffenen Mitarbeitern Schaden zufügen. Der Nachweis schlechter Führung ist allerdings schwer zu erbringen, besonders, wenn sich gescheiterte Führer einer Analyse entziehen. Insbesondere wenn nicht nachvollziehbar ist, was bei anderem Handeln möglich gewesen wäre.

Führung findet generell immer vor dem Hintergrund der gegebenen Bedingungen des Umfeldes, was als Führungssituation zu bezeichnen ist. Organisatorische Führung findet im Zusammenhang von Organisation, Betriebswirtschaft, Betriebspädagogik und Organisationspsychologie statt. Führen ist die beabsichtigte und zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens. Führen ist methodisch bedachte, geplante und kontrollierte Einflussnahme, auf Andere und deren künftige Kompetenzgestaltung, unter gleichzeitiger Legitimierung der leitenden Interessen. Dabei sind Führung und Leitung zu unterscheiden.

Führung<sup>[19]</sup> hat eine

- *Lokomotionsfunktion* zur Erreichung der Ziele (lösungsorientiert),
- *Kohäsionsfunktion* in der Gruppe, zum Gruppenerhalt und Gruppenstärke.

Leitung hat dagegen eine schwächere

- *Koordinationsfunktion* zur kausalen, finalen und temporalen Verknüpfung der Beitragsarbeit von Individuen
- *Organisationsfunktion* zur kausalen, finalen und temporalen Ordnung der Beitragspotentiale von Individuen.

Führung kann sich an der Aufgabe, an den geführten Personen oder einer Mischung aus beidem orientieren. Hierzu gibt es verschiedene Führungsstile und Führungsmodelle.

## 38.6 Führungsstile

Der Führungsstil beschreibt, wie Führungskräfte mit den Geführten umgehen. Er ist ein Führungsinstrument, das die Grundhaltung zeigt, mit der Führende die zu Führenden beeinflussen.<sup>[20]</sup>

- autokratisch (ohne Mitberücksichtigung der Untergebenen),
- autoritär (Gehorsamsverhältnis),
- bürokratisch (Basis: Versachlichung, Regelungen, Kompetenzen),
- charismatisch (Führen nach Gehorsam, allerdings eher wie ein väterlicher Befehl)
- demokratisch (starke Beteiligung der Untergebenen),
- gruppenorientiert (Einbeziehen der ganzen Gruppe: Teamführung),
- kooperativ (Behandlung der Untergebenen als Mitarbeiter),



- partizipativ (an Leitbildern orientierte Führung, die die **Mitarbeiter** gemäß ihrer Leistungsfähigkeit an unternehmerischen Entscheidungen teilhaben lässt). Beim *partizipativen Führungsstil* bezieht die Führungskraft ihre Mitarbeiter in das Geschehen ein. Das hat die Vorteile, dass die Geführten motiviert sind und bei der Arbeit mehr Selbstständigkeit zeigen. Nachteilig ist, dass die Entscheidungsgeschwindigkeit eventuell durch längere Sachdiskussionen verzögert wird.
- persönlichkeitsorientiertes Führen (Weiterentwicklung des situativen Führens um den Faktor der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters),
- laissez-faire (starke Verhaltensfreiheiten für die Unterebenen),
- richtungsorientiertes Führen (**Aufgabenorientierung** oder **Mitarbeiterorientierung**),
- sinnorientiertes Führen (stark an Werte- und Sinnkontexten orientierte Führung),
- **situative Führung** (Anpassung des Führungshandelns an die Aufgabenschwierigkeit und den Reifegrad des einzelnen Mitarbeiters).
- **Transformationale Führung** (Veränderungsprozesse im Verhalten und Bewusstsein bewirken)

## 38.7 Andere Arten der Führung

Außer der Menschenführung sind folgenden *Arten der Führung* zu unterscheiden:<sup>[21]</sup>

### **Unternehmensführung**

als die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens (nach *Bleicher*), die von einem Unternehmensleiter ausgeübt wird, der als **Unternehmer** oder **Top-Manager** agiert. Wird die Führung durch einen Abteilungsleiter ausgeübt, dann kann von Bereichsführung gesprochen werden. Im englischen Sprachraum wird hier vom Top- bzw. Middle-Management gesprochen.

### **Lebensführung**

eines Menschen als die Art und Weise seiner persönlichen **Lebensbewältigung**, die sich darin zeigt, wie er sein eigenes Dasein meistert. Sie lässt sich als Prozess interpretieren.

### **Führung von Tieren**

durch Menschen als gezielte Beeinflussung, Gestaltung, Steuerung und Entwicklung bestimmter Lebewesen, beispielsweise die Führung von Pferden oder Hunden.

### **Führung in der Mechanik**

als Summe bestimmter Kräfte und in der *Technik* als Teil einer Maschine, der ein Bauteil oder Werkstück auf einer geradlinigen Bewegung hält, nämlich die Linearführung.


## 38.8 Siehe auch

- Personalführung: Kontraktmanagement
- Führung von Agenten: Führungsoffizier
- Führungskompetenz
- Führungspsychologie
- Führungslehre
- Führungsforschung

## 38.9 Literatur

- Christian Bourion: *A Management System Exempt from Power: Learning to Manage with Consideration for Others*. 2006, ISBN 0-230-00218-8 (*Le management sans pouvoir*. 2001, ISBN 978-2-7472-0128-5).
- Knut Bleicher: *Das Konzept Integriertes Management*. 7. Auflage. Frankfurt/New York 2004, ISBN 3-593-37634-2.
- Stuart R. Levine, Michael A. Crom, Dale Carnegie: *The leader in you: how to win friends, influence people, and succeed in a changing world*. Simon & Schuster, New York 1993, ISBN 0-671-79809-X.
- Oswald Neuberger: *Führen und führen lassen*. Völlig Neubearb. 6. Auflage. UTB, Stuttgart 2002, ISBN 3-8252-2234-9.
- Daniel F. Pinnow: *Führen - Worauf es wirklich ankommt*. 5. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2005, ISBN 3-8349-0016-8.
- Horst-Joachim Rahn: *Erfolgreiche Teamführung*. 6. völlig überarb. Auflage. Hamburg 2010, ISBN 978-3-937444-66-6.
- Ders.: *Personalführung kompakt. Ein systemorientierter Ansatz*. Oldenbourg, München 2008, ISBN 978-3-486-58506-3.
- Hans-Joachim Reeb, Siegfried-Michael Moerchel (Hrsg.): *Menschenführung. Praktisches Handbuch für Vorgesetzte in der Bundeswehr*. Walhalla, Regensburg u.a. 1992, ISBN 3-8029-6012-2.
- Max Graf zu Solms: *Führerbestellung. (Bau und Gliederung der Menschengruppen. Teil II)* Leipzig 1932.
- Peter Steinkellner: *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2005, ISBN 3-89670-347-1.
- Jürgen Weibler: *Personalführung*. Vahlen, München 2001, ISBN 3-8006-2675-6.
- Rolf Wunderer: *Führung und Zusammenarbeit*. 5. Auflage. München/Neuwied, ISBN 3-472-05250-3.

## 38.10 Weblinks

 **Wiktionary: Führung** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

## 38.11 Einzelnachweise

- [1] G. Marschner: *Menschenführung*. In: W. Arnold, H.J. Eysenck, R. Meili (Hrsg.): *Lexikon der Psychologie*, Bd. 2, 3. Aufl. Freiburg i.Br. 1987, Sp. 1359 f.
- [2] O. Neuberger: *Führen und führen lassen*. 6. Aufl. Stuttgart 2002, Vorwort
- [3] J. Weibler: *Personalführung*. München 2001
- [4] H. Laufer: *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*. 6. Aufl. Speyer 2009
- [5] L.v.Rosenstiel: *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 6. Aufl. Stuttgart 2007
- [6] R.J. Gerrik, P.G. Zimbardo: *Psychologie*. 18. Aufl. München 2008, S. 637 f.
- [7] H. Albert: *Theorien in den Sozialwissenschaften*. In: H. Albert (Hrsg.): *Theorie und Realität*. 2. Aufl. Tübingen 1992, S. 3–25
- [8] R. Wunderer: *Führung und Zusammenarbeit*. 8. Aufl., Stuttgart 2009, Kapitel D
- [9] W.H. Staehle: *Management*. 8. Aufl., München 1999, S. 347 ff.
- [10] H.J. Drumm: *Personalwirtschaft*. 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008, S. 427 f.

- [11] G. Schanz: *Personalwirtschaftslehre*. 3. Aufl., München 2000, S. 661
- [12] A.B. Weinert: *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Aufl., Weinheim/Basel 2004, S. 505
- [13] A.B. Weinert: *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Aufl., Weinheim/Basel 2004, S. 484 f.
- [14] H.J. Drumm: *Personalwirtschaft*. 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008, S. 421 ff.
- [15] P. Hersey: *Situatives Führen*. Landsberg 1986
- [16] K. Macharzina, J. Wolf: *Unternehmensführung*. 5. Aufl., Wiesbaden 2005
- [17] D.F. Pinnow: *Führen: Worauf es wirklich ankommt*. 3. Aufl., Wiesbaden 2008
- [18] H.J. Rahn: *Personalführung kompakt. Ein systemorientierter Ansatz*. München/Wien 2008
- [19] K. Lukascyk: *Zur Theorie der Führer-Rolle*. In: *Psychologische Rundschau*, 11. Jg. (1960), S. 179–188
- [20] W.H. Staehle: *Management*. 8. Aufl., München 1999, S. 334 ff.
- [21] H.J. Rahn: *Zur Systemtheorie der Menschenführung*. In: *Erziehungswissenschaft und Beruf*, 57. Jg. (2009), S. 581 f.

# Kapitel 39

## Mitarbeiterbewertung

Die **Mitarbeiterbewertung**, **Mitarbeiterbeurteilung** oder Personalbeurteilung ist in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie eine Komponente des Belohnungssystems für Mitarbeiter. Sie dient als innerbetriebliches Mittel zur Qualitätssicherung oder -verbesserung eines Betriebes oder einer Abteilung.

### 39.1 Umfang und Form

Die Mitarbeiterbeurteilung befasst sich mit der Wahrnehmung und **Bewertung** eines Mitarbeiters. Sie wird grundsätzlich in drei Phasen betrachtet: Die Beobachtung, die Bewertung sowie die Besprechung (zumeist bei einem **Mitarbeitergespräch**). Die Beobachtung von Verhaltensmerkmalen sollte unterjährig fortlaufend und objektiv vom Vorgesetzten erfolgen. Hierfür bedarf es geeigneter Aufzeichnungsmethoden, die webbasiert komfortabler zu realisieren sind als papierbasiert.<sup>[1]</sup> Bei der Bewertung sollten Bewertungskriterien verwendet werden, welche für den Mitarbeiter nachvollziehbar sind. Die Besprechung dient zum Austausch über die Ergebnisse der beiden vorangegangenen Phasen und von zukünftigen Verbesserungsmaßnahmen.<sup>[2]</sup>

Man unterscheidet zwischen Mitarbeiterbewertungen nach Abschluss des **Dienstverhältnisses** und laufenden Mitarbeiterbewertungen. Geläufigste Form der Mitarbeiterbewertung nach Abschluss des Dienstverhältnisses, nach Wechsel von Vorgesetzten oder nach internen Versetzungen ist das **Arbeitszeugnis**.

Mitarbeiterbeurteilungen können sowohl mit dem Mitarbeiter zusammen durchgeführt werden oder in Abwesenheit des Mitarbeiters über ihn getätigt werden, um z. B. einem höheren Vorgesetzten oder einen späteren Arbeitgeber über die Leistung des Mitarbeiters zu informieren. Arbeitszeugnisse werden grundsätzlich vom Arbeitgeber ohne die Mitwirkung des betreffenden Mitarbeiters erstellt. Angemessene Vorschläge und Wünsche des Mitarbeiters an den Inhalt können gleichwohl berücksichtigt werden.

Unternehmen, die dem ERA-Tarifvertrag (Entgelt-Rahmenabkommen Südwestmetall für die Metall- und Elektroindustrie) unterliegen, setzen dabei die Methode der Mitarbeiterbeurteilung durch den Beurteilungsgeber (disziplinarische Führungskraft) ein, um die das Grundentgelt übersteigende Leistungsentgeltkomponente zu bestimmen.<sup>[3]</sup> Diese Form der Mitarbeiterbewertung stellt besonders hohe Anforderungen an die Objektivität, um Reklamationen der Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten. Entsprechend sorgfältig müssen die Kriterien im Bewertungsprozess erarbeitet werden. Bei entsprechender Systemunterstützung ist die analytische Bewertungsmethode den stark verdichtenden, summarischen Verfahren überlegen.

Die Mitarbeiterbeurteilung umfasst idealerweise Maßnahmen, mit deren Hilfe alle betrieblich relevanten und beobachtbaren Persönlichkeitselemente erfasst werden können. Hierzu gehören:

- Fachkompetenz;
- Arbeitsleistung bzw. -erfolg (quantitativ wie qualitativ);
- Arbeitsweise (Sorgfalt und Effizienz);
- Arbeitsqualität oder Arbeitserfolg;
- Motivation;

- Belastbarkeit;
- Stärken (unter Umständen auch spezifische Schwächen, jedoch nie in expliziter Form in Arbeitszeugnissen);
- Verhalten gegenüber Vorgesetzten;
- Verhalten gegenüber Kunden und Klienten;
- Verhalten gegenüber Mitarbeitern.

Durch standardisierte Vorgehensweisen, wie z. B. Fragebogen können bei Beurteilungen subjektive Einschätzungen vermieden werden. Mit dem Anspruch, den Mitarbeitern in Unternehmen möglichst gerecht zu werden, sollten vorgefertigte *Textbausteine* oder sogenannte *Items* sorgfältig erarbeitet werden. Unternehmen, die bisweilen auf schablonenhaft vorgefertigte Kriterienkataloge bzw. Fragen setzen, schaden häufig ihrer für die Mitarbeitergewinnung und -bindung so wichtigen Arbeitgebermarke (*Employer Branding*).

Regelmäßige Mitarbeiterbewertungen in Form eines von beiden Seiten vorbereiteten, offen geführten Mitarbeitergesprächs (halbjährlich oder jährlich) ermöglichen, das Vorhandensein oder Fehlen von Erfolgen oder Fortschritten festzustellen.

Für eine erfolgreiche Bewertung sollten einige Voraussetzungen erfüllt werden:<sup>[2]</sup>

- klar definierte Unternehmens- und Abteilungsziele
- Mitarbeiterziele
- Offenheit und Transparenz
- Kritikfähigkeit beider Gesprächspartner
- Bereitschaft, Maßnahmen umzusetzen

Im Gespräch mit dem Mitarbeiter kann man nach Möglichkeiten zur weiteren Verbesserung suchen und diese als Ziele festhalten. Oft wird übersehen, dass sich die Möglichkeiten zur Verbesserung auch auf die Zusammenarbeit des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter erstrecken können. So können auch Änderungen des Vorgesetzten in diese Vereinbarung aufgenommen werden. In dieser Form durchgeführte faire und offene Mitarbeitergespräche können wesentlich zur Verbesserung der Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beitragen.

## 39.2 Ziele

Mitarbeiterbeurteilung beruht keinesfalls auf alleinigen Vorteilen des Unternehmens. Vielmehr dient die Beurteilung des Personals sowohl den Zielen des Unternehmens als auch den Zielen der Mitarbeiter. Hinsichtlich des unternehmerischen Aspekts stehen hauptsächlich folgende Ziele im Vordergrund:<sup>[4]</sup>

- *Objektivierung der Personalarbeit*: Mit Hilfe geeigneter Personalbeurteilungsverfahren können sowohl objektive als auch vergleichbare Ergebnisse erlangt werden.
- *Steigerung der Arbeitsleistung*: Mitarbeiter können mittels der richtigen Wahl des Beurteilungssystems zu dauerhaft höheren Leistungen angespornt werden.
- *Einheitlichkeit des Führungsverhaltens*: Das Führungsverhalten kann durch ein einheitliches Beurteilungssystem angeglichen werden und führt zusätzlich zu einem einheitlichen und schlagkräftigen Führungsverhalten der Vorgesetzten.
- *Verbesserung der Führungsqualität*: Ein Beurteilungsgespräch ermöglicht sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Vorgesetzten die Wahrnehmung zu einer Aussprache und bietet gleichzeitig die Gelegenheit zu einem besseren Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis.
- *Potenzialnutzung*: Durch das Aufkommen von möglichen Schwachstellen kann das Potenzial der Belegschaft durch gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erweitert werden.

Auf der Seite der Mitarbeiterziele wird vor allem durch regelmäßige und systematische Beurteilungen die Möglichkeit gegeben, Leistungen und Fähigkeiten besser einschätzen zu können und folglich die Karriereplanung danach auszurichten. Darüber hinaus bietet ein Mitarbeitergespräch die Aussprache von Sachverhalten, die mit der eigentlichen Beurteilung nicht in direktem Zusammenhang stehen. Ein weiterer wichtiger Aspekt stellt der Schutz für Mitarbeiter dar, indem willkürliche Disziplinarverfahren oder ungerechtfertigte Entlassungen schwieriger durchsetzbar sind.<sup>[4]</sup>

### 39.3 Vorgehensweisen

Die Verfahren der Personalbeurteilung lassen sich grundsätzlich in summarische und analytische Verfahren unterteilen. Während summarische Verfahren die Leistung der Mitarbeiters als ein Ganzes beurteilen werden bei analytischen Verfahren einzelne Kriterien herangezogen und zu einer Gesamtbeurteilung zusammengefasst. Die analytische Methode erfasst somit differenzierter die beobachtbaren Verhaltensmerkmale. Auch in Bezug auf Beurteilungs- bzw. Wahrnehmungsfehler ist das analytische Verfahren durch den Abgleich einzelner Kriterien bzw. Merkmale dem summarischen voraus. Des Weiteren wird zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren unterschieden: Quantitative Methoden beurteilen Mitarbeiter mittels Punktesysteme, während durch qualitative Methoden aufgrund von Fragen eine Beschreibung der Leistung erstellt wird.<sup>[4]</sup>

#### 39.3.1 Mitarbeiterbeurteilung durch den Vorgesetzten

Die auch genannte Untergebenenbeurteilung stellt eine der typischsten Formen der Personalbeurteilung dar. Vorgesetzte beurteilen hierbei die ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter hinsichtlich deren Leistungen und Qualifikationspotenzialen.<sup>[5]</sup> Hierbei wird zwischen einer freien Beschreibung (eigenständige Auswahl der Beurteilungskriterien durch den Vorgesetzten) und gebundenen Urteiltstechniken unterschieden. Während bei einer freien Beschreibung eine eigene Auswahl der Beurteilungskriterien durch den Vorgesetzten stattfindet, genügen gebundene Urteilkriterien eher höheren Ansprüchen und erhöhen die Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Beurteilungskriterien. Verfahren diesbezüglich wären u. a.:<sup>[4]</sup>

- *Einstufungsverfahren*: Stellt die weitverbreitetste Methode der Mitarbeiterbeurteilung dar. Anhand einer mehrstufigen Skala werden hierbei Verhaltensbeobachtungen, Ergebnis- oder Merkmalseinschätzungen zugeordnet.
- *Polaritätsverfahren*: Dient einer Erfassung von Eindrücken in quantitativer Hinsicht. Der Beurteiler beurteilt hierbei ein Merkmal anhand einer Reihe von Paaren gegensätzlicher Attribute. Durch das Verbinden der Ergebnisse entsteht ein Polaritätsprofil das mit Idealprofilen verglichen werden kann.
- *Rangordnungsverfahren*: Differenziert zwischen Mitarbeitenden und erstellt anschließend eine Rangliste. Diese Rangfolge kann anschließend entweder für einzelne Beurteilungskriterien aufgestellt werden oder für eine Gesamtbeurteilung dienen.
- *Vorgabevergleichsverfahren*: Gibt Ziele vor, die leicht nachzuprüfen sind und dem Beurteilenden einen Zielerreichungsgrad geben. Anhand eines Standardwertes von 100 % kann somit eine Über- oder Untererfüllung hinsichtlich der Zielerreichung ermittelt werden.
- *Methode der kritischen Vorfälle*: Ist eine Weiterentwicklung der freien Beschreibung, wobei die Beschreibungskriterien von einem Katalog ausgewählt werden und mittels einer schriftlichen Dokumentation Erfolge und Misserfolge des Beurteilenden dokumentiert werden.

Die Erhebung der benötigten Daten findet zum Beispiel in einem Mitarbeitergespräch oder durch Fragebögen statt.

#### 39.3.2 Selbstbeurteilung

Bei der Selbstbeurteilung sind neben den Beurteilern auch die Mitarbeiter selbst aufgefordert, eine Einstufung ihrer Leistung und ihres Potenzials zu geben. Durch diese Einbindung soll der Entwicklungsprozess eines jeden Mitarbeiters gefördert werden, um die Akzeptanz der finalen Urteile zu erhöhen und ein besseres Verständnis über die eigene Leistungserbringung zu fördern.<sup>[5]</sup>

### 39.3.3 Beurteilung durch Gleichgestellte (Kollegen)

Die Gleichgestelltenbeurteilung stellt in der Personalbeurteilung eine spezifische Variante dar. Die Beurteiler hierbei sind sowohl hierarchisch mit dem zu Beurteilenden gleichgestellt als auch im gleichen organisatorischen Bereich tätig. Das Ziel hierbei ist es, die Kenntnisse der Kollegen zur Einschätzung der Leitung und Qualifikation zu nutzen. Hierbei wird in der Regel darauf geachtet, dass eine zeitgleiche Beurteilung aller Kollegen erfolgt.<sup>[5]</sup>

### 39.3.4 Beurteilung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter

Bei der Vorgesetztenbeurteilung werden Vorgesetzte von ihren unmittelbaren Mitarbeitern hinsichtlich deren Führungsverhalten und teilweise deren Qualifikationen und Leistungsmerkmalen beurteilt. Die Ergebnisse gelangen hierbei entweder direkt an die Personalabteilung oder an die Vorgesetzten selbst.<sup>[5]</sup> Beim **Semco-System** das der brasilianische Unternehmer Ricardo Semler in seinen Unternehmen verwirklicht hat, beurteilen Untergebene alle sechs Monate ihre Vorgesetzten, die Punkte-Ergebnisse werden dann als öffentlicher Aushang allen bekanntgegeben. Die Beurteilung erfolgt auch vor Beförderungen oder Neueinstellungen auf Führungspositionen. Mitarbeiter, die längere Zeit nur schwache Noten bekommen, „*verlassen Semco gewöhnlich früher oder später*“.<sup>[6]</sup>

### 39.3.5 Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden (360°-Beurteilung)

360°-Beurteilung ist eine der umfassendsten Formen der Personalbeurteilung. Hierbei soll insbesondere das Leistungsverhalten von Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven eingeschätzt werden. Somit soll ein umfassendes individuelles Feedback ermöglicht werden.<sup>[5]</sup> Es ist eine vollständige Bewertung der MA-Performance, häufig mittels Fragebogen und/oder geleiteten Interviews durch Vorgesetzte/Personalbeauftragte.

## 39.4 Schnittstellen

- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Persönlichkeitstest
- Online-Assessment

## 39.5 Mitbestimmung

In Unternehmen mit einem Betriebsrat sind bei der Planung und Durchführung von Mitarbeiterbewertungen die **Mitbestimmungsrechte** der Arbeitnehmervertretung in Fragen der **Leistungsbeurteilung** zu beachten. Unter anderem bedarf die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze der Zustimmung des Betriebsrates (§ 94 Abs. 2 BetrVG).

Diese ist allerdings nicht für die Beurteilung der einzelnen Mitarbeiter erforderlich, jedoch hat der einzelne Arbeitnehmer das Recht, sich vom Betriebsrat während der Arbeitszeit zu diesem Thema beraten zu lassen.

Vergleichbares gilt im öffentlichen Dienst für die Beteiligung des Personalrates aufgrund des jeweiligen Personalvertretungsgesetzes.

## 39.6 Siehe auch

- Entgelt differenzierung

## 39.7 Literatur

- Thomas Breisig: *Personalbeurteilung*. 2005, ISBN 3-7663-3663-0. (Zielgruppe: Betriebsräte)

- E. Crisand, H. J. Rahn: *Personalbeurteilungssysteme*. 4. Auflage 2011, ISBN 978-3-937444-95-6.
- Christian Gapp: *Die Entartung des Galileischen Imperativs*. Telepolis 2004-09, dreiteiliger Artikel zum Messbarkeitsproblem: Teil 1, Teil 2, Teil 3
- Elisabeth Haberleitner: *Führen Fördern Coachen. So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter*. ISBN 3-492-23931-5.
- Bernd-Uwe Kiefer: *Taschenbuch für Personalbeurteilung. Feedback in Organisationen*. ISBN 3-8005-7306-7.
- Barbara Sommerhoff: *Mitarbeiterbeurteilung. Leistung messen. Mitarbeiter fördern. Personal entwickeln*. ISBN 3-478-36810-3.

## 39.8 Einzelnachweise

- [1] Vgl. die Fachzeitschriften *Kredit & Rating Praxis* (Nr. 07/2005, PDF; 1,9 MB) und *business today* (Sonderdruck, PDF; 6,1 MB) über Anbieter wie SIRIS.
- [2] Robert Müller, Doris Brenner: *Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen. Von der Planung über die Durchführung bis zur Auswertung*. mi-Fachverlag, München 2008, ISBN 978-3-636-03069-6, S. 105–106.
- [3] Vgl. SIRIS: *ERA Entgelt – ERA-TV*.
- [4] Hans Jung: *Personalwirtschaft*. 9. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2010, ISBN 978-3-486-59665-6.
- [5] Jürgen Berthel, Fred G. Becker: *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 8. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2007, ISBN 978-3-7910-2614-5.
- [6] Ricardo Semler (übersetzt von Michael Schmidt): *Das Semco System – Management ohne Manager – Das neue revolutionäre Führungsmodell*. Heyne Verlag, München 1993, S. 404 und Kapitel 23.



# Kapitel 40

## Mitarbeitergespräch

Das **Mitarbeitergespräch** (Abkürzung: MAG) zwischen **Führungskraft** und **Mitarbeiter** ist ein Instrument, in dem die Beteiligten regelmäßig (üblicherweise jährlich mit zusätzlichen Review-Terminen) oder bei Bedarf spezifische und damit anlassbezogene Inhalte (wie etwa Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung, persönliche Rückmeldungen, Entwicklungsmöglichkeiten, offene Fragen etc.) besprechen. Soweit die Gespräche papiergebunden erfolgen, orientieren sie sich häufig an Personalbögen, Leitfäden, Checklisten und/oder Formularen, die auch als Struktur für die Gesprächsführung durch die Führungskraft dienen. Alternativ kann auf softwaregestützte Systeme (meist webbasiert) zurückgegriffen werden.

Die Elemente sind optional und können nach betrieblichen Wünschen und Erfordernissen angepasst werden. Wichtig ist, dass etwaige **Beurteilungskriterien** realen Anforderungen der Aufgabe entsprechen. Daher ist eine Aufgabenanalyse notwendig, um geeignete Kriterien zu finden.

### 40.1 Anlässe für und Inhalte von Mitarbeitergesprächen

Anlässe für ein Mitarbeitergespräch können sein:

- Ende der Probezeit
- Vertragsbeendigung, Auflösung bzw. Kündigung (Trennungsgespräch und Austrittsinterview)
- Lob und Kritik, **Mitarbeiterbewertung**
- Rückkehr nach Arbeitsunfähigkeit bzw. Krankheit (Krankenrückkehrgespräch)
- Planung eines Aufstiegs, Änderung der Aufgaben am Arbeitsplatz in Form eines **Karrieregespräches**
- Konfliktwahrnehmung, -analyse und -bewältigung bzw. -moderation
- Förderung und volle Potenzialausschöpfung der Mitarbeiter im Rahmen der **Personalentwicklung** (regelmäßig, z. B. jährlich)
- Austrittsgespräche
- Lohngespräche

Am Ende des Gesprächs wird häufig eine für beide Seiten bindende Vereinbarung über das weitere Vorgehen getroffen. Mitarbeitergespräche, die rechtliche Folgen nach sich ziehen können, werden im Regelfall von der Führungskraft bzw. vom Arbeitgebervertreter protokolliert. Dabei sind oft Folgegespräche, Zwischenziele und Erfolgskontrollen hilfreich, da sie eine verstärkende Verpflichtungswirkung haben.

Mitarbeitergespräche finden als Zwei- oder als Mehr-Personen-Gespräche statt. Die Einbeziehung einer Personalvertretung ist nicht obligatorisch, kann aber betrieblicher Übung oder dem Tarifvertrag etc. entsprechen; das heißt, ob der Mitarbeiter Vertrauenspersonen hinzuziehen darf, beispielsweise ein Mitglied des Betriebsrats, ist gesetzlich nicht geregelt (Ausnahme: § 82 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz).

## 40.2 Struktur

Der Gesprächsablauf kann folgende Punkte umfassen:

- Darstellung/Vereinbarung der Gesprächsziele
- Rückblick mit beiderseitiger konstruktiv-kritischer Analyse
- Anerkennung und Bestätigung bislang erzielter Ergebnisse
- Formulierung von Entwicklungspotenzialen (vor allem durch Arbeitgeberseite)
- Bewerbung um neue Aufgabenstellung, weitere Ziele
- Vereinbarung notwendiger Zwischenschritte dahin
- Zusammenfassung (beidseitige) bisheriger Ergebnisse
- nächste Schritte (eventuell Fortsetzungstermin vereinbaren)

Das Gespräch sollte in einer ruhigen Atmosphäre ohne massiven Zeitdruck (angemessene Zeitvorgabe, die vorab bekannt ist, z. B. 30 Minuten) stattfinden. Gegenseitige Wertschätzung sollten bei Eröffnung (sog. *Warming-up*) und Abschluss zum Ausdruck gebracht werden.

## 40.3 Vorteile und Nutzen von Mitarbeitergesprächen

Mitarbeitergespräche haben zahlreiche Vorteile für alle Beteiligten, nämlich das Unternehmen, die Führungskraft und den Mitarbeiter selbst. Allerdings gibt es auch einige wichtige Voraussetzungen. Es sind dies eine offene, auf Vertrauen und Respekt basierende Unternehmens- und Kommunikationskultur, Führungskräfte mit ausgeprägten Sozial- und Kommunikationskompetenzen und sich mit Unternehmen, Zielen und Menschen identifizierende Mitarbeiter. Vorteile und Nutzen sind unter anderem:

- Förderung der Kommunikation über Aufgaben und Ziele
- Vertrauensförderung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Förderung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Pflege des Arbeitsklimas
- Stärkung des Arbeitsklimas und der Mitarbeitermotivation
- Förderung des Leistungsbewusstseins, vor allem in Zielvereinbarungen
- Mitarbeiterbindung und Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung
- Information über Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten
- Eröffnung und Umsetzen von Perspektiven für Mitarbeiter
- Aktive Mitwirkung und Mitgestaltung am Unternehmensgeschehen
- Frühwarnsystem und Pulsnehmer für Probleme, Negativtrends und Konflikte

## 40.4 Regelmäßige Mitarbeitergespräche planen, vorbereiten

Wenn Mitarbeitergespräche im Rahmen der Personalentwicklung regelmäßig geführt werden sollen, ist es Aufgabe der direkten Vorgesetzten, sie im Arbeitsablauf so einzuplanen, dass beide Seiten einen Gewinn daraus ziehen können. Das heißt auch, dass sie angekündigt und mit einem angemessenen Zeitrahmen stattfinden können. Vielleicht sollte vorab eine Liste möglicher Themen zur Vorbereitung durch den Mitarbeiter ausgegeben werden. Welche Angebote ein Vorgesetzter letztlich machen kann, hängt von dem Umfang seiner ihm erteilten Kompetenzen ebenso ab, wie das Ausmaß an Kritik und Motivation, das er vermitteln kann und darf.

Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungsmittel des Vorgesetzten. Der Respekt und die Professionalität gebietet eine Vorbereitung auf jedes Gespräch, die einer Faustformel folgend etwa so lang sein kann, wie das spätere Gespräch mit dem Mitarbeiter. Führungskräfte sollten sich stets bewusst machen, dass mit zunehmender Führungsspanne die Personalarbeit einen großen Anteil der Arbeitszeit beansprucht. Wer die Zeiten der Vorbereitung verkürzen möchte, kommt nicht darum herum, seine Beobachtungen unterjährig zu dokumentieren und dies dann idealerweise in einem softwaregestützten MAG-Tool zu hinterlegen, womit auch der unbefugte Zugriff Dritter verhindert werden kann.

## 40.5 Gesprächsführung und Kommunikationstechniken

Es gibt sehr viele Techniken und Regeln, die den Erfolg und die Wirksamkeit von Mitarbeitergesprächen ausmachen. Einige sind: Ein klares Gesprächsziel formulieren und kommunizieren, Mitarbeitern den Gesprächsnutzen klar machen, gründliche Vorbereitung auf Thema und Mitarbeiterpersönlichkeit, aktives Zuhören im Dialog, Mitarbeitermeinungen einbeziehen und -selbstvertrauen fördern und positives und klärendes Feedback auf Gesagtes geben. Letzteres ist einfach zu realisieren, bewirkt aber sehr viel: Feedback hält den Dialog im Gang, stellt sicher, dass man das Gesprächsziel nicht aus den Augen verliert und signalisiert Mitarbeitern, dass man ihnen zuhört und an ihren Äußerungen interessiert ist. Je nach Gesprächsanlass ist auch auf Handlungsorientierung zu achten, die Zusammenfassung von Kernaussagen, Entscheidungen und Vorgehensweisen, sich auf Niveau, Sprechtempo und Wortwahl des Gegenübers einstellen, gute Ideen und Meinungen ehrlich loben. Wichtige Gespräche wie Zielvereinbarungen, Leistungsprobleme, Kündigungsandrohungen oder arbeitsrechtliche Aspekte sollten stets auch schriftlich festgehalten bzw. protokolliert werden oder je nach Bedeutung gar in eine Personalakte kommen. Auch der Einsatz von Fragen ist wichtig, welche wichtige Mehrinformationen ermöglichen, den Dialog stärken und auch ein Mittel der Gesprächssteuerung sind. Fragen bündeln vor allem auch die Aufmerksamkeit, ermutigen zum Nachdenken und steigern die Wahrnehmung.

## 40.6 Kommunikation und Führungsinstrument

Man kann Mitarbeitergespräche drei Ebenen zuteilen. Die eine ist *die generelle zwischenmenschliche Kommunikation*, die dem Arbeitsklima, Zusammengehörigkeitsgefühl und Teamgeist dient, oft spontan ist und dem Bedürfnis entspringt, sich auszutauschen und mitzuteilen. Diese Gesprächskultur ist unorganisiert, pflegt und festigt vor allem die Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und ist somit oft Ausdruck eines guten Arbeitsklimas und einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Auf der zweiten Ebene kann man *das Mitarbeitergespräch als eher funktionales und zielorientiertes Führungsinstrument* betrachten, welches die Zielvereinbarung, Leistungsbereiche, Mitarbeiterförderung, Motivation und andere Führungsaspekte umfasst und Führungs- und Leistungsaufgaben erfüllt. Umso besser die Qualität und Vertrauensbasis der Kommunikation der ersten Ebene ist, desto besser und nachhaltiger ist das Mitarbeitergespräch der zweiten Ebene. Die dritte Ebene ist *die Reaktion auf äußere Signale, Anliegen und Symptome*, die schnelle Gespräche, das heißt, kommunikativen Handlungsbedarf notwendig machen. Dazu gehören beispielsweise Konflikte oder Konfliktsymptome, vermutete Unzufriedenheiten, Gesprächswünsche von Mitarbeitern wegen persönlicher oder beruflicher Probleme oder unmittelbare Anerkennung auf eine herausragende Leistung oder Problemlösung. Um so kommunikativer und ausgeprägter das Sensorium einer Führungskraft ist, desto besser und schneller agiert und reagiert sie auf dieser Ebene.

## 40.7 Vorteile softwaregestützter Mitarbeitergespräche

Die Vorteile papierloser Systeme ergeben sich durch

1. den Wegfall der Verwaltung der Gesprächsbögen zum MAG,
2. die Möglichkeit der unterjährigen Dokumentation von Beobachtungen und Fakten,
3. jederzeitige, weltweite Verfügbarkeit,
4. die Darstellung der Entwicklung des Mitarbeiters durch z. B. grafische Zeitreihen,
5. psychologisch wirksame Entschärfung der Gesprächsatmosphäre mittels Medieneinsatz in Verbindung mit hilfreichen Auswertungsfunktionen

## 40.8 Literatur

- Thomas Breisig, Peter Wengelowski, Susanne König: *Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch*. Bund-Verlag, 2001, ISBN 978-3-7663-3261-5.
- Ekkehard Crisand, Horst-Joachim Rahn: *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. 3. Auflage, Windmühle Verlag, 2012, ISBN 978-3-86451-000-7.
- Rüdiger Hossiep, Jennifer Esther Bittner, Wolfram Berndt: *Mitarbeitergespräche*. Hogrefe, 2008, ISBN 978-3-8017-1717-9.
- Oswald Neuberger: *Das Mitarbeitergespräch – Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit*. 6. Auflage, Rosenberger Fachverlag.
- Reinhart Nagel, Margit Oswald, Rudolf Wimmer: *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Ein Handbuch der OSB für Praktiker*. Klett-Cotta.
- Brigitte Winkler, Helmut Hofbauer: *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche*. 4., vollständig überarbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag, ISBN 3-446-41606-4.
- Marco De Micheli: *Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen*. PRAXIUM-Verlag, 2011, ISBN 3-9522712-5-X.

## 40.9 Weblinks

- *Das Mitarbeitergespräch. Handlungsempfehlung*. Staatskanzlei des Landes Brandenburg, abgerufen am 28. Mai 2012 (PDF; 344 kB).
- *Leitfaden Mitarbeitergespräch. Das Mitarbeitergespräch: Mit dem richtigen Leitfaden auf die Zielgerade...* SIRIS Systeme, abgerufen am 28. Mai 2012 (PDF; 287 kB).

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4123776-6

# Kapitel 41

## Mitarbeiterzufriedenheit

Unter **Mitarbeiterzufriedenheit** (engl. job satisfaction) wird in der Betriebswirtschaftslehre die *Einstellung in Bezug auf das Arbeitsumfeld, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen dem erwarteten Arbeitsumfeld (Soll) und dem tatsächlich wahrgenommenen Arbeitsumfeld (Ist) ergibt*, verstanden. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Maß bzw. ein **Konstrukt** zur Beurteilung der Befindlichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte in einem Unternehmen.

### 41.1 Geschichte

Das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit wird in der Forschung aus psychologischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive untersucht. Ein Überblick über die zentralen Arbeiten über Mitarbeiterzufriedenheit können u. a. folgenden Arbeiten entnommen werden: Fischer (1991)<sup>[1]</sup>, Neuberger (1974)<sup>[2]</sup> und Stock-Homburg (2009)<sup>[3]</sup>.

### 41.2 Arbeits- und Organisationspsychologie

In der Psychologie insbesondere in der **Arbeitspsychologie** und **Organisationspsychologie** wird die Mitarbeiterzufriedenheit seit den 1970er Jahren u. a. durch Bruggemann<sup>[4][5]</sup> analysiert (für einen detaillierten Einblick in die Entwicklung des Konstrukts Mitarbeiterzufriedenheit in der Psychologie siehe **Arbeitszufriedenheit**).

### 41.3 Marketing, Personal- und Organisationsforschung

In der Betriebswirtschaftslehre wurde das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit insbesondere in den Bereichen Marketing, Personal- und Organisationsforschung untersucht. In diesen Forschungsbereichen werden primär die Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf unternehmensbezogene Einstellungen bzw. Verhaltensweisen der Mitarbeiter und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Kundenkontakt untersucht.<sup>[6]</sup> In verschiedenen Studien konnte nachgewiesen werden, dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen positiven Einfluss auf

- das organisationale Commitment der Mitarbeiter<sup>[7]</sup>,
- das Involvement der Mitarbeiter<ref name=wegge=2007>Wegge, J./Schmidt, K.-H./Parkes, C./van Dick, R. (2007), „Taking a Sickie“: Job Satisfaction and Job Involvement as Interactive Predictors of Absenteeism in a Public Organization, Journal of Occupational & Organizational Psychology, 80, 1, 77-89.</ref>,⊃>
- die Organizational Citizenship Behavior der Mitarbeiter<sup>[8]</sup>,
- die kundenbezogenen Einstellungen<sup>[9]</sup>,<sup>[10]</sup>,<sup>[11]</sup>,
- das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden<sup>[12]</sup> <sup>[11]</sup>,
- die Leistung der Mitarbeiter<sup>[13]</sup>,
- die Kundenzufriedenheit <sup>[3]</sup>

hat. Lediglich bei der Fluktuation der Mitarbeiter in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit konnte ein negativer Einfluss ermittelt werden <sup>[14][7]</sup>.

## 41.4 Messung von Mitarbeiterzufriedenheit

Gemessen wird Mitarbeiterzufriedenheit durch Mitarbeiterbefragung und 360-Grad-Feedback oder indirekt über die Messgrößen: Mitarbeiterfluktuation, Kündigungsrate, Krankenstand, Fehltag, Fehlerrate. Sie ist auch abzulesen an der Unternehmenskultur, dem Kommunikations- und Führungsstil, und natürlich am Unternehmenserfolg.

## 41.5 Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, wenn sie von den Führungskräften geachtet werden und wenn sie mitbestimmen dürfen. Sie ist abhängig vom Umgangston, der Arbeitsplatzsicherheit, dem Gehalt, den Entwicklungsmöglichkeiten, den Freiheiten und Verantwortungsbereichen, vom Führungsstil, dem persönlichen und unternehmerischen Erfolg, dem Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit und vielem mehr.

## 41.6 Siehe auch

- Arbeitszufriedenheit
- Kundenzufriedenheit

## 41.7 Literatur

- Otte, S. (2007), *Arbeitszufriedenheit. Werte im Wandel.*, ISBN 3836452111

## 41.8 Weblinks

- Aktuelle Studie zum Einsatz von Mitarbeiterbefragungen im deutschsprachigen Raum (PDF-Datei; 182 kB)

## 41.9 Quellen

- [1] Fischer, L. (Hrsg.): *Arbeitszufriedenheit 1991*, ISBN 978-3878440147.
- [2] Neuberger, O. (1974), *Theorien der Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart
- [3] Stock-Homburg, R. (2009), *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte*, 4. Auflage, Wiesbaden, ISBN 9783834920911.
- [4] Bruggemann, A. (1974), *Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“*, *Arbeit und Leistung*, 28, 11, 281-284.
- [5] Bruggemann, A. (1976), *Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit*, *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 2, 71-74.
- [6] Stock-Homburg 2009, S. 15
- [7] Felps et al. (2009), *Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting*, *Academy of Management Journal*, 52, 3, 545-561.
- [8] Koys, D. (2001), *The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Uni-Level, Longitudinal Study*, *Personnel Psychology*, 54, 103-114.

- [9] ,Stock, R. (2002), *Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell*, Die Betriebswirtschaft, 62, 1, 55-72.
- [10] Stock, R./Hoyer, W. (2005), *An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation*, Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 4, 536-553.
- [11] Stock, R./Hoyer, W. (2002), *Leadership Style as Driver of Salespeople's Customer Orientation*, Journal of Market-Focused Management, 5, 4, 353-374.
- [12] Homburg, Ch. (2000), *Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- [13] Wright, T./Cropanzano, R./Bonett, D. (2007), *The Moderating Role of Employee Positive Well Being in the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance*, Journal of Occupational Health Psychology, 12, 2, 93-104.
- [14] Chang, C.H., Rosen, C.C., Levy, P.E. (2009), *The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination*, Academy of Management Journal, 52, 4, 779-801.

# Kapitel 42

## Mobbing

**Mobbing** oder **Mobben** steht im engeren Sinn für „Psychoterror am Arbeitsplatz mit dem Ziel, Betroffene aus dem Betrieb hinauszuekeln.“<sup>[1]</sup> Im weiteren Sinn bedeutet Mobbing, andere Menschen ständig bzw. wiederholt und regelmäßig zu **schikanieren**, zu quälen und seelisch zu verletzen,<sup>[2]</sup> beispielsweise **Mobbing in der Schule**, am **Arbeitsplatz**, im Sportverein, im Altersheim, im Gefängnis<sup>[3]</sup> und im Internet (**Cyber-Mobbing**). Typische Mobbinghandlungen sind die Verbreitung falscher Tatsachenbehauptungen, die Zuweisung sinnloser Arbeitsaufgaben, Gewaltandrohung, **soziale Isolation** oder ständige Kritik an der Arbeit.<sup>[4]</sup>

### 42.1 Etymologie

Der Begriff Mobbing ist in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts aus dem Englischen von *mob* übernommen. Das Verb *to mob*, von dem das Wort Mobbing abgeleitet ist, bedeutet zunächst allgemein „belästigen, anpöbeln.“ Das deutsche Wort **Mob**, das ebenfalls aus dem Englischen entlehnt ist, bezeichnet eigentlich eine aufgewiegelte Volksmenge sowie allgemein „Meute, Gesindel, Pöbel, Bande“.<sup>[5]</sup>

Anders als in den **skandinavischen Ländern** und im deutschsprachigen Raum wird in englischsprachigen Ländern jedoch üblicherweise die Benennung *bullying* für Mobbing verwendet.<sup>[6]</sup> In deutscher Übersetzung bedeutet *bully* als Substantiv „brutaler Kerl, Schläger, Tyrann, Maulheld“ und als Verb „tyrannisieren, schikanieren, einschüchtern, piesacken“.<sup>[7]</sup>

### 42.2 Begriffsgeschichte

1963 hat der Verhaltensforscher **Konrad Lorenz** den Begriff **Mobbing (Hassen)** geprägt: Lorenz bezeichnete damit Gruppenangriffe von Tieren auf einen **Fressfeind** oder anderen überlegenen Gegner – dort von Gänsen auf einen Fuchs. Der schwedische Arzt **Peter-Paul Heinemann** verwendete 1969 den Begriff für das Phänomen, dass Gruppen eine sich von der **Norm** abweichend verhaltende Person attackieren.<sup>[8][9]</sup>

Bekannt in der heutigen Bedeutung wurde der Begriff durch den aus Deutschland ausgewanderten schwedischen Arzt und Psychologen **Heinz Leymann**, der von Mobbing in Bezug auf das Arbeitsleben sprach. Seine Forschungen über direkte und indirekte Angriffe in der Arbeitswelt begannen gegen Ende der siebziger Jahre. Anfang der neunziger Jahre veröffentlichte Leymann seine erste Arbeit, welche die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zusammenfasste. Die Berichte weckten zunächst nur Interesse in den nordeuropäischen Staaten. Später fanden seine Berichte im mitteleuropäischen Raum Beachtung. Veröffentlichungen, eindringliche Fallschilderungen, öffentliche Diskussionen, die Aufnahme der Thematik durch Unternehmensberater, Gewerkschaften, Arbeitgeber und andere Verbände sowie in der Medizin machten das Thema Mobbing zunehmend einer breiteren Öffentlichkeit bekannt.

### 42.3 Definition

Umgangssprachlich ausgedrückt bedeutet Mobbing, dass jemand – zumeist am Arbeitsplatz, aber auch in anderen Organisationen – fortgesetzt geärgert, schikaniert, in passiver Form als Kontaktverweigerung mehrheitlich gemieden





*Mobbing bezeichnete ursprünglich ein Verteidigungsverhalten bei Tieren*

oder in sonstiger Weise in seiner Würde verletzt wird. Eine allgemein anerkannte Definition gibt es nicht. Die meisten Forscher betonen laut Christoph Seydl folgende Gesichtspunkte:

- *Verhaltensmuster*: Mobbing bezieht sich auf ein Verhaltensmuster und nicht auf eine einzelne Handlung. Die Handlungsweisen sind systematisch, das heißt sie wiederholen sich ständig.
- *Negative Handlungen*: Mobbingverhalten kann verbal (zum Beispiel Beschimpfung), nonverbal (zum Beispiel Vorenthalten von Informationen) oder physisch (zum Beispiel Verprügeln) sein. Solche Handlungen gelten üblicherweise als feindselig, aggressiv, destruktiv und unethisch.
- *Ungleiche Machtverhältnisse*: Die Beteiligten haben unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf die jeweilige Situation. Eine Person ist einer anderen Person unter- beziehungsweise überlegen. Dazu ist kein Rangunterschied nötig. Eine Ungleichheit kann durch die bloße Anzahl bedingt sein: Viele Personen gegen eine Person.
- *Opfer*: Im Handlungsverlauf bildet sich ein Opfer heraus, das infolge ungleicher Machtverhältnisse Schwierigkeiten hat, sich zu verteidigen.<sup>[10]</sup>

## 42.4 Erscheinungsformen

### 42.4.1 Am Arbeitsplatz

→ Hauptartikel: *Mobbing (Arbeitsrecht)*

#### Handlungen

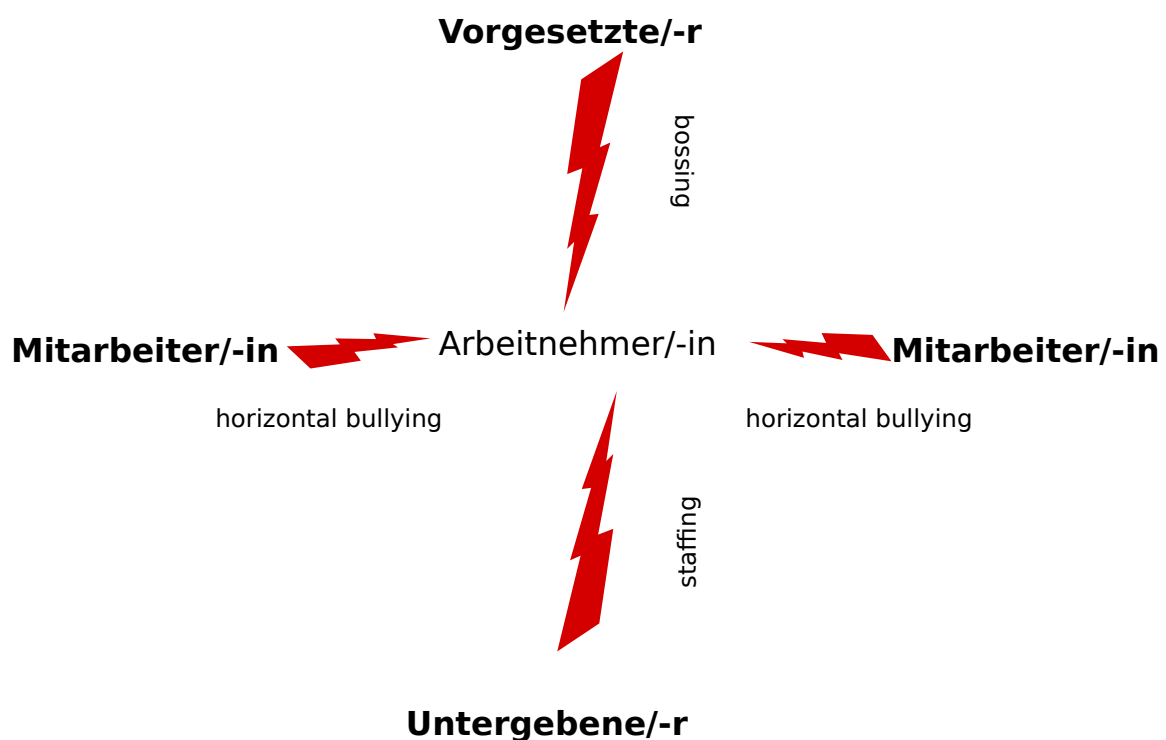
In einer qualitativen Interviewuntersuchung (n=300) stellte Heinz Leymann 45 Mobbinghandlungen fest, die er als relevant ansah.<sup>[4]</sup> Martin Wolmerath und Axel Esser identifizierten ohne Anspruch auf Vollständigkeit über 100 verschiedene Mobbinghandlungen.<sup>[11]</sup> Typische Mobbinghandlungen betreffen etwa organisationale Maßnahmen (zum

Beispiel Kompetenzzug oder Zuteilung sinnloser Arbeitsaufgaben), soziale Isolierung (zum Beispiel Meiden und Ausgrenzen der Person), Angriffe auf die Person und ihre Privatsphäre (etwa Lächerlichmachen der Person), verbale Gewalt (zum Beispiel mündliche Drohung oder Demütigung), Androhung oder Ausübung körperlicher Gewalt und Gerüchte.<sup>[12]</sup>

### Messung

In empirischen Untersuchungen ist eine Messbarmachung (Operationalisierung) von Mobbing notwendig. Diese Operationalisierungen leiten sich zumeist von den jeweils verwendeten Definitionen ab. Bekannte Instrumente sind der Negative Acts Questionnaire und das Leymann Inventory of Psychological Terror. Daneben gibt es auch weniger bekannte Messinstrumente, wie etwa das nach psychometrischen Prinzipien konstruierte Burnout-Mobbing-Inventar.<sup>[13]</sup>

### Verlaufsformen und Verbreitung

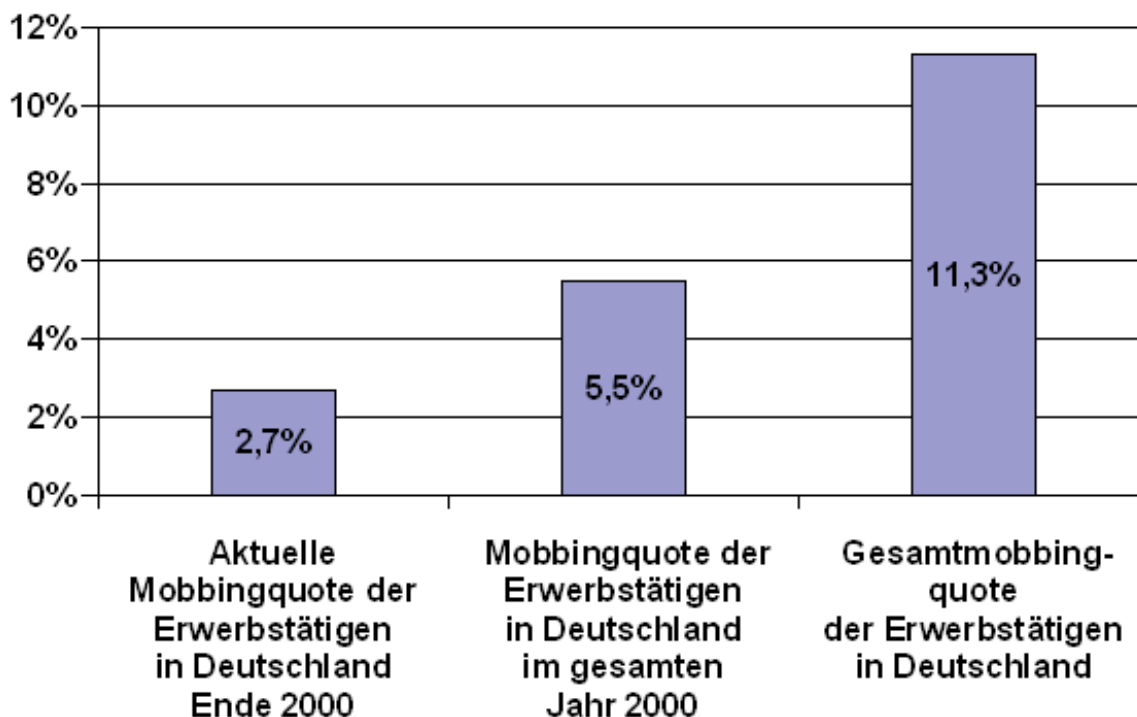


#### Verlaufsformen des Mobbing

Am Arbeitsplatz wird zwischen Mobbing seitens Vorgesetzter und solchem, das von Mitarbeitern gleicher oder unterer Rangfolge ausgeht, unterschieden. In der Literatur wird ersteres teilweise als „Bossing“ (englisch *downward bullying*) und letzteres als „Staffing“ (englisch *upward bullying*) bezeichnet.<sup>[14]</sup> Der Psychoterror, der von in der betrieblichen Hierarchie höher platzierten Personen ausgeübt wird, kommt in Deutschland in 40 Prozent der Fälle vor, in weiteren zehn Prozent mobben Chef und Mitarbeiter gemeinsam. Einige Experten gehen sogar von einer Bossing-Quote von 70 Prozent aus.<sup>[15]</sup> Dagegen wird nur in zwei Prozent aller Fälle ein Vorgesetzter von seinen Untergebenen gemobbt. Hinzu kommt horizontales Mobbing (englisch *horizontal bullying*); das heißt, der Betroffene wird von hierarchisch gleichgestellten Kollegen gemobbt. Mehr als 20 Prozent aller Mobbingopfer bezeichnen einen Kollegen als Täter. Etwa gleich viele Betroffene geben an, dass das Mobbing von einer Gruppe von Kollegen ausgeht. Etwas weniger als 15 Prozent aller Mobbingopfer in Deutschland sind davon überzeugt, dass sie sowohl von ihrem Vorgesetzten als auch von Kollegen gemobbt werden.<sup>[16]</sup> Hinsichtlich der Urheber ist seitens der IG Metall folgende Häufigkeitsverteilung festgestellt worden:<sup>[17]</sup>

- 44 %: Kollegen
- 37 %: Vorgesetzte

- 10 %: Kollegen und Vorgesetzte gemeinsam
- 09 %: Untergebene



Quelle: Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff (2002)

#### Aktuelle, jährliche und gesamte Mobbingquote

Die Schätzungen für die momentane Zahl der Mobbingbetroffenen in Deutschland belaufen sich auf über 1.000.000 Erwerbstätige (2,7 %).<sup>[16]</sup> In der Schweiz sind es knapp 100.000 Erwerbstätige, die sich als Mobbingopfer deklarieren (4,4 %).<sup>[18]</sup> Für Österreich gibt es keine repräsentativen Zahlen. Bei einer Befragung in oberösterreichischen zufällig ausgewählten Groß- und Mittelbetrieben mit Betriebsrat (30 Betriebe und 249 Arbeitnehmer) fühlten sich 5,3 % der Befragten momentan von Mobbing betroffen.<sup>[10]</sup> Auf Österreich hochgerechnet wären das über 200.000 Erwerbstätige. Die Zahl der Betroffenen innerhalb eines Jahres oder auf das ganze Erwerbsleben bezogen ist deutlich höher als die tatsächliche Mobbingquote.

Knorz und Zapf zeigten in ihrer Gießener Stichprobe auf, dass bei den Tätern in der Mehrzahl aller Fälle beide Geschlechter vertreten sind.<sup>[19]</sup> Andere Studien zeigen, dass die Täter hauptsächlich Männer, die Opfer dagegen mehrheitlich Frauen sind.<sup>[20]</sup> Dies mag an der höheren Erwerbstätigkeitsquote der männlichen Bevölkerung und insbesondere am Vorgesetztenstatus liegen, den Männer häufiger innehaben.<sup>[16]</sup> Außerdem sind Frauen grundsätzlich eher bereit, über Mobbing zu sprechen, sich psychische und gesundheitliche Probleme einzugestehen und Hilfsangebote wahrzunehmen. Männer betrachten Mobbing eher als zu verschweigendes individuelles Versagen.<sup>[21]</sup>

#### Ursachen

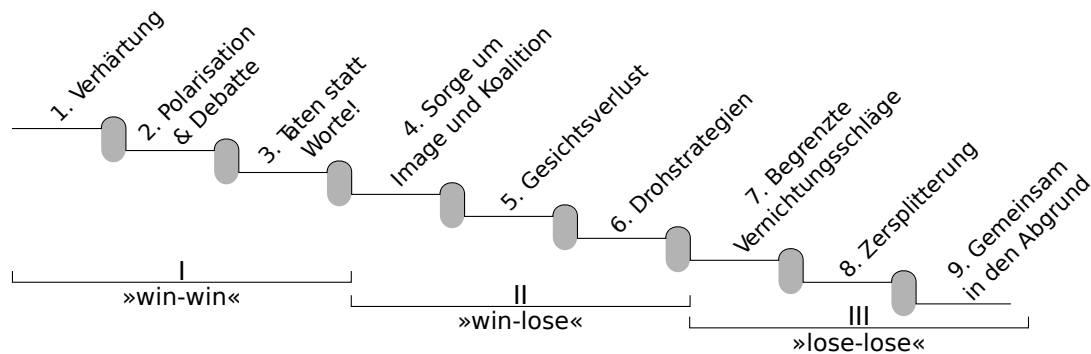
Die Mobbingforschung versucht, die Ursachen dieses Phänomens zu ergründen. Es wird allgemein angenommen, dass einerseits situative Faktoren sowie andererseits Persönlichkeitsmerkmale des Opfers und des Täters für das Auftreten von Mobbing verantwortlich sind. Forscher, die Mobbing als komplexen psychosozialen Prozess betrachten, lassen dem Arbeitsumfeld, der Organisation, allen Beteiligten und dem Wesen zwischenmenschlicher Interaktion in Organisationen eine maßgebliche Bedeutung zukommen.<sup>[22]</sup>

Manche Mobbingforscher bescheinigen, dass Mobbingopfer im Durchschnitt ängstlicher, unterwürfiger und konflikt scheuer sind.<sup>[23][24]</sup> Da es sich bei den Studien dazu ausschließlich um Querschnittsuntersuchungen handelt, sind die Befunde stark umstritten. Ohne Längsschnittstudien ist nicht auszuschließen, dass diese Unterschiede in der Persönlichkeit von Opfern nicht die Ursache, sondern die Folge des jeweiligen Mobbingvorfalls sind.<sup>[25][26]</sup>

Als weitere Ursache für Mobbing gilt die Persönlichkeit des Mobbers. Einige Autoren gehen davon aus, dass Menschen zu Mobbern werden, um ihr schwaches Selbstvertrauen zu kompensieren.<sup>[27]</sup> Mobber benutzen demnach die Opfer als Prügelknaben und als Projektionsfläche für ihre eigenen negativen Emotionen.<sup>[28]</sup> Untersuchungen von Olweus (unter anderem Untersuchung von Stresshormonen und projektive Tests) unterstützen diese Annahme nicht. Seine Forschungsergebnisse weisen auf das Gegenteil hin; das heißt, dass die Täter im Durchschnitt selbstbewusster und weniger ängstlich sind.<sup>[26]</sup> Leymann beruft sich auf eigene Forschungsergebnisse, wonach grundsätzlich jede Person Täter werden kann, wenn die situationsbezogenen Voraussetzungen passen.<sup>[29]</sup>

Am weitesten verbreitet ist unter Forschern die Annahme, dass strukturelle Faktoren Mobbing auslösen.<sup>[30][29][31][32]</sup> So ist Mobbing eine Waffe (soziale Sanktion) im innerbetrieblichen Wettstreit um knappe Ressourcen (Aufstiegspositionen, Arbeitsplatzsicherheit). Bei wachsender volkswirtschaftlicher Konjunktur nimmt das innerbetriebliche Mobbing daher ab, in der Rezession – wenn vor allem die Arbeitslosigkeit bedrohlicher wird – zu.

Äußerst schlechte Arbeitsorganisation und Produktionsmethoden wie etwa unklare Zuständigkeiten,<sup>[33]</sup> Monotonie, Stress, allgemeine Mängel in der Kommunikations- und Informationsstruktur, ungerechte Arbeitsverteilung, Über- und Unterforderung, widersprüchliche Anweisungen, mangelnder Handlungsspielraum<sup>[34]</sup> oder Kooperationszwänge<sup>[32]</sup> gelten als Ursachen für Mobbing. Begünstigende Faktoren, wie etwa „Wasser predigen und Wein trinken“ seitens des Managements,<sup>[35][36]</sup> Konkurrenz unter den Mitarbeitern<sup>[37]</sup> oder eine Organisationskultur, die keine hemmenden Mechanismen gegen Mobbing hat, kommen hinzu.<sup>[38][39]</sup> Tief greifende organisatorische Veränderungen gelten ebenfalls als Auslöser für Mobbing. Das Risiko, gemobbt zu werden, ist in Organisationen, in denen technologischer Wandel oder eine Änderung der Eigentümerstruktur stattfinden, deutlich größer.<sup>[40]</sup>



Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Gewerkschaften und Forscher berichten, dass einige Unternehmen Mobbing als Strategie verwenden, um (bestimmte) Mitarbeiter zur Eigenkündigung zu bewegen, und sie somit Kündigungsschutz-Vorschriften unterlaufen oder Abfindungszahlungen vermeiden.<sup>[41][10]</sup>

Auf der theoretischen Betrachtungsebene werden unterschiedliche soziale Phänomene angeführt, welche als Ursache für Mobbing herangezogen werden. Manche Experten nennen Stigmatisierung<sup>[3]</sup> und Sündenbockphänomene<sup>[42][38]</sup> als Ursachen. Heinemann beschreibt Mobbing als ein Ingroup/Outgroup-Phänomen, wo ein Individuum von einer sozialen Gruppe ausgeschlossen wird.<sup>[8]</sup> Andere Forscher konstatieren, dass ein Konflikt die Ursache für Mobbing ist. Oswald Neuberger's Ansicht, dass Mobbing ein eskalierter Konflikt ist, ist unter Mobbingforschern umstritten.<sup>[43][11]</sup> Empirische Befunde zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen Mobbing und Rollenkonflikt gibt.<sup>[44]</sup>

## Folgen

Mobbing hat weit reichende negative Folgen für die Gesundheit sowie für die berufliche und private Situation des Opfers, wobei insbesondere Neuberger darauf hinweist, dass die Täter-Opfer-Unterscheidung sehr problematisch ist.

Regelmäßige feindselige Angriffe rufen negative Gefühle und starke Verunsicherungen bei den Betroffenen hervor, was in der Regel nicht ohne Folgen auf ihr Arbeits- und Leistungsverhalten bleiben wird. 98,7 % der deutschen Mobbingopfer geben an, dass sich Mobbing darauf auswirkt. Am häufigsten nennen Opfer laut *Mobbing-Report* Demotivation (71,9 %), starkes Misstrauen (67,9 %), Nervosität (60,9 %), sozialen Rückzug (58,9 %), Ohnmachtsgefühle (57,7 %), innere Kündigung (57,3 %), Leistungs- und Denkblockaden (57,0 %), Selbstzweifel an den eigenen Fähigkeiten (54,3 %), Angstzustände (53,2 %) und Konzentrationsschwächen (51,5 %).<sup>[16]</sup> Beruflich kann Mobbing zu Kündigung, Versetzung und Erwerbsunfähigkeit des Opfers führen.<sup>[16]</sup>



Laut Mobbing-Report erkrankten 43,9 % der Betroffenen wegen Mobbing, wovon fast die Hälfte davon länger als sechs Wochen krank wird.<sup>[16]</sup> Posttraumatische Belastungsstörungen gelten beispielsweise als gesundheitliche Mobbingfolgen.<sup>[25]</sup>

Die privaten und familiären Auswirkungen von Mobbing auf die Betroffenen sind vielschichtig. Zu den häufigsten Folgen gehören laut *Mobbing-Report* Unausgeglichenheit (23,7 %), soziale Isolation (21,6 %), Streit in der Familie beziehungsweise Partnerschaft (19,7 %), allgemeine Belastung (16,6 %), finanzielle Probleme (15,4 %), Antriebslosigkeit (13,9 %), Aggressivität (9,6 %), Überschattung des Privatlebens (9,6 %) und Depressionen (9,3 %).<sup>[16]</sup>

Die Folgen von Mobbing gehen ganz erheblich über einen bloßen Verlust von Lebensqualität des Mobbingopfers hinaus. Sie führen oftmals zu massiven gesundheitlichen Schäden. Es ist von entsprechend hohen volks- und betriebswirtschaftlichen **Konfliktkosten** auszugehen: Schätzungen zufolge reichen diese finanziellen Schäden weit in den zweistelligen Milliardenbereich hinein.<sup>[45]</sup> Sie sind verursacht durch Heilbehandlungen und Rehabilitationskuren oder gar Dauerarbeitslosigkeit, Erwerbsunfähigkeit und Frühverrentung der Betroffenen.<sup>[46]</sup>

Dem einzelnen Unternehmen (bzw. der Institution) entstehen nennenswerte finanzielle Belastungen. Dazu gehören Minderleistung, Fluktuation und Fehlzeiten des von Mobbing betroffenen Mitarbeiters. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) beziffert die betrieblichen Kosten eines durch Mobbing bedingten Fehltages auf 103 bis 410 Euro. Dazu kommen die wesentlich höheren „indirekten“ Kosten: direkte und indirekte Fehlerkosten, Kosten durch direkten Leistungsverlust der beteiligten Mitarbeiter, Kosten durch Störungen der sozialen Arbeitsgemeinschaft, Motivations- und Kreativitäts- und Imageverlust (Reputation). Gesicherte Berechnungen zu den durchschnittlichen Kosten von Mobbingfällen existieren gegenwärtig nicht.

### Prävention und Intervention

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, etwas gegen Mobbing zu unternehmen. In vielen Fällen (laut Mobbing-Report 22,5 %) sehen Mobbingopfer als einzigen Ausweg die eigene Kündigung.<sup>[16]</sup> Von Seiten der Opfer und des Betriebes können Maßnahmen ergriffen werden, um Mobbing einzudämmen.

Praktiker empfehlen Betroffenen, dem Täter Grenzen zu setzen,<sup>[47]</sup> soweit es ihnen möglich ist und sie sich in der dazu notwendigen seelischen Verfassung befinden. Es gilt demzufolge als außerordentlich wichtig, dass das Opfer dem Mobber frühestmöglich ein klares „Stopp!“ signalisiert. Ansonsten kann sich der Täter bestätigt darin fühlen, ruhig weiter mobben zu können. Diese Aktion wirkt nach Esser/Wolmerath zweifach.<sup>[48]</sup> Zum einen stelle sie eine innere Umkehr beim Betroffenen dar, sich nicht mehr als wehrloses Opfer zu fühlen.<sup>[48]</sup> Zum anderen signalisiere die Aktion dem oder den Mobbern das Ende des „leichten Spiels“. Dabei sollte es dem Betroffenen klar sein, dass das erste Anzeichen einer Gegenwehr voraussichtlich zu einer Veränderung der Situation führen kann, bei der eine Eskalation wahrscheinlich sei. Es empfehle sich die Unterstützung eines Mobbingberaters zu suchen.

Betroffene, die den Täter nicht selbst zur Rede stellen können, können sich Hilfe innerhalb des Betriebes suchen. Erster Ansprechpartner ist immer der Vorgesetzte, oder falls dieser am Mobbing beteiligt ist, dessen Vorgesetzter. Kollegen kommen genauso als Unterstützung in Frage. Gespräche mit dem Täter sollen grundsätzlich zu dritt geführt werden. Der Dritte dient dabei als Zeuge, Katalysator, Moderator, Coach oder Mediator. Der Betriebsrat beziehungsweise der Personalrat kann als Interessensvertreter des Mitarbeiters als Partner für Mobbingopfer geeignet sein, besonders, wenn Führungskräfte am Mobbing beteiligt sind. Insbesondere in kleineren Firmen und im öffentlichen Dienst (Personalrat) kann es aber passieren, dass sich der Betriebsrat mit den Angreifern solidarisiert. Externe Beratungsstellen stellen eine weitere Anlaufstelle für Mobbingopfer dar.<sup>[49]</sup>

Als ein nützliches Hilfsmittel für Opfer gilt ein „Mobbingtagebuch“,<sup>[49]</sup> in dem das Opfer den Verlauf der Mobbing-situation so genau wie möglich festhalten soll. Dabei hält der Betroffene jedes Mal die Uhrzeit und die jeweilige Situation fest, in der gemobbt wurde, wer welche Handlung begangen hat, wer mit anwesend war und die Situation eventuell mitbekommen hat, und wie er sich dabei gefühlt hat. Eventuelle körperliche oder gesundheitliche Reaktionen als Folge und der zeitliche Abstand, in dem sie aufgetreten sind, werden vermerkt.

Außerdem bietet sich in diesem Tagebuch die Möglichkeit, eventuelle Arztbesuche zu dokumentieren, die aufgrund der Vorfälle nötig sind. Im Falle einer Gerichtsverhandlung dient das Mobbingtagebuch als Hilfe zur Beweissicherung.

Betriebliche Strategien gegen Mobbing lassen sich in Prävention und Intervention einteilen.

Als zentrale Maßnahmen der Mobbingprävention gilt der Aufbau einer **Organisations- und Führungskultur**, die eine konstruktive Zusammenarbeit garantiert, in der jeder Einzelne von allen wertgeschätzt wird. Sekundäre Maßnahmen sind: Aufklärung (Broschüren, Plakate, Diskussionen, ...), Installation einer betriebsinternen Infrastruktur gegen Mobbing am Arbeitsplatz (etwa Betriebsvereinbarung für Fairness am Arbeitsplatz), die systematische Sammlung von Daten über Mobbing im Betrieb oder die Beseitigung von betrieblichen Rollenkonflikten.<sup>[51]</sup>



KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

Brüssel, den 11.03.2002  
KOM(2002) 118 endgültig

### MITTEILUNG DER KOMMISSION

#### *Anpassung an den Wandel von Arbeitswelt und Gesellschaft: eine neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2002-2006*

*Das EU-Strategiepapier »KOM(2002) 118 endg.« bezeichnet Legislativmaßnahmen gegen Mobbing als gerechtfertigt<sup>[50]</sup>*

Bei der Intervention geht es zuerst darum, den Mobber zu stoppen. **Mediation** gilt als Möglichkeit in dieser Phase.<sup>[51]</sup> Mediation bietet ausschließlich Erfolgchancen, wenn der Täter eine Lösung des Konfliktes möchte. Nachdem dem Mobber Einhalt geboten wurde, kommt der Unterstützung des Opfers eine gewichtige Bedeutung zu. Ebenso muss der Täter so unterstützt werden, dass er sein Verhalten nicht nur im aktuellen Fall, sondern grundsätzlich ändert. Psychotherapie, Selbsthilfegruppen und medizinische Therapien gelten als geeignete Unterstützungsmaßnahmen für das Opfer und den Täter.<sup>[51]</sup>

Verantwortlich für die Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur, für den Arbeitsschutz und für die Intervention in konkreten Mobbing-Fällen ist der Arbeitgeber. Wenn er diese Aufgabe nicht nachweislich erfüllt, kann er vom Opfer arbeits- und zivilrechtlich belangt werden.

#### **Rechtliche Situation**

Die Gesetzgebung in Bezug auf Mobbing am Arbeitsplatz in unterschiedlichen Ländern ist stark verschieden. In manchen Ländern (etwa Schweden, Frankreich oder Spanien) gibt es gesetzlich verankerte Bestimmungen zum Schutz gegen Mobbing am Arbeitsplatz. In anderen Ländern besteht kein oder nur kaum Schutz gegen Mobbing, solange nicht einzelne Handlungen rechtliche Tatbestände erfüllen.

#### **42.4.2 In der Schule**

→ *Hauptartikel: Mobbing in der Schule*

Mobbing in der Schule (auch „Bullying“ genannt<sup>[25]</sup>) bedeutet ein gegen Schüler gerichtetes „Gemeinsein“, Ärgern, Angreifen, Schikanieren und Sekkieren.<sup>[52]</sup> Die Täter bevorzugen vor allem schwächere und ängstlichere Opfer.<sup>[53]</sup> Der Psychologe und Mobbingforscher Olweus unterscheidet zwischen zwei Idealtypen von Mobbingopfern an Schulen, dem passiven Opfer und dem provozierenden Opfer.<sup>[26]</sup> Laut dem Schulforscher Wolfgang Melzer kann Mobbing in der Schule nicht auf bestimmte Täter- und Opferpersönlichkeiten zurückgeführt werden, sondern auf das

Schulklima.<sup>[54]</sup>

### 42.4.3 Im Internet

→ Hauptartikel: *Cyber-Mobbing*

Als Cyber-Mobbing werden verschiedene Formen der Diffamierung, Belästigung, Bedrängung und Nötigung anderer Menschen oder Firmen mit Hilfe elektronischer Kommunikationsmittel über das Internet, in Chatrooms, beim Instant Messaging und/oder auch mittels Mobiltelefonen bezeichnet. Dazu gehört auch der Diebstahl von (virtuellen) Identitäten, um in fremden Namen Beleidigungen auszustößen oder Geschäfte zu tätigen. Opfer werden durch Bloßstellung im Internet, permanente Belästigung oder durch Verbreitung falscher Behauptungen gemobbt.

## 42.5 Literatur



### 42.5.1 Wissenschaftliche Literatur zu Mobbing am Arbeitsplatz

- Heinz Leymann: *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Rowohlt, Hamburg 1993, ISBN 3-499-13351-2.
- Oswald Neuberger: *Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen*. Hampp, München 1994, ISBN 3-87988-093-X.
- Klaus Niedl: *Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz – Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten*. Hampp, München 1995, ISBN 3-87988-114-6.
- Martin Wolmerath: *Mobbing. Rechtshandbuch für die Praxis*, 4. Aufl., Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2013, ISBN 978-3-8329-7763-4


### 42.5.2 Einführungen zu Mobbing am Arbeitsplatz

- Josef Schwickerath (Hrsg.): *Mobbing am Arbeitsplatz – Grundlagen, Beratungs- und Behandlungskonzepte*. Pabst, Lengerich 2004, ISBN 3-89967-112-0.
- Ståle Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary Cooper: *Bullying and Harassment in the Workplace – Developments in Theory, Research, and Practice*. 2. Auflage. CRC Press, Boca Raton 2010, ISBN 978-1-4398-0489-6.
- Anka Kampka, Nathalie Brede, Ansgar Brede: *Keine Angst vor Mobbing*. Stuttgart 2008, ISBN 978-3-608-86012-2.

### 42.5.3 Repräsentativstudien zu Mobbing am Arbeitsplatz

- Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck, Georg Langenhoff: *Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland* ( 614 KB). Wirtschaftsverlag NW, Dortmund 2002, ISBN 3-89701-822-5.
- Alain Kiener, Maggie Graf, Jürg Schiffer, Ernesta von Holzen Beusch, Maya Fahrni: *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz* ( 669 KB). Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Bern 2002.

## 42.6 Weblinks

 **Wiktionary: Mobbing** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

- Factsheet 23 – Mobbing, Hrsg.: Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
- Mobbing, Bossing, Bullying: Interview mit Dr. Klaus Niedl in Wien (civillcourage TV)

## 42.7 Einzelnachweise

- [1] Herbert Fussy, Ulrike Steiner (Red.): *Österreichisches Wörterbuch*. 40. Auflage. öbvht, Wien 2006, ISBN 978-3-209-05511-8, S. 441.
- [2] Ursula Kraif (Red.): *Duden. Das Fremdwörterbuch*. 9. Auflage. Dudenverlag, Mannheim 2007, ISBN 978-3-411-04059-9 (Der Duden in zwölf Bänden, Bd. 5), S. 667.
- [3] Björn Eriksson: *Mobbing. En sociologisk diskussion*. In: *Sociologisk Forskning*. Bd. 2001, Nr. 2, ISSN 0038-0342, S. 8–43.
- [4] Heinz Leymann. *Handanleitung für den LIPT-Fragebogen. Leymann Inventory of Psychological Terror*. Dgvt, Tübingen 1996, ISBN 3-87159-333-8 (Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, Materialien, Bd. 33), Begleitmaterial Fragebogen, S. 2.
- [5] Duden: *Das Herkunftswörterbuch*. Lemmata Mobbing und Mob.
- [6] Ola Agevall: *The Production of Meaning in Bullying Relation*. Artikel präsentiert auf *The Society for the Study of Social Problems 54th Annual Meeting*. San Francisco 2004, 13.–15. August 2004.
- [7] Langenscheidts Handwörterbuch Englisch. Berlin u. a.O. 1988, Lemma bully.
- [8] Peter-Paul Heinemann: *Mobbing – gruppvåld bland barn och vuxna*. Natur och kultur, Stockholm 1972, ISBN 91-27-17640-1.
- [9] Dan Olweus: *Hackkycklingar och översittare – forskning om skolmobbing*. Almqvist & Wiksell, Stockholm 1973, ISBN 91-20-03674-4.
- [10] Christoph Seydl: *Mobbing im Spannungsverhältnis sozialer Normen – eine dissonanztheoretische Betrachtung mit Untersuchung*. Trauner, Linz 2007, ISBN 978-3-85499-312-4.
- [11] Martin Wolmerath, Axel Esser. *Mobbing – Ansätze für die Betriebsratsarbeit*. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*. Bd. 2000, Nr. 7, 2000, ISSN 0174-1225, S. 388–391.
- [12] Dieter Zapf. *Mobbing – eine extreme Form sozialer Belastung in Organisationen*. In: *Psychologie der Arbeitssicherheit*. Bd. 10, 2000, ISBN 3-89334-356-3, S. 142–149.
- [13] Satow, L. (2013). Burnout-Mobbing-Inventar (BMI) [PSYINDEX Tests-Nr. 9006565]. In Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) (Hrsg.), *Elektronisches Testarchiv*. Trier: ZPID. PDF
- [14] Österreichischer Gewerkschaftsbund: *Was ist Mobbing?* (zugegriffen am 1. Dezember 2007).
- [15] ZEIT online: *Psychoterror als Führungsstil*
- [16] Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck, Georg Langenhoff: *Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland* (PDF; 614 KB). Wirtschaftsverlag NW, Dortmund 2002, ISBN 3-89701-822-5.
- [17] FOCUS online: *Ursachenforschung*
- [18] Alain Kiener, Maggie Graf, Jürg Schiffer, Ernesta von Holzen Beusch, Maya Fahrni: *Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz in der Schweiz* (PDF; 669 KB). Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Bern 2002
- [19] Carmen Knorz, Dieter Zapf: *Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. Bd. 40, 1996, ISSN 0932-4089, S. 12–21.
- [20] Ståle Einarsen, Anders Skogstad: *Bullying at Work. Epidemiological Findings in Public and Private Organizations*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bd. 5, Nr. 2, 1996, ISSN 1359-432X, S. 185–201.
- [21] Dieter Zapf: *Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung* (PDF; 2,55 MB). In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. Bd. 43, 1999, ISSN 0932-4089, S. 1–25.
- [22] Maarit Vartia: *Workplace Bullying – A Study on the Work Environment, Well-Being and Health*. (PDF; 618 KB) Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2003, ISBN 951-802-518-5.



- [23] Thomas Rammsayer, Kathrin Schmiga: *Mobbing und Persönlichkeit – Unterschiede in grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen zwischen Mobbing-Betroffenen und Nicht-Betroffenen*. In: *Wirtschaftspsychologie*. Bd. 2/2003, 2003, ISSN 1615-7729, S. 3–11.
- [24] Iain Coyne, Elizabeth Seigne, Peter Randall: *Predicting Workplace Victim Status from Personality*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bd. 9, 2000, ISSN 1359-432X, S. 335–349.
- [25] Heinz Leymann: *The Content and Development of Mobbing at Work*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bd. 5, 1996, ISSN 1359-432X, S. 165–184.
- [26] Dan Olweus: *Mobbning – vad vi vet och vad vi kan göra*. Liber, Stockholm 1986, ISBN 91-40-71638-4.
- [27] Marie-France Hirigoyen: *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Syros, Paris 1998, ISBN 978-2-84146-599-6.
- [28] Oswald Neuberger: *Mobbing – übel mitspielen in Organisationen*. Hampp, München 1995, ISBN 3-87988-146-4.
- [29] Heinz Leymann: *Vuxenmobbing – om psykiskt våld i arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund 1986, ISBN 91-44-24281-6.
- [30] Ståle Einarsen, Anders Skogstad: *Bullying at Work – Epidemiological Findings in Public and Private Organizations*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bd. 5, 1996, ISSN 1359-432X, S. 185–201.
- [31] Maarit Vartia: *The Source of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bd. 5, 1996, ISSN 1359-432X, S. 203–214.
- [32] Dieter Zapf, Carmen Knorz, Matthias Kulla: *On the Relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bd. 5, 1996, ISSN 1359-432X, S. 215–237.
- [33] Heinz Leymann: *The Content and Development of Mobbing at Work*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bd. 5, ISSN 1359-432X, S. 165–184.
- [34] Anita von Schéele: *Mobbning – en arbetsmiljöfråga*. Arbetskyddsmyndigheten, Stockholm 1993, ISBN 91-7522-386-4.
- [35] Anna Luzio-Lockett: *Enhancing Relationships within Organizations – an Examination of a Proactive Approach to „Bullying at Work“*. In: *Employee Counselling Today*. Bd. 7, 1995, ISSN 0955-8217, S. 12–22.
- [36] Andreas Patrick Daniel Liefvooghe: *Employee Accounts of Bullying at Work*. In: *International Journal of Management and Decision Making*. Bd. 4, 2003, ISSN 1462-4621, S. 24–34.
- [37] Adrienne B. Hubert, Marc van Veldhoven: *Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing*. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Bd. 10, 2001, ISSN 1359-432X, S. 415–424.
- [38] Carroll M. Brodsky: *The Harassed Worker*. Lexington Books, Lexington 1976, ISBN 0-669-01041-3.
- [39] Peter Randall: *Adult bullying – Perpetrators and Victims*. Routledge, London 1997, ISBN 0-415-12672-X.
- [40] Vittorio Di Martino, Helge Hoel, Cary L. Cooper: *Preventing Violence and Harassment in the Workplace* (PDF-Datei; 388 KB). Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2003, ISBN 92-897-0211-7.
- [41] Christopher B. Meek: *The Dark Side of Japanese Management in the 1990s – Karoshi and Ijime in the Japanese Workplace*. In: *Journal of Managerial Psychology*. Bd. 19, 2004, ISSN 0268-3946, S. 312–331.
- [42] Ingela Thylefors: *Syndabocker – om mobbning och kränkande särbehandling i arbetslivet*. Natur och kultur, Stockholm 1999, ISBN 91-27-07559-1.
- [43] Oswald Neuberger: *Mobbing – übel mitspielen in Organisationen*. Hampp, München 1995, ISBN 3-87988-146-4.
- [44] Ståle Einarsen, Bjørn Inge Raknes, Stig Berge Matthiesen: *Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality – an Exploratory Study*. In: *European Work and Organizational Psychologist*. Bd. 4, ISSN 0960-2003, S. 381–401.
- [45] Focus online: *Mobbing: Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt* (der Artikel bezieht sich auf Expertenaussagen im Bereich von „40 bis 100 Milliarden Mark“).
- [46] Deutscher Gewerkschaftsbund: *Die Kosten, die durch Mobbing entstehen* (Version vom 10. Februar 2010 im *Internet Archive*), aufgerufen am 27. April 2006.
- [47] Kanton Luzern: *Zum Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz* (PDF; 262 KB), zugegriffen am 1. Mai 2006.

- [48] Axel Esser, Martin Wolmerath: *Mobbing – der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung*. Bund-Verlag, Frankfurt am Main 2001, ISBN 3-7663-3214-7.
- [49] Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (Hrsg.): *Fair Play. Vereinbarung für eine würdevolle Zusammenarbeit*. Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz, Wien 2007, ISBN 3-85010-168-1.
- [50] EU-Strategiepapier KOM(2002) 118 endg.
- [51] Arbeitspapier des Europäischen Parlaments *SOCI 108 EN*
- [52] Peter K. Smith, Helen Cowie, Ragnar F. Olafsson, Andy P. D. Liefvooghe: *Definitions of Bullying – A Comparison of Terms Used, and Age and Gender Differences, in a Fourteen-Country International Comparison*. In: *Child Development*. Bd. 73, Nr. 4, 2002, ISSN 0009-3920, S. 1119–1133.
- [53] Norbert Kühne: *Pöbeln, demütigen und schikanieren. Mobbing im Kindergarten*. In: *klein&groß – Zeitschrift für Frühpädagogik*. Bd. 2007, Nr. 12, 2007, ISSN 0863-4386, S. 45–46.
- [54] Ulrich Winterfeld: *Gewalt in der Gesellschaft – ein Thema für Psychologen*. In: *Report Psychologie*. Jg. 32, Nr. 11–12, 2007, ISSN 0344-9602, S. 481.

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4314977-7

## Kapitel 43

# Moderation (Gruppenarbeit)



*Moderationskoffer mit typischem Material für die Gruppenarbeit*

**Moderation** ist eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen, unterstützt durch einen **Moderator**. Das Ziel ist, mit allen Gruppenmitgliedern einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten. Das Beherrschen von Moderationsmethoden gehört zum Standardrepertoire jedes Gruppentrainers. Moderationsmethoden werden beispielsweise in der **Organisationsentwicklung**, in Seminaren und Konferenzen, Kongressen und Tagungen, in Besprechungen und im Projekt- und Qualitätsmanagement, in Schulen, in der **Pädagogik** und in der **Erwachsenenbildung** eingesetzt.

## 43.1 Gruppendynamischer Hintergrund

Moderation zielt darauf ab, die **Kreativität** der Teilnehmer zu fördern, Ideen allen zugänglich zu machen, gemeinsam zu Ergebnissen und **Entscheidungen** zu gelangen, die von der ganzen Gruppe im **Konsens** getragen und umgesetzt werden. Dabei ist im gesamten Gruppenprozess eine Beteiligung der Teilnehmer zu erreichen, so dass sie engagiert sind, gezielt Aufgaben lösen können, dabei ihre eigenen Interessen verwirklichen können und so weitgehend frei arbeiten. Bedeutsam für das Gelingen sind auch die Atmosphäre, die **Rollen** in der Gruppe, die Offenheit und der Umgang mit abweichenden Meinungen.

## 43.2 Methoden

Moderationsmethoden aktivieren alle Teilnehmenden zielgerichtet. Die Teilnehmer schreiben auf eine Frage hin Argumente auf Pinkarten oder markieren mit Klebepunkten ihre Prioritäten. Hier eine Auswahl der wichtigsten Methoden:

### 43.2.1 Pinnwand, Karten und Nadeln

→ *Hauptartikel: Pinnwandmoderation*

Auf einer mit Packpapier bespannten großformatigen Steckwand werden Karten mit kurzen Texten frei angeordnet. Sie werden mit Nadeln dort angepinnt und können so im Laufe der Diskussion auch immer wieder neu geordnet werden.

### 43.2.2 Flipchart

→ *Hauptartikel: Flipchart*

Auf dem Flipchart wird beispielsweise das Programm für den Tag aufgelistet, oder zum Abschluss das Ergebnis zusammengefasst, oder in einer **To-Do-Liste** die nächsten Arbeitsschritte festgelegt (wer macht was bis wann mit wem).

### 43.2.3 Großgruppenmoderation

→ *Hauptartikel: Großgruppenmoderation*

Großgruppenmoderation ist eine sozialpsychologische Methode, um große Planungs- und Entscheidungsgruppen von 50 bis 200 (oder sogar bis 1000) Teilnehmern in einem großen Versammlungsraum so zu steuern (Moderation), dass sie in kurzer Zeit, typisch sind 2 bis 3 Tage, zu umsetzbaren Ergebnissen kommen. Anwendungsfelder sind Unternehmen, Organisationen, Verwaltungen, Städte und Gemeinden, **Bürgerbeteiligung** etc.

### 43.2.4 Online-Moderation

→ *Hauptartikel: Elektronisches Meetingsystem und E-Moderation*

Online-Workshops werden über das Internet durchgeführt. Dabei wird ein elektronisches Meetingsystem (EMS) eingesetzt, das den Teilnehmern elektronische Werkzeuge zur Verfügung stellt, die die aus traditionellen Workshops





Pinnwand

bekannteren Interaktionsformen wie Brainstorming (Brainwriting), Kategorisierung, Abstimmungen und Diskussionen unterstützen. Dabei werden klassische Blockaden der Gruppenarbeit durch (optionale) Anonymisierung und Parallelisierung der Beiträge technisch aufgehoben.<sup>[1]</sup> Die Vorteile computergestützter Workshops nehmen mit wachsender Teilnehmerzahl zu.<sup>[2]</sup>

Das EMS wird von einem Moderator gesteuert. Synchroner Online-Workshops werden regelmäßig durch eine Telefon- oder Webkonferenz ergänzt.

# To do - Liste

was	wer	bis	erl.
Halle ausräumen	Müller	29.9.	
Band engagieren	Huber	1.4.	✓
Bühnentechnik besorgen	Mayer	15.4.	
Catering bestellen	Metzger	15.8.	
Produktpräsentation erst.	Chef	1.7.	
Tische, Stühle aufstellen	Abt. Logistik	30.9.	
Deko aufhängen	Blum	30.9.	

To-Do-Liste

### 43.3 Siehe auch

- Liste der Unterrichtsmethoden



## 43.4 Literatur

### Primärquellen

- Wolfgang Schnelle: *Interaktionelles Lernen – Wandel in der Fortbildung*. Metaplan, Quickborn 1978.
- Eberhard Schnelle (Hrsg.): *Metaplan Gesprächstechnik. Kommunikationswerkzeug für die Gruppenarbeit*. Überarbeitete Neuauflage Quickborn, Metaplan 1982, (*Metaplan-Reihe 2*).
- Karin Klebert, Einhard Schrader, Walter Straub: *Moderationsmethode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen, leben, arbeiten und spielen*. 5. Auflage. Windmühle Verlag, Hamburg 1991, ISBN 3-922789-18-8.
- Telse Schnelle-Cölln, Eberhard Schnelle: *Visualisieren in der Moderation. Eine praktische Anleitung für Gruppenarbeit und Präsentation*. Windmühle Verlag, Hamburg 1998, ISBN 3-922789-50-1, (*Moderation in der Praxis 5*).
- Josef W. Seifert: *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Deutsch – Englisch – Französisch*. 30. Auflage. Gabal, Offenbach 2011, ISBN 3-869-36240-5

### Weitere Quellen

- Jürgen Engel: *Kunst in der Managementausbildung*. In: *Werkstatt des Wandels*. Bericht '92. Metaplan, Quickborn 1992.
- Joachim Freimuth, Fritz Straub (Hrsg.): *Demokratisierung von Organisationen. Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan-Idee*. Festschrift für Eberhard Schnelle zum 75. Geburtstag. Gabler, Wiesbaden 1996, ISBN 3-409-18922-X.
- Ulrich Martin Drescher: *Großformen der Moderation*. In: Sabina Bolender (Hgn.): *Managementtrainer*. Campus, Frankfurt am Main u. a. 1998, ISBN 3-593-35903-0.
- Joachim Freimuth: *Moderation in der Hochschuldidaktik. Konzepte und Erfahrungen in der Hochschullehre und Hochschulentwicklung*. Windmühle, Hamburg 2000, ISBN 3-922789-62-5, (*Moderation in der Praxis 3*).
- Béatrice Hecht-El Minshawi, Jürgen Engel (Hrsg.): *Leben in kultureller Vielfalt = Managing Cultural Diversity. Andere Wege gehen – Neues entdecken*. Kellner, Bremen 2006, ISBN 3-927155-51-9 (*Dokumentation einer moderierten Workshopserie*).
- Josef W. Seifert: *Besprechungen erfolgreich moderieren*. Gabal, Offenbach 2007, ISBN 978-3-89749-290-5.

## 43.5 Weblinks

- Fach- versus Prozessberatung: Die Rolle des Moderators (PDF; 257 kB) Skizze zum Rollenverständnis der Moderation
- Zwischen Hebamme und Dompteur: Rolle der Moderation (Auszug aus Moderationsausbildungs-Skript)
- Mediation & Moderation in der Stadt- und Regionalentwicklung (Online-Artikel von Anja Terpitz)

## 43.6 Einzelnachweise

- [1] J. Nunamaker, A. R. Dennis, J. S. Valacich, D. R. Vogel, J. F. George: *Electronic Meeting Systems to Support Group Work*. In: *Communications of the ACM*, Vol. 34, 1991, No. 7, pp. 40–61
- [2] E. S. McFadzean: *Improving Group Productivity with Group Support Systems and Creative Problem Solving Techniques*. In: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 6, 1997, No. 4, pp. 218-225.



# Kapitel 44

## Moderationszyklus

Der Moderationszyklus ist das Meta-Prozessmodell der Businessmoderation, er dient der Strukturierung von Moderationsprozessen zur Gestaltung von **Besprechungen** und **Workshops**, **Großgruppenmoderation** und **Online-Moderation**. Der Moderationszyklus - auch **Six Steps** genannt - wurde von dem deutschen Pädagogen und Moderationsexperten **Josef W. Seifert** Ende der 1980er Jahre entwickelt.

### 44.1 Zyklus

Das Modell sieht sechs logisch aufeinander aufbauende Arbeitsphasen vor:

- *Phase 1*: Das sogenannte *Einsteigen* dient dazu, die Teilnehmer ankommen zu lassen, Orientierung zu geben, Ziele zu definieren und alles zu tun, was der Gruppe hilft, arbeitsfähig zu werden.
- *Phase 2*: In der mit *Sammeln* bezeichneten zweiten Phase geht es darum, all die Themen zusammenzutragen, die zur Bearbeitung anstehen. Dazu kann sowohl die klassische „Kartenabfrage“ genutzt werden, als auch ein *World-Café* oder jede andere Methodik, die es der Gruppe ermöglicht einen vollständigen Überblick über das zu bearbeitende Themenspektrum zu erhalten.
- *Phase 3*: Die dritte Phase *Auswählen* dient der Gruppe der Entscheidungsfindung zur Gewichtung der Themen. Mögliche Fragen dazu sind: Was muss bearbeitet werden? Welche Themen sind aus Sicht der Teilnehmer besonders wichtig? Wo können am schnellsten Erfolge erzielt werden? Letztlich geht es darum gemeinsam festzulegen, in welcher Reihenfolge vorgegangen werden soll.
- *Phase 4*: Das *Bearbeiten* ist die Kernphase des Arbeitsprozesses. Jetzt werden die gesammelten und abgestimmten Themen bearbeitet. Dazu dienen in aller Regel Miniworkshops, wie sie beispielsweise auch in *Open Space Sessions* vorgesehen sind. Die Gruppen bearbeiten arbeitsteilig, selbstorganisiert die ausgewählten Themen.
- *Phase 5*: In der fünften Phase, dem sogenannten *Planen*, präsentieren sich die Arbeitsgruppen ihre Arbeitsergebnisse und die Gesamtgruppe plant, wie mit den einzelnen Vorschlägen weiter verfahren werden soll um nachhaltige Ergebnisse zu erhalten. Es entsteht eine *To-Do-Liste* für die Umsetzung der Maßnahmen und Entscheidungen.
- *Phase 6*: Als letzte Phase ist das *Abschließen* der Moderation vorgesehen. Diese Phase dient der Bewertung der geleisteten Arbeit, der Reflexion des Gruppenprozesses und der Umsetzungsorientierung sowie letztlich der Verabschiedung der Teilnehmer.

Nicht zwingend gegeben ist eine 7. Phase, die Nachbereitung.<sup>[1]</sup>

### 44.2 Siehe auch

- Businessmoderation

- Konfliktmoderation

### 44.3 Literatur

- Josef W. Seifert: Visualisieren - Präsentieren – Moderieren, 30. Auflage, Gabal Verlag, Offenbach 2011, ISBN 978-3-86936-240-3.
  - (engl.) Visualisation - Presentation - Facilitation: Translation of the German Classic, Gabal Verlag, Offenbach 2012, ISBN 978-3-86936-394-3
  - (franz.) Visualiser - présenter - animer, 16e édition, DeBoek Université, Paris 2002, ISBN 2-7445-0136-0.
- Herbert Schnauber, Sabine Grabowski, Joachim Zülch: *Total Quality Learning: Ein Leitfaden für Lernende Unternehmen*, Springer, 1997, ISBN 3540614087.<sup>[2]</sup>

### 44.4 Weblinks

- Der Moderationszyklus (PDF-Datei; 113 kB)
- Moderationszyklus als Schaubild
- Moderationszyklus-Poster
- Moderationszyklus-Clip auf YouTube (4.50 min.)

### 44.5 Einzelnachweise

[1] <http://moderation.com/moderation-zyklus/moderationszyklus.pdf>

[2] Literatur Seite 62

# Kapitel 45

## Motivation

**Motivation** bedeutet „Triebkraft“<sup>[1][2]</sup> und bezeichnet das auf emotionaler und neuronaler Aktivität (Aktivierung) beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten.<sup>[3]</sup> Die Gesamtheit der Beweggründe (Motive), die zur Handlungsbereitschaft führen, nennt man Motivation.<sup>[4]</sup> Die Umsetzung von Motiven in Handlungen nennt man Volition oder Umsetzungskompetenz.<sup>[5]</sup>

Die Bezeichnung Motivation ist auf das lateinische Verb *movere* (bewegen, antreiben) zurückzuführen.<sup>[6]</sup>

### 45.1 Klärung der Grundbegriffe Motiv, Motivation, Emotion und Bedürfnis

Motivation als zielgerichtetes Verhalten wurde in historischer Perspektive zunächst genetisch, also durch angeborene Instinkte erklärt. Beispiele sind der Saug- oder Greifreflex eines Neugeborenen (Frühkindlicher Reflex). Im Laufe der Zeit wurden rund 6.000 Instinkte zusammengetragen und begrifflich gegliedert. Derartige Typologien können allerdings das Verhalten nicht erklären. Deswegen folgten darauf Theorien, die auf dem Paradigma der Homöostase basieren und den Begriff Bedürfnis in den Vordergrund rückten (drive-reduction theories). Demnach entsteht Motivation durch das Bedürfnis, ein physiologisches Gleichgewicht wiederherzustellen. Beispiele sind Hunger, Durst oder Fortpflanzung. Das Verhalten wird somit in Richtung Bedürfnisbefriedigung gelenkt. Motiviertes Verhalten existiert allerdings auch dann, wenn physiologische Bedürfnisse bereits befriedigt sind. Daher wurden Anreiz- oder Aktivierungstheorien entwickelt. Motivation resultiert demnach aus dem Bestreben nach „optimaler Aktivierung“ (von Emotionen).<sup>[7]</sup> Diese sind wiederum definiert als psychophysische Reaktionen, die mit der Aktivierung zentralnervöser Systeme einhergehen.<sup>[8]</sup> Beispiel: Fragt man einen Bergsteiger, was ihn dazu motiviert, einen (anstrengenden und gefährlichen) Gipfel zu erklimmen, dürfte seine Antwort lauten: „Einfach weil der Berg da ist“. Dies ist zugleich ein Beispiel für gelernte Motive.<sup>[9]</sup>

Eine (typische) Definition der Motivation lautet: „Indem Emotionen signalisieren, ob etwas gut oder schlecht, gefährlich oder harmlos ist, und mit welcher allgemeinen Klasse von Verhaltensweisen (z. B. Flucht, Verteidigung) darauf reagiert werden sollte, spielen sie eine zentrale Rolle bei der Motivation zielgerichteten Verhaltens ... Während umstritten ist, ob die Wahrnehmung körperlicher Reaktionsmuster eine notwendige oder hinreichende Bedingung für das Vorliegen einer Emotion ist, herrscht allerdings weitgehend Einigkeit darüber, dass physiologische Erregung maßgeblich zu der spezifischen Erlebnisqualität beiträgt, die Emotionen von ‚kalten‘ Kognitionen unterscheidet.“<sup>[10]</sup>

Schließlich wäre noch der Begriff 'Gefühl' zu klären. Dieser bezeichnet die subjektiv wahrgenommene Seite einer Emotion. Beispielsweise kann sich jemand minderwertig fühlen, weil bei ihm die Emotion Angst ausgelöst wurde. Emotionen zeigen in der Regel an, ob Motive befriedigt oder frustriert wurden und können als Gefühle unterschiedlich empfunden („gefühlte“) werden.<sup>[11]</sup>

Zusammenfassend kann man diese Begriffe wie folgt darstellen:<sup>[12]</sup> Die Aktivierung (zentralnervöser Systeme) ist Voraussetzung jeglicher Handlungen. Kommen zu dieser inneren Erregung angenehme oder unangenehme Empfindungen hinzu, handelt es sich um eine Emotion („Ich fühle mich wohl oder unwohl“). Wird eine Emotion mit einer Zielorientierung verknüpft, handelt es sich um ein Motiv. Während es sich bei einem Motiv um eine überdauernde, latente Disposition (Handlungsbereitschaft) handelt, bezeichnet der Begriff Motivation den Prozess der Aktualisierung eines Motivs. Diese Aktualisierung oder Umsetzung von Motiven nennt man in der neueren Motivationsforschung

auch Volition.<sup>[13]</sup>

## 45.2 Geschichte

Die bedeutendsten Meilensteine der Geschichte von Motivationstheorien fassten Richard Steers Co-Autoren<sup>[14]</sup> 2004 zusammen:

- Im antiken Griechenland hat man versucht, das menschliche Verhalten und seine Beweggründe mit dem Prinzip des **Hedonismus** zu erklären. Demnach liegt es in der Natur des Menschen, Vergnügen oder Lust anzustreben und Unlust oder Schmerz zu vermeiden. Der griechische Philosoph Aristippos, Schüler des Sokrates, sah in diesen subjektiven Empfindungen den wichtigsten Erkenntnisgrund für menschliches Verhalten.
- Eine Weiterentwicklung dieser Überlegungen waren die Ansätze des **Utilitarismus** von **Jeremy Bentham** und **John Stuart Mill**. Mit dem Aufkommen der (wissenschaftlichen) Psychologie im 19. Jahrhundert versuchte man, die Gründe und Ursachen des Verhaltens mit mehr oder weniger bewussten Instinkten und Trieben zu erklären.
- Am bekanntesten ist die Theorie von **Sigmund Freud**. Er stellte die **Libido** als Lebenstrieb (psychische Energie) in den Vordergrund seines Konzeptes. Dieser Trieb (aus dem **Es**) lenkt je nach internen und externen Rahmenbedingungen (**Ich** und **Überich**) die Wahrnehmung und das Verhalten des Menschen.
- **William James** und **William McDougall**, Zeitgenossen Freuds, fanden zahlreiche weitere Instinkte oder Grundbedürfnisse wie zum Beispiel Bewegungsdrang, Neugier, Harmoniestreben, Eifersucht, Sparen, Wissbegierde, Familie, Ordnung, Spiel, Sex, Kontakt, Aggression, Leistung oder Sympathie.<sup>[15]</sup>
- Weil die Konzepte von **Freud** und **James** das menschliche Verhalten aufgrund mangelnder Validität nicht hinreichend erklären konnten, entstanden in den 1920er Jahren zahlreiche Ansätze der erlernten Motive, die das Verhalten durch Bestrafungs- und Belohnungsmechanismen steuern. Eine bedeutende Weiterentwicklung erfolgte in den 1950er Jahren durch **Burrhus Frederic Skinner**. Demnach erlernen Menschen durch Prozesse der positiven und negativen **Verstärkung** im sozialen Umfeld sowohl bestimmte Motive als auch Verhaltensweisen, die zur Befriedigung dieser Motive beitragen. Diese verfestigen sich als **Schemata** oder **Gewohnheiten** und machen das Verhalten erklärbar und **voraussagbar**. Dies dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass die aus den verhaltenswissenschaftlichen Konzepten entwickelte **Kognitive Verhaltenstherapie** die größten Erfolge bei der Behandlung psychischer Störungen empirisch nachweisen kann.<sup>[16]</sup>

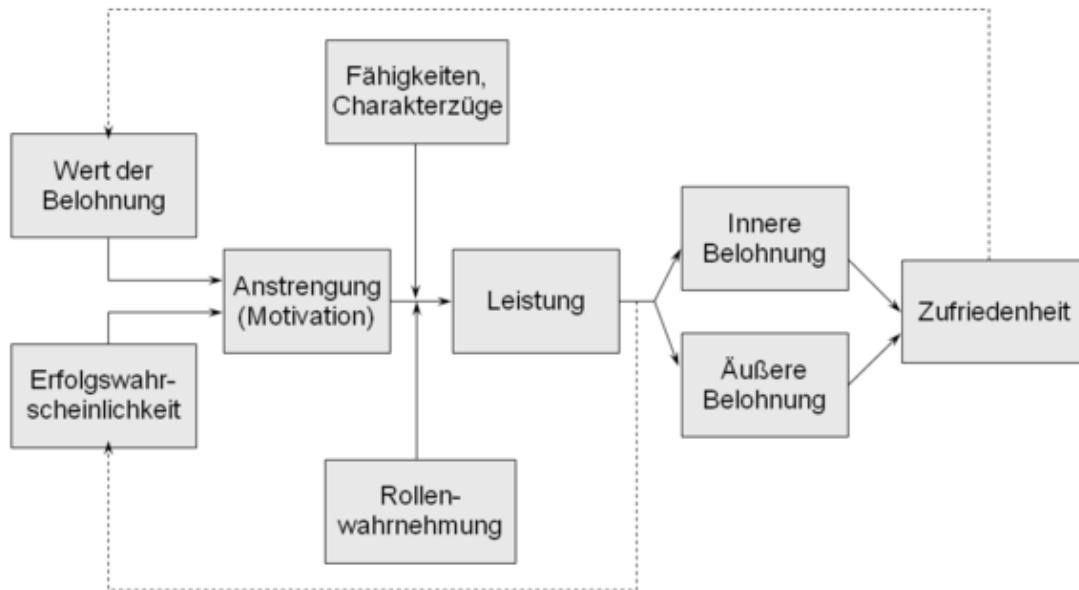
Nach dem Aufkommen der so genannten **Humanistischen Psychologie** Anfang der 1950er Jahre als der „dritten Kraft“ neben der **Tiefenpsychologie** (Freud) und dem **Behaviorismus** (Skinner) entstanden zwei Theorien, die heute aufgrund unzureichender (empirischer) **Validität** als (wissenschaftlich) gescheitert gelten (gleichwohl sind sie allgemein bis heute recht bekannt):

- die Theorie der Motivation von **Abraham Maslow** und
- die **Zwei-Faktoren-Theorie** von **Frederick Herzberg** aus den 1960er Jahren; sie ist ebenfalls den so genannten Inhaltstheorien der Motivation zuzuordnen (gleiches wissenschaftstheoretisches Prinzip wie bei Freud, James und McDougall).<sup>[17]</sup> Als weiteres Modell dieser Art kam im Jahr 2000 die **Taxonomie** von **Steven Reiss** hinzu. Es ist
- die „Theorie der 16 Lebensmotive“ (auch „Reiss-Profile“ genannt).<sup>[18]</sup> Wie andere Taxonomien kann dieses Konzept das Verhalten nicht erklären oder voraussagen und beruht auf dem **Barnum-Effekt**. Demnach sind die Motive derart vage formuliert, dass sich jeder herausuchen kann, was auf ihn zutrifft und hat nach dem Test das Gefühl, seine Person sei präzise beschrieben worden.<sup>[19]</sup>

In den 1960er und 1970er Jahren entstanden so genannte **Prozesstheorien** der Motivation. Zu den bekanntesten gehört das Modell von **Porter** und **Lawler** (siehe Abbildung). Demnach ist die persönliche Anstrengung (Motivation) vom Wert der erwarteten Belohnung und von der Erfolgswahrscheinlichkeit der Handlung abhängig. Je nach Fähigkeit und Rollenwahrnehmung führt die Anstrengung zu bestimmten Leistungen (Ergebnissen). Wenn äußere und innere Belohnungen hinzu kommen, steigt die Zufriedenheit, die wiederum zu neuen Leistungen antreibt.<sup>[20]</sup> Zum besseren Verständnis sei betont, dass dem Modell von Porter und Lawler das Prinzip des Erwartungswertes zugrunde liegt:

## Weg-Ziel-Modell der Motivation nach Porter und Lawler

Motivation durch Wert der Belohnungen, Fähigkeiten und Erfolgsaussichten



Quelle: Pelz, W., *Kompetent führen*, Wiesbaden 2004

Abbildung: Weg-Ziel-Modell der Motivation

Handlungen entstehen durch Wünsche nach bestimmten Sachverhalten (Wertüberzeugungen) und Überzeugungen über Handlungen, die geeignet erscheinen, diese Wünsche herbeizuführen (Mittel-Überzeugungen). Folglich wählen Menschen unter mehreren Handlungsalternativen diejenigen aus, die den höchsten Erwartungswert haben.<sup>[21]</sup>

Seit der ersten Publikation dieser Theorie kam es zu einer fast unüberschaubaren Fülle von Untersuchungen zu diesem Thema. Eine abschließende Einschätzung dieser Diskussion erscheint kaum möglich. Dennoch lassen sich zwei Forschungsschwerpunkte identifizieren:<sup>[22]</sup>

1. Die lange Zeit vernachlässigte Untersuchung von mehr oder weniger unbewussten Emotionen, Motiven und Inhalten des emotionalen Gedächtnisses scheint durch Fortschritte der bildgebenden Verfahren in der Hirnforschung an Interesse zu gewinnen. Diesen Trend könnte man durch die Weiterentwicklung der klassischen projektiven und introspektiven Verfahren unterstützen.<sup>[23]</sup> Der wesentliche Grund dafür, dass man dieses Gebiet in der Forschung der letzten 20 Jahre weitgehend ausgeklammert hat, besteht darin, dass kein verlässlicher Zugang zum Unterbewussten existiert. Man muss den „Umweg“ über das Gedächtnis nehmen, und dieses ist äußerst unzuverlässig: Nach etwa drei Jahren sind rund 70 Prozent der Gedächtnisinhalte entweder verloren oder (durch begleitende Emotionen) „verfälscht“, weil Erinnerungen durch fehlerbehaftete Prozesse der Kodierung, Speicherung und Decodierung (re)konstruiert werden. Joseph LeDoux spricht deshalb von den „seven sins of memory“.<sup>[24]</sup>
2. Die zweite Forschungsrichtung konzentriert sich auf den Prozess der Umsetzung von Motiven oder Absichten in Handlungen im Rahmen der Theorien zur Selbstregulation („Volition“).<sup>[25]</sup> Konkretisierungen dieses Konzeptes existieren in der Psychologie (siehe *Volition (Psychologie)*) und in der Managementwissenschaft (siehe *Volition (Management)*). Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie man die Willenskraft und bestimmte Kompetenzen entwickeln kann, um (nicht messbare und meist unbewusste) Motive in beobachtbare und damit messbare Handlungen umzusetzen (siehe *Umsetzungskompetenz*).<sup>[26]</sup> Damit bekommt die Motivationsforschung eine pragmatische Wende – hin zur Lösung konkreter menschlicher Probleme in der Psychologie und im Management.<sup>[27]</sup> Beispielsweise haben June Tangney und Co-Autoren herausgefunden, dass Menschen mit überdurchschnittlichen Selbstregulierungs- oder Umsetzungskompetenzen weniger unter Stress leiden, ein höheres Selbstvertrauen besitzen und seltener von Ess-Störungen oder überhöhtem Alkohol- und Drogenkonsum betroffen sind; ihre persönlichen Beziehungen sind besser, und sie sind beruflich erfolgreicher.<sup>[28]</sup>

### 45.3 Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation

Der Begriff *intrinsische Motivation* bezeichnet das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun (weil es einfach Spaß macht, Interessen befriedigt oder eine Herausforderung darstellt). Bei der *extrinsischen Motivation* steht dagegen der Wunsch im Vordergrund, bestimmte Leistungen zu erbringen, weil man sich davon einen Vorteil (Belohnung) verspricht oder Nachteile (Bestrafung) vermeiden möchte.<sup>[29]</sup>

Die neuere Motivationsforschung (John Barbuto und Richard Scholl, 1998) unterscheidet zwischen zwei intrinsischen und drei extrinsischen Quellen der Motivation. Die Autoren untersuchten die bedeutendsten Motivationstheorien seit Abraham Maslow (1954) und entwickelten daraus das Konzept der „Fünf Quellen der Motivation“.<sup>[30]</sup> Dabei spielt der Ansatz der „Drei Großen“ Motive („Big Three“) von David McClelland eine zentrale Rolle. Bei diesen Motiven handelt es sich um das Macht-, Zugehörigkeits- und Leistungsmotiv.<sup>[31]</sup> Die genauere Beschreibung dieser Motive kann man aus der nebenstehenden Grafik ersehen.

#### Grundmotive nach McClelland\* (mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)

Motive, Wünsche, Hoffnungen	Ängste, Befürchtungen
<b>Zugehörigkeit</b> (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ <b>Beitrag beachten und integrieren</b>	... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: <b>Wertlosigkeit</b>
<b>Macht</b> (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ <b>in Entscheidungen einbinden</b>	... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtet Gefühl: <b>Ohnmacht</b>
<b>Leistung</b> (Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie) ↳ <b>Leistungen anerkennen</b>	... unfähig, schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, „Verlierer“, „Versager“ Gefühl: <b>Versagen</b>

\*McClelland, D. C., Human Motivation, Cambridge, 1987

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

#### Grundmotive und deren Frustration nach McClelland

McClelland ist es an der Harvard Medical School gelungen nachzuweisen, dass die Anregung dieser Motive mit der Ausschüttung bestimmter Neurotransmitter verbunden ist:

- Im Falle des Machtmotivs sind es Epinephrin und Norepinephrin,
- im Falle des Zugehörigkeitsmotivs ist das Dopamin,
- bei Anregung des Leistungsmotivs werden Vasopressin und Arginin ausgeschüttet.<sup>[32]</sup>

Dies kann man als Beleg für die empirische Existenz dieser Motive werten (im Gegensatz zu philosophisch vermuteten oder statistisch ermittelten Motiven). Zu den weiteren Theorien, die Barbuto und Scholl herangezogen haben, gehören die Ansätze von Frederick Herzberg (1968), Albert Bandura (1986) oder von Daniel Katz<sup>[33]</sup> und Robert Kahn (1978). Ausgehend von diesen Ansätzen entwickeln und validieren die Autoren einen Test (Inventar) zur Messung dieser, wie sie es nennen, „Quellen der Motivation“ mithilfe einer Unabhängigkeitsanalyse. Sie basiert auf einer Stichprobe von 156 Probanden und einem Pool von 60 Items, die zuvor durch Expertenurteile validiert wurden (face



validity). Das Ergebnis der Studie ist eine **Typologie** von fünf Motivationsquellen – zwei intrinsischen und drei extrinsischen.

Diese lassen sich nach Barbuto und Scholl wie folgt beschreiben:

#### *Intrinsisch*

- **Interne Prozessmotivation** (intrinsic process): Das besondere Merkmal dieser Motivation besteht darin, dass jemand eine Aufgabe um ihrer selbst Willen bewältigt. Beispiel: Ein Musiker spielt mit Begeisterung Gitarre, ein Controller wertet intensiv Statistiken aus, ein Autor schreibt kreative Artikel für Wikipedia oder ein Verkäufer führt engagierte Gespräche mit Kunden, einfach weil es ihnen Spaß macht. Sie denken gar nicht lange darüber nach, warum sie das machen und welche Vorteile oder Belohnungen sie dafür bekommen.
- **Internes Selbstverständnis** (internal self concept): Das Verhalten und die Werte dieser Personengruppe orientieren sich an internen Standards und Maßstäben. Sie haben, meistens aus nicht mehr nachvollziehbaren oder unbewussten Gründen, eine Idealvorstellung als Leitlinie ihres Handelns verinnerlicht. So geht es dem Controller wie dem Musiker, Chirurgen, Verkäufer oder Journalisten, die etwas nach ihren Vorstellungen verändern möchten. Bei dieser Quelle der Motivation ist das Leistungsmotiv besonders stark angeregt.

#### *Extrinsisch*

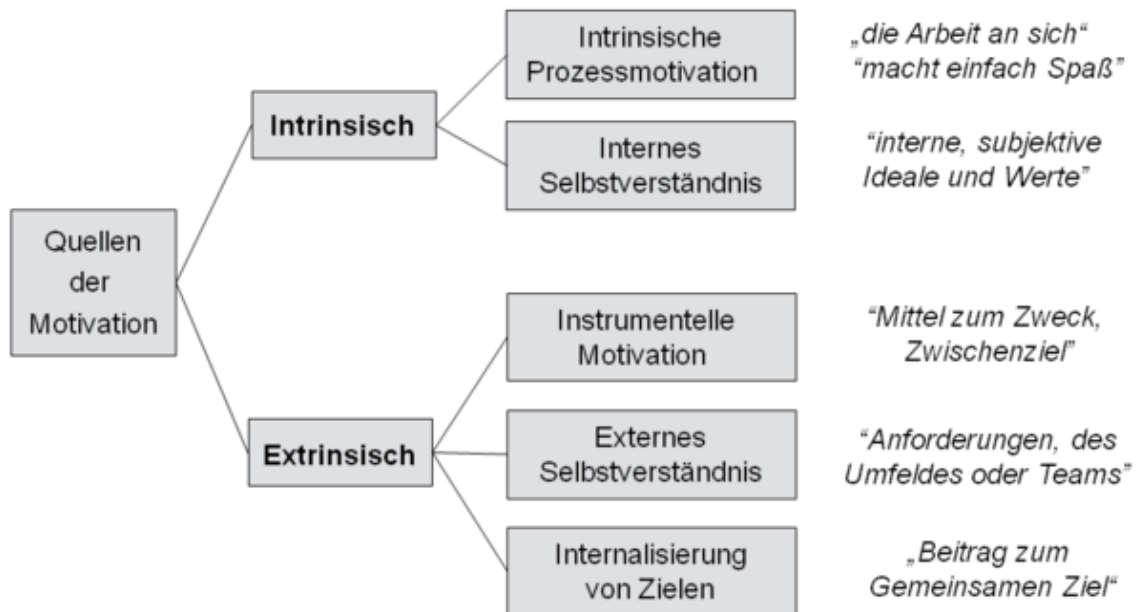
- **Instrumentelle Motivation** (instrumental motivation): Das Verhalten dieser Menschen ist im Wesentlichen geleitet von der Aussicht auf konkrete Vorteile oder Belohnungen von außen (extrinsisch). Beispielsweise möchte der Musiker Geld verdienen, der Verkäufer sieht seine derzeitige Tätigkeit (bzw. die Umsatzsteigerung) als Zwischenschritt auf der Karriereleiter in die Geschäftsführung und der Autor hofft darauf, einen Bestseller zu schreiben oder berühmt zu werden. Diese Quelle der Motivation hat einen starken Bezug zum Machtmotiv.
- **Externes Selbstverständnis** (external self concept): Die Quelle des Selbstverständnisses und die Idealvorstellung kommen in diesem Falle primär aus der Rolle und den Erwartungen des Umfeldes. Beispielsweise übernimmt der Stürmer in einer Mannschaft bestimmte Aufgaben oder Rollen, die er so gut wie möglich bewältigen möchte. Das Gleiche gilt für den Konzertpianisten als Orchestermitglied oder den idealen Manager im Rahmen einer gegebenen Unternehmenskultur. Zu dieser Quelle der Motivation gehört das Zugehörigkeitsmotiv.
- **Internalisierung von Zielen** (goal internalization): Die Personen dieser Gruppe machen sich die Ziele der Organisation oder des Unternehmens zu eigen. Der Manager möchte einen Beitrag zur Verwirklichung der Mission des Unternehmens leisten, der Personalleiter möchte einen Beitrag dazu leisten, dass es im Unternehmen gerechter zugeht und der Verkäufer strengt sich an, weil er der Überzeugung ist, dass der Vertrieb die wichtigste Funktion im Unternehmen ist, ohne die das Unternehmen am Markt nicht überleben kann. Hier ist eine Kombination aus Zugehörigkeits- und Leistungsmotiven im Spiel. Die nebenstehende Grafik soll das Gesagte zusammenfassend veranschaulichen.

Die Konsequenzen und praktischen Anwendungsmöglichkeiten sind noch nicht absehbar; sie erscheinen vielversprechend. Beispielsweise konnte John Barbuto in einer zweiten Studie mit 186 Führungskräften und 759 Mitarbeitern nachweisen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Kompetenzen im Konzept der **Transformationalen Führung** und den fünf Motivationsquellen existiert.<sup>[34]</sup> Die Transformationale Führung beschreibt nach zahlreichen empirischen Studien<sup>[35]</sup> (wirtschaftlich) besonders erfolgreiche Führungskräfte. Zu ihren Stärken gehören: (1) Wahrnehmung der Vorbildfunktion, (2) die Fähigkeit zur Vermittlung von Zielen und Perspektiven, (3) Förderung der Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter, (4) eine als fair empfundene Art der Kommunikation und Verantwortungsbereitschaft. Ein besseres Verständnis der Quellen der Motivation mit dem Konzept von Barbuto könnte somit einen wesentlichen Beitrag zur Auswahl, Förderung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften leisten. Hinzu kommt der gezieltere Personaleinsatz zur Vermeidung von Frustration am Arbeitsplatz und zur Förderung der Motivation. Beispiel: Ein Mitarbeiter, der die intrinsische Prozessmotivation als Quelle hat, benötigt völlig andere Aufgaben und muss völlig anders entwickelt und motiviert werden als jemand, für den die Internalisierung von Zielen gilt.

Intrinsische Motivation kann durch extrinsische Belohnungen zerstört werden: Wenn ein Verhalten fast nur durch äußere Anreize (Anweisungen, Belohnung) gesteuert wird, sinkt die innere Beteiligung, da so das Gefühl der Selbstbestimmung



## Die Fünf Quellen der Motivation nach Barbuto (Prinzip des Motivation Sources Inventory)



Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Quellen der Motivation (intrinsisch und extrinsisch)

unterminiert wird. Dadurch kann die Selbstmotivierungsfunktion, die für das Erlebnis sorgt, dass die Freude der Tätigkeit selbst entspringt (Flow), außer Kraft gesetzt werden (sog. **Korruptierungs- oder Overjustification-Effekt**).<sup>[36]</sup> Die Existenz dieses Effekts ist jedoch umstritten.<sup>[37]</sup>

## 45.4 Inhalts- und Prozessmodelle der Motivation

Inhaltsmodelle können von Prozessmodellen unterschieden werden. Während Inhaltsmodelle menschliches Verhalten allein aufgrund bestimmter psychischer Inhalte erklären, führen Prozessmodelle das Verhalten auch auf bestimmte physische Vorgänge zurück.

### 45.4.1 Inhaltsmodelle

Diese Modelle beschäftigen sich mit Inhalt, Art und Wirkung von Motiven. Eine **Taxonomie** von Motiven wird geboten und bestimmt, nach welchen Gesetzmäßigkeiten welche Motive verhaltensbestimmend werden.

- Humanistische Psychologie:
  - Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow
  - Die ERG-Theorie von Clayton P. Alderfer (Existence – Relatedness – Growth)
- Allgemeine Psychologie:
  - Die Leistungsmotivierungstheorie / Motivtheorie von David McClelland
- Arbeitspsychologie:
  - Die Theorien X und Y von Douglas McGregor

- Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg
- Die Theorie von Mausner & Snyderman
- Ökonomische und nicht-ökonomische Motivatoren am Beispiel des Betrieblichen Vorschlagswesens<sup>[38]</sup>

#### 45.4.2 Prozessmodelle

Diese Modelle versuchen zu erklären, wie Motivation formal und losgelöst von Bedürfnisinhalten entsteht und auf das Verhalten wirkt. Das Ziel des Verhaltens ist unbestimmt, aber das Individuum will den subjektiv erwarteten Nutzen maximieren.

- Gleichgewichtstheorien (z. B. das Zürcher Modell der sozialen Motivation von Norbert Bischof)
- Das Zirkulationsmodell Lyman W. Porter und Edward E. Lawler – siehe Abschnitt „Geschichte“
- Das Rubikonmodell der Handlungsphasen von Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer
- Das Erweiterte Kognitive Motivationsmodell von Heinz Heckhausen
- Die Equity-Theorie von John Stacey Adams (1965)
- Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Victor Harold Vroom
- Das Selbstbewertungsmodell der Leistungsmotivation von Heinz Heckhausen (1972/1975)
- Die Theorie der Selbstregulation von Bandura (1991)
- Das ganzheitliche Prozessmodell der Leistungsmotivation von Guido Breidebach (2012)
- Die Motivationstheorie von Pritchard und Ashwood (2008)

### 45.5 Anwendungen von Motivationstheorien

Motivationstheorien spielen in vielen Lebensbereichen eine wichtige Rolle. Beispiele sind:

- **Soziale Beziehungen:** Verstehen der Beweggründe für das Verhalten anderer Menschen als Grundlage für gemeinsame Vorhaben und Partnerschaften.
- **Konsumentenverhalten:** Die Frage, auf welcher Basis Menschen Konsumententscheidungen treffen, ist eng mit der Frage nach Kaufmotiven (wie Statusdemonstration oder Gruppenzugehörigkeit) verknüpft.
- **Verkaufpsychologie:** Die Bedürfniserfassung des Kunden zur gezielten Anpassung des Angebots an die Bedürfnisse des Kunden.
- **Handelspsychologie:** Die Verknüpfung von Führungs-, Verkäufer- und Käufermotivation und die Beseitigung von (*in store*-)Stressoren stellen für modernes psychologisch orientiertes Handelsmanagement zunehmend wichtige Erfolgsfaktoren dar.
- **Arbeits- und Organisationspsychologie:** Die Motivation der Mitarbeiter ist häufig ein entscheidender Faktor für die Produktivität eines Unternehmens oder Behörde.
- **Gesundheitspsychologie:** Motivationale Faktoren haben Einfluss auf präventives Gesundheitsverhalten und auf die Compliance.
- **Klinische Psychologie:** Motivationale Faktoren werden zur Erklärung psychischer Störungen, z. B. der Depression, herangezogen.
- **Pädagogische Psychologie:** Die Motivation von Schülern und Lehrern hat Auswirkungen auf den Schulerfolg.
- **Sportpsychologie:** Die Motivation von Sportlern hat Auswirkungen auf die Leistung.
- **Lernen durch Lehren (LdL):** Bedürfnistheoretisch begründete Unterrichtsmethoden
- **Managementlehre:** Motivation von Mitarbeitern und Gestaltung der Unternehmenskultur.

## 45.6 Ethologie

Die Beschäftigung mit der Motivation aus Sicht der Ethologie wird im Artikel [Handlungsbereitschaft](#) behandelt.

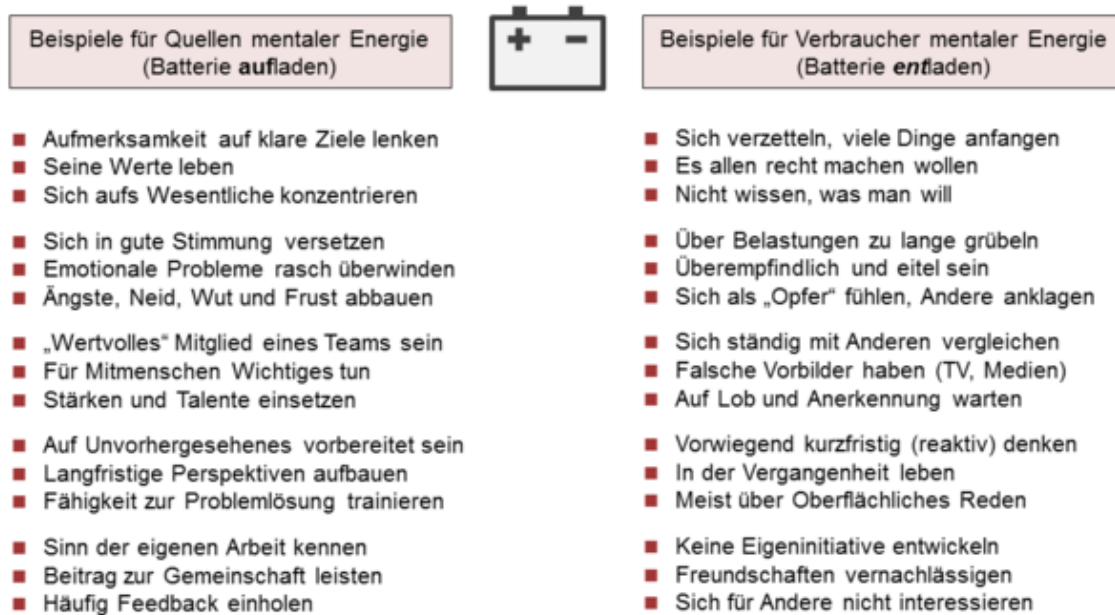
## 45.7 Motivation im Sport

Sportliche Leistungsmotivation ist eine zentrale Variable zur Erklärung sportlicher Leistungen (Frintrup & Schuler, 2007). Sie kann (ergänzend zu physiologischen Parametern) die Unterschiede der Leistungen von Sportlern aufklären.

Zur Messung sportbezogener Motivation liegen im deutschsprachigen Raum drei Verfahren vor: AMS Sport (Elbe, 2002), SOQ Sport Orientation Questionnaire (deutsche Übersetzung von Elbe, 2004) und der Sportbezogene Leistungsmotivationstest SMT (Frintrup & Schuler, 2007). Zu letzteren Verfahren liegen sportpsychologische Validierungsuntersuchungen vor, die inkrementelle Validität über AMS Sport und SOQ ausweisen (die inkrementelle Validität des SMT beträgt je nach Kriterium und Sportart bis zu  $\Delta R^2.17$  resp.  $\Delta R^2.16$ ). Die Kriterienbezogene Validität der Einzelverfahren betragen (jeweils unkorrigiert)  $R=.55$  (SMT),  $R=.24$  (AMS) und  $R=.41$  (SOQ) (vgl. Olofsson, A., Frintrup, A. & Schuler, H., 2008); (Anmerkung: R kann Beträge von 0.00 bis 1.00 annehmen, wobei 0.00 keine Korrelation und 1.00 eine perfekte Korrelation aufzeigt). Hierdurch wird der nachhaltige Nutzen einer sportpsychologischen Motivationsdiagnostik jenseits der Verwendung rein physiologischer Leistungsprädiktoren dokumentiert.

## 45.8 Fazit: Wie man Menschen motivieren kann

### Energie spendende und verbrauchende Verhaltensweisen\*



\*Items zu Umsetzungskompetenzen aus der Befragung von 5.631 Personen. Siehe: [www.willenskraft.net](http://www.willenskraft.net)

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung: Motivation: Quellen und Verbraucher mentaler Energie

Nur aus validen, erklärenden Theorien lassen sich praktische Handlungsempfehlungen für die Motivation von Menschen ableiten.<sup>[39]</sup> Einen naturwissenschaftlich Beitrag dazu liefern die Neurowissenschaften. Hier gilt die Motivation als eine Art Triebkraft oder Energie für zielgerichtetes Verhalten.<sup>[40]</sup> Diese Triebkraft kann man mit einer Energiequelle vergleichen. Man spricht auch von Handlungsbereitschaft.<sup>[41]</sup> Diese muss zunächst ausgelöst (aktiviert) werden. Zu dieser aktivierenden muss eine zweite Art der Energie hinzukommen. Sie ist notwendig, um Handlungen bis zum Abschluss (Zielerreichung) aufrechtzuerhalten. Der Fachbegriff dafür heißt Volition.<sup>[42]</sup> In der Alltagssprache nennt man dies auch Durchhaltevermögen oder Willenskraft.

Bei den „Energiequellen“ handelt es sich um die oben beschriebenen Quellen der intrinsischen und extrinsischen Motivation, die man zunächst aktivieren (auslösen) muss. Diesem Konzept von John Barbuto und Richard Scholl liegt die Theorie zugrunde, wonach diese Motivationsquellen mit bestimmten Hormonen zusammenhängen.<sup>[43]</sup> Die Autoren haben auch ein Inventar zur Messung dieser Motive vorgeschlagen und damit einen wichtigen Beitrag zur Validierung geleistet. Ihr Ansatz ist eine Fortführung der Theorie der drei Schlüsselmotive Motive von David McClelland (siehe dazu die Grafik weiter oben).<sup>[44]</sup>

Nachdem ein Motiv ausgelöst wurde, sind bestimmte (erlernbare) Fähigkeiten notwendig, damit die Energie bis zur Zielerreichung aufrechterhalten bleibt. Nach Roy Baumeister handelt es sich um Willenskraft, die er als ‚erschöpfbare‘ Ressource interpretiert. Man kann sie jedoch durch entsprechendes Training – vergleichbar mit einem Muskeltraining – regenerieren und somit stärken.<sup>[45]</sup> Nach einer empirischen Studie mit 5.631 Teilnehmern von Waldemar Pelz lässt sich diese Willenskraft (Fachbegriff: Volition) durch Veränderung bestimmter Verhaltensgewohnheiten stärken: Reduzierung Energie zehrender und Ausbau Energie spendender Gewohnheiten.<sup>[46]</sup> Die nebenstehende Grafik zeigt einige Beispiele für derartige Verhaltensgewohnheiten.

Ansonsten kann man die pragmatischen, auf gesundem Menschenverstand beruhenden Regeln der Motivation anwenden.<sup>[47]</sup>

- Alle Mitarbeiter mit Wertschätzung und Respekt behandeln
- Klare, realistische Ziele vereinbaren und Rückmeldung über die Zielerreichung geben
- Mitarbeiter ausreichend informieren und an Entscheidungen beteiligen
- Offen sagen, was entschieden ist und wo eine Beteiligung nicht möglich oder nicht erwünscht ist
- Verantwortung so oft wie möglich delegieren
- Handlungsspielraum der Mitarbeiter so weit wie möglich erweitern
- Das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter nutzen
- Verantwortung und Kompetenzen (Befugnisse) in Einklang bringen
- Für individuelle Beratung und Förderung sorgen
- Eigenmotivation erkennen und fördern
- Mit Lob und Anerkennung nicht übertreiben
- Bei Fehlern zukunftsorientiert denken, statt nach „Schuldigen“ zu suchen
- Bei kritischen Entscheidungen (Rücknahme von Kompetenzen, Abmahnungen, Versetzungen, Kündigungen etc.) den Betroffenen die Möglichkeit lassen, ihr Gesicht zu wahren
- Werte leben: Ehrlichkeit, Fairness, Toleranz, Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Vertrauen
- Vorbild sein und zu dem stehen, was man sagt (auch zur Änderung der eigenen Meinung)
- Versprochenes immer einlösen
- Eigene Fehler und Schwächen eingestehen und zugleich die daraus gezogenen Konsequenzen verdeutlichen
- Zivilcourage zeigen, insbesondere „nach oben“
- Erfolgserlebnisse durch herausfordernde Aufgaben ermöglichen
- Persönliche Perspektiven, aber auch Grenzen aufzeigen
- Transparente und nachvollziehbare Kriterien für Steigerungen des Einkommen und für Aufstiegsmöglichkeiten etablieren.
- Selbstkontrolle fördern.

## 45.9 Siehe auch

- Intrinsische / extrinsische Motivation und Selbstbestimmungstheorie
- Kaufverhalten#Motivation
- Limbisches System
- Motivationstraining
- Nucleus accumbens
- Selbstbestimmungstheorie
- Selbstlernkompetenz
- Selbstmanagement
- Sucht

## 45.10 Literatur

- R. F. Baumeister u. a. (Hrsg.): *Handbook of Self-Regulation*. New York 2004.
- R. J. Clay: *A Validation Study of Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Research Report 1977.
- Edward L. Deci, Richard M. Ryan: *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*. In: *Zeitschrift für Pädagogik*. Heft 39 (1993), S. 223–239.
- L. Deckers: *Motivation – Biological, Psychological, and Environmental*. 2. Auflage. Pearson, Boston 2005, ISBN 0-205-40455-3.
- J. P. Forgas u. a.: *Psychology of Self-Regulation*. New York 2009.
- Heinz Heckhausen, J. Heckhausen: *Motivation und Handeln*. Springer, Berlin 2006, ISBN 3-540-25461-7.
- Hugo Kehr: *Motivation und Volition*. Hogrefe, Göttingen 2004, ISBN 3-8017-1821-2.
- J. Kuhl: *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe, Göttingen 2001, ISBN 3-8017-1307-5.
- C.-H. Lammers: *Emotionsbezogene Psychotherapie*. Stuttgart 2007.
- E. A. Locke, G. P. Latham: *What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*. In: *Academy of Management Review*. Band 29, Nr. 3, 2004.
- D. A. Ondrack: *Defense Mechanisms and the Herzberg Theory: An Alternate Test*. In: *Academy of Management Review*. Band 17 (1974)
- M. McKay u. a.: *Gedanken und Gefühle, Techniken der kognitiven Verhaltenstherapie*. Paderborn 2009.
- W. Mischel, O. Ayduk: *Willpower in a Cognitive-Affective Processing System*. In: R. F. Baumeister u. a. (Hrsg.): *Psychology of Self-Regulation*. New York 2004.
- W. Pelz: *Kompetent führen*. Wiesbaden 2004.
- R. D. Pritchard, E. L. Ashwood: *Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*. Routledge, New York 2008, ISBN 978-1-84169-789-5.
- M. Prochaska: *Leistungsmotivation – Methoden, soziale Erwünschtheit und das Konstrukt*. Lang, Frankfurt 1998.
- F. Rheinberg: *Motivation*. 6. Auflage. Kohlhammer, Stuttgart 2006, ISBN 3-17-019588-3.
- H. Schuler, M. Prochaska: *Entwicklung und Konstruktvalidierung eines berufsbezogenen Leistungsmotivations-tests*. In: *Diagnostica*. Band 46, Nr. 2, 2000, S. 61–72.

- R. M. Steers: *The Future of Work Motivation Theory*. In: *Academy of Management Review*. Band 29, Nr. 3, 2004, S. 379–387.
- J. P. Tangney, R. F. Baumeister, A. L. Boone: *High Self-Regulation Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success*. In: *Journal of Personality*. Band 72, Nr. 2, 2004.
- T. D. Wall u. a.: *Herzberg's Two-Factor-Theory of Job Attitudes: A critical Evaluation And Some Fresh Evidence*. In: *Industrial Relations Journal*. Band 1, Nr. 3, 2007.
- H.-U. Wittchen, J. Hoyer (Hrsg.): *Klinische Psychologie & Psychotherapie*. 2. Auflage. Berlin 2011.

## 45.11 Weblinks



**Wiktionary: Motivation** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen



**Commons: Motivation** – Sammlung von Bildern, Videos und Audiodateien



**Wikiquote: Motivation** – Zitate



**Wikibooks: Elementarwissen medizinische Psychologie und medizinische Soziologie** – Lern- und Lehrmaterialien

- Manfred Spitzer: Lernen und Motivation, Vortrag

## 45.12 Einzelbelege

- [1] Bibliographisches Institut GmbH: *Suchen, Duden, Online, motivation (stimulus)*. In: *www.duden.de*. 2013, abgerufen am 16. November 2014.
- [2] weitere Quellen: Zugriff: 16. November 2014: Deutsch Synonyme: Compact Verlag: *www.books.google.de*: <http://books.google.de/books?id=aki5xJS16iwC&pg=PA266&lpg=PA266&dq=synonym+motivation+triebkraft&source=bl&ots=nYZY-BjFuT&sig=pYKGI2WTr6FMRGJ31iKml3lhGc&hl=de&sa=X&ei=xapoVJXFBsXaPKmKgZAG&ved=0CD0Q6AEwBjgK#v=onepage&q=synonym%20motivation%20triebkraft&f=false>, *www.woxikon.de*: <http://synonyme.woxikon.de/synonyme/motivation.php>, *www.synonymik.net*: <http://synonymik.net/motivation.html>, *www.woerterbuch.info*: <http://www.woerterbuch.info/deutsch-englisch/synonym/triebkraft.php>
- [3] Joseph Ledoux: *Das Netz der Persönlichkeit*. Düsseldorf 2006, S. 338 f. sowie Mark Bear, Barry Connors, Michael Paradiso: *Neurowissenschaften*. 3. Auflage. Heidelberg 2009, S. 571 f.
- [4] Pschyrembel: *Klinisches Wörterbuch*. 259. Auflage. Berlin 2002, S. 1087.
- [5] Klaus Grave: *Neuropsychotherapie*. Göttingen 2004, S. 116 und Frederick Kanfer: *Selbstregulation und Verhalten*. In: H. Heckhausen u.a.: *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. S. 276 f.
- [6] *Duden, Herkunftswörterbuch*. 1989.
- [7] David. G. Myers: *Psychology*. 9. Auflage. New York 2010, S. 444 ff.
- [8] Hans-Ulrich Wittchen, Jürgen Hoyer (Hrsg.): *Klinische Psychologie & Psychotherapie*. 2. Auflage. Berlin/ Heidelberg 2011, S. 131.
- [9] David. G. Myers: *Psychology*. 9. Auflage. New York 2010, S. 446 ff.
- [10] Hans-Ulrich Wittchen, Jürgen Hoyer (Hrsg.): *Klinische Psychologie & Psychotherapie*. 2. Auflage. Berlin/ Heidelberg 2011, S. 132–133.
- [11] C.-H. Lammers: *Emotionsbezogene Psychotherapie*. Stuttgart 2007, S. 33ff.
- [12] Werner Kroeber-Riel u. a.: *Konsumentenverhalten*. 9. Auflage. München 2009, S. 60 ff.
- [13] Joseph P. Forgas, Roy F. Baumeister, Dianne M. Tice: *Psychology of Self-Regulation*. Psychology Press, 2009.
- [14] R. M. Steers: *The Future of Work Motivation Theory*. In: *Academy of Management Review*. Vol. 19 (2004), No. 3.



- [15] W. McDougall: *An Introduction to Social Psychology*. Boston 1921.
- [16] D. G. Myers: *Psychology*. New York 2004.
- [17] R. J. Clay: *A Validation Study of Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Research Report 1977.  
D. A. Ondrack: *Defense Mechanisms and the Herzberg Theory: An Alternate Test*. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 17 (1974); T. D. Wall u. a.: *Herzberg's Two-Factor-Theory of Job Attitudes: A critical Evaluation And Some Fresh Evidence*. In: *Industrial Relations Journal*. Vol. 1 (2007), No. 3.
- [18] Steven Reiss: *Who Am I?* New York 2000.
- [19] Dazu folgende Quellen: Die Zeit Online, Manager-Magazin und Diskussionspapier der THM Business School von W. Pelz (PDF; 294 kB)
- [20] W. Pelz: *Kompetent führen*. Wiesbaden 2004.
- [21] R. Eckert u. a.: *Psychotherapie*. 3. Auflage. Heidelberg 2007.
- [22] E. A. Locke, G. P. Latham: *What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*. In: *Academy of Management Review*. Vol. 29 (2004), No. 3, S. 389 f.
- [23] E. A. Locke, G. P. Latham: *What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century*. In: *Academy of Management Review*. Vol. 29 (2004), No. 3, S. 395 f.
- [24] J. Ledoux: *Das Netz der Persönlichkeit*. München 2006.
- [25] J. P. Forgas u. a.: *Psychology of Self-Regulation*. New York 2009.
- [26] W. Mischel, O. Ayduk: *Willpower in a Cognitive-Affective Processing System*. In: R. F. Baumeister u. a. (Hrsg.): *Psychology of Self-Regulation*. New York 2004.
- [27] R. F. Baumeister u. a. (Hrsg.): *Psychology of Self-Regulation*. New York 2004.
- [28] J. P. Tangney, R. F. Baumeister, A. L. Boone: *High Self-Regulation Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success*. In: *Journal of Personality*. Vol. 72 (2004), No. 2.
- [29] D. G. Myers: *Psychology*. New York 2004, S. 330 f.
- [30] J. E. Barbuto, R. W. Scholl: *Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation*. In: *Psychological Reports*. 1998, Vol. 82 (3), S. 1011–1022.
- [31] D. C. McClelland: *Human motivation*. Cambridge 1984.
- [32] D. C. McClelland: *The relationship of affiliative arousal to dopamine release*. In: *Motivation and Emotion*. Volume 11, No. 1, March 1987; D. C. McClelland: *The need for power, brain norepinephrine turnover, and memory*. In: *Motivation and Emotion*. Volume 9, No. 1, March 1985; D. C. McClelland: *Achievement motivation in relation to achievement-related recall, performance, and urine flow, a marker associated with release of vasopressin*. In: *Motivation and Emotion*. Volume 19, No. 1, March 1995.
- [33] Daniel Katz in der engl. Wikipedia
- [34] J. E. Barbuto: *Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents*. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 2005, Vol. 11, No. 4.
- [35] z. B. K. Heinitz, J. Rowold: *Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS*. In: *The Leadership Quarterly*. Vol. 18 (2007); V. Garcia-Morales u. a.: *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation*. In: *British Journal of Management*. Vol. 19 (2008).
- [36] Edward L. Deci, Richard M. Ryan: *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*. S. 226.
- [37] Judy Cameron, Katherine M. Banko, W. David Pierce: *Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation. The myth continues*. In: *The Behavior Analyst*. 24, Nr. 1, 2001, S. 1-44., PMC 2731358 (freier Volltext, PDF).
- [38] Peter Koblack: *Motivation im BVW. Teil 1: Bedeutung ökonomischer und nicht-ökonomischer Motivatoren*. EUREKA impulse 2/2012, DNB 1027070981.
- [39] Zur wissenschaftstheoretischen Begründung siehe: Karl Popper: *Logik der Forschung*. 8. Auflage. Tübingen 1984 und Carl Friedrich von Weizsäcker: *Aufbau der Physik*. München 1985.



- [40] Mark Bear, Barry Connors, Michael Paradiso: *Neurowissenschaften*. 3. Auflage. Heidelberg 2009, S. 570.
- [41] Joseph Ledoux: *Das Netz der Persönlichkeit*. München 2006, S. 312 ff. und Pschyrembel: *Klinisches Wörterbuch*. 261. Auflage. 2007.
- [42] Patrick Haggard: *Human volition: towards a neuroscience of will*. In: *Nature Reviews Neuroscience*. Vol. 9 (2008) und Rick Hoyle: *Handbook of Personality and Self-Regulation*. Wiley-Blackwell, 2010.
- [43] John Barbuto, Richard Scholl: *Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation*. In: *Psychological Reports*. 1998, Vol. 82, S. 1011–1022.
- [44] Zum Konzept von McClelland siehe: Stephen Robbins u. a.: *Fundamentals of Management*. 7. Auflage. Pearson, New Jersey 2011, S. 296.
- [45] Roy Baumeister, John Tierney: *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. The Penguin Press, New York 2011.
- [46] Weiterführende Informationen mit Forschungsbericht einschließlich der dort angegebenen Publikationen. ([Link](#))
- [47] W. Pelz: *Kompetent führen*. Wiesbaden 2004.

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4040364-6

# Kapitel 46

## Neuroleadership

Unter **Neuroleadership** versteht man das Übertragen von Erkenntnissen der Neurowissenschaften auf bekannte Managementtheorien. Die Neuroleadership stellt damit einen neuen Führungsansatz dar, der auf anderen Ansätzen aufbaut. Der Begriff wurde geprägt vom Unternehmensberater David Rock und dem Neurowissenschaftler Jeffrey Schwartz und erstmals in einem Artikel der „Strategy+Business“ publiziert.

### 46.1 Ansatz nach Rock/Schwartz

In einem Artikel der „Strategy+Business“ mit dem Titel „The neuroscience of leadership“ formulieren David Rock und Jeffrey Schwartz sechs Thesen, welche die Grundlage ihrer weiteren Überlegungen bilden:

1. „Change is pain“: Veränderung bedeutet Schmerz in Form physiologischer Anstrengung durch Umbildung von Netzwerken im Gehirn.
2. „Behaviorism doesn't work“: Der behavioristische Ansatz von Bestrafen und Belohnen verbessert die Motivation der Mitarbeiter langfristig nicht.
3. „Humanism is overrated“: Der humanistische Ansatz, durch Fragen und Einfühlungsvermögen Mitarbeiter zu eigenständigen Problemlösungen zu motivieren, wird überbewertet.
4. „Focus is power“: Aktive Aufmerksamkeit sorgt für chemische und physiologische Veränderungen im Gehirn.
5. „Expectation shapes reality“: Die persönliche Erwartungshaltung verändert die Wahrnehmung der Realität.
6. „Attention density shapes identity“: Das aktive Lenken der Aufmerksamkeit führt zu einer Entwicklung der Persönlichkeit.

Die aktive Aufmerksamkeit auf innerpsychische und äußere Prozesse spielt eine wesentliche Rolle in den Überlegungen von Rock und Schwartz. Sie weisen darauf hin, dass das aktive Lenken der Aufmerksamkeit in einer hektischen und von Störungen geprägten Arbeitswelt eine immer größere Herausforderung wird.

### 46.2 Ansatz nach Elger

Im deutschsprachigen Raum hat Christian E. Elger, Direktor der Klinik für Epileptologie am Universitätsklinikum Bonn, die erste Publikation zum Thema Neuroleadership im Jahr 2009 veröffentlicht. Er stellt fest, dass es sich bei Neuroleadership nicht um ein reines Veränderungsmanagement handelt, sondern dass dieser Ansatz ein neues Verständnis für Abläufe und Tätigkeit im Arbeitsbereich von Führungskräften erzeugen soll. Elger kennzeichnet vier wesentliche Systeme des Gehirns, die für Neuroleadership relevant sind. Diese sind das Belohnungssystem, das emotionale System, das Gedächtnissystem und das Entscheidungssystem. Zu diesen vier Systemen, so Elger, liegen zahlreiche wissenschaftliche Erkenntnisse vor, die in typischen Situationen des Führungsalltags hilfreich sind. Er beschreibt weiterhin die Übertragung dieser Erkenntnisse auf fünf wesentliche Aufgabenbereiche von Führungskräften:

- Bewerten und Entscheiden
- Verhandeln und Kommunizieren
- Beurteilen und Belohnen
- Fördern und Motivieren
- Verändern und Aufbauen

Sein Ansatz unterscheidet sich von dem von Rock und Schwartz formulierten insofern, dass er durchaus humanistische und behavioristische Grundannahmen in seine Überlegungen mit einbezieht. So betont er die Bedeutung des Belohnungssystems, das bei einer Übererfüllung von Erwartungen Dopamin ausschüttet, für die Motivation eines Mitarbeiters. Darüber hinaus formuliert er sieben Grundregeln der Neuroleadership:

1. Das Belohnungssystem ist die zentrale Schaltstelle.
2. Das Ultimatumspiel gilt überall.
3. Vorinformationen beeinflussen die Erwartungen und das Verhalten.
4. Jedes Gehirn ist anders.
5. Es gibt keine Fakten ohne Emotionen.
6. Erfahrungen bestimmen das Verhalten.
7. Situationen können eine nicht vorhersagbare Eigendynamik entwickeln.

### 46.3 Ansatz nach Peters/Ghadiri

Theo Peters und Argang Ghadiri veröffentlichten 2011 die erste wissenschaftliche Publikation im deutschsprachigen Raum zu Neuroleadership. Grundlage ihres Begriffsverständnisses bildet die **Konsistenztheorie** von Klaus Grawe mit den vier neurowissenschaftlich fundierten Grundbedürfnissen nach Bindung, Orientierung und Kontrolle, Selbstwerterhöhung und -schutz sowie Lustgewinn und Unlustvermeidung. So definieren sie Neuroleadership als Mitarbeiterführung, die durch organisationale und personalwirtschaftliche Maßnahmen die neurowissenschaftlichen Grundbedürfnisse erfüllt und somit zur Aktivierung des Belohnungssystems (im sog. **Nucleus accumbens**) beiträgt.

Weiterhin liefern sie auch zwei Ansätze für die Umsetzung von Neuroleadership. Die organisationale Orientierung erfolgt mit dem **AKTIV-Modell** und mit folgenden Schritten:

- **Analyse:** Analyse der Mitarbeiter nach den Ausprägungen ihrer vier neurowissenschaftlichen Grundbedürfnisse
- **Konsistenzprofil:** Anfertigung eines IST-Profiles über die gegenwärtige Bedürfniserfüllung und eines SOLL-Profiles zu den gewünschten Bedürfnissen
- **Transformation:** Einordnung des Mitarbeiters in Typen anhand des Konsistenzprofils
- **Inkonsistenzvermeidung:** Identifikation und Bestimmung von (organisationalen) Maßnahmen zur Vermeidung von Inkonsistenz
- **Vereinbarung:** Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über die neuen Maßnahmen mit operationalisierten Zielen

Das Verhalten der Führungskräfte soll sich nach dem **PERFEKT-Schema** ausrichten und dient der personalorientierten Umsetzung von Neuroleadership. Grundlage bilden auch hier die vier neurowissenschaftlichen Grundbedürfnisse, die durch die Beachtung der folgenden Punkte erfüllt werden:

- Potenzialentfaltung des Mitarbeiters unterstützen und fördern
- Ermutigung der Mitarbeiter für neue Lösungen und Wege

- Rückmeldungen geben
- Freiheit einräumen
- Emotionales Führen
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Transparentes Handeln

## 46.4 Empirische Forschung zum Thema "Neuroleadership"

Rüdiger Reinhardt stellt in seinem "Informationsportal: Neuroleadership" die Ergebnisse der ersten umfassenden Prüfung der Annahmen von David Rock ("SCARF-Modell") und der von Klaus Grawe ("Konsistenztheorie") vor. Ein generelles Ziel des Forschungsprojektes war es zu prüfen, welchen Einfluss die fünf Dimensionen des SCARF-Modells und die fünf Dimensionen der Konsistenztheorie auf berufsbezogene Leistung und Gesundheit haben. Zusammenfassend wurde deutlich, dass die auf Basis der Konsistenztheorie entwickelten personenbezogenen Merkmale (insbesondere die motivationalen Schemata als Indikatoren des Konsistenzerlebens nach Grawe) einen stärkeren Einfluss auf Leistung bzw. Gesundheit aufweisen als die fünf Variablen des SCARF-Modells, die die Basis der Operationalisierung der Organisationsvariablen (Führung, Prozesse, Tätigkeit) darstellen.

## 46.5 Neuroleadership Institute

Von David Rock und anderen Beratern wurde in Australien das „Neuroleadership Institute“ gegründet, es sieht sich als eine akademische Instanz, die den Austausch von Experten zum Thema „Neuroleadership“ ermöglichen will. Es veranstaltet in beinahe jährlicher Folge das „Neuroleadership Summit“, ein Treffen von Wissenschaftlern und Unternehmensberatern.

## 46.6 Literatur

- David Rock & Jeffrey Schwartz: *The Neuroscience of Leadership* in Strategy+Business, Issue 43, veröffentlicht am 30. Mai 2006
- David Rock: *Quiet Leadership*. Harper Paperbacks New York 2007 ISBN 0060835915
- Christian E. Elger: *Neuroleadership*. Haufe-Lexware, Planegg/München 2009 ISBN 3448090689
- Theo Peters/Argang Ghadiri: *Neuroleadership - Grundlagen, Konzepte, Beispiele*. Gabler, Wiesbaden 2011 ISBN 3834929018

## 46.7 Quellen

- [http://www.strategy-business.com/article/06207\char"005C\relax{ }pg=all](http://www.strategy-business.com/article/06207\char)
- <http://www.neuroleadership.org/>
- <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/geisteswissenschaften/neuroleadership-fuehren-mit-mehr-geist-oder-mehr-hirn-181506.html/>
- <http://www.absolventa.de/blog/Neuroleadership-Interview/>
- <http://www.neuroleadership-online.de/>

# Kapitel 47

## Organisationskultur

**Organisationskultur** (englisch *organizational culture, corporate culture*) ist ein Begriff der Organisationstheorie und beschreibt die Entstehung und Entwicklung kultureller Wertmuster innerhalb von Organisationen. Bei Unternehmen oder Verwaltungen wird dieses Phänomen auch als **Unternehmenskultur** oder eben **Verwaltungskultur** bezeichnet.

Die Organisationskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements (Entscheidungsfindung, Führung, Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten, Kommunikation usw.). Jede Aktivität in einer Organisation ist auf Basis ihrer Kultur entstanden und dadurch kulturell beeinflusst. Das Selbstverständnis der Organisationskultur erlaubt es Organisationsmitgliedern, Ziele besser verwirklichen zu können. Außenstehende können durch diese Kenntnis die Organisation besser verstehen.

### 47.1 Grundlagen

Das Konzept der Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. Demnach bildet jede Organisation eine spezifische Kultur heraus, die das kollektive organisatorische Verhalten und Verhalten von Individuen in Organisationen maßgeblich bestimmt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen. Durch die Kultur wird das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin geprägt.

Hier sei vor allem Edgar H. Schein erwähnt. Er ist „der“ Wegbereiter des Forschungsfeldes Organisationskultur. Schein (1985, S. 25) definiert Organisationskultur als „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 rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

Weitere Definitionen werden von verschiedenen Autoren geliefert:

“The culture concept has been borrowed from anthropology, where there is no consensus on its meaning. It should be no surprise that there is also a variety in its application to organization studies.”

„Konzept und Begriff der *Kultur* wurden aus der anthropologischen Forschung entlehnt. Es existiert kein Konsens über die Bedeutung des Begriffes, so dass auch in der Anwendung im Rahmen der Organisationstheorie teilweise beträchtliche Unterschiede bestehen.“

– QSmircich, 1983<sup>[1]</sup>

“Organisational culture is the collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organisation.”

„Organisationskultur ist die Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was wir in dieser Organisation tun und denken.“

– McLean und Marshall, 1985<sup>[2]</sup>

Stark verkürzt kann der Begriff der Organisationskultur auch so umschrieben werden:

“This is how we do things around here.”

„So machen wir das hier.“

– Bright und Parkin, 1997<sup>[3]</sup>

Die genannten Definitionen werden teilweise als problematisch bezeichnet, da sie praktisch alles innerhalb einer Organisation erfassen. Die Definitionen, insbesondere des Begriffes *Kultur* erscheinen in der Regel vage und allumfassend. Jeder der im Folgenden beschriebenen Ansätze zeichnet sich durch eine eigene Betrachtungsweise der Thematik und Begriffsdefinition aus, so dass nicht alle Ansätze beliebig miteinander kompatibel sind.<sup>[4]</sup> Insbesondere die unterschiedliche und häufig *psychologisch* wertende Wortwahl mit Adjektiven wie *stark*, *schwach*, *gut* und *schlecht* sowie die Art der *Methodologie* eröffnen vielfältige Interpretationsmöglichkeiten. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass *Fehlschlüsse* häufig in der *begrenzten Rationalität* und den individuellen *kognitiven* Tendenzen der Leser zu finden sind.<sup>[5]</sup> Weiterhin erschweren die jeweiligen Voreingenommenheiten (*biases*) – angefangen beim Forscher über die Studienteilnehmer bis hin zum Leser – die Findung einer gemeinsamen Diskussions- und Forschungsgrundlage.<sup>[6]</sup>

Einigkeit besteht – trotz aller unterschiedlicher Forschungsansätze – darin, dass nationale und regionale Kulturen einen Einfluss auf die Organisationskultur haben und sich dadurch Auswirkungen auf das Erreichen der Organisationsziele ergeben. Als Grundlage für die wissenschaftliche Forschung hat sich das von Schein entwickelte dreistufige Modell etabliert.

Organisationskultur wird allgemein als veränderlich angesehen, wobei es nicht möglich ist, abschließend und allgemeingültig Ansatzpunkte aufzuzählen. Organisationskultur entsteht durch die geteilten Erfahrungen der *Belegschaften* und ist nur sehr langsam gezielt zu verändern. Zudem beeinflussen soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie die Struktur und die Strategie der Organisation deren Kultur.

## 47.2 Organisationskultur in der Betriebswirtschaftslehre

Nicht alle Modelle einer Organisation erkennen die Existenz einer Organisationskultur an. Frühe *mechanistische* Organisationsbilder gingen von einem funktionierenden Apparat oder einer militärisch organisierten Maschine aus. Die *Prinzipal-Agent-Theorie* zeigte jedoch auf, dass in Organisationen durchaus *Eigeninteressen* der Mitarbeiter und des *Managements* bestehen. Die Erforschung der Faktoren und Einflussmöglichkeiten auf die Organisationskultur bildet heute einen wichtigen Teil der *Betriebswirtschaftslehre* und einen Schnittpunkt zur *Soziologie*.

In einem Verhaltenskodex mit Regelungen und Richtlinien zur organisationsexternen und -internen Kommunikation sind Führungsgrundsätze und das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter festgelegt. Grundlage für den Verhaltenskodex sind die Werte, zu denen sich die Organisation bekennt, die in die Alltagsarbeit einfließen sollen. So ergibt sich ein typisches Gesamtbild (*Image*) einer Organisation, welches auch im Rahmen der *Marktkommunikation* des *Marketings* innerhalb der *Betriebswirtschaftslehre* geplant und vermittelt wird und z. B. auch in die Arbeitsgrundlage externer Dienstleister, wie z. B. das Briefing von Werbeagenturen oder Investor-Relations-Beratern Eingang findet.

Mit dem im Organisationskulturansatz bekannten *Veränderungsmanagement* (*change management*) versucht man über die Entwicklung gemeinsamer Visionen und der Formulierung eines *Unternehmensleitbildes* an der Organisationskultur gezielt zu arbeiten. Unter *Diversity Management* werden verschiedene Ansätze zusammengefasst, um verschiedenartige Mitarbeiter und -gruppen zu integrieren und eine einheitliche Organisationskultur einzuführen.

Damit das Selbstverständnis der Organisation gezeigt, gelebt und kommuniziert werden kann, wird es durch Schulungsmaßnahmen und Führungsanweisungen eingeübt und vermittelt. Der Führer beabsichtigt damit die interne Kommunikation zu fördern, Entscheidungen zu beschleunigen und – sollte dies das Ziel der Organisation sein – die Rentabilität zu erhöhen.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Modelle. Häufig zitiert und für die Analyse in Verwendung sind die folgenden:

### 47.2.1 Deal und Kennedy

→ Hauptartikel: *Kulturtypologie*

Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy<sup>[7]</sup> beschreiben Kultur als ein zweidimensionales Modell mit den Dimensionen (finanzielles) Risiko und Feedback (die Geschwindigkeit, mit der eine Aktivität sich für vorteilhaft oder nachteilig herausstellt). Den entstehenden vier Quadranten geben sie sehr bildhafte Namen, die aus diesem Grunde hier auch auf Englisch aufgeführt sind.

### 47.2.2 Kulturebenen von Schein

→ Hauptartikel: *Kulturebenen-Modell*

Edgar Schein<sup>[8]</sup> entwickelte ein Modell mit drei Ebenen von Kulturphänomenen in Organisationen. Kultur entsteht aus der persönlichen Lerngeschichte eines Teams oder einer Organisation. Grundlegend sind die inneren Werte und wie sie sich als Verhalten im Unternehmen ausdrücken - also nicht die schriftlichen Regeln und Anweisungen. Das Modell ist differenzierter als das Modell von Deal und Kennedy. Schein definiert Kultur als

“a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”

„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 rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“

– Schein<sup>[9]</sup>

1. an der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, Artefakte und Erzeugnisse.  
Beispiele sind das Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Logo, Parkplätze, Bürolayout, verwendete Technologie, das Leitbild, aber auch die Rituale und Mythen der Organisation.
2. unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen; kollektive Werte sind beispielsweise „Ehrlichkeit“, „Freundlichkeit“, „Technik-Verliebtheit“, „spielerisch“, „konservativ“ usw. also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.
3. auf der tiefsten Ebene sind die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden für die Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert (Grundannahmen). Diese Grundannahmen (engl. *basic assumptions*) werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden.

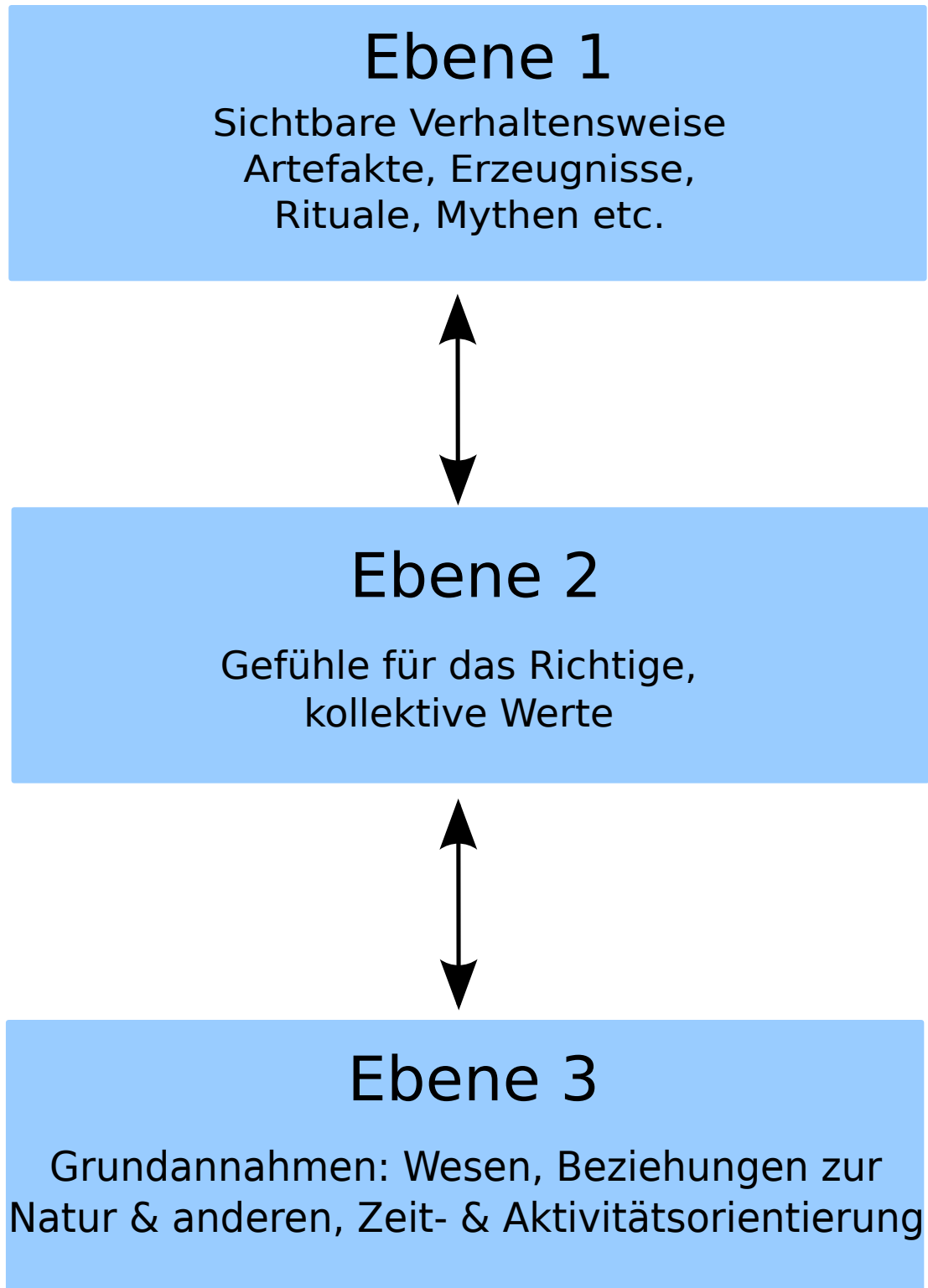
Es ist dieses Muster von Grundannahmen, die Schein als Kultur beschreibt.

### 47.2.3 Das Kulturnetz (engl. *cultural web*)

→ Hauptartikel: *Kulturnetz*

Gerry Johnson<sup>[10]</sup> (1988) beschreibt Organisationskultur als *Netzwerk interner Strukturen und Prozesse, welche die Selbstwahrnehmung einer Organisation kontinuierlich sowohl erzeugen als auch verstärken*. Dem Modell ist die Herkunft in Scheins Drei-Ebenen-Modell anzumerken und die Kenntnis von Scheins Modell ist Voraussetzung zum Verständnis. Anders als Schein ordnet Johnson die Elemente neben- statt übereinander ab und fügt als kennzeichnendes Element eine Art Kernidee – das Paradigma – hinzu.





*Scheins 3-Ebenen-Modell*

Er beschreibt die Organisationskultur als ein Netz von sieben überlappenden Themengebieten: Geschichten und Mythen, Symbole, Machtstrukturen, organisatorische Strukturen, Kontrollsystem, Rituale und Routinen, Paradigma.

### 47.3 Starke und schwache Kulturen

Hinter der Diskussion um Organisationskulturen stand und steht immer noch die Idee, dass Kulturen einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Jeffrey Pfeffer<sup>[11]</sup> vertritt die Auffassung, dass mit dem Abschwächen anderer Wettbewerbsfaktoren (z. B. Lerneffekte, Skalenerträge usw.) die Kulturen als *die Art und Weise, wie wir Wert durch Menschen schöpfen* einen immer stärkeren Wettbewerbsvorteil darstellen können – vorausgesetzt, man tut es besser als die Konkurrenz. Einen ähnlichen Standpunkt nimmt Henry Mintzberg ein. Daher etablierte sich eine fragwürdige (da wertende) Bezeichnungsform, wo man von *starken Kulturen* und im Umkehrschluss von *schwachen Kulturen* spricht. Als *stark* bezeichnet man nach Horst Steinmann und Georg Schreyögg<sup>[12]</sup> Kulturen, die unterschiedliche Dimensionen erfüllen. Als wichtigste identifizieren sie Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe, fügen aber auch weniger wichtige in ihrer Aufzählung hinzu.

Bei diesen Einteilungen werden nur die Ausprägungen der Kulturen beachtet, nicht deren Inhalte, wenn auch einsichtig ist, dass Prägnanz nur dann erreicht werden kann, wenn die Inhalte Menschen ansprechen und dies eine direkte Auswirkung auf den Verbreitungsgrad und die Verankerungstiefe haben. Die Erkenntnis wird von Steinmann und Schreyögg prägnant formuliert:

„Es wäre jedoch pure Illusion, wollte man glauben, die Stärkedimensionen an sich wären wertfrei; sie transportieren selbstverständlich auch Werte.“

– Steinmann und Schreyögg<sup>[12]</sup>

### 47.4 Management und Nationale Kulturen

→ Hauptartikel: *Interkulturelle Zusammenarbeit*

Der niederländische Kulturwissenschaftler Geert Hofstede untersuchte zwischen 1967 und 1978 ca. 116.000 Fragebögen, die in 50 verschiedenen Ländern von Beschäftigten in allen Positionen – Arbeiter bis Manager – ausgefüllt worden waren. Sein Ziel war es, eine Sprache zu finden, in der *Kultur* ohne Missverständnisse wissenschaftlich bearbeitet werden kann. Aus den Antworten entwickelte Hofstede vier Kulturdimensionen zur Beschreibung von Kulturen:

1. Individualismus vs. Kollektivismus
2. hohe oder geringe Akzeptanz von Status-Unterschieden (engl. *power-distance*)
3. starke oder schwache Unsicherheitsängstlichkeit (engl. *uncertainty avoidance*)
4. Maskulinität vs. Femininität (engl. *masculinity vs. femininity*)

Dieses Modell erweiterte Hofstede später um zwei weitere Dimensionen:

1. Lang- oder kurzfristige Ausrichtung (engl. *long-term orientation*)
2. Nachgiebigkeit und Beherrschung (engl. *indulgence vs. restraint*)

#### 47.4.1 Konsequenzen für das Management

Die Management-Literatur ist stark durch die USA beeinflusst. Seit dem Zweiten Weltkrieg dominieren die USA besonders die Organisations- und Führungstheorie. In Anbetracht der beschriebenen Unterschiede bedeutet das aber auch, dass diese Theorien versuchen, stark individuell geprägte Menschen (die USA haben in Hofstedes Untersuchung den höchsten Wert des Individualismus aller untersuchten Länder) zu organisieren. Die vorgeschlagenen Methoden sind aber in kollektiv geprägten Ländern kaum anwendbar. Die Führung in Ländern mit hoher Kollektivität (praktisch die gesamte Dritte Welt) erfordert Führungsstile, bei denen den Mitarbeitern ähnliche Gruppenvorteile geboten werden wie in ihren sozialen Gruppen.

Ähnlich wirken sich Unterschiede der Macht-Distanz auf den Managementstil aus. Die USA liegen hier im Mittelfeld, d. h. ein Manager hat weitreichende Entscheidungsbefugnisse und die Untergebenen zweifeln diese Entscheidungen nicht häufig an. Anders ist die Situation beispielsweise in Schweden oder Dänemark, wo die Macht-Distanz sehr niedrig ist und Untergebene eine Entscheidung individuell oder als Gruppe sehr wohl und häufig anzweifeln können. Länder mit hoher Macht-Distanz, wie fast alle asiatischen Länder, haben meist gleichzeitig hohe Kollektivitätswerte, so dass das Kollektiv einen Manager immer noch beeinflussen kann. Abweichend hiervon sind Frankreich und Belgien, wo hohe Macht-Distanz mit relativ hoher Individualität zusammenkommt. Hier ist Mitbestimmung nur sehr schwierig umzusetzen – Untergebene scheuen Verantwortung für die Aufgaben.

Management findet in einem kulturellen Umfeld statt. Es ist wichtig zu erkennen, dass theoretische Modelle vor einem kulturellen Hintergrund abgebildet werden und diese, besonders Führungs- und Organisationstheorien, eben nicht leicht von einem Land in ein anderes transferiert werden können. Erfolgreiche Transferleistungen, beispielsweise die Übertragung amerikanischer **Qualitätszirkel** nach Japan, wurden dort so erfolgreich, weil sie dem japanischen Bedürfnis nach hoher Unsicherheits-Vermeidung bei gleichzeitig stark kollektiv eingestellter Gesellschaft entgegenkamen und leicht angepasst werden konnten. Ohne die kollektive Grundeinstellung wäre die Hürde erheblich größer gewesen.

## 47.5 Gestaltbarkeit der Organisationskultur

### 47.5.1 Tom Burns' mechanistische und organische Unternehmen

Eine der ersten wissenschaftlichen Arbeiten<sup>[13]</sup> über Kulturveränderungen stammt von dem 1981 in den Ruhestand getretenen schottischen Professor für Soziologie (Universität Edinburgh) Tom Burns. Burns versuchte elektronische Entwicklungstätigkeiten in traditionellen schottischen Unternehmen einzuführen. Die Anpassungsprobleme, die diese Unternehmen hatten, führten dazu, dass Burns zwei „Idealtypen“ beschrieb.

Der *mechanistische* Typ (engl. *mechanistic type*) ist an relativ stabile Umweltbedingungen angepasst. Probleme und Aufgabenstellungen des Managements sind in Bereiche aufgeteilt und verwaltet, es gibt klare Kommunikationslinien und eine strukturierte Befehlshierarchie. Das System ähnelt stark **Webers** rational-legaler Bürokratie oder **Mintzbergs** Maschinenbürokratie.

Der *organistische* (oder organische) Typ (engl. *organismic* oder *organic type*) ist angepasst an instabile Umwelten wo neue, unvertraute Probleme häufig auftauchen, die nicht auf traditionelle Weise zerlegt und in Fachbereiche aufgeteilt werden können. Hier findet also eine kontinuierliche Anpassung und Neudefinition der Einzelaufgaben statt. Kommunikation findet mehr in Form von Informationsaustausch und Ratschlag anstelle von Befehl und Gehorsam statt. Man erkennt Mintzbergs Adhokratie in dieser Beschreibung wieder.

Als sich fast keines der traditionellen schottischen Unternehmen in die Entwicklung von elektronischen Baugruppen einarbeiten konnte, entwickelte Burns Zweifel, ob sich mechanistische Unternehmen bewusst verändern könnten. Er stellte drei Arten von Veränderungen der mechanistischen Organisationen fest, die er als *pathologisch* (krankhaft, engl. *pathological*) bezeichnete. Pathologische Systeme sind die Versuche mechanistischer Unternehmen, sich selbst organisistischer zu gestalten, um mit unsicherer Umwelt zurechtzukommen.

1. In schnell veränderlichen Umwelten wird es zunehmend notwendig, Klärungen herbeizuführen, was in mechanistischen Unternehmen mit dem Vorgesetzten stattfindet. Kann dieser das Problem nicht lösen, so *klettert* das Problem die Hierarchieebenen nach oben und endet auf dem Tisch des Unternehmensleiters. Schnell wird klar, dass viele Entscheidungen ohne die Führung nicht getroffen werden können. Es entwickelt sich ein System mit unklaren Rollenverteilungen (engl. *ambiguous figure system*), bei dem es ein offizielles und ein inoffizielles System von Zweierbeziehungen gibt zwischen dem Leiter und einer Vielzahl von mittlerem Management. Als Folge ist der Leiter überarbeitet und viele seiner direkten Führungskräfte sind frustriert, weil sie ständig übergangen werden.
2. Andere Unternehmen versuchen das Problem zu lösen, indem sie zusätzliche Zweige in die bürokratische Hierarchie einfügen, z. B. Kontakt-Manager etc. Das führt zu einem System, welches Burns als *mechanistischen Dschungel* (engl. *mechanistic jungle*) bezeichnet, wo ein neuer Job oder eine neue Abteilung erzeugt wird, deren Existenz vom Fortbestehen der Probleme abhängt.
3. Die dritte pathologische Lösungsmethode, die Burns erkannte, war die Einführung von Komitees (Komitee-System, engl. *super-personal* oder *committee system*). Das Komitee ist die traditionelle Methode, mit vorübergehenden Problemen umzugehen, die nicht von einer einzelnen Funktion oder Person gelöst werden können. Als

Dauerlösung ist das Komitee völlig ungeeignet, da es die Loyalitäten und Karrierestrukturen der Abteilungen zerstört.

Burns behauptet, dass ein Verständnis von Organisationen nur aus dem Verständnis von drei sozialen Systemen folgen kann. Das erste sind die *formalen Autoritätsstrukturen*, die sich aus den Organisationszielen ergeben und mit denen es sich seiner Umwelt anpasst. Aber Organisationen sind auch *Lebensumwelten*, in denen Menschen Karrieren planen. Sie werden daher ihre Verhaltensweisen so anpassen, dass diese Karrieren besser stattfinden. Und schlussendlich sind Organisationen auch *politische Systeme*, wo Menschen und Abteilungen konkurrieren und kooperieren. Burns betrachtet es als naiv, eine Organisation nur unter Berücksichtigung seiner formalen Systeme (dem *Organigramm*) zu betrachten.

Zwar spricht Burns nicht von *Kultur* bzw. *Culture Change* aber aus heutiger Sicht ist es genau das, was hier beschrieben ist.

### 47.5.2 Kann man Kultur managen?

Der englische Organisationsforscher Emmanuel Ogbonna<sup>[14]</sup> hinterfragte die vorgestellten Konzepte auf ihren Nutzen. Er erkennt keinen Konsens über die Definition von Organisationskultur. Es scheint, als ob jede Definition von Kultur mit dem Denkansatz des jeweiligen Experten zusammenläuft.<sup>[15]</sup> Doch für eine sinnvolle Diskussion der Veränderung wird eine operationale Definition benötigt. So definiert Ogbonna für die Diskussion *Verwobensein des Einzelnen in eine Gemeinschaft und die kollektive Programmierung des Verstandes, welche die Mitglieder einer bekannten Gruppe von Mitgliedern anderer Gruppen unterscheidet. Sie besteht aus Werten, Normen, Glaubenssätzen und Sitten, die der Einzelne zusammen mit den Mitgliedern einer sozialen Gruppe oder Einheit hat.*

Die Diskussion über die Veränderbarkeit von Kultur dreht sich um zwei extreme Positionen in der Wahrnehmung des Themas: Smircich<sup>[11]</sup> (1983) identifiziert zwei Standpunkte zur Kultur als etwas, *das eine Organisation ist (Variablen-Ansatz)* im Gegensatz zu etwas, *das eine Organisation hat (Root metaphor-Ansatz)*. Die beiden sich scheinbar ausschließenden Standpunkte dominieren nicht nur die Diskussion, sondern auch die Erforschung des Konzeptes. Aus dem Blickwinkel *die Organisation hat eine Kultur* wirkt Kultur wie ein mächtiges Werkzeug, welches Verhalten steuert, ein Gefühl von Identität vermittelt und akzeptierte und anerkannte Methoden zur Entscheidungsfindung liefert. Für diejenigen Forscher, die Kultur als untrennbaren Bestandteil von Organisationen betrachten – *Organisation ist Kultur und Kultur ist Organisation* – handelt es sich um eine existentielle Frage von Organisationen (was Organisationen sind). Andere Forscher gehen sogar noch weiter und behaupten, dass Kultur einfach existiert und nicht durch Einzelne erzeugt oder verändert werden kann.

“If organisational culture is funnelled through the unconscious and is therefore not always orderly, then it is unlikely that efforts to manage such a culture can be precisely predicted or tightly controlled”

„Wenn Organisationskultur durch das Unbewusste entsteht und somit nicht immer ‚ordentlich‘ ist, dann ist es unwahrscheinlich, dass Anstrengungen eine solche Kultur zu managen, präzise vorhersehbar oder kontrollierbar sind.“

– Krefting und Frost<sup>[16]</sup>

Angesichts der Erfahrungen ist es natürlich plausibel, diesen extremen Standpunkt anzuzweifeln. Was heute alltägliches Verhalten ist, war einst ein strafwürdiges Vergehen gegen die Kultur. Was sich eine Kultur einmal angeeignet hat, kann sie auch *entlernen* und durch anderes ersetzen. In diesem, auf Edgar Schein zurückgehenden, Denkansatz kann eine Kultur verändert werden, wenn sie nicht mehr angemessen auf die Umwelt reagiert. Schließlich gibt es ausreichend Literatur über Kulturveränderungen auch unter dem Druck von Notwendigkeit.

Es drängt sich die Erkenntnis auf, dass Kulturveränderungen im „tiefen organisationellen Gewebe“ äußerst schwierig sind und nicht ohne gründlichste Überlegungen in Angriff genommen werden sollten. Belegt wird dies unter anderen durch Tunstalls<sup>[17]</sup> Bericht über die Veränderung der Organisationskultur bei AT&T (American Telephone & Telegraph). Robbins<sup>[18]</sup> verlagert die Diskussion von „Ist Änderung möglich“ zu „Unter welchen Umständen ist Änderung möglich“ und argumentiert, dass, wenn Manager ihre Organisationen nicht durch Kulturwandel führen könnten, das Konzept bestenfalls akademischen Wert habe. Bei beobachteten Veränderungen der Organisationskultur beschreiben verschiedene Autoren<sup>[19]</sup> auch unvorhergesehene Veränderungen und deuten an, dass das Management von Kultur mit

unbeabsichtigten organisationellen Konsequenzen behaftet ist, genau so, wie die Kultur der Gesellschaft als Ganzes nicht kontrolliert gesteuert werden kann.

Managern ist häufig nicht klar, was sie eigentlich erreichen wollen und arbeiten lieber reaktiv<sup>[20]</sup>, so wie Probleme auftreten. Eine Folgerung aus dieser Erkenntnis ist, dass Manager mit Kulturänderungsabsichten klare und unzweideutige Ziele verfolgen müssen. Einzelne Aspekte und der Grad des Erfolgs werden von der Definition von Kultur und den erwünschten Veränderungen abhängen.

Ein problematischer Bereich ist beispielsweise ein Eingriff in eine Organisationskultur aus Sicherheitsgründen, speziell im Sektor der Kommunikations- und Informationssicherheit. Hier muss zur Sicherung des Erfolgs und zur Vermeidung ungewollter Nebenwirkungen sorgfältig abgeschätzt werden, ob etwa eine Kampagne für mehr Sicherheitsbewusstsein gegen eine bestehende Organisationskultur verstoßen darf oder sollte.<sup>[21]</sup>

Eine Zusammenfassung der Literatur über Organisationskulturen (organisatorische Kulturen) ist verwirrend. Bezüglich Veränderung gibt es zwei Schulen. Die einen behandeln Kultur als Verhalten, die anderen als Werte. Demzufolge gibt es kein klares Konzept, das erklärt, wie grundlegender Kulturwandel herbeizuführen ist. Wer Veränderung sucht, begibt sich auf eine Reise in Unbekannte. Es scheint, so folgert Ogbonna<sup>[14]</sup>, dass das Konzept Organisationskultur ein Stadium in einem Lebenszyklus erreicht hat, in dem es einen sinkenden Wert darstellt.

“The question of culture has the capacity to annoy anyone seriously interested in the topic”

„Die Frage des Kulturwandels hat das Potential, jeden ernsthaft Interessierten zu verdrießen.“

– J. Martin<sup>[22]</sup>

### 47.5.3 Kultur und das Paradigma

Mallory<sup>[23]</sup> et al. beschreiben den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und dem Paradigma aus dem oben beschriebenen Denkansatz des Kulturnetztes. Mallory definiert das Paradigma leicht abweichend als *dauerhafte Glaubenssätze, wie das Unternehmen sich im Wettbewerb durchsetzt, die über Zeit entstanden sind und durch die Aktivität des Managements verstärkt wurden*. Grundwerte beziehen sich auf Glaubenssätze, wie die Welt ist und wie wir uns in ihr verhalten sollen. Solche Glaubenssätze leiten unser Verhalten. Wiederholen wir solches Verhalten, dann formt sich schnell ein Verhaltensmuster, welches nicht weiter hinterfragt wird. Das Gleiche trifft auf Organisationen bezüglich strategischer Planung, Formulierung und Umsetzung zu. In diesem Sinne ist das Paradigma empirisch, mehr durch Erfahrungen geformt als ein geplantes Modell.

Hamel und Prahalad<sup>[24]</sup> beschreiben *Strategie* zu einem Teil als Anpassung der Organisation an ihre Umwelt (engl. *strategic fit*). Diese Anpassungen der Organisation findet nach dem oben beschriebenen Muster in den Begrenzungen des Paradigmas statt; d. h. der Stratege verhält sich „gewohnheitsmäßig“ so, dass das Paradigma erfüllt bleibt. Starke Veränderungen können dabei auf erheblichen Widerstand in der Organisation führen. Wenn die Anpassung der Organisation an die Umwelt nicht mehr ausreicht, dann kann es zu einem Bruch kommen, in dem das alte Paradigma zerbricht und ein neues an seine Stelle tritt.

Häufig finden solche *Paradigmenwechsel* in Organisationen dann statt, wenn die Organisation existentiell gefährdet ist, weil sie sich strategisch zu weit von der benötigten Anpassung entfernt hat (*strategic drift*). Für den Manager/Strategen drängt sich hier nicht das Bild eines Kapitäns auf, der seinen Kurs verfolgt, sondern eher das des Surfers, der mit der Welle so gut wie möglich arbeitet. Das sich ergebende, neue Muster im Kulturnetz ist zu großen Teilen nicht vorhersehbar oder planbar.

### 47.5.4 Kultur und Geschlechter

Wie auch in der Ethnologie wird der Kulturbegriff in Organisationen auf ihre Auswirkung auf die Geschlechterrollen oder umgekehrt die Auswirkung der Geschlechterrollen auf die Kultur untersucht. Da der Begriff der Organisationskultur sich erst relativ spät in der Fachsprache entwickelte, lehnen sich die Konzepte häufig an die ältere Gleichberechtigungsdiskussion in der breiteren Gesellschaft an.

## Geschlechterkulturen

Su Maddock und Di Parkin<sup>[25]</sup> bezeichnen mit Geschlechterkulturen ein Modell der betriebswirtschaftlichen Forschung im Bereich der Organisationskultur. Es beschreibt kulturelle bedingte Unterschiede in der Behandlung von Männern und Frauen. Maddock/Parkin sprechen von *gender culture* (geschlechtsspezifische Kultur), welche von Frauen besser wahrgenommen wird, als von Männern, weil besonders weibliches Verhalten und Ausdrucksweisen eingeschränkt werden. Dabei unterscheiden sie sechs Ausprägungen

- den Herrenclub (*Gentleman's Club*) – ein von Höflichkeit und Zuvorkommenheit gekennzeichnetes System, in dem klassische Rollen-Stereotype als Verhaltensnorm verwendet werden und abweichendes Verhalten sanktioniert wird.
- den Kasernenhof (engl. *barrack yard*) – eine von maskulin-autokratischen Verhaltensweisen geprägte Kultur, wo Macht als Zwang verstanden wird.
- die Umkleidekabine (engl. *locker room*) – eine von Stereotypen geprägte Kultur, in der eine starke Überbetonung der (männlichen) Sexualität eine Zusammenarbeit zwischen den Geschlechtern erschwert.
- die geschlechtsblinde Kultur – (engl. *gender-blind culture*) – eine Kulturform, in der ein Unterschied zwischen den Geschlechtern geleugnet wird und Frauen zwar gleich aber unangemessen (nämlich wie Männer) behandelt werden.
- Kultur der Lippenbekenntnisse und feministischen Heuchler (engl. *paying lip-service and the feminist pretenders*) – eine durch die Emanzipationsbewegung der 1970er und 80er geformte Kultur, in der Programme abgewickelt werden, denen man sich opportunistisch unterwirft, ohne die zugrunde liegenden Meinungen zu ändern.
- Kultur der gerissenen Machos (engl. *smart machos*) – eine auf reine Leistung konzentrierte Kultur, die Menschen als Produktionsfaktor Nutzung-maximierend (über)fordert. Eine rücksichtslose Form der geschlechtsblinden Kultur.

Die von Maddock/Parkin gewählten Bezeichnungen sind plakativ-provokativ und werden als Anstoß zur Diskussion verstanden. Die Kulturen betreffen nicht nur Frauen, sondern auch Minoritäten wie Homosexuelle, Körperbehinderte, ältere Mitbürger, geistig Behinderte, Ausländer, Farbige, Anhänger anderer Religionen usw. und schränken auch Männer ein; so wird in der Umkleidekabinen-Kultur ein Bier nach der Arbeit mit Frauen als Anbändelversuch missverstanden oder in der Kasernenhof-Kultur ein Lob als Schwäche.

Nach Maddock/Parkins Meinung spielen die meist männlichen Führungskräfte eine wesentliche Rolle bei der Entstehung, dem Erhalt und der Veränderung von Geschlechterkulturen. Frauen passen sich den Kulturen an, ohne die Ursachen zu hinterfragen, konzentrieren sich aufgrund der Hoffnungslosigkeit auf ihre Kinder oder wechseln die Laufbahn. Viele Männer glauben, dass das Fehlen von Frauen in Führungspositionen nur an dem weiblichen Mangel an Ambitionen liege.

Weiter führen Maddock/Parkins an, dass Führungskräfte befürchteten, eine Frau würde „plötzlich“ schwanger und befürchteten dadurch nicht schließbare Lücken. *In Wirklichkeit planen Frauen ihre Schwangerschaften nach der Arbeit und nicht ihre Arbeit nach der Schwangerschaft.*<sup>[25]</sup> Zudem fehlen weibliche Führungskräfte selten mehr als 3 Monate wegen einer Schwangerschaft. All dies seien nur männliche **Rationalisierungen** gegen Gleichberechtigung. Das Schwangerschaftsbeispiel ist nur ein Beispiel für geschlechterspezifische Kulturen. Häufig genug investieren Organisationen in ihre männlichen Führungskräfte, die dann prompt den Arbeitsplatz wechseln, ignorieren aber Frauen, die meist standortfester sind.

Während Maddock und Parkin innerbetriebliche Symptome beschreiben und Ursachen analysieren, beschäftigen sich andere Autoren mit schädlichen Auswirkungen auf Organisationen und Mitarbeiter. So analysiert Hildegard Matthies in einem Projekt für die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) die Karrierechancen von Männern und Frauen in industriellen Forschungsbereichen.<sup>[26]</sup> Danach werden Frauen durch *stereotype Geschlechterbilder und uniforme Vorstellungen von den Eigenschaften einer idealen Führungskraft* im beruflichen Fortkommen behindert. Über feststellbare Karrierestufen hinaus können sich nach dieser Studie Frauen nur selten entwickeln. Das Phänomen wird als **gläserne Decke** bezeichnet und führt dazu, dass die Besetzung von Führungspositionen bereits vor der Beurteilung der Befähigung eines Bewerbers durch sein Geschlecht eingeschränkt ist.

Die deutsche Professorin Birgit Pfau-Effinger<sup>[27]</sup> führt diese Phänomene auf die breitere Kultur zurück, die schon von Hofstede (s. o.) als wichtigster Einfluss auf die Organisationskultur ermittelt wurde. Somit ergibt sich für die



Veränderung von Organisationskulturen ein Bogen zurück zum anthropologischen Kulturbegriff. Die Beurteilung von Kultur in betriebswirtschaftlichen Analysen wird relativiert und muss mit einem breiten Verständnis der vorherrschenden Kultur erfolgen, in der sich ein Unternehmen befindet. Konzepte, die stark von der Organisationskultur als Mittel zur Durchsetzung abhängig sind, können möglicherweise nur schwierig in fremde Kulturräume übertragen werden.

Speziell für die höchsten Führungsebenen wird auch von **Hyperinklusion** als Zugangsvoraussetzung zum Top-Management gesprochen, welche die Gender-Homogenität von Führungsebenen stabilisiere.<sup>[28]</sup>

## 47.6 Siehe auch

- Betriebsklima
- Betriebliche Altersversorgung
- DGB-Index Gute Arbeit (berücksichtigt unter anderem "Betriebskultur")
- Unternehmensethik
- Corporate Publishing
- Kooperationskultur
- Wissenskultur

## 47.7 Literatur

- Edgar H. Schein: *Organisationskultur. »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«*, EHP, Bergisch Gladbach 2003, ISBN 3-89797-014-7

## 47.8 Einzelnachweise

- [1] L. Smircich (1983), Concepts of Culture and Organizational Analysis; *Administrative Science Quarterly* 28, S. 339–358
- [2] J. Marshall und A. McLean (1985): *Exploring Organisation Culture as a Route to Organisational Change*, in Hammond V. (ed), *Current Research in Management*, pp. 2-20, Francis Pinter, London.
- [3] D. Bright und B. Parkin: *Human Resource Management – Concepts and Practices*. Business Education Publishers Ltd., 1997, S. 13.
- [4] R. Rosenfeld und D. Wilson (1999) *Managing Organizations*, McGraw-Hill, ISBN 0-07-707643-5, S. 270 ff.
- [5] Herbert Simon (1959): *Theories of decision making in economics and behavioural science*. *American Economic Review*, Vol. 49, No. 3, S. 253–283
- [6] Jane Henry: *Creativity and Perception in Management*. Open University, Milton Keynes 2001, ISBN 0-7619-6825-3, S. 58.
- [7] Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy: *Corporate Cultures*. Perseus, 2000.
- [8] Edgar H. Schein (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass in Emmanuel Ogbonna (abridged from E. Ogbonna), *Managing organisational culture: fantasy or reality*, *Human Resource Management Journal*, 3, 2 (1993), pp. 42-54 in Jon Billsberry (ed.) *The Effective Manager*, Open University, Milton Keynes 1997
- [9] Edgar H. Schein (1985) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco etc. (Jossey-Bass); p. 9
- [10] G. Johnson (1988) *Rethinking incrementalism*, *Strategic Management Journal* 1988, Vol. 9. pp. 75-91;
- [11] Jeffrey Pfeffer: *Competitive Advantage through People*. In Jane Henry und David Mayle (2002): *Managing Innovation and Change*, Open University/Sage Publications, London; ISBN 0-7492-3900-X
- [12] Horst Steinmann und Georg Schreyögg (1997) *Management – Grundlagen der Unternehmensführung* 4. Auflage (2000); Gabler Lehrbuch; ISBN 3-409-43312-0



- [13] Tom Burns, *Industry in a New Age* New Society, 31 January 1963, no. 18; reprinted in Derek S. Pugh (ed.) (1997) *Organization Theory*, Penguin,  
Tom Burns, *On the Plurality of Social Systems* in J. R. Lawrence (ed.) (1966) *Operational Research and the Social Sciences*, Tavistock  
Tom Burns (1977) *The BBC: Public Institution and Private World*, Macmillan  
Tom Burns und G. M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock; 3rd edn 1994, Oxford University Press, alle zitiert in Derek S. Pugh und David J. Hickson (1996) *Writers on Organizations*, 5th ed. Penguin Books
- [14] Emmanuel Ogbonna (abridged from E. Ogbonna), *Managing organisational culture: fantasy or reality*, Human Resource Management Journal, 3, 2 (Dez. 1992), pp. 42-54 in Jon Billsberry (ed.) (1997) *The Effective Manager*, Open University, Milton Keynes
- [15] G. Burrell und G. Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*; Longon: Heinemann  
L. Smircich (1983) *Concepts of culture and organisational analysis*, Administrative Science Quarterly, 28: 339-358
- [16] L. A. Krefting und P. J. Frost (1985) *Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple metaphorical perspective on managing culture*, in P. J. Frost et al. (eds.) *Organization Culture*, Beverly Hills, CA: Sage
- [17] W.B. Tunstall (1983) *Cultural transition at AT&T*, Sloan Management Review
- [18] S. P. Robbins (1987) *Organisation Theory: Structure, Design, and Application*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- [19] L. A. Krefting und P. J. Frost (1985) *Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: a multiple metaphorical perspective on managing culture*, in P.J. Frost et al. (eds.) *Organization Culture*, Beverly Hills, CA: Sage oder  
S. Ackroyd und P. A. Crowdy (1990) *Can culture be managed? Working with raw material*, Personal Review, 19(5): 3-13
- [20] Henry Mintzberg (1975) *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, July-August: 49-61
- [21] Michael Helisch *Awareness-Arbeit und Unternehmenskultur*, LANline Spezial IV 2007: 11-15
- [22] J. Martin (1985) *Can organization culture be managed?*, in P.J. Frost et al. (eds), *Organisation Culture*, Beverly Hills, CA: Sage
- [23] Geoff Mallory, Susan Segal-Horn und Michael Lovitt (2002) *Organisational Capabilities: Culture and Power*, 2nd ed.: Open University, Milton Keynes
- [24] Gary Hamel und C. K. Prahalad (2000) *Strategy as Stretch and Leverage* in Susan Segal-Horn (2000) *The Strategy Reader*, Open University/Blackwell Business
- [25] Su Maddock und Di Parkin: *Gender cultures: women's choices and strategies at work* in Jon Billsberry (ed.) *The Effective Manager*; The Open University, 1997
- [26] Hildegard Matthies (2005) *Zwischen Nepotismus und reflexiven Standards*, Best.-Nr. P 2005-102
- [27] Birgit Pfau-Effinger (2005) *Wandel der Geschlechterkultur und Geschlechterpolitiken in konservativen Wohlfahrtsstaaten – Deutschland, Österreich und Schweiz; gender...politik...online*
- [28] P. Erfurt Sandhu (2013) *Persistent Homogeneity in Top Management. Organizational path dependence in leadership selection* (PDF, 2,9 MB), Dissertation, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Berlin. Siehe Kapitel VI und VII (S. 167–208) in englischer Sprache, Kurzfassung der Dissertation (in deutscher Sprache) S. 215; Zusammenfassung (in englischer Sprache)

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4115463-0 | LCCN: sh85032896

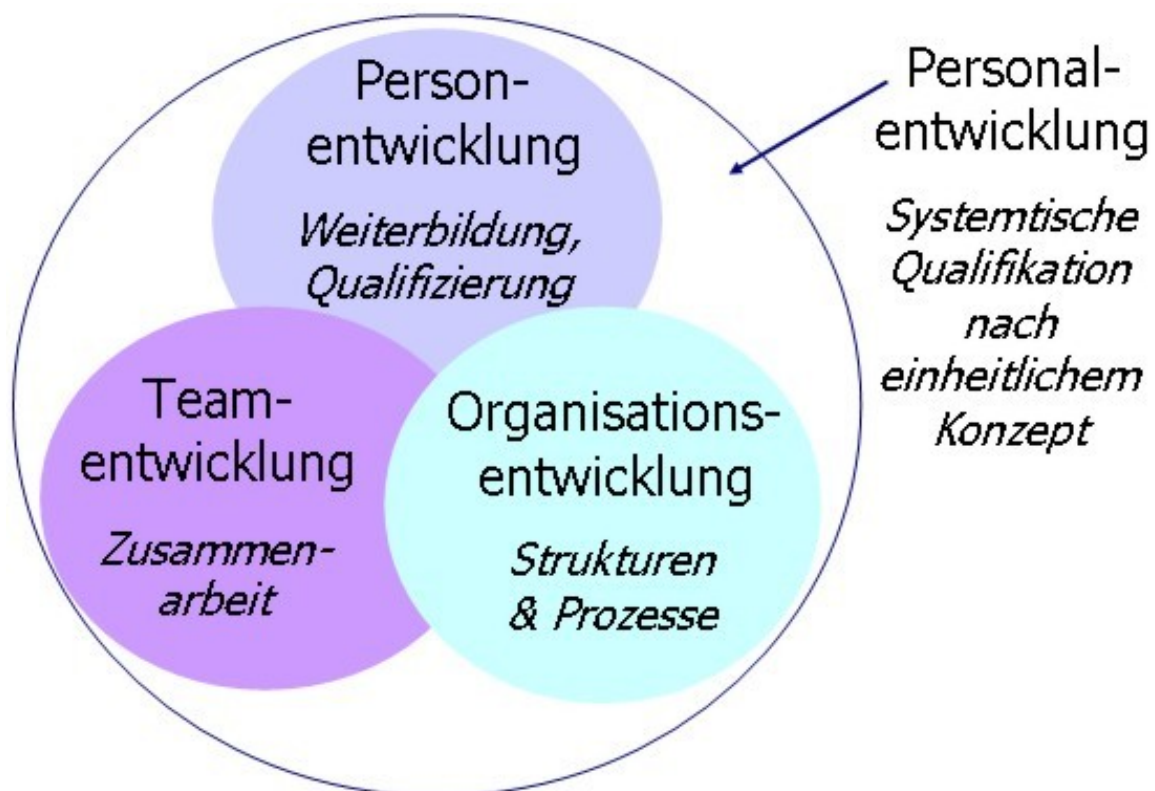
# Kapitel 48

## Personalentwicklung

**Personalentwicklung** (PE) umfasst alle Maßnahmen der **Bildung**, der **Förderung** und der **Organisationsentwicklung**, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.<sup>[1]</sup>

PE ist ein Teilgebiet der **Personalwirtschaft** innerhalb der **Betriebswirtschaft**, der **Organisationssoziologie**, der **Erwachsenenbildung** (Andragogik) innerhalb der **Pädagogik** sowie der **Personalpsychologie**<sup>[2]</sup> bzw. **Wirtschaftspsychologie** mit dem Ziel, **Menschen, Teams** und **Organisationen** dazu zu befähigen, ihre **Aufgaben** in betrieblichen **Arbeitssystemen** erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich **neuen Herausforderungen** selbstbewusst und motiviert zu stellen. Sie umfasst die gezielte Förderung von **Humankapital**, um die **Unternehmensziele** unter Berücksichtigung der **Bedürfnisse** und **Qualifikation** des Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeitern optimal zu erreichen.

### 48.1 Definition



*Personalentwicklung zwischen individueller und systemischer Arbeit*

Der Begriff wird in Theorie und Praxis uneinheitlich definiert. Weite und enge Begriffsfassungen stehen nebenein-

ander. Enge Begriffsfassungen begrenzen Personalentwicklung inhaltlich auf die Aus- und Weiterbildung. Weiter gefasste Definitionen stellen auch die Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in den Bereich betrieblicher Personalentwicklung und überschneiden sich mit einzelnen Elementen der **Organisationsentwicklung**. Wie auch in der folgenden Definition von Stock-Homburg: „Personalentwicklung sind Maßnahmen zur Vermittlung von Qualifikationen, welche die aktuellen und zukünftigen Leistungen von Führungskräften und Mitarbeitern steigern (Bildung), sowie Maßnahmen, welche die berufliche Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern unterstützen (Förderung).“<sup>[3]</sup>

Zusätzlich wird Personalentwicklung entweder auf bestimmte Klientelgruppen bezogen oder die Eingrenzung erfolgt bei den Aktivitäten der Personalentwicklung.<sup>[4]</sup>

Eine andere Definition liefert Peterke: „Personalentwicklung ist [...] die Aufgabe und Disziplin zur Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.“<sup>[5]</sup> Er geht davon aus, dass Lernen im Unternehmen immer wichtiger wird. Dennoch schwindet die Bedeutung der breiten Personalentwicklung als Funktion oder Abteilung in Unternehmen, da ein relatives Überangebot von Fachkompetenzen am Arbeitsmarkt in Verbindung mit kurzfristigen Rationalisierungsmöglichkeiten durch Freisetzung oftmals einen wesentlich größeren Beitrag zu betrieblich geplanter Kostenoptimierung erwarten lassen, als der relativ teure und langwierige Aufbau von Fach- und Schlüsselkompetenzen. Dem gegenüber gewinnt die hoch spezialisierte Personalentwicklung von **Führungskräften** und Mitarbeitern mit Kundenkontakt neben der rein fachlich notwendigen Basisarbeit zur Bedienung von Werkzeug und Software gegenwärtig weiter an Bedeutung.

## 48.2 Ziele der Personalentwicklung

Ziel der strategischen Personalentwicklung ist es, die **Kompetenzen** der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Unternehmens vorzubereiten. Strategische Personalentwicklung ist Teil der **Unternehmensstrategie** und leitet sich daher von der Unternehmensvision und den **Unternehmenszielen** ab. Dies geschieht in der Regel durch eine Bedarfsanalyse. Die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen werden mit den aktuellen verglichen und so der Schulungs- und Entwicklungsbedarf ermittelt. Die Bedarfsanalyse berücksichtigt dabei nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch **Führungs- und Sozialkompetenz**. Die Beurteilung der Mitarbeiter nach ihren potenziellen zukünftigen Entwicklungschancen heißt **Potenzialanalyse**.

Beispiele für die Entwicklung von Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz)

- **Fachliche Fähigkeiten**
  - Berufsspezifisches Wissen
  - Arbeitstempo
  - Kostenbewusstsein
  - Unternehmerisches Denken
  - Allgemeine Planungs- und Ordnungskenntnisse
  - Kenntnisse zur Qualitätserreichung
  - Organisation eines Projektmanagements
  - Handhabung von Werkzeugen und anderen Arbeitsmitteln
  - Logik, (gemessen anhand des IQ)
  - Analytisches Denken, (gemessen anhand des IQ)
  - Gender Kompetenz (Handeln nach Diversity Management)
- **Soziale Fähigkeiten**
  - Selbstbewusstsein, (Teilbereich des EQ)
  - Selbstmotivation, (Teilbereich des EQ)
  - Selbstmanagement, (Teilbereich des EQ)
  - Engagement in der Gruppe, (Teilbereich des EQ)

- Empathie, (Teilbereich des EQ)
- Führungskompetenz
- Qualitätsbewusstsein
- Leistungsbereitschaft
- Ausdrucksfähigkeit
- Fremdsprachen
- Innovationsfreude
- Kooperationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit (aktiv und passiv)
- Konflikt- und Kritikfähigkeit (aktiv und passiv)
- Präsentationsfähigkeit/verkäuferisches Verhalten
- Fairness

### 48.2.1 Räumliche Verortung

Räumlich gesehen werden Maßnahmen der Personalentwicklung, je nach Ort bzw. Setting nicht nur am Arbeitsplatz und innerhalb der dort anfallenden Arbeiten geleistet, sondern auch außerhalb der normalen Arbeitsumgebung und gelegentlich nach Dienstschluss (z. B. im Außendienst).

## 48.3 Bedarfserfassung

Treten soziale oder fachliche Mängel auf, müssen die Ursachen hierfür gesucht werden, um passende PE-Maßnahmen anbieten zu können. Ursachen können in folgenden Bereichen liegen:

- Wissen (Sind die Mitarbeiter informiert? Haben sie es verstanden?)
- Wollen (Sind sie motiviert? Was demotiviert sie?)
- Können (Sind sie ausgebildet? Haben sie genug trainiert?)
- Dürfen (Sind sie aus ihrer Sicht berechtigt? Trauen sie sich, kreativ/kollektiv zu handeln?)

Zur Frage der Motivation von Mitarbeitern kann die Personalentwicklung sowohl in Richtung einer **Defizitorientierung** ansetzen („Was hindert unsere Mitarbeiter daran, erfolgreich zu sein?“), als auch **Ressourcenorientierung** zeigen („Welche Fähigkeiten, Träume und Kenntnisse haben unsere Mitarbeiter noch zur Verfügung?“). Je nach **Motivationsstrategie** des Einzelnen kann die PE diese durch entsprechend psychologisch ausgerichtete Einzelmaßnahmen aus dem Katalog o.g. Elemente umsetzen oder entsprechend den Bedürfnissen einer Mehrheit von Mitarbeitern in einer **Arbeitsgruppe** geeignete Strategien zur Zielerreichung anbieten.

## 48.4 Bereiche der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung (PE) umfasst neben der Förderung beruflich relevanter Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen durch Maßnahmen der Weiterbildung (Seminare und Trainings), auch die Beratung zur Arbeitsgestaltung. Damit sind sämtliche Maßnahmen, die zur *systematischen Förderung der beruflichen Handlungskompetenz* der in einer und für eine Organisation arbeitstätigen Individuen gemeint. Diese Bereiche sollten gem. Solga, Ryschka & Mattenklott<sup>[6]</sup> an den strategischen Zielen einer Organisation orientiert sein (*Unternehmensstrategie strategische Personalentwicklung*).

Strategieorientierte PE ist somit darauf ausgerichtet, systematisch *Schlüsselqualifikationen* zu entwickeln, die zur *Bewältigung unternehmensstrategisch begründeter Leistungsanforderungen* benötigt werden.“<sup>[7]</sup>

Wissenschaftlich wird die Personalentwicklung durch die Psychologie und die Betriebspädagogik begleitet. Sie findet ihre Anwendung u. a. bei:

- Berufsausbildung
- Einarbeitung
- Qualifizierung
- Outsourcing
- Mentoring
- Unternehmensnachfolge

Die Personalentwicklung ist eng mit den Teilbereichen *Personenentwicklung*, *Teamentwicklung* und *Organisationsentwicklung* verzahnt. So können die genannten Bereiche als Teilbereich der Personalentwicklung aufgefasst werden, da mit ihnen stets Personalentwicklungsmaßnahmen verbunden sind.

Immer mehr wird die Relevanz der Personalentwicklung für die nachhaltige Modernisierung von öffentlichen Verwaltungen erkannt.

## 48.5 Personalentwicklung in KMU

Formalisierte Personalentwicklung in kleineren und mittelgroßen Unternehmen (KMU) ist derzeit in Deutschland nicht weit verbreitet. Insgesamt regeln nur etwa 15 Prozent aller kleinen und mittleren Betriebe die entsprechenden Zuständigkeiten in ihren Unternehmen. Dies zeigt eine Studie des Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2002.

Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen nicht über genügend Personalressourcen für die Planung und Entwicklung. Daher ist die Personalentwicklung oft "Chefsache". Beratungsfirmen und Beratungsverbände sowie Bildungsinstitutionen unterstützen durch Qualifikationsbedarfsanalyse, Potenzialanalyse, Kompetenzanalyse und Einführung typischer Konzepte wie Mitarbeitergespräche oder Stellenbeschreibungen.

Besonders der Sprung von einem kleinen zu einem mittelständischen Unternehmen (von 30 auf 50 Mitarbeiter/innen) erfordert umsichtige Planung und interne Potenzialentwicklung. Denn zum einen verdoppelt sich die Zahl der Mitarbeiter/innen und die neuen müssen sich mit den über längere Zeit Beschäftigten auseinandersetzen. Außerdem wird es notwendig zusätzliche Hierarchien in die Organisation einzubetten. Mittelständische Unternehmen im Wachstum haben ähnliche Probleme bei der Organisationsstruktur.

Es gibt Förderprojekte in den einzelnen Bundesländern Niedersachsen und NRW, welche konkrete Beratungen fördern. Stichwörter hierzu sind Potenzialberatung in NRW und Personalentwicklungsberatung in Niedersachsen.

## 48.6 Wissenschaftliche und praktische Zugänge

Zur Systematisierung der Personalentwicklung ist nach konkreten Forschungszugängen und praktischen Gestaltungsanliegen zu unterteilen. Wesentliche Forschungs- und Gestaltungszugänge sind in (siehe Abbildung: Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung) dargestellt.

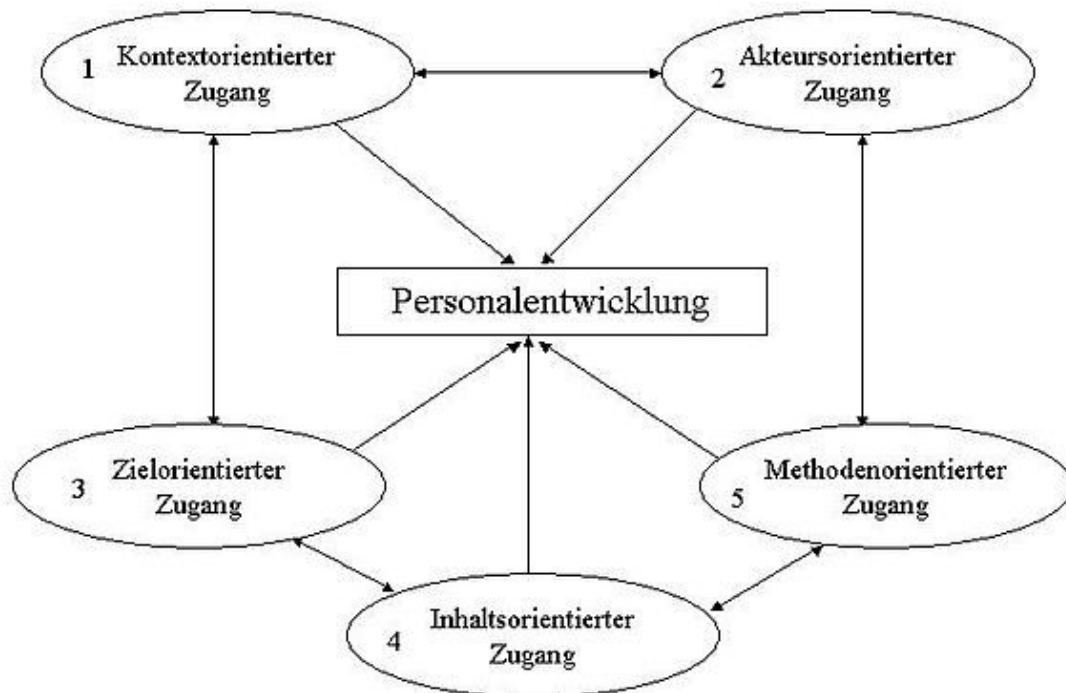
### 48.6.1 Kontextorientiert

(Im Bild 1) Hier wird auf die unternehmensinternen und -externen Einflüsse, also auf Ziele, Inhalte, Methoden und Akteure der Personalentwicklung bezogen. Die kontextorientierte Gestaltung lotet den normativen Handlungsrahmen aus, der die Personalentwicklung vorbestimmt. Die Unternehmenspolitik bestimmt als Zweck-Mittel-Beziehung Richtung, Ziele und Inhalte der Personalentwicklung. Die Personalentwicklung ist so auszugestalten, dass sie die Erreichung der Unternehmensziele optimal unterstützt.<sup>[8]</sup> Zusätzlich sind die externen Kontextfaktoren zu beachten.

### 48.6.2 Akteursorientiert

(Im Bild 2) Dieser Zugang beachtet, wie biographie- und kontextbestimmte Lernimpulse und Lernbarrieren die Teilnahme und den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen beeinflussen. Akteure der Personalentwicklung sind die

### Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung



*Wissenschaftliche und praktische Zugänge zur Personalentwicklung; Forschungs- und Gestaltungszugänge; Bild: Becker, M./Schwarz, V./Schwertner, A. (2002): Theorie und Praxis der Personalentwicklung: aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., München 2002, S. 7.*

Fach- und Führungskräfte der Personalentwicklung und das Top-Management der Unternehmen. Zusätzlich nehmen die Personal- und die Betriebsräte, die Gleichstellungsbeauftragten und die Schwerbehindertenvertreter im Rahmen ihrer gesetzlichen Mitbestimmungsrechte Einfluss auf die Personalentwicklung. Die Akteure handeln stets interessegeleitet. Interessen sind herauszuarbeiten und klientelbezogen ist festzulegen, ob und wie diese durch Personalentwicklung befriedigt werden können. Grundsätzlich werden Personalentwicklungsentscheidungen bestimmt durch:

- die individuelle Persönlichkeit des Lernenden,
- die Vorerfahrungen, Ziele und Befürchtungen der Adressaten der Personalentwicklung,
- das soziale, politische und konjunkturelle Umfeld, z. B. die spezifische Arbeitsmarktsituation, die Ausgestaltung der staatlichen und betrieblichen Fördermaßnahmen, den Wettbewerbsdruck auf Berufe und Berufsgruppen,
- die Persönlichkeit und Professionalität der verantwortlichen Personalentwickler.

Voraussetzungen der Teilnahme an den Personalentwicklungsmaßnahmen sind rechtzeitige und ausreichende Informationen. Aufgabe der Personalentwicklung ist die Schaffung eines sozialen Umfeldes, das Motivation und Verantwortung stärkt. Unternehmen müssen Entwicklungsmöglichkeiten offerieren und ein lernförderndes **Arbeitsklima** schaffen. Die Bereitschaft zur Weiterentwicklung ist zu erwarten, wenn die Ziele der Personalentwicklung den Akteuren attraktiv und erreichbar erscheinen und die positiven Auswirkungen der Teilnahme, z. B. Karrierechancen, hoch eingeschätzt werden. Die Rolle und das Selbstverständnis der Personalentwickler bestimmen die Art und die Ausgestaltung der Personalentwicklung wesentlich mit.

#### 48.6.3 Ziele

(Im Bild 3) Insgesamt legt die Zielvereinbarung das Anspruchsniveau der Personalentwicklung fest. Als Ergebnis der Personalentwicklung erwarten die Mitarbeiter die Erhaltung und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit,



die Führungskräfte erwarten leistungsstarke und motivierte Mitarbeiter, die Unternehmensleitung will signifikante Beiträge zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. In dynamischen Unternehmen steht die kompetente Verwertung erworbener Qualifikationen im Arbeitsprozess im Vordergrund. Kompetenz ist dabei zu verstehen als Kombination von Kenntnissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Verhaltensweisen, die in einer konkreten Arbeitssituation von einer Person zur Lösung ganz konkreter Arbeitsprobleme eingesetzt werden.<sup>[9][10]</sup> Der Erfolg der Personalentwicklung zeigt sich erst im Arbeitsergebnis, dem gelungenen Werk, nicht schon im Erwerb von Qualifikationen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird der Verwendungsaspekt der Personalentwicklung i. S. von Kompetenzverbesserung und Performanz besonders hervorgehoben. Folgt man dieser Sichtweise, dann hat Personalentwicklung die Handlungskompetenz zu fördern.<sup>[11]</sup> Wesentliche Aspekte der Handlungskompetenz sind die situativ-individuelle Handlungsfähigkeit (*Können*), die Handlungsbereitschaft (*Wollen*) und die konkrete Zuständigkeit für eine Aufgabe (*Dürfen*).<sup>[12]</sup>

#### 48.6.4 Inhaltsbereiche

(Im Bild 4) Entsprechend der weiten Definition umfasst Personalentwicklung die Inhalte wie Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung (siehe nachfolgende Grafik nach Becker).

#### 48.6.5 Methoden

(Im Bild 5) Aus Sicht der Methodik und Didaktik gliedert sich die Personalentwicklung in eine eher einheitlich verstandene Anzahl unterschiedlich wirkender Elemente. Die Methoden der Eignungsdiagnostik sind hierbei fakultativ zu verstehen:

- Eignungsdiagnostik
  - Erstellen der Anforderungsprofile
  - Auswahl- und Einstellungsverfahren
  - Situatives Interview
  - Multimodales Interview
  - Persönlichkeitstests
  - IQ-Tests
  - EQ-Fallstudien
  - Arbeitsbewertung
  - Leistungserfassung
  - Assessment-Center
  - Multi-Rater-Feedback

Die methodische Absicherung der Personalentwicklung ist Voraussetzung zur Erreichung und Überprüfung von Effektivität und Effizienz. Hierdurch wird auch die Akzeptanz gesichert und erforderliche Ressourcen werden gesichert.

- Maßnahmen
  - Mitarbeitergespräch
  - Einarbeitungsprogramme
  - Führungsnachwuchsprogramme
  - Austauschprogramme
  - Employee Empowerment
  - Job-Rotation
  - Jobenrichment
  - Jobenlargement
  - EFQM-Modell einführen

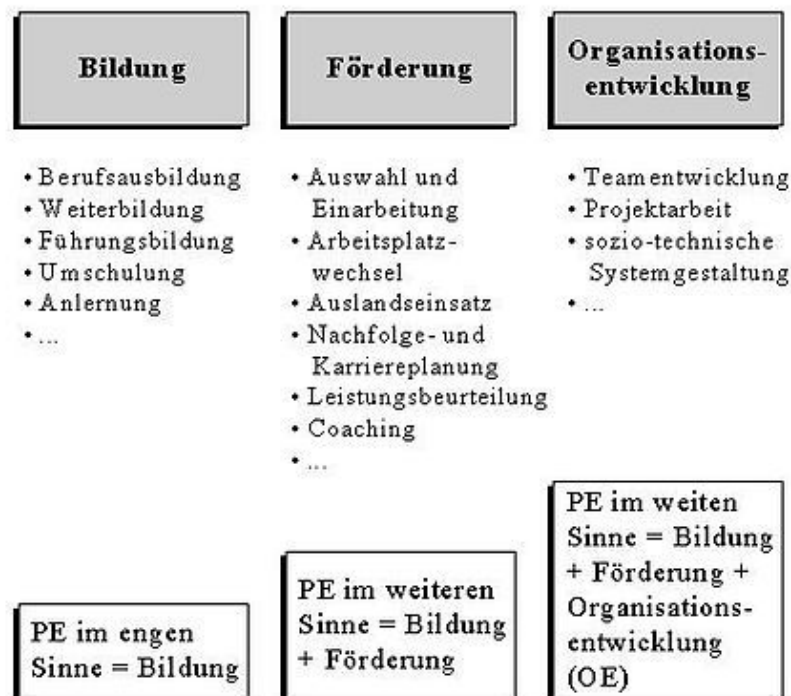


- Schulung
- Training und Moderation von Lehrgängen
- Lernen durch Lehren(LdL)/ Multiplikator und E-based-learning
- Mediation in Konfliktfällen
- Supervision
- Coaching
- Psychotherapeutisches Handeln

Letztgenannte Maßnahmen finden in der Fachliteratur geteilte Berücksichtigung (*siehe Grenzen der Personalentwicklung*).

## 48.7 Inhalte nach Becker

### Inhalte der Personalentwicklung



Quelle: Becker, M. (2005): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. akt. u. überarb. Aufl., Stuttgart 2005, S. 4.

*Inhalte der Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung; PE im engen, erweiterten und im weiten Sinn, Quelle: Becker, M. (2005): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. akt. u. überarb. Aufl., Stuttgart 2005, S. 4.*

### 48.7.1 Bildung

Sie ist traditioneller Bestandteil der Personalentwicklung. Kernbereiche sind die Berufsausbildung, die fachliche und die allgemeine Weiterbildung, die Führungsbildung, das systematische Anlernen und die Umschulung. Die Inhalte der Aus- und Weiterbildung wechseln mit der Dynamik der Anforderungen. Insbesondere Weiterbildung und Führungsbildung verändern sich mit der Virtualisierung der Unternehmen und der Globalisierung der Wirtschaft. Die Führungsbildung bereitet auf effizientes Führungshandeln multifunktionaler Teams in virtuellen Unternehmen vor. Interkulturelle Kompetenz, Umgang mit Diversity (vor allem mit heterogenen Belegschaften) und der Zuwachs an Autonomie verändern das Führungshandeln und damit die Führungskräfteentwicklung.

### 48.7.2 Förderung

Hierzu gehören Tätigkeits- und Anforderungsprofile, Auswahl- und Einarbeitungsverfahren, strukturierte Mitarbeitergespräche, Potentialanalysen, Karriere- und Nachfolgeplanung, Coaching, Mentoring und Zielvereinbarungen. Die Förderung folgt den Prinzipien der Individualisierung, Generalisierung und Elementarisierung und zielt auf die anforderungsadäquate Entwicklung von Individuen und Gruppen. Insbesondere die Elementarisierung verlangt die Ablösung von flächendeckenden Stellenbeschreibungen durch die Zusammenfassung der Tätigkeiten und Anforderungen auf Stellenbündelniveau.<sup>[13]</sup> Die Förderung nimmt im Vergleich zur Bildung deshalb an Bedeutung zu, weil der Erfolg dynamischer Unternehmen in starkem Maße von der Leistung und dem Verhalten der Organisationsmitglieder abhängt.

### 48.7.3 Organisationsentwicklung

Inhalt sind die integrierte und zielorientierte Gestaltung und Entwicklung von Organisationen. Personale, strukturelle und prozessuale Aspekte sollen den jeweiligen Anforderungen der Unternehmenstransformation entsprechen. Teamkonzepte, Projektarbeit und soziale, technische und organisatorische Gestaltung sind prominente Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung ist stets managementgeleitet und ergebnisorientiert zu gestalten.<sup>[14][15]</sup>

## 48.8 Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung

Die systematische Personalentwicklung kann als Aktionsfolge zur Beschaffung, Analyse, Aufbereitung, Nutzung, Verwendung und Aussonderung von Informationen verstanden werden, die in dem hier konkret behandelten Falle die Gestaltung der Personalentwicklung zum Gegenstand hat.

Der Funktionszyklus ist ein abgestimmtes Verfahren zur Planung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen und stellt, bezogen auf gegebene oder zu setzende Unternehmensziele die Arbeitsschritte Planung, Entscheidung, Gestaltung und Bewertung der Personalentwicklung sicher. Auch die systematische Personalentwicklung verwendet den Systembegriff. Hierbei lässt sich die Personalentwicklung ihrerseits in Subsysteme zerlegen.

1. Bedarfsanalyse
2. Zielsetzung
3. Kreatives Gestalten
4. Durchführung
5. Erfolgskontrolle
6. Transfersicherung

Diese Phasen systematischer Personalentwicklung im Funktionszyklus stellen ein in den einzelnen Phasen aufeinander abgestimmtes Verfahren zur Planung, Realisierung, Steuerung und Kontrolle konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen dar (vgl. dazu die Abbildung: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung). Bedarfsanalyse, Ziele setzen, kreatives Gestalten, Realisieren, Erfolgskontrolle und Transfersicherung sind die Teilschritte systematischer Personalentwicklung.<sup>[16]</sup>

Subsysteme sind z. B. die Bildung, die Förderung und die Organisationsentwicklung. Die Subsysteme oder Handlungsfelder der Personalentwicklung erhalten ihre Aufträge, Ressourcen und Legitimation aus dem übergeordneten System Unternehmung und aus dem Auftrag der Personalentwicklung. So kann auch der Funktionszyklus als ganzheitliches System aufgefasst werden. Die Elemente des Funktionszyklus wirken in einer ganzheitlichen Systematik zusammen und bedingen einander im Interesse der Zielerreichung systematischer Personalentwicklung.

## Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



*Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung; Bild: Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Stuttgart 2005, S. 17.*

## 48.9 Phasenmodell nach Becker

### 48.9.1 Phase 1: Bedarfsanalyse

Zunächst wird in einer Tätigkeitsanalyse festgestellt, welche Aufgaben derzeit in einer Stelle oder einem Stellenbündel zu erledigen sind. Die Anforderungsanalyse klärt anschließend, welche fachlichen, führungsbezogenen, methodischen und sozialen Anforderungen erforderlich sind, um die Tätigkeiten einer Stelle bzw. eines Stellenbündels professionell zu erledigen. In Stellenbündeln werden gleiche und gleichartige Tätigkeiten und Anforderungen zusammengefasst. Aufgenommen werden nur "kritische" wertschöpfungsrelevante, relativ dauerhafte Tätigkeits- und Anforderungselemente gleicher oder vergleichbarer Funktionen. Die Adressatenanalyse untersucht danach die Ist-Befähigungen (Qualifikation und Motivation) und das Potenzial der Mitarbeiter. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse von Anforderungs- und Adressatenanalyse zeigt, ob der Mitarbeiter anforderungsgerecht, über- oder unterqualifiziert und motiviert ist. Die Potenzialanalyse prognostiziert, inwieweit ein Mitarbeiter aus gegenwärtiger Sicht wahrscheinlich in der Lage wäre, eine andersartige oder höherwertige Tätigkeit wahrzunehmen. Die Ursachenanalyse soll zeigen, ob die Mängel im Wollen (Motivation), im Können (Qualifikation) oder im Dürfen (Ordination) begründet sind.

Zu unterscheiden sind individuelle, operative und strategische Bedarfsanalyse. Die Ursachenanalyse untersucht hierbei die Gründe der Abweichungen zwischen Soll-Anforderungen und vorhandener Befähigung. Die Abweichungsursache kann in einem Mangel an Dürfen (Ordination), einem Mangel an Wollen (Motivation) oder einem Mangel an Können (Qualifikation) begründet sein und entsprechende Personalentwicklungsbedarfe nach sich ziehen.

### 48.9.2 Phase 2: Ziele setzen

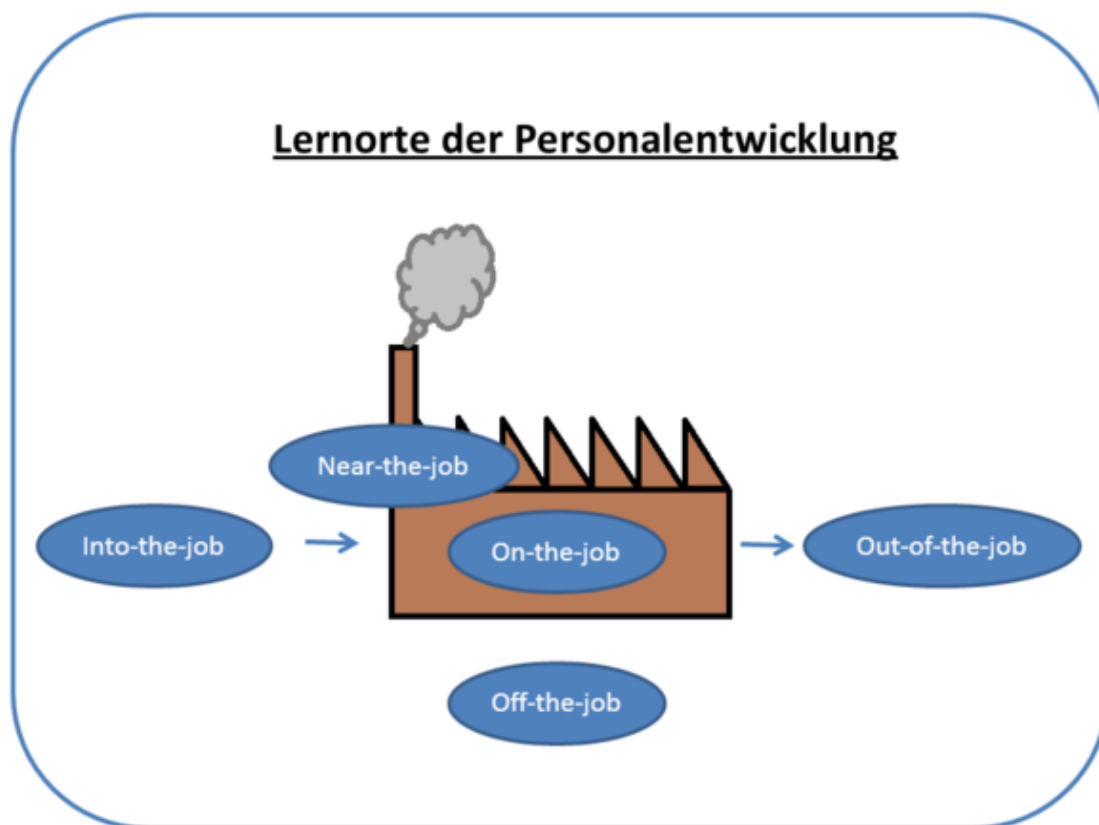
Die Zielplanung legt als Reichweitenplanung den Horizont der Personalentwicklung fest. Sie bezeichnet das konkrete Entwicklungsergebnis, das mit den zu wählenden Inhalten und den anzuwendenden Methoden der Personalentwick-

lung erreicht werden soll und hat damit einen transitorischen Charakter. Diese Ziele sollten im Dialog erarbeitet werden, verbindlich und akzeptiert sein. Akzeptanz ist nur dann zu erwarten, wenn die Nutzenkalküle der Akteure jeweils zufriedenstellend ausfallen. Insofern schätzen die Beteiligten ab, ob die Ziele für sie bedeutsam, wertvoll, erreichbar, steuerbar und beeinflussbar sind. Bei der Zielformulierung sind der Zielbereich und die Zielebene zu bestimmen. Sie werden in kognitive, affektive und psychomotorische Lernziele differenziert. Kognitive Lernziele streben eine Veränderung intelligibler Befähigung an. Diese zeigt sich als Fähigkeit, die materielle und kulturelle Welt rational zu begreifen, Dinge und Ideen gedanklich zu fassen und für sich und andere nutzbar zu machen. Motivation und Begabung sind bei jedem Menschen anders ausgeprägt (Individualaspekt des Lernens). Weil dies so ist, unterscheiden sich die subjektiven Lern- und Entwicklungsbemühungen der Menschen.

### 48.9.3 Phase 3: Kreatives Gestalten

Das Kreative Gestalten der Personalentwicklungsmaßnahmen legt zeitlich, sachlich und personell die Infrastruktur der Personalentwicklungsmaßnahmen fest. Es ist konkret zu klären, wann und wo Personalentwicklung durchgeführt werden soll. Die personelle Planung bestimmt die Anzahl der Teilnehmer und der Referenten, legt fest, wer die Administration der Personalentwicklung leistet und klärt z. B. auch mit Vergleichsstudien, welche Maßnahmen bei gegebenem Ziel kostengünstig zum Erfolg führen. Kreatives Gestalten bestimmt die Lernorganisation, die Lernzeiten und die Abfolge der Maßnahmen. Ebenfalls zum Kreativen Gestalten gehören die Kostenplanung, die Kalkulation der Maßnahmen und die Verrechnung der Kosten.

### 48.9.4 Phase 4: Durchführung



Die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt intern, extern, on-the-job, off-the-job und in Mischformen. Die Verantwortlichen stellen fest, ob die Durchführung planmäßig verläuft oder Korrekturen notwendig sind (Ziel-, Inhalts- und pädagogische Korrekturen).

Teamorientiertes Arbeiten und gegenseitige Unterstützung im Lern- und Arbeitsprozess verändern die Personalentwicklung vor Ort. Insbesondere die Führungskräfte unterstützen in Team- und Gruppenkonzepten als Trainer,

Berater, Coaches und Mentoren die Durchführung der Personalentwicklung. Die hauptamtlichen Personalentwickler unterstützen als "Facilitators" die Lern- und Arbeitsprozesse mit Medien, Moderation und Train-the-Trainer-Aktivitäten.

### 48.9.5 Phase 5: Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle misst und bewertet die Effektivität und Effizienz erfolgter Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Phasen der Erfolgskontrolle sind Kontextkontrolle, Zielkontrolle, Input-Kontrolle, Lernfortschrittskontrolle, Lernerfolgskontrolle, Transferkontrolle.

Als Kontextkontrolle werden im Allgemeinen die Kontrollaktivitäten bezeichnet, die während der Planungsphase einer Personalentwicklungsveranstaltung vorgenommen werden. Lernfortschrittskontrollen überprüfen als Verlaufskontrollen den Lernzuwachs, die Lernmotivation, die Methoden und die Medien. Sie beinhalten sowohl die pädagogische als auch die betriebswirtschaftliche Kontrolle und dienen als Entscheidungshilfe für die Planung künftiger Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Feststellung des Erfolges im Lernfeld motiviert die Teilnehmer zu mehr Lernbereitschaft und verbessert ihre Lernintensität und -ausdauer. Andererseits kann bei den Teilnehmern aufgrund der geplanten Erfolgskontrollen die Angst des Versagens verstärkt werden, was dazu führen kann, dass einzelne Teilnehmer bestimmten Personalentwicklungsmaßnahmen fernbleiben.

Die Transferkontrolle versucht zu ermitteln, in welchem Ausmaß sich die Personalentwicklungsmaßnahme in der Realsituation im Unternehmen tatsächlich positiv ausgewirkt hat und überprüft sowohl den Umfang (inhaltliche Transferkontrolle) als auch die Methoden der Transfersicherung (methodische Transferkontrolle). Die inhaltliche Transferkontrolle fragt, wie viel an Wissen und Können nach Abschluss der Maßnahme am Arbeitsplatz angewendet wird. Die methodische Transferkontrolle fragt, ob die Transferberatung, die Rückkehrgespräche und die Transferunterstützung am Arbeitsplatz systematisch und zeitnah vorgenommen werden.

Eine unsystematische Bedarfsanalyse, unklar formulierte Lernziele, unprofessionelles Kreatives Gestalten, ungeeignete Evaluationsmethoden und die mangelnde Akzeptanz der an der Personalentwicklung Beteiligten behindern die Erfolgskontrolle.

### 48.9.6 Phase 6: Transfersicherung

Personalentwicklungsmaßnahmen sind erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte am Arbeitsplatz dauerhaft zur Bewältigung ihrer Aufgaben anwenden. Die Transferkontrolle erfolgt im Arbeitsfeld und stellt fest, ob Probleme, die vor der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahme bestanden, dauerhaft behoben sind. Die Transfersicherung muss in enger Kooperation der Führungskräfte und der Mitarbeiter erfolgen. Die Führungskräfte leisten insbesondere dadurch Unterstützung, dass sie die Mitarbeiter ermuntern, die erworbenen Kenntnisse in ihre Arbeit einzubringen. Erfolgt Personalentwicklung am Arbeitsplatz und am konkreten Lernobjekt, dann ist die Transferproblematik überwunden, weil Lern- und Arbeitsfeld zusammenfallen.

## 48.10 Professionalisierung

### 48.10.1 Professionalisierung der Personalentwickler

Die Grundberufe der Personalentwicklung sind recht vielfältig.<sup>[17]</sup> Sozialwissenschaftler, Arbeitswissenschaftler, Juristen, Pädagogen und insbesondere Wirtschaftswissenschaftler finden den Weg in die Personalentwicklung. Obwohl zunehmend Fachhochschul- und Hochschulabsolventen in der Personalentwicklung arbeiten, sind nach wie vor viele Praktiker als Trainer, Berater und Führungskraft in der Personalentwicklung tätig. Weil es keine einheitliche Qualifizierung für Personalentwickler gibt, muss die Professionalisierung berufsbegleitend geleistet werden.

### 48.10.2 Begriff der Professionalisierung

Der Begriff Profession hat eine lange Tradition, doch kann der Begriffsinhalt aufgrund der Vielschichtigkeit der zugeschriebenen Bedeutungen nur schwierig eingegrenzt werden.<sup>[18][19][20]</sup> Allgemein umfasst Professionalisierung einen fortgesetzten Prozess der Spezialisierung von gesellschaftlich anerkannten und benötigten, mehr oder weniger

homogenen Tätigkeitsbündeln.<sup>[21][22]</sup> Idealerweise werden diese Tätigkeitsbündel (oder besser: die allgemein an ein Tätigkeitsbündel gerichteten Verhaltens- und Handlungserwartungen) summarisch als Beruf bezeichnet. Professionalisierung kann in diesem Verständnis als Prozess der gesellschaftlichen Verberuflichung verstanden werden.

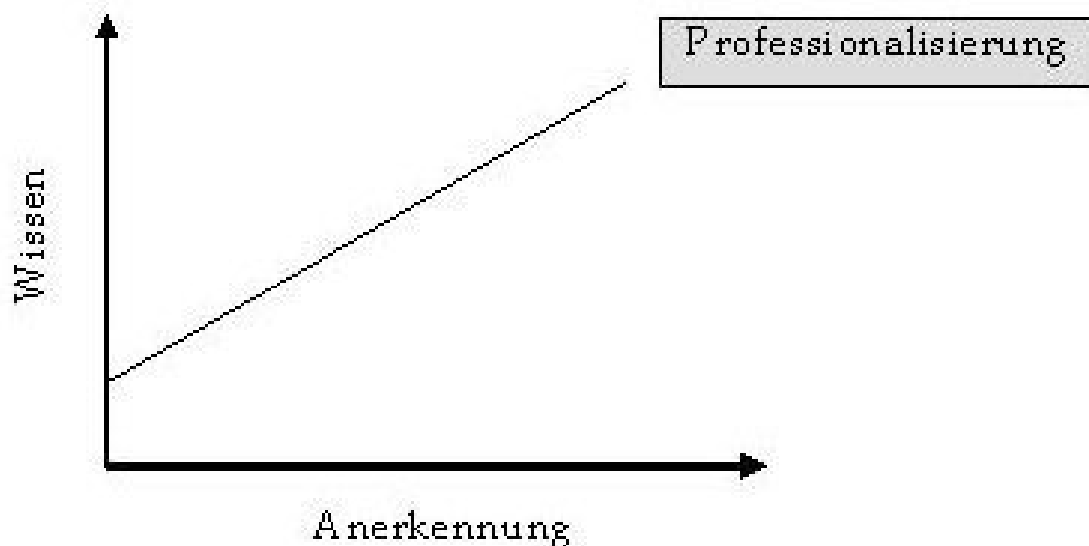


Bild nach Prof. Dr. M. Becker  
Creative Commons 09/2006

#### *Professionalisierung in Abhängigkeit von Wissen und Anerkennung*

Die Ziele der Professionalisierung sind die Standardisierung von Anforderungen und Fähigkeiten, die Bündelung des Einflusses zur Durchsetzung von Interessen der jeweiligen Profession und die Erzeugung von Identifikation durch Anerkennung und Achtung typischer Leistungs- und Verhaltensmuster. Ein Individuum ist einer Profession zugehörig, wenn es die formalen, fachlichen und personalen Standards der entsprechenden Profession erfüllt. Durch die Zugehörigkeit erfährt der einzelne kollektiven Schutz, Status und Anerkennung.<sup>[23]</sup> Daheim charakterisiert Professionalisierung als einen Prozess der Zunahme an systematisiertem Spezialwissen.<sup>[24]</sup> Dem steht die weite, summarische Auffassung der „old established professions“ gegenüber<sup>[25]</sup>, z. B. Arzt, Rechtsanwalt, Apotheker oder Lehrer. Professionalisierung zielt in dieser Sichtweise auf die Autorität, die ein Beruf in der Vorstellung der Bezugspersonen und der damit verbundenen gesellschaftlichen Bedeutungszuschreibung hat. Autorität ist das relative Maß an Einfluss, das einem Angehörigen eines Berufes zugestanden wird. Standespolitik, Abgrenzungsbemühungen, Standessymbole und die Erfahrung der Bezugspersonen prägen die Autorität eines Berufsstandes. Es sei an dieser Stelle an die drei Quellen der Autorität nach Max Weber erinnert: formale, charismatische und funktionale Autorität. Ohne Amt (formale Autorität), ohne gefestigte Persönlichkeit (charismatische Autorität) und ohne Fachwissen (funktionale Autorität) bleibt die Anerkennung des Personalentwicklers aus. Hartmann - siehe Abb. - konzentriert die Professionalisierung auf die beiden Variablen Wissen und Anerkennung.<sup>[26]</sup>

Demnach erfolgt Professionalisierung, wenn das Wissen wächst und die Anerkennung zunimmt. Die beiden Variablen sind in der Generierung von Professionalität voneinander abhängig. Die einseitige Zunahme von Wissen, z. B. bei einem Privatgelehrten, ist somit noch keine hinreichende, wohl aber eine notwendige Bedingung für die Professionalisierung.

Andererseits kann die gesellschaftliche Anerkennung ohne Wissensbasis bzw. Wissenszuwachs ebenfalls nicht als Professionalisierung bezeichnet werden. Professionalität kann folglich, vergleichbar der Führungsbefähigungsgleichung, in Form einer Gleichung wie folgt beschrieben werden (vgl. Abb).

Fuhr trennt weiter in klassische Professionen und in Expertenberufe. Klassische Professionen sind durch die Merkmale Zusammenschluss in einem Berufsverband, berufsethische Verpflichtung, Dienstgesinnung und Autonomie gekennzeichnet.<sup>[27]</sup> Die Autonomie der klassischen Berufe, z. B. Arzt oder Notar, ist damit zu erklären, dass die Nachfrager die Qualität der professionellen Leistung nicht beurteilen können. Damit die Autonomie nicht zur Willkür wird, sind bürokratische Strukturen, gesellschaftliche Kontrollen und berufsethische Sanktionsinstanzen errichtet



$P = f(B, L, E, A)$	
<b>P</b>	Professionalität
<b>B</b>	Begabung i. S. genetischer Voraussetzung
<b>L</b>	Lernen i. S. erworbener Spezialkenntnisse
<b>E</b>	Erfahrungen i. S. der Erprobung im Einsatz von Begabung und Wissen
<b>A</b>	Anerkennung i. S. der gesellschaftlichen Honorierung der besonderen Bedeutung einer Tätigkeit

Bild nach Beker, M, 2001  
 Creative Commons 09/2006

### Professionalisierungsgleichung

worden.

Expertenberufe sind dagegen weder vor Kunden- noch vor Laienmitsprache und -kritik geschützt. Ein Kunde, der z. B. eine Weiterbildungsmaßnahme bei einem Trainingsinstitut einkauft, definiert Ziele, Inhalte und Verfahren gemeinsam mit dem Auftragnehmer. Bei den Expertenberufen wird die gesellschaftliche Kontrolle durch vertragliche Beziehungen ersetzt. Auf der Grundlage dieser formalen Ansprüche an eine professionelle Tätigkeit ist zu fragen, wie die Personalentwicklung den Anforderungen nach Spezialisierung, Autonomie, Herrschaft und Ressourcenhoheit sowie Autorität genügen kann.

Schiller unterteilt die Profession der Gelehrten in seiner Jenaer Antrittsvorlesung in den „Brotgelehrten“ und den „philosophischen Kopf“.<sup>[28]</sup> Ersterem geht es bei der Ausübung seiner Profession lediglich darum, „die Bedingungen zu erfüllen, unter denen er zu einem Amte fähig und der Vortheile deselben theilhaftig werden kann.“<sup>[28]</sup> Der „philosophische Kopf“ dagegen betreibt seine Wissenschaft um der Wissenschaft Willen, er „bestrebt sich [...], ihr Gebiet zu erweitern, und ihren Bund mit den übrigen wieder herzustellen.“<sup>[28]</sup>

## 48.11 Tendenzen und Ausprägungen

### 48.11.1 Individueller Bereich

Die Personalentwicklung sollte zur *individuellen* Entwicklung des **Mitarbeiters** sowohl zu seiner Familien- und **Sozialplanung** beitragen, als auch eine geeignete betriebliche Karriere unterstützen („**Work-Life-Balance**“). Die Personalentwicklung sollte hierzu das spezifische Mitarbeiterpotenzial unter Berücksichtigung der individuellen Interessen und Stärken fördern.

Einen bedeutenden Bereich der individuellen Personalentwicklung stellt die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften (**Führungskräfteentwicklung**) dar. Damit gerade bei dieser Zielgruppe Personalentwicklungsmaßnahmen einen Niederschlag in konkretem Verhalten finden, sind jedoch in aller Regel reine Weiterbildungsveranstaltungen nicht ausreichend. Oft wird in diesem Zusammenhang eine „Weiterbildungsresistenz“ von Führungskräften beklagt. Im internationalen Vergleich bestehen deutliche Unterschiede im Verständnis von Führung und der entsprechenden Ausbildung der Führungskräfte. Eine Coaching-Kultur wie in Amerika besteht in Deutschland beispielsweise nicht.

Im Gegensatz zu älteren, defizitorientierten Ansätzen in der PE (Schulung von Wissenslücken) wird gegenwärtig auch in Europa ein immer stärker werdender Trend zur Stärkung von Ressourcen des Mitarbeiters deutlich (vgl. auch Coaching). Ein sehr grundlegender Ansatz stammt aus der Ich-Entwicklung, da hier die grundlegenden Persönlichkeitsstrukturen einer Person berücksichtigt werden, die die Art der Wissens- und Erfahrungsverarbeitung maßgeblich beeinflussen, um den Gesamtkontext einer Person besser zu verstehen. Derartige Bemühungen sind mit der Einsicht verbunden, die Leistungsfähigkeit, das Engagement und die Passung von Tätigkeitsfeld und Person zu erhöhen. So können die Kapazitäten und Ressourcen einzelner Mitarbeiter und insbesondere leistungsstarken Führungskräften zielgerecht angepasst und eingesetzt werden. Diese zumindest bei Leistungsträgern relevante Sicht in der PE hat ihren Ansatz auch der Erkenntnis zu verdanken, dass trotz einer hohen **Arbeitslosigkeit** im Allgemeinen, nicht sehr



viele freie Leistungsträger mit interkulturellen Fähigkeiten und hohem akademischen oder fachlichen Niveau am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

So sind neben den klassischen rezeptiv orientierten Schulungs- und Einarbeitungsthemen auch individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte üblich. Beispiele sind Mediation im Bereich der Freisetzung von Geheimnisträgern oder im Einzelfall auch psychotherapeutische Interventionen im Bereich der Angst-Therapie bei Managern, Coaching zu Mobbing-Problematiken in Teams oder Burn-out-Situationen (Graf, Wien, *Psychotherapie in der Arbeitswelt*).

### 48.11.2 Kollektiver Bereich

Im *kollektiven* Bereich bedient sie sich zur Erreichung der betrieblichen Ziele vor allem in Prozessen des **Veränderungsmanagements** (*change management*) und bei betrieblicher **Organisationsentwicklung** neben den o. g. Elementen auch der Entlohnung, sowie Anreiz- und Vergütungsmodellen. Innovative Arbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung der Arbeits- und Organisationspsychologie unterstützen die Ziele der PE. Wichtig sind auch Konzepte zur Führungskräfte- und Teamentwicklung.

Personalentwicklung vollzieht sich in der Praxis systematischer Prozesse der Weiterbildung und Entwicklung auch und besonders unter **systemischen** Gesichtspunkten. Der Gestaltung von Gruppen in ihrer Abhängigkeit von kontextbezogenen Richtlinien kommt hierbei eine immer größer werdende Bedeutung zu, vor allem vor dem Hintergrund der sich schnell wandelnden **Unternehmenskulturen** durch **Fusionen** und häufige Arbeitsplatzwechsel des Einzelnen bzw. projektbezogener Aufgaben.

Da bei der Zusammenstellung vor allem von temporären Arbeitsgruppen besonders auf die **Passung** der einzelnen **Ressourcen** im Sinne einer ganzheitlichen Gruppenleistung geachtet werden sollte, bedient sich die PE im Vorfeld der **Eignungsdiagnostik**. Bewerbermanagement und Auswahl des richtigen Bewerbers stehen hier im Vordergrund.

### 48.11.3 Systemische Personalentwicklung

Die **Systemtheorie** zentriert im Bereich der Personalentwicklung die Einbindung von Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter in die Handlungen der Organisation. Ein großer Einfluss auf die Strukturen der Organisation wird durch die Veränderung der **Kommunikationsstrukturen** erreicht. **Kommunikation** bildet den Kontext, der darüber bestimmt, wie Entscheidungen über Maßnahmen der Personalentwicklung durch die Organisation aufgenommen werden. Systembildung wird durch Sinngebung erreicht. Die Personalentwicklung dient der Sinnvermittlung, indem sie den handelnden Akteuren die Notwendigkeit von Lernen und Verändern, Strukturieren und Vereinfachen, von Ordnung und Abgrenzung, kommunikativ einsichtig vermittelt. In diesem Verständnis ist die Personalentwicklung als Element zur Stabilisierung des übergeordneten Systems Unternehmung wirksam.

Die Personalentwicklung ist aber auch ein eigenständiges **Sinnganzes**, ein System mit funktionaler Eigenständigkeit, das institutionalisiert und regelhaft die Handlungen der Akteure bestimmt und begrenzt. Um als eigenständiges System Berechtigung und Bestand zu haben, muss die Personalentwicklung sich inhaltlich und formal von anderen Teilsystemen der Unternehmung abgrenzen. Sie muss eine eigenständige Aufgabe erfüllen, eigene Methoden und professionelle Verhaltensweisen entwickeln. Insbesondere muss sie durch fortschreitende Professionalisierung einen selektiven Zugang zu ihren Tätigkeiten sicherstellen. Somit ist die Personalentwicklung selbst System und gleichzeitig Systemelement für das Übersystem Unternehmen.

Systemische Personalentwicklung berücksichtigt, dass es nur begrenzt möglich ist, auf das System von außen steuernd einzuwirken. Auf Veränderung des Systems zielende Interventionen, z. B. durch externe Berater, wirken indirekt auf das System, indem dieses angeregt wird, den Nutzen von Informationen aus der Umwelt für die Organisation wahrzunehmen, zu beurteilen und zu verarbeiten. Auch die Auswirkungen der aus dem System Personalentwicklung selbst kommenden Veränderungsimpulse, z. B. die Beratung des Managements durch eine Personalentwicklungseinheit, hängt „in erster Linie nicht von der Absicht der Intervention, sondern von der Organisationsweise und den Regeln der Selbststeuerung des Systems ab.“ Unter Selbststeuerung wird verstanden, dass ein System sich selbst nach gesetzten Zielen unter Kontrolle halten kann.

Voraussetzung für eine erfolgreiche systemische Personalentwicklung ist daher, dass diese die Funktionsweise des Hypersystems Unternehmen versteht und die Mitarbeiter als Mitverantwortliche für die Ausgestaltung der Personalentwicklung aktiviert.

### 48.11.4 Generationen der Implikation

Dem Generationenschema der Personalentwicklung folgend, das diese nach dem Reifegrad in idealtypische Phasen einteilt, entspricht die systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus der zweiten Generation (Differenzierungsphase). Diese unterscheidet sich von der ersten Generation (Institutionalisierungsphase) als ein System systematischer, zielgerichteter Planung, Steuerung, Realisierung und Evaluierung von Maßnahmen und geht über die reaktive Beseitigung von Qualifikationslücken hinaus. Die methodische Absicherung der Personalentwicklung erfolgt anhand des Funktionszyklus, dessen Phasen in ihrer Abfolge und der Anpassbarkeit auf die individuelle Unternehmenssituation in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt werden.

Schließt die Personalentwicklung auch Maßnahmen der Organisationsentwicklung ein, wird der Übergang zur dritten Generation der Personalentwicklung vollzogen. Diese Phase hat die Steigerung der Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter durch ihre verstärkte Beteiligung an Maßnahmen der Organisationsentwicklung zum Ziel. Im Verständnis der Integrationsphase der Personalentwicklung erreicht ihre Gestaltung die höchste Stufe. Das „personale System Mensch“, die „organisationale Einheit Team“ und das „makroökonomische System Unternehmung“ werden im Integrationsverbund optimal aufeinander abgestimmt.

## 48.12 Kompetenzbasierte Personalentwicklung

Kompetenzbasierte Personalentwicklung (manchmal auch “kompetenzorientiert”) bezeichnet eine Personalentwicklung, die Kompetenzen als Abstraktionen von menschlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen als primäres Steuerungsinstrument benutzt.<sup>[29]</sup>

Gesamtkompetenz	Verhaltensanker - Eigenverantwortung
<ul style="list-style-type: none"> <li>[-] Technische Kompetenz</li> <li>[-] Vertriebliche Kompetenz</li> <li>[-] Persönlichkeits Kompetenz               <ul style="list-style-type: none"> <li>[+] Belastbarkeit</li> <li>[+] Ergebnisverantwortung</li> <li>[+] Selbststeuerung</li> <li>[-] Zielorientiertheit                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortung</li> <li>- Arbeitet konsequent</li> <li>- Zielsetzung</li> <li>- Prioritäten</li> <li>- Geschäftschancen bewerten</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>[+] Durchsetzungsvermögen</li> <li>[+] Intellekt/Kreativität/Flexibilität</li> <li>[+] Methodische Kompetenz</li> <li>[+] Führungs Kompetenz</li> <li>[+] Soziale Kompetenz</li> </ul>	<p><b>Titel</b></p> <p>Eigenverantwortung</p> <p><b>Positives Statement</b></p> <p>Zeichnet sich durch ein hohes Mass an Eigenverantwortung aus, bewältigt Arbeit ohne ständige Kontrolle</p> <p><b>Status</b> aktiv</p>

Kompetenzmodell

### 48.12.1 Kompetenzmodell

Zur Standardisierung aller Personalentwicklungsmaßnahmen in einem Unternehmen wird in der kompetenzbasierten Personalentwicklung ein unternehmensweit einheitliches Kompetenzmodell (auch als Kompetenzkatalog bezeichnet) eingesetzt. Hier werden alle notwendigen Kompetenzen in einer hierarchischen Struktur organisiert und mit einem entsprechenden Sollwert versehen den einzelnen Jobrollen im Unternehmen zugeordnet (siehe auch Kompetenzmanagement, sowie den Forschungsarbeiten von John Erpenbeck).

Eine Gliederung in

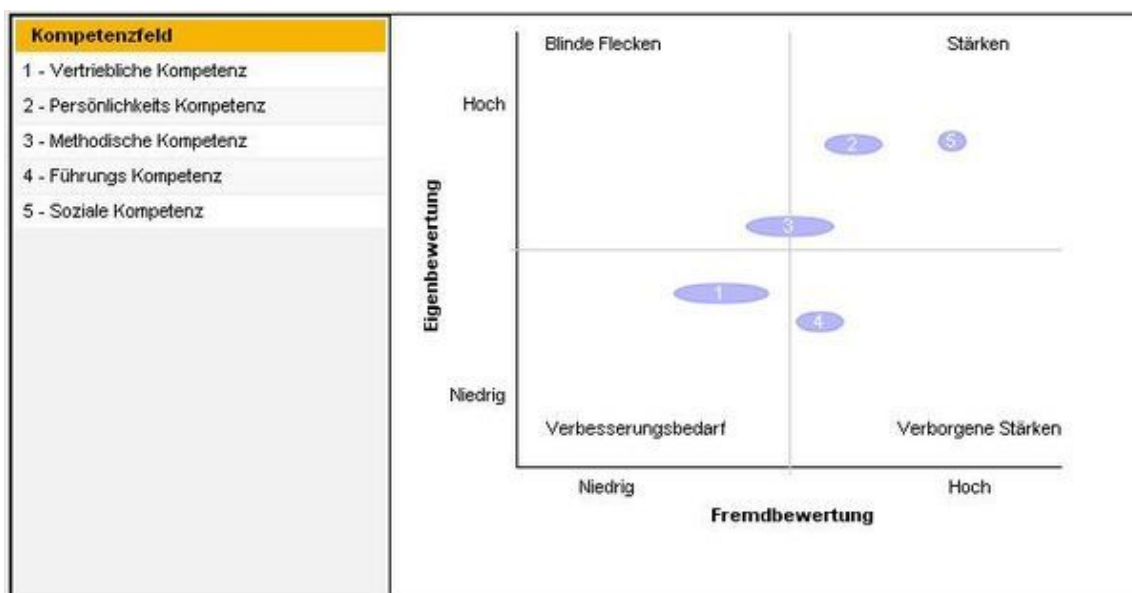
- Kompetenzfeld

- Einzelkompetenz
- Verhaltensanker

bietet sich an. Der Verhaltensanker ist eine möglichst sachlich formulierte Beschreibung eines beobachtbaren Verhaltens und Grundlage für die Erhebung von individuellen Ausprägungen einer Kompetenz. Mit jeweils 3-5 Verhaltensankern lassen sich die meisten Einzelkompetenzen gut abbilden. Die Zusammenfassung der Einzelkompetenzen zu Kompetenzfeldern ermöglicht die Aggregation von Werten und erleichtert die Auswertung.

Zur Entwicklung eines Kompetenzmodells bietet sich die Methode der Expertenbefragung an. Dabei werden sowohl aktuelle erfolgreiche Stelleninhaber, als auch Experten, die die zukünftige Entwicklung der Anforderungen an die Jobrolle abschätzen sollen, befragt und die Ergebnisse in Verhaltensanker ausgearbeitet. Bei der Entwicklung des Kompetenzmodells, der Verhaltensanker und später bei der Erhebung von Ausprägungen ergeben sich aus akademischer Sicht eine ganze Reihe von Fragen, die für einen pragmatischen Einsatz in einem Unternehmen nicht im Vordergrund stehen.

### 48.12.2 Multi-Rater-Feedback



#### Individuelle Auswertung mit Selbst- und Fremdbildvergleich

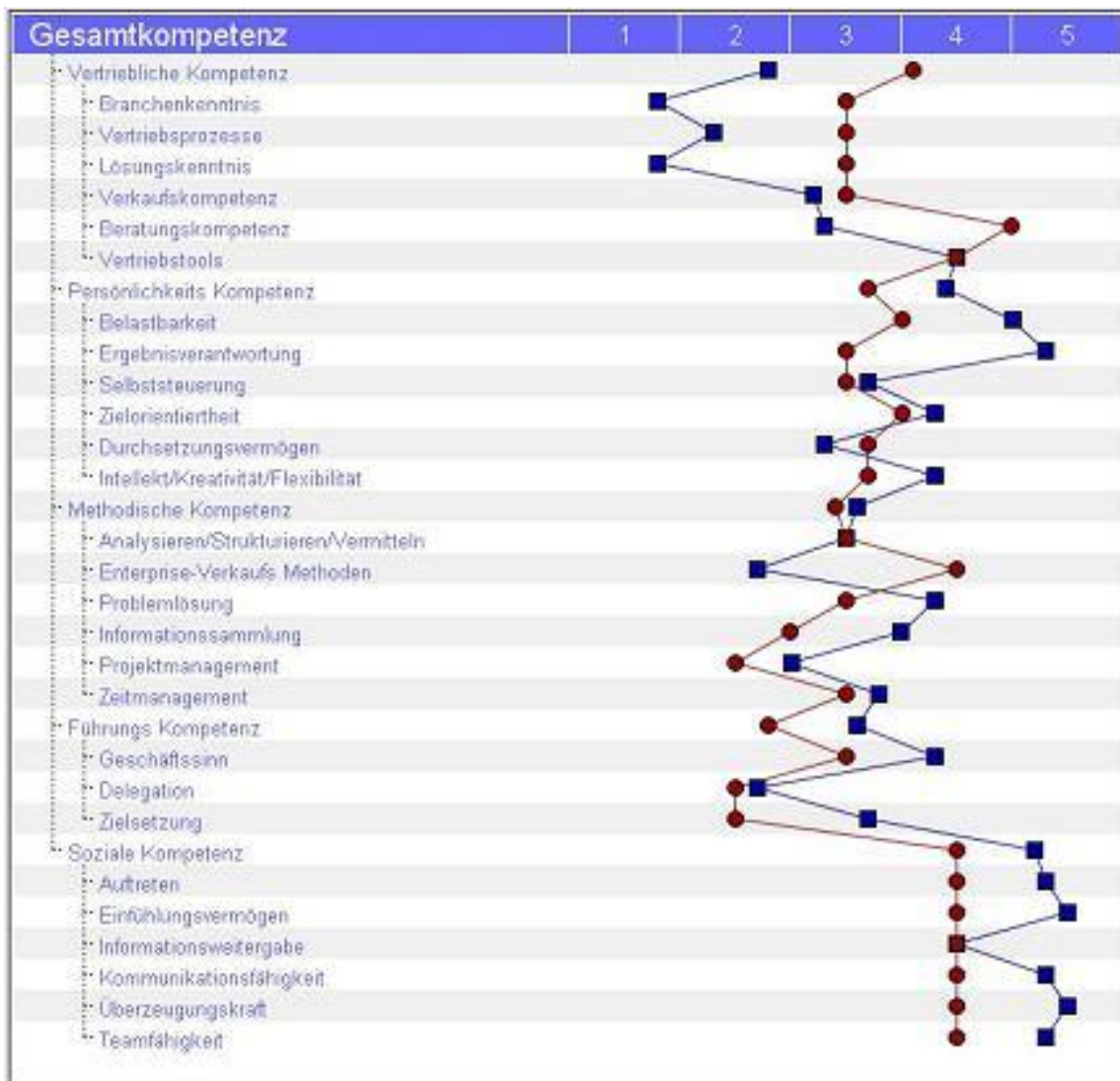
Im Rahmen von zyklischen Erhebungsrunden werden die Ausprägungen der Kompetenzen jedes Mitarbeiters durch Selbst- und eine oder mehrere Fremdeinschätzungen erhoben (Multi-Rater-Feedback, 360°-Feedback). Dabei sollen die Ausprägungen der Verhaltensanker auf einer 5-Stufigen Skala bewertet werden. Die Mittelwerte der Verhaltensanker ergeben dann den Wert für die Einzelkompetenz.

Die erhobenen Daten können als klassische Vier-Felder-Matrix mit den Feldern

- Stärke, Selbst- und Fremdbewerter sind sich einig, dass es KEINE Defizite gibt
- Schwäche, Selbst- und Fremdbewerter sind sich einig, dass es Defizite gibt
- verborgene Stärke, der Fremdbewerter bewertet besser als der Selbstbewerter
- blinder Fleck, der Selbstbewerter bewertet besser als der Fremdbewerter

ausgewertet werden.

Eine andere Auswertungsform ist das Kompetenzprofil. Hier können Vergleiche zu den Sollwerten, Gruppenmittelwerten und historischen Daten vorgenommen und ebenfalls Defizite zur Grundlage eines individuellen Entwicklungsplans genommen werden. Durch wiederholte Erhebungen kann sowohl der Entwicklungsfortschritt, als auch die Wirksamkeit der ausgewählten Entwicklungsmaßnahmen beobachtet werden.



Individuelles Profil -blau-  
Sollwert für die Jobrolle -rot-

### 48.12.3 Herausforderungen bei der Umsetzung

Ansätze, die Personalentwicklung in dieser Weise zu organisieren, gibt es schon seit vielen Jahren. Die besondere Problematik liegt in den großen zu verarbeitenden Datenmengen und den zunehmend dezentral organisierten Unternehmen, sowie der Vertraulichkeit, mit denen Erhebungen und Auswertungen vorgenommen werden müssen.

### 48.12.4 Perspektiven und Trends

Hier hat erst die Verbreitung des Internets, insbesondere die Möglichkeit, die Technologien vollständig über das Internet zu beziehen, und der Einsatz von Datenbanken eine Perspektive geschaffen, so dass nun Softwareplattformen zur Verfügung stehen, mit deren Hilfe der Ansatz praktikabel wird.

Ein neuerer Trend ist speziell Personalentwicklung 2.0, was für eine neue Generation von Personalentwicklung bedingt durch Web 2.0 und Social Media steht. Neue Plattformen ermöglichen es Mitarbeitern ihr Wissen und ihre Kompetenz wie nie zuvor aktiv einzubringen. Jeder kann heute ein Lehrer sein, indem er Teile seines Wissens über YouTube, Blogs, Foren, Podcasts oder Twitter mit anderen teilt. Voneinander zu lernen und auf eigenes Wissen aufmerksam zu machen wird wichtiger als traditionelles Lernen im Sinne von Selbststudium und Testen. Wissensmanagement wurde regelrecht revolutioniert. Isolierte Dokumentenfriedhöfe weichen Netzwerken von Experten und Wissenschuchenden. Mobile Geräte und Lerninhalte, die etwa über kurze Podcasts zur Verfügung stehen,

ermöglichen Lernen an jedem Ort und zu jeder Zeit. Social Media und Web 2.0 fördern durch soziale Netzwerke und transparente Arbeitsmärkte eine durch Mitarbeiter gesteuerte Entfaltung individueller Lebens- und Karriereentwürfe. Da immer mehr medienkompetente Mitarbeiter in die Unternehmen drängen (die sog. **Generation Y**), für die der Umgang mit Social Media immanenter Teil ihrer Kommunikation ist, stellt dies die Unternehmen vor die Herausforderung dies auch in der Personalentwicklung einzuführen, ohne dabei ältere Mitarbeiter zu demotivieren oder zu verlieren.

## 48.13 Grenzen der Personalentwicklung

### 48.13.1 Organisationsentwicklung

Die Beseitigung von betrieblichen Engpässen oder die Schaffung besserer **Arbeitsbedingungen** wird von Seiten des Unternehmens i. d. R. nicht als Aufgabe der Personalentwicklung gesehen. In modern geführten Unternehmen arbeitet die Personalentwicklung allerdings mit den Verantwortlichen der betrieblichen **Organisationsentwicklung** und des **Managements** eng zusammen.

### 48.13.2 Psychotherapie

In größeren Unternehmen sind mitunter auch **Betriebsärzte** und **-Psychologen** in der Lage mit **therapeutischen Mitteln** oder Interventionen auf der individuellen Ebene das komplizierte Geflecht von Rollenverhalten, persönlicher Anforderung an den Mitarbeiter und der konkreten Arbeits- und Teamumgebung unter Einbeziehung der weiteren sozialen Bedingungen des Mitarbeiters zu berücksichtigen. Damit ist nicht die Vornahme einer **Psychotherapie** im klassischen Sinn gemeint. Einzelne Schritte aus dem Bereich der **Verhaltenstherapie**, der systemischen Therapie (systemische Organisationsentwicklung) oder kurztherapeutische Hilfen für Mitarbeiter im Stress- und Belastungssituationen werden schon seit den späten Achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts auch im betrieblichen Coaching und der Supervision angewendet. Vorreiter waren hier soziale und karitative Einrichtungen sowie Kliniken, in denen die Mitarbeiter leichter Zugang zu entsprechendem Wissen haben. Kleine Unternehmen, die nicht über derartige Ressourcen verfügen, nutzen hierzu die Angebote freier Mediziner, Coaches oder Personalentwickler.

Überwiegend wird der Bereich **psychotherapeutischer** Interventionen allerdings nicht im Umfeld betrieblicher Personalentwicklung gesehen. Sollten psychische Belastungssituationen den Charakter einer ausgeprägten Störung oder eindeutigen Krankheitswert annehmen und im Coaching nicht zu entwickeln sein (z. B. längere depressive Episoden, verminderte affektive Wahrnehmung, ausgeprägtes Suchtverhalten etc.) und ist aufgrund des Episodenverlaufes keine Selbststärkung zu erwarten, ist es i. d. R. nicht Aufgabe der Personalentwicklung eine ausgedehnte Psychotherapie durchzuführen. Die Abgrenzung zum Coaching findet hier statt, wo die affektive Selbststeuerungsfunktion des Klienten nicht mehr gegeben ist bzw. eine andauernde Belastungsstörung mit Krankheitswert diagnostiziert wird. An dieser Stelle verweist die klassische Personalentwicklung an den ärztlichen Bereich (vgl. *Sigrid Weber, Zürcher Hochschule für angewandte Psychologie*).

Daneben werden von dieser Sicht auch Argumente unterstützt, die generell ärztliche Arbeit im Umfeld weisungsgebundener betrieblicher Behandler schon aus **datenschutzrechtlichen** Gründen kritisch sehen. Das Problem ist, dass eine solche Behandlung der **Kostenstelle** Personalentwicklung zugerechnet werden muss und das Controlling mit einer mitarbeitergenauen Abrechnung solcher Leistungen nicht ohne weiteres mit den Datenschutzbestimmungen und der ärztlichen **Schweigepflicht** über Dauer und Frequenz einer Therapie zu vereinbaren ist.

Einzelne Vertreter einer integrativen Personalentwicklung und **Betriebspsychologen** wie der Österreicher **Helmut Graf** sehen jedoch auch hier die Notwendigkeit einer supportiven oder auch therapeutischen Arbeit mit Methoden aus der Verhaltenstherapie oder **Systemischen Therapie** sowie im Verbund mit systemischer **Organisationsentwicklung** für Führungskräfte bei **Burnout**, **Mobbing**, Alkohol- und Suchtprävention, Integration nach längerer Krankheit sowie Traumatisierung nach Arbeitsunfällen gefordert. (*Helmut Graf, Psychotherapie in der Arbeitswelt. Springer Verlag Wien/New York 2003*).

## 48.14 Siehe auch

- Personalbeschaffung
- Personalmarketing



- Bildungsauftrag

## 48.15 Literatur

- Becker, M. (2013): *Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 6. akt. u. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2011): *Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. 2. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M., Schwarz, V. & Schwertner, A. (2002): *Theorie und Praxis der Personalentwicklung*, Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, München: Rainer Hampp.
- Einsiedler, H., Breuer, K., Hollstegge, S. & Janusch, M. (2003). *Organisation der Personalentwicklung. Strategisch ausrichten - zielgenau planen - effektiv steuern* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Luchterhand.
- Gairing, F. (2008): *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen*, 4. Aufl. Weinheim: Beltz
- Gaugler, E., Oechsler, W. A. & Weber, W. (2004): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. überarb. u. erg. Aufl. Stuttgart: Schäffer- Poeschel ISBN 3-7910-8049-0
- Hinsin; Ulrich (2009): Führungskommunikation. Dialoge. Kommunikation im Wandel - Wandel in der Kommunikation. Berlin, ISBN 978-3-940543-05-9
- Kanning, U. P. (2007). Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung. Göttingen: Hogrefe. ISBN 978-3-8017-2072-8
- Kraft, S. (2006): *Unternehmen im Umbruch. Wissen und Können im sozialen Kontext*, Peter Lang/Frankfurt a.M., ISBN 3-631-55795-7
- Meifert, M.T. (2007): *Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York , ISBN 3-540-29573-9
- Peterke, Jürgen (2006), "Handbuch Personalentwicklung", Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor
- Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (Hrsg.). (2005). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Sarges, W. (2006). Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (6. Aufl.; S. 133-148). Wiesbaden: Gabler. (PDF)
- Scheffer, D. & Sarges, W. (2007). Das Kompetenzentwicklungsmodell: Lebendige Kompetenzmodelle auf der Basis des Entwicklungsquadrates. In J. Erpenbeck & L.v.Rosentstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scherm, M. & Sarges, W. (2002). *360°-Feedback*. Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, A. & Kunzmann, C. & Biesalski, E. (2006) *Systematische Personalentwicklung mit ontologiebasierten Kompetenzkatalogen: Konzepte, Erfahrungen und Visionen*. In: Gronau et al. (Hrsg.), *Fachtagung Kompetenzmanagement in der Praxis - Schulung, Staffing und Anreizsysteme, Potsdam, 5.10.2006*, Berlin: GITO-Verlag. PDF
- Schuler, H. (Hrsg.). (2005). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., erw. und vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, K. (2004). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie D/III/3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 827-890). Göttingen: Hogrefe.
- Stiefel, Rolf (1991), *Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben*, Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand
- Stock-Homburg, R. (2010), *Personalmanagement: Theorien - Instrumente - Konzepte* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Trost, A.(Hrsg.), Jenewein, T. .(Hrsg.) (2011). *Personalentwicklung 2.0. Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation*. Köln: Luchterhand Verlag GmbH. ISBN 978-3-472-07878-4

## 48.16 Einzelnachweise

- [1] vgl. Becker, M., 2005, S. 4
- [2] Schuler, 2005
- [3] Stock-Homburg, R. 2010, S. 205
- [4] vgl. Mentzel, 1997, S. 16
- [5] Peterke, J. 2006, S.11
- [6] Solga, Ryschka & Mattenklott, 2005, S. 17; vgl. auch Holling & Liepmann, 2004; Sonntag, 2004
- [7] Solga, Ryschka & Mattenklott, 2005, S. 18
- [8] vgl. Drumm, 2000, S. 381
- [9] vgl. Lichtenberger, S. 294, 1999
- [10] vgl. Becker, S. 483ff., 2002
- [11] vgl. Staudt/Kriegesmann, S. 40, 2000
- [12] vgl. Becker/Schwarz, S. 20, 2001
- [13] vgl. Becker, S. 312ff., 2002
- [14] vgl. Becker, 2002, S. 418ff.
- [15] vgl. Trebesch, 2000
- [16] vgl. Becker, S. 112ff., 1999
- [17] vgl. Münch, J., S. 112, 1995
- [18] vgl. Beyer, J./Metz, T., S. 188, 1995
- [19] vgl. Neuberger, O., S. 140, 1997
- [20] Becker, M., S. 186 ff, 2001
- [21] vgl. Wächter, H., S. 142, 1987
- [22] vgl. Putz, P./Nöbauer, B., S. 56, 1995
- [23] vgl. Becker, M., S. 186, 2001
- [24] vgl. Daheim, H., S. 12, 1977
- [25] vgl. Büchter, K./Hendrich, W., S. 17 ff, 1996
- [26] vgl. Hartmann, H., S. 36 ff, 1972
- [27] vgl. Fuhr, T., S. 29, 1991
- [28] vgl. Schiller, F., S. 3, 1789/1982
- [29] vgl. Kunzmann & Schmidt 2007

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4121465-1



# Kapitel 49

## Persönlichkeit

Der Begriff **Persönlichkeit** hat die **Individualität** des Menschen zum Gegenstand, hinsichtlich welcher einzigartigen psychischen Eigenschaften sich Menschen von anderen unterscheiden. „**Temperament**“ und „**Charakter**“ sind ältere Fachbezeichnungen. Es werden zahlreiche **Persönlichkeitseigenschaften** unterschieden. Die normale menschliche Variation von Persönlichkeitsmerkmalen steht dabei ebenso im Interesse der Forschung wie die Identifikation von **Persönlichkeitsstörungen**. Kernfragen sind beispielsweise die Stabilität oder Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen, ihre dispositionelle Funktion (Bedeutung für zukünftiges Verhalten) oder die Art ihrer Repräsentation und Manifestation (**Konstrukte** oder **Rekonstrukte**).

In der Philosophie werden eher die Begriffe **Personalität** und **Person** verwendet (vgl. **Philosophische Anthropologie**).

### 49.1 Persönlichkeit in der Philosophie

Vor Beginn der Neuzeit steht der Begriff der Persönlichkeit vor allem im Kontext zur Theologie und bezieht sich auf die Trinität der drei göttlichen Persönlichkeiten. Der Begriff löst sich erst mit John Locke von der Theologie: *„Persönlichkeit kommt nur intelligenten Akteuren zu, die zu einem Gesetz fähig sind, sowie zu Glück und Leiden. Diese Persönlichkeit erstreckt sich über ihre gegenwärtige Existenz hinaus in die Vergangenheit, allein durch das Bewusstsein, wodurch sie ihre eigenen, früheren Handlungen betreffen, und sie für diese verantwortlich ist, und diese zu ihr gehören und ihr zugeschrieben werden.“* — (orig.: *„[Person] belongs only to intelligent agents, capable of a law, and happiness and misery. This personality extends itself beyond present existence to what is past, only by consciousness, whereby it becomes concerned and accountable, owns and imputes to itself past actions.“*<sup>[1]</sup>)

**Immanuel Kant** unterscheidet dann explizit zwischen Person und Persönlichkeit, letztere ist „die Freiheit und Unabhängigkeit von dem Mechanismus der ganzen Natur, doch zugleich als ein Vermögen eines Wesens betrachtet, welches eigentümlichen, nämlich von seiner eigenen Vernunft gegebenen, reinen praktischen Gesetzen, die Person also, als zur Sinnenwelt gehörig, ihrer eigenen P. unterworfen ist, sofern sie zugleich zur intelligibelen Welt gehört.“<sup>[2]</sup> Erst in der Persönlichkeit erscheint der Mensch für Kant selbst in seiner **Würde**. Ihre Autonomie gibt die Möglichkeit zur freien sittlichen Selbstbestimmung.

Die Bildung der Persönlichkeit steht im Zentrum der Bildungstheorie von **Friedrich Schiller** und **Wilhelm von Humboldt**.

Der Begriff der Person fand zunehmendes Interesse in der Diskussion über **Menschenwürde** und **Menschenrechte**, über die Selbstbestimmung im Hinblick auf lebensverlängernde Maßnahmen und in der Auseinandersetzung über **Willensfreiheit**. Die in den **Neurowissenschaften** sichtbare Tendenz zur **Naturalisierung** der Person steht im Gegensatz zur Überzeugung, dass eine eigengesetzliche geistig-seelische Personalität existiert. (→ **Leib-Seele-Problem**)

### 49.2 Persönlichkeit in der Psychologie

*Siehe auch:* → **Persönlichkeitseigenschaft** → **Persönlichkeitstheorie**

### 49.2.1 Definitionen

Persönlichkeit ist einer der wichtigsten Begriffe der Psychologie. Viele Fragen und empirische Forschungsansätze sind durch die Absicht bestimmt, allgemein zu erklären und im Einzelfall zu verstehen, wie sich eine Persönlichkeit mit ihren Eigenschaften unter bestimmten Anlage- und Umweltbedingungen entwickelt, wie sie sich verändert, wie sie in der psychologischen Praxis zutreffend beschrieben, in einzelnen Verhaltensweisen vorhergesagt und eventuell beeinflusst werden kann. Wegen dieser umfassenden Bedeutung kann es nicht verwundern, dass es keine überzeugende Definition des Begriffs gibt.

Die Lehrbücher der Psychologie schildern zahlreiche Auffassungen, und oft wird Gordon Allport (1961) zitiert, der 49 andere Definitionen vorstellte und seine eigene dann als fünfzigste anschloss: „Persönlichkeit ist die dynamische Ordnung derjenigen psychophysischen Systeme im Individuum, die seine einzigartigen Anpassungen an seine Umwelt bestimmen.“ (Allport, 1959, S. 49).

Inzwischen wurden viele weitere Definitionen vorgeschlagen, in denen sich die unterschiedlichen Auffassungen und Absichten sowie die Menschenbilder der Autoren spiegeln.

Welche Funktionen wesentlich und welche Kräfte in dem dynamischen System Persönlichkeit entscheidend sind, wird in den einzelnen Persönlichkeitstheorien sehr unterschiedlich gesehen. Mit der Absicht, das Besondere einer Persönlichkeit in einem Eigenschaftsprofil zu beschreiben und auf die innere Organisation zurückzuführen, unterscheidet sich die Persönlichkeitspsychologie von der hauptsächlich auf die Vielfalt der Einzelmerkmale ausgerichteten und systematisch beschreibenden Differentiellen Psychologie. Beide Sichtweisen ergänzen sich wechselseitig. Die Differentielle Psychologie liefert die beschreibende (deskriptive) Grundlage aller Persönlichkeitstheorien und für alle Aufgabenstellungen der Angewandten Psychologie, die sich ja in der Regel auf wichtige Unterschiede zwischen den Menschen bezieht.

Wichtige Themen der Persönlichkeitsforschung sind die Persönlichkeitsentwicklung, die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt (Interaktionismus), die Grundlagen in der Biopsychologie, die Geschlechtsunterschiede (Gender Studies), die Persönlichkeit im Kulturvergleich (Kulturpsychologie).

### 49.2.2 Geschichte

Die Fragestellungen der Persönlichkeitspsychologie haben eine sehr lange Vorgeschichte in der Temperamentenlehre, der Erfahrungsseelenkunde und Menschenkenntnis, und in der Charakterkunde (Charakterologie). In Deutschland waren lange die Begriffe Charakter und Charakterkunde üblich (siehe: Ludwig Klages, Philipp Lersch, Robert Heiß sowie der biografische Ansatz von Hans Thomae). William Stern prägte den Begriff *Personologie* im Unterschied zur Differentiellen Psychologie. Zu den Pionieren der Persönlichkeitsforschung in den angloamerikanischen Ländern gehören Henry A. Murray (1893-1988), Gordon Allport (1897-1967), Joy Paul Guilford (1897-1987), Raymond B. Cattell (1905-1998); Hans Eysenck (1916-1997), Walter Mischel (geb. 1930). Deren Forschungsprogramme übten einen starken Einfluss auf die neuere deutsche Persönlichkeitspsychologie aus. Eine eigenständige Forschungsrichtung ist hier nur in der von Hans Thomae und Mitarbeitern entwickelten biographischen Persönlichkeitsforschung zu sehen.

Historiker der Psychologie und Fachpsychologen haben verschiedentlich versucht, die relative Bedeutung und den Einfluss einzelner Persönlichkeitstheoretiker zu vergleichen. Ein hoher Rang wurde auch Autoren, die nicht im engeren Sinn Persönlichkeitsforscher waren, eingeräumt, u.a. Sigmund Freud, Carl Rogers und Burrhus Frederic Skinner (Amelang 2004; Fisseni 1998).

### 49.2.3 Persönlichkeitseigenschaften

Die Persönlichkeitseigenschaften sind theoretische Konzepte, die aus den empirischen Daten der Differentiellen Psychologie abgeleitet werden. Eigenschaften gelten nicht mehr – wie früher oft angenommen – als starre Charakterzüge, sondern als relativ überdauernde Verhaltenstendenzen (Dispositionen), die sich über verschiedene Situationen und einen längeren Zeitraum hinweg manifestieren. (Zur Definition und Methodik siehe: Persönlichkeitseigenschaften).

### 49.2.4 Entwicklung der Persönlichkeit

Wie Persönlichkeitsmerkmale in der frühen Kindheit und Jugend entstehen und wie sie sich auch im mittleren und höheren Lebensalter, d.h. über die ganze Lebensspanne, verändern können (plastisch sind), ist ein wichtiges Thema der Entwicklungspsychologie. Wichtige Beiträge kommen einerseits aus der Humangenetik und Entwicklungsbiologie

des Menschen sowie der Ethnologie und Kulturanthropologie, andererseits aus den verschiedenen Arbeitsrichtungen der Psychologie. Zu nennen sind vor allem (vgl. Oerter und Montada 2008):

- Psychodynamische Ansätze von Sigmund Freud, Alfred Adler und C. G. Jung u.a.
- Stufenmodelle der psychosozialen Entwicklung und Identitätsfindung (Erik H. Erikson, James E. Marcia u.a.)
- Strukturierung durch Entwicklungsaufgaben und kritische Lebensereignisse (Robert J. Havighurst, Sigrun-Heide Filipp)
- Biografische Persönlichkeitsforschung (Henry A. Murray, Hans Thomae u.a.)
- sozial-kognitive und handlungstheoretische Konzepte,
- Bindungstheorien (John Bowlby, Mary D. Ainsworth),
- Perspektive der lebenslangen Entwicklung (Paul Baltes),
- sowie wichtige Längsschnittstudien im sozialwissenschaftlichen und im medizinischen Bereich, z.B. über Krankheitsdispositionen, Risiken, Umwelteinflüsse.
- Stufenmodell zugrundeliegender Bedeutungsstrukturen der Persönlichkeit für die Ich-Entwicklung (Jane Loevinger).

Viele der bisherigen Forschungsergebnisse stammen noch nicht aus gründlichen Längsschnittstudien an denselben Individuen über viele Jahre und Jahrzehnte, sondern wurden gewonnen, indem Personen aus verschiedenen Altersgruppen gleichzeitig (in einer sogenannten Querschnittstudie) untersucht werden. Große Längsschnittanalysen an derselben Kohorte haben dagegen das Problem, dass sich die Lebensbedingungen während der langen Beobachtungszeit tiefgreifend ändern könnten.

Gegenwärtig existiert noch keine Theorie der Persönlichkeitsentwicklung, welche die vielfältigen Einflüsse zusammenfassen kann: das Zusammenwirken der genetischen (angeborenen) oder früh erworbenen Unterschiede der Konstitution mit den vielfältigen Einflüssen von Umweltbedingungen, Erziehungseinflüssen, Identitätsfindung und Selbstverwirklichung, als Prozess von Individuation und Sozialisation.

### 49.2.5 Persönlichkeitstheorien

Die Lehr- und Handbücher der Persönlichkeitspsychologie stellen Dutzende von Persönlichkeitstheorien dar und teilen diese nach verschiedenen Gesichtspunkten ein. So können nach Asendorpf (2007) sieben Paradigmen, d.h. Forschungsansätze mit typischen Grundbegriffen, Fragestellungen und Methoden, unterschieden werden:

- das psychoanalytische Paradigma,
- das behavioristische Paradigma,
- das Eigenschaftsparadigma,
- das Informationsverarbeitungsparadigma,
- das neurowissenschaftliche Paradigma,
- das dynamisch-interaktionistische Paradigma,
- das evolutionspsychologische Paradigma.

Demgegenüber gliedert Fisseni (1998) in seiner auch historisch breiteren Übersicht nach

- psychodynamischen Persönlichkeitstheorien,
- konstitutionstypologischen Persönlichkeitstheorien,
- philosophisch-phänomenologischen Ansätzen,

- Schichttheorien,
- humanistischer Psychologie,
- kognitiven Persönlichkeitstheorien,
- faktorenanalytischen Persönlichkeitstheorien,
- interaktionalen Theorien.

Insgesamt behandelt er 29 Theorien und erwähnt noch Dutzende anderer.

Diese Vielfalt von Theorien kann irritieren, denn sie zeigt, wie vorläufig diese Entwürfe sind, aber auch wie schwierig eine umfassende Persönlichkeitstheorie ist. Als wichtige Gründe dieses **Pluralismus** sind zu nennen: Unterschiede des **Menschenbildes**, die Wissenschaftskonzeption der Psychologie und die Absichten und der Geltungsbereich der Theorie. (*siehe: Persönlichkeitstheorien*)

### 49.2.6 Personenwahrnehmung und Alltagspsychologie

Die wissenschaftliche Persönlichkeitsforschung hat eine Entsprechung in der populären Psychologie. Auch in dieser **Alltagspsychologie** (engl. *folk psychology*) werden Eigenschaftsbegriffe gebildet und psychologische Erklärungsversuche der individuellen Verschiedenheiten versucht. Im Unterschied zu den wissenschaftlichen Theorien wird von **subjektiven Theorien** oder **impliziter** Persönlichkeitstheorie gesprochen.

Ein psychologisch wichtiger Bereich ist die Person-Wahrnehmung: Wie werden andere Menschen wahrgenommen, d.h. im Unterschied zur Dingwahrnehmung als Personen, die ja ebenfalls Wahrnehmende sind und sich deshalb dieses Beobachtet-Werdens in der Wechselbeziehung bewusst sind? (**Kommunikationsforschung**) Wie entsteht der Eindruck von einer anderen Person aufgrund des Aussehens, der Kleidung, der Sprache, als „erster Eindruck“ vom Verhalten und den typischen Eigenschaften dieser Persönlichkeit? Welchen Anteil haben Gefühle der **Sympathie** und der **Antipathie** oder die körperliche Attraktivität? Wie wirken sich populäre Vorurteile, stereotype Vorstellungen vom „normalen“ Menschen sowie soziale Bedingungen (eng. *social perception*) auf diese Bewertungen aus? – Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Fremdwahrnehmung und dem Selbstbild eines Menschen? Diese Fragen regten in der Persönlichkeitspsychologie und **Sozialpsychologie** sowie in der Interaktions- und Kommunikationsforschung viele empirische Untersuchungen an (Argyle 1983; Asendorpf 2007; Forgas, 1992; Mummendey 1995; Hassebrauck und Niketta 1993; Henss 1998).

An die Personwahrnehmung schließen sich alltagspsychologische Erklärungsversuche an, wie Persönlichkeitseigenschaften und die Unterschiede zwischen den Menschen zustande kommen (Laucken 1973; Herkner 1996). Spekulativ werden dem fremden und dem eigenen Verhalten bestimmte Ursachen (Motive) zugeschrieben (*siehe: psychologische Attributionstheorie*). Die subjektiven Theorien als sogenannte Menschenkenntnis haben im Alltag die wichtigen Funktionen, das Verhalten der Menschen verstehbar, voraussagbar und auch kontrollierbar zu machen. Die subjektiven Theorien der Alltagspsychologie sind von den fachpsychologischen Theorien abzugrenzen, wenn auf genaue Begriffe, kritisches Methodenbewusstsein und unerlässliche empirische Überprüfungen geachtet wird. Subjektive Theorien dienen der Orientierung des Einzelnen in der persönlichen Lebenswelt, Persönlichkeitstheorien hingegen verlangen systematisches, gesichertes Wissen.

Die populären Persönlichkeitskonzepte sind auch deswegen interessant, weil sie in die wissenschaftliche Psychologie hineinwirken und umgekehrt auch Forschungsergebnisse durch die Medien als psychologisches Alltagswissen vermittelt werden. Psychologen werden in ihren Interviews und Fragebogen sowie in ihrer gesamten Berufspraxis häufig auf solche Vorstellungen stoßen. Alltagspsychologische Konzepte von Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften können in vieler Hinsicht Einfluss nehmen, beispielsweise in der Schule, im betrieblichen Personalwesen, in Kliniken oder Alters- und Pflegeheimen.

### 49.2.7 Persönlichkeitsdiagnostik, Assessment

Die Persönlichkeitsdiagnostik soll die für eine psychologische Fragestellung interessierenden Persönlichkeitsmerkmale erfassen (*siehe: Psychologische Diagnostik*). Dazu gehören Begutachtungen und Prognosen in Schulpsychologie, Personalwesen, klinischer Psychologie. Gelegentlich wird die Diagnostik von individuellen Fähigkeiten einschließlich der **Intelligenz** von der Persönlichkeitsdiagnostik im engeren Sinn unterschieden. Da mit dem Begriff Diagnostik häufig eine medizinische Aufgabenstellung gemeint ist, wird heute oft der englische Begriff **Assessment** (Erfassung,

Beurteilung) gebraucht. Assessment bedeutet gezielte Erfassung von psychologischen Unterschieden für einen bestimmten praktischen Zweck, insbesondere die Vorhersagen von Kriterien aufgrund bestimmter Prädiktoren (Prognose). Zum Verständnis der Strategien und der einzelnen Tests, Fragebogen usw. ist es notwendig, mit den Prinzipien der Differenziellen Psychologie und der Persönlichkeitstheorien vertraut zu sein. (siehe auch: Assessment-Center, Ambulantes Assessment, Psychologische Diagnostik, Psychologische Tests)

### 49.2.8 Doppelte Persönlichkeit

Der Begriff einer doppelten Persönlichkeit, eines *Doppel-Ichs* oder der *Verdopplung der Persönlichkeit* ist gleichbedeutend mit *Verdopplung des Charakters*<sup>[3]</sup> oder auch mit *Doppeltem Bewusstsein*.<sup>[4]</sup> Solche Beschreibungen sind nicht nur in der psychiatrisch-psychologischen Fachliteratur häufig,<sup>[5][6]</sup> sondern auch in der allgemeinen Literatur beliebt.<sup>[7]</sup> Hierunter werden mehrfach hintereinander auftretende Zustände verstanden, in denen der Mensch ein jeweils sicheres Identitätsgefühl mit dem eigenen Ich besitzt, jedoch von der jeweils anderen Existenzform keine Kenntnis besitzt. Jung betont, dass sich der soziale Charakter einerseits nach den sozialen Bedingungen und Notwendigkeiten orientiert, andererseits nach den sozialen Absichten und Bestrebungen des Subjekts. Die Begriffe doppeltes und alternierendes Bewusstsein werden nicht streng voneinander geschieden. Bereits H. Schüle (1880) bemerkte, dass es sich um eine Ausdrucksform der Hysterie handelte. Heute geht der Begriff *doppelte Persönlichkeit* in der *multiplen Persönlichkeitsstörung* auf. In der Psychologie wird auch von der *Ich-Spaltung* gesprochen, welche eine vorherrschende doppelte Persönlichkeit mit Hinblick auf frühkindliche Erfahrungen betrachtet.

## 49.3 Literatur

### 49.3.1 Philosophie

- Tilman Borsche: *Stichwort. Individuum, Individualität*. In: Joachim Ritter Karlfried Gründer u.a. (Hrsg.). *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Buchgesellschaft, Darmstadt 1976 (S. 310-323).
- Gerd Jüttemann: *Psychologie als Humanwissenschaft*. Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen 2004, ISBN 978-3-525-46215-7
- Regine Kather: *Person. Die Begründung menschlicher Identität*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 2007, ISBN 3-534-17464-X.
- Bernard N. Schumacher und Francois-Xavier Putallaz (Hrsg.): *Der Mensch und die Person*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 2008.

### 49.3.2 Psychologie

- Gordon W. Allport: *Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart*. (2. Aufl.). Beltz, Meisenheim a. Gl. 1959.
- Manfred Amelang: *100 Jahre Psychologie: Differenzielle Psychologie, Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik*. Zeitschrift für Differenzielle und Diagnostische Psychologie, 2004, Volume 25, 265-276.
- Manfred Amelang und Lothar Schmidt-Atzert: *Psychologische Diagnostik und Intervention* (5. überarbeitete Aufl.). Springer, Berlin 2012, ISBN 978-3-540-28507-6.
- Michael Argyle: *The psychology of interpersonal behavior*. Penguin, Harmondsworth 1983.
- Jens B. Asendorpf: *Psychologie der Persönlichkeit* (4. Aufl.). Springer, Berlin 2007, ISBN 978-3-540-71684-6
- Klaus Boerner: *Das psychologische Gutachten. Ein praktischer Leitfaden* (7. Aufl.). Beltz, Weinheim 2004, ISBN 3-407-22163-0.
- David M. Buss (Ed.): *The handbook of evolutionary psychology*. Wiley, Hoboken, NJ. 2005.
- Charles S. Carver und Michael F. Scheier: *Perspectives on personality* (5th ed.). Allyn and Bacon, Boston 2004, ISBN 0-205-37576-6.

- Ekkehard Crisand, Horst-J. Rahn: *Psychologie der Persönlichkeit* (9. Aufl.). Hamburg 2010, ISBN 978-3-937444-64-2.
- Hermann-Josef Fisseni: *Persönlichkeitspsychologie: auf der Suche nach einer Wissenschaft; ein Theorienüberblick* (4. Aufl.). Hogrefe, Göttingen 1998, ISBN 3-8017-0981-7.
- Hermann-Josef Fisseni: *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik: mit Hinweisen zur Intervention.*(3. Aufl.). Hogrefe, Göttingen 2004, ISBN 3-8017-1756-9.
- Joseph P. Forgas: *Soziale Kommunikation und Interaktion. Eine Einführung in die Sozialpsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union, Weinheim 1999, ISBN 3-621-27145-7.
- Manfred Hassebrauck, Reiner Niketta (Hrsg.).*Physische Attraktivität.* Hogrefe, Göttingen 1993, ISBN 3-8017-0600-1.
- Roland Henss: *Gesicht und Persönlichkeitseindruck.* Hogrefe, Göttingen 1998, ISBN 978-3-8017-1146-7.
- Werner Herkner: *Lehrbuch Sozialpsychologie* (5. Aufl.). Huber, Bern 1996, ISBN 3-456-81989-7.
- Oliver P. John, Richard W. Robins und Lawrence A. Pervin: *Handbook of personality: Theory and Research* (3rd. ed.). Guilford Press, New York 2008.
- Uwe Peter Kanning: *Die Psychologie der Personenbeurteilung.* Hogrefe, Göttingen 1999, ISBN 3-8017-1312-1.
- Julius Kuhl: *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme.* Hogrefe, Göttingen 2001, ISBN 3-8017-1307-5.
- Uwe Laucken (1973) *Naive Verhaltenstheorie. Ein Ansatz zur Analyse des Konzeptrepertoires, mit dem im alltäglichen Lebensvollzug das Verhalten der Mitmenschen erklärt und vorhergesagt wird.* Klett, Stuttgart 1974, ISBN 3-12-925260-6.
- Dan P. McAdams (Ed.): *Identity and story: creating self in narrative.* APA, Washington, D.C. 2006, ISBN 1-59147-356-X.
- Hans Dieter Mummendey: *Psychologie der Selbstdarstellung.* (2. Aufl.). Hogrefe, Göttingen 1995, ISBN 3-8017-0709-1.
- Rolf Oerter und Leo Montada: *Entwicklungspsychologie* (6. Aufl.). PVU, Weinheim 2008, ISBN 978-3-621-27607-8.
- Kurt Pawlik und Manfred Amelang (Hrsg.): *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung.* Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich C, Serie 8 (4 Bände). Hogrefe, Göttingen 1995-2000, ISBN 3-8017-0533-1
- Lawrence A. Pervin, Daniel Cervone und Oliver P. John: *Persönlichkeitstheorien.* Reinhardt, München 2005, ISBN 3-8252-8035-7.
- Gerhard Stemmler, Dirk Hagemann, Manfred Amelang, Dieter Bartussek: *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (7. Aufl.). Kohlhammer, Stuttgart 2010, ISBN 978-3-17-021008-0.
- Hans Thomae: *Das Individuum und seine Welt: eine Persönlichkeitstheorie.* Hogrefe, Göttingen 1968.
- Hannelore Weber und Thomas Rammsayer (Hrsg.): *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie.* Hogrefe, Göttingen 2005, ISBN 3-8017-1855-7.


#### 49.4 Siehe auch

- Differentielle Psychologie
- Differentielle und Persönlichkeitspsychologie
- Charaktertypen
- Entwicklungspsychologie



- Ich-Entwicklung
- Ich
- Individualität
- Personalismus
- Psychologische Diagnostik
- Persönlichkeitstest
- Selbst

## 49.5 Weblinks

 **Wiktionary: Persönlichkeit** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

 **Wikiquote: Persönlichkeit** – Zitate

 **Wikibooks: Elementarwissen medizinische Psychologie und medizinische Soziologie** – Lern- und Lehrmaterialien

## 49.6 Einzelnachweise

- [1] Locke, John: *An essay conc. human underst.*, London 1690, II, 27, 17.
- [2] Kant, Immanuel: *Kritik der praktischen Vernunft*. I, 1, 3. Akad.-A. 5, 87.
- [3] Jung, Carl Gustav: *Definitionen*. In: Gesammelte Werke. Walter-Verlag, Düsseldorf 1995, Paperback, Sonderausgabe, Band 6, ISBN 3-530-40081-5, Seite 497, § 800
- [4] Peters, Uwe Henrik: *Wörterbuch der Psychiatrie und medizinischen Psychologie*. Urban & Schwarzenberg, München 3. Auflage 1984, Seite 595, Stw. Verdopplung der Persönlichkeit
- [5] Janet, Pierre: *Les obsessions et la Psychasthénie*. 2. Auflage Paris 1908, Seite 319-322
- [6] Dessoir, Max: *Vom Jenseits der Seele, die Geheimwissenschaft in kritischer Betrachtung*. Löwit, Wiesbaden 1979, 362 Seiten
- [7] Stevenson, Robert Louis: *Dr. Jeckyll and Mr. Hyde*. [1865]



# Kapitel 50

## Positive Leadership

**Positive Leadership** ist ein Modell der Mitarbeiterführung und –motivation, welches insbesondere von **Utho Creusen** abgeleitet wurde aus dem Ansatz der **Positiven Psychologie**. Diese wurde 1998 von **Martin Seligman** begründet und beschäftigt sich im Schwerpunkt mit dem „Gelingenden Leben“. **Daniel Kahneman**, einer der Hauptvertreter dieser Wissenschaft, erhielt im Jahr 2002 für seine bahnbrechenden Arbeiten den Nobelpreis für Ökonomie.

### 50.1 Methoden und Instrumente

Der Positive-Leadership-Ansatz hat zahlreiche Methoden und Instrumente der **Positiven Psychologie** übernommen, in der Unternehmenspraxis implementiert und wissenschaftlich untersucht. Er besteht aus den Hauptbereichen:

- **Flow** – Bei diesem von **Mihaly Csikszentmihalyi** aus der Glücksforschung entwickelten Ansatz geht es um die Kombination von **Höchstleistung** und **Arbeitszufriedenheit**.
- **Engagement** – Hierbei geht es um die Messung von Mitarbeiterengagement anhand derjenigen Faktoren, die eine hohe Korrelation zur Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern zeigen.
- **Stärkenorientierung** – Hierbei geht es um das Stärken von persönlichen Stärken auf Basis wissenschaftlicher Messinstrumente (insbesondere dem **Clifton StrengthsFinder**) zur Analyse persönlicher Stärken und Teamstärken.
- **Grid** – Bei diesem von **Robert Blake** und **Jane Mouton** entwickelten Ansatz geht es um die Beteiligung von betroffenen Mitarbeitern zur Erzielung größtmöglicher Identifikation mit dem Unternehmen.
- **Sechs Hüte des Denkens** – Bei diesem von **Edward de Bono** entwickelten Ansatz geht es um die Steigerung der Effizienz von Teams durch den Aufbau des parallelen Denkens.
- **Vision** – Hierbei geht es um die Definition der Unternehmensgrundwerte, des Unternehmenszwecks, der herausfordernden Unternehmensziele sowie der langfristigen Unternehmensvision.

### 50.2 Anwendung und Forschung

Zahlreiche Unternehmen wie **Ikea**, **Douglas**, **Thalia**, **Globus**, **Heinz**, **Unilever**, **The Wrigley Company**, **Media-Markt**, **Saturn** und **Metro** setzen die Ansätze und Instrumente erfolgreich zum Aufbau einer positiven Unternehmenskultur ein. Die wissenschaftliche Evaluation wird unter anderem an der **Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt** durchgeführt, die die Ergebnisse in der jährlichen Summerschool veröffentlicht.

### 50.3 Literatur

- 2013: **Creusen/Bock/Thiele: Führung ist dreidimensional - Werteorientierung mit Synercube** Hamburg: Windmühle ISBN 978-3-8645-1009-0

- 2012: Creusen/Eschemann: *Motivation messen und fördern. Wie Mitarbeiter über sich hinauswachsen* Zürich: Orell Füssli ISBN 978-3-2800-5452-9
- 2011: Creusen/Eschemann/Kellner: *Positive Psychologie in der Führung* Hamburg: Windmühle ISBN 978-3-9374-4490-1
- 2009: Creusen/Müller-Seitz: *Das Positive-Leadership-GRID, Eine Analyse aus der Sicht des Positiven Managements* Frankfurt: Gabler ISBN 978-3-8349-1948-9
- 2008: Creusen/Eschemann: *Zum Glück gibt's Erfolg: Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt.* Zürich: Orell Füssli ISBN 978-3-280-05298-3
- 2008: Creusen/Eschemann: *Talente finden und fördern.*; Harvard Businessmanager, Ausgabe 2008/01
- 2008: Ringlstetter/Kaiser: *Humanressourcen-Management* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH ISBN 978-3-486-58415-8
- 2007: Rath: *StrengthsFinder 2.0* New York: Gallup Press ISBN 978-1-59562-015-6
- 2004: Csikszentmihalyi: *Flow im Beruf* Stuttgart: Klett Cotta ISBN 3-608-93532-0
- 2002: Coffmann/Gonzalez-Molina: *Follow This Path* New York: Gallup Press ISBN 0-446-53050-6

# Kapitel 51

## Präsentorik

**Präsentorik** ist ein Kunstwort, eine Kombination aus Präsentieren bzw. **Präsentation** und **Rhetorik**. Der Begriff tauchte erstmals zu Beginn des 21. Jahrhunderts im Kontext von Managementtraining und von Seminaren zur Schulung von Führungskräften der Wirtschaft auf. Bis dato wurde unterschieden zwischen Maßnahmen zur Steigerung der Präsentationskompetenz und solchen zur Erhöhung der rhetorischen Kompetenz. Unter Präsentieren wird herkömmlich das Vorstellen von Ideen, Konzepten, Prototypen und Ergebnissen verstanden – vorzugsweise mit Hilfe von (elektronischen) Medien. **Rhetorik** meint demgegenüber die Redekunst, das wirkungsvolle Sprechen und Überzeugen allein durch die Kraft des Wortes.

### 51.1 Ziel der Präsentorik

Ziel der Präsentorik ist es, eine Synthese aus beidem zu schaffen: aus zielgerichtetem Medieneinsatz und überzeugender sprecherischer Performanz. Es geht einerseits darum, für ein bestimmtes Ziel und Thema das beste Medium auszuwählen und andererseits darum wirkungsvoll zu sprechen, sich selbst überzeugend darzustellen und andere für sich und die eigenen Ideen zu gewinnen. Nicht mit allerlei taktischen Tricks und unlauteren Finessen – sondern durch stimmige und wirkungsvolle präsentorische Performance. Anspruch der Präsentorik ist es, Menschen in kleiner Runde und auch bei Auftritten vor vielen Menschen zu unterstützen.

### 51.2 Präsentorik und Medien

In Präsentationen werden als Medien genutzt: **Whiteboards**, **Flipcharts** und **Pinnwände**, **Overheadprojektoren** und **Beamer** (meistens für **Powerpoint** gestützte bzw. dominierte Präsentationen, auch für Filme, Spots und Animationen) sowie Gegenstände, Musterbeispiele und Prototypen. In der Präsentorik geht man davon aus, dass das wichtigste Medium in einer Präsentation der/die Präsentierende selbst ist. Der übrige Medieneinsatz ist demgegenüber reduziert, dafür aber punktgenau und effektiv. Der Live-Gestaltung von Medien (z.B. Zeichnung am Flipchart) wird Vorrang gegeben vor einem übermäßigen Einsatz von **Powerpoint**.

### 51.3 Persönliche Wirkungsfaktoren

In Anlehnung an die Kommunikationspsychologie Prof. Schulz von Thuns spielen als persönliche Wirkungsfaktoren die Glaubwürdigkeit, die Fähigkeit, einen roten Faden zu entwickeln und zu halten, eine positive Beziehungsgestaltung zum Publikum sowie eine klare Ziel- und Auftragsorientierung zentrale Rollen. Die Hypothese lautet: Wirkung erzielen Präsentierende dann, wenn sie kompetent sowie als Mensch und als Persönlichkeit erscheinen, denen zutraut wird, Ergebnisse zu produzieren. Und wenn sie ihre Gedanken, Ideen und Inhalte so strukturieren, dass die Zuhörer ihnen leicht und gerne folgen. Wenn Konzept und Performance zusammenpassen.

## 51.4 Theoretischer Hintergrund

Die Kommunikationspsychologie Schulz von Thuns ist eine Säule der Präsentorik. Die andere ist die neue systemische Theorie, in der besonders die Bedeutung des Kontextes für den Erfolg von Interventionen (auch Reden sind Interventionen) betont wird (N. Luhmann, Fritz B. Simon).

## 51.5 Themenfelder in der Präsentorik

Vortragen, Präsentieren, Präsentationsmedien, Persönlichkeit, Selbstsicherheit, Charisma, Körpersprache und Stimme, Kommunikationspsychologie, Rhetorik, rhetorische Stilmittel, Manuskript, Stichwortzettel, Lampenfieber, Umgehen mit Zuhörerfragen und -reaktionen

## 51.6 Literatur

- Winkler, Maud und Commichau, Anka: *Reden: Handbuch der kommunikationspsychologischen Rhetorik*. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 2. Auflage 2005, ISBN 978-3499619441
- Kreggenfeld, Udo: *Präsentorik – erfolgreiches Präsentieren für Führungskräfte*, Cornelsen Verlag Scriptor, Berlin 2011, ISBN 978-3589240166
- Gallo, Carine: *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audience*. McGraw-Hill. New York, Chicago, San Francisco 2010 ISBN 978-0071636087
- Danz, Gerriet: *Neu präsentieren: Begeistern und überzeugen mit den Erfolgsmethoden der Werbung*. Campus Verlag, Frankfurt 2010. ISBN 978-3593387840
- Molcho, Samy: *Das ABC der Körpersprache*, Hugendubel Verlag, München 2006. ISBN 978-3720528412
- Nikolaus Jakob, Thomas Petersen, Thomas Roessing (2008): Strukturen der Wirkung von Rhetorik. Ein Experiment zum Wirkungsverhältnis von Text, Betonung und Körpersprache. In: *Publizistik* 53, S. 215-230.
- Henning Lobin: *Inszeniertes Reden auf der Medienbühne. Zur Linguistik und Rhetorik der wissenschaftlichen Präsentation*. Campus-Verlag, Frankfurt a.M. 2009. ISBN 978-3-593-39034-5
- Henning Lobin: *Die wissenschaftlichen Präsentation*. Schöningh. Paderborn 2012. ISBN 978-3-8252-3770-7

# Kapitel 52

## Problemlösen

Unter **Problemlösen** versteht man die Überführung eines Ist-Zustandes gegen Widerstände in einen Sollzustand durch **intelligentes Handeln**, meist durch bewusste **Denkprozesse**. G.H. Wheatley gab die launige Definition „Problemlösen ist das, was man tut, wenn man nicht weiß, was man tun soll“.<sup>[1]</sup> **Unzufriedenheit** gilt als eine Befindlichkeit, die jemanden dazu veranlassen kann, einen **Ist-Zustand** als Problem aufzufassen. Die Abfolge unterschiedlicher Teil-Tätigkeiten im Rahmen eines solchen Vorganges bezeichnet man auch als **Problemlösungsprozess**. Erforscht werden die Grundlagen des Problemlösens von der **Denkpsychologie**, der **Kognitionswissenschaft** und der **Entscheidungstheorie**.

### 52.1 Grundlagen

Problemlösen besteht aus drei Schritten:

1. Erfassen des Ist-Zustandes bzw. des Problems (= „Ist-Analyse“ = „Ist-Aufnahme“)
2. Anwenden des Lösungsverfahrens
3. Erreichen des/eines gewünschten Soll-Zustandes.

Herbert Simon und Allen Newell betrachten den Menschen als Informationsverarbeitungssystem mit beschränkten Fähigkeiten, das mit seiner Umwelt interagiert (“information processing approach” 1972). Bei ihnen besteht Problemlösen aus den Schritten *Verstehen* (*understanding*) und *Suchen* (*search*). Zunächst werden alle als relevant eingestuft Informationen aus der Umwelt und dem Gedächtnis zusammengetragen und der Problemraum konstruiert (*understanding*), dann wird dieser Problemraum nach Lösungen durchsucht (*search*). Falls nötig werden fehlende Informationen gesucht oder durch Schlussfolgerungen, Analogieschluss usw. erzeugt, der Problemraum entsprechend angepasst und in diesem weitergesucht.

Konkrete Strategien für das Problemlösen bieten die diversen **Kreativitätstechniken** und spezielle, für **Gruppen** konzipierte **Problemlösungstechniken**. Die beiden sind nicht streng zu trennen, da verschiedene Techniken sowohl über inneren als auch äußeren Dialog funktionieren.

Problemlösen geschieht zwischen zwei möglichen Extremen

1. **Versuch und Irrtum** (engl. *trial and error*) und anderen **Heuristiken**
2. dem **Lernen durch Einsicht**

Die Methode „Versuch und Irrtum“ wurde von Edward Lee Thorndike an Ratten untersucht. Es setzt keinerlei Intelligenz voraus. Zur Veranschaulichung: Ein eingesperrter Hund wird sich erst durch Lautgeben bemerkbar machen. Dem Bellen folgt vermutlich Türkratzen. Wenn das nicht hilft, wird er vermutlich an der Tür hochspringen und es letztendlich auch durch Zufall schaffen, die Türklinke herunterzudrücken. Bei Erfolg wird er dieses aus Versuch und Irrtum heraus „**Erfahrene**“ immer wieder anwenden. Bei Kindern kann man ähnliches beobachten. Haben sie **gelernt**, dass sie mit einem bestimmten Verhalten eine Situation meistern konnten, wiederholen sie dieses in Zukunft.

Das Anwenden von verschiedenen Lösungsstrategien beruht darauf, dass eine Person für eine Problem-Situation mehrere Lösungs-Möglichkeiten im Gedächtnis abgespeichert haben kann. Sie beobachtet die Situation, bewertet entsprechend ihrer auf Erfahrungen beruhenden oder anders gelernten Lösungsstrategien und sucht nach einem Weg, um die Situation adäquat zu lösen.

Aber auch für die *trial-and-error*-Strategie ist ein Erinnerungsvermögen, das ausschließt, durch Zufall immer wieder erfolglose Ansätze durchzuexerzieren, wesentliche Voraussetzung. Das kreative Verändern von bereits erfolgreich angewandten Problemlösestrategien für das Meistern von ähnlichen Problemen, das so genannte „Umstrukturieren“ von Gelerntem, ist ein wichtiger Schritt weg von Zufallsaktionen und hin zu einsichtigem Problemlösen. Im Gehirn bereits vorhandene Schemata werden den Gegebenheiten der jeweiligen Situation dabei durch Verallgemeinerungsleistungen angepasst. Umstrukturierung von Gelerntem setzt also Abstraktionsvermögen voraus. Mit Kreativität bezeichnet man hingegen die Möglichkeiten eines intelligenten Wesens, neue, noch nicht gezeigte Verhaltensweisen bzw. Ideen in den Problemlösungsprozess einzubinden.

Beim Denken in Systemen wird das Problem in ein ganz bestimmtes paradigmatisches System eingeordnet und die Lösungsstrategie aus bekannten, auf dieses Paradigma angepassten Strategien ausgewählt.

- Berichtet etwa ein Mensch über ihn belastende Ängste und Träume, so wird ein entsprechend geschulter Psychologe am ehesten aus der psychoanalytischen Sichtweise an dieses Phänomen herantreten. Wird über diesen Menschen aus seinem Umfeld jedoch berichtet, dass er z. B. in verschiedenen Situationen scheinbar grundlos aggressiv wird, so wird der Psychologe wohl eher aus der behavioristischen Sichtweise argumentieren, dass dieses Verhalten erlernt wurde und wieder verlernt werden kann. Die Gestaltpsychologie betrachtet den Menschen an sich und seine Umwelt und versucht auf diesem Wege, Problemlösungstechniken anzuwenden.
- Wenn ein Team aus Bauingenieuren mit Schwerpunkt Brückenbau den Auftrag bekommt, eine neue Bahntrasse durch ein hügeliges Gelände zu führen, wird es eine hochgelegene Trasse suchen und Täler mit Brücken überspannen. Bauingenieure mit Schwerpunkt Tunnelbau werden eine tiefergelegene Trasse suchen und finden, die die Täler durchfährt und Berge mit Tunneln durchfährt.

Nach Thomas Samuel Kuhn besteht die Normalwissenschaft aus Problemlösen.

## 52.2 Objektive Problembeschreibung

Da kognitive Problemlöseprozesse immer auf einer subjektiven Problemrepräsentation beruhen, ist es für die systematische Untersuchung des Problemlösens notwendig zu definieren, wodurch ein Problem überhaupt gekennzeichnet ist. In einem komplexen Raum, der unendlich viele verschiedene Zustände annehmen kann, kann ein Problem als Unterschied zwischen einem vorliegenden Ausgangszustand und einem Zielzustand gesehen werden. Das Ziel eines Problemlöseprozesses ist es, diesen Unterschied schrittweise über Zwischenzustände zu minimieren, die durch die gezielte Anwendung von Operatoren erzeugt werden. Ein Operator wird in diesem Sinne definiert als Handlung, die einen Problemzustand in einen anderen transformiert. Somit kann ein Problem durch seinen Zielzustand und das Operatorinventar, mit dem dieser erreicht werden soll, erschöpfend beschrieben werden. Nach Dietrich Dörner (1981) kann über diese beiden Komponenten jedes Problem klassifiziert werden:

- ein Problem mit geschlossenem, sprich genau eingegrenztem, Zielzustand und Operatorinventar ist durch eine *Interpolationsbarriere* gekennzeichnet (bspw. Schach)
- ein Problem mit geschlossenem Zielzustand und offenem Operatorinventar ist durch eine *Synthesebarriere* gekennzeichnet (bspw. Forschung in der Medizin)
- ein Problem mit offenem Zielzustand und geschlossenem Operatorinventar ist durch eine *dialektische Barriere* gekennzeichnet (bspw. Urlaubsplanung)
- ein Problem mit offenem Zielzustand und Operatorinventar ist durch sowohl eine *Synthese-* als auch eine *dialektische Barriere* gekennzeichnet

Die formalisierten Formen von Operatoren werden als *Produktionen* bezeichnet, welche durch Bedingtheit, Modularität, Zielzerlegung und Abstraktheit gekennzeichnet sind. Sie setzen sich aus zwei Komponenten zusammen:

1. eine WENN-Komponente, die die Anwendungsbedingung und somit implizit den Zielzustand enthält

2. eine DANN-Komponente, die den spezifischen Operator enthält, der entweder zum Ziel- oder zu einem Zwischenzustand führt

## 52.3 Problemlösen - Heuristiken und Algorithmen

Problemlösen verläuft in der Regel nach folgendem Schema:

1. Am Anfang steht das Problem, ein kognitiver Konflikt, ein unbefriedigender **Ist-Zustand**
2. Es bedarf nun **epistemischer** Neugier, um den Ist-Zustand zu überwinden
3. Suche nach Hilfsmittel, Informationen, Lösungsansätzen beginnt
4. Haben wir einen richtigen Lösungsweg gefunden, erfahren wir einen Aha-Effekt (wenn nicht: zurück zu 3.)
5. Am Ende steht die Entspannung, der angestrebte **Soll-Zustand**

Dass der Prozess des Problemlösens alles andere als trivial ist, zeigt eine Vielzahl von **Heuristiken**, die es Individuen oder Gruppen (siehe auch **Problemlösungstechnik (Gruppe)**) erlauben trotz begrenzter Ressourcen (Zeit, Energie etc.) Probleme so zu bearbeiten, dass sie in den meisten Fällen eine adäquate Lösung finden.

Zentrale Mechanismen, die sich hierfür im Laufe der Evolution als sinnvoll erwiesen haben, sind sog. **Heuristiken**. Sie bewirken allerdings in manchen Situationen dafür, dass beim Lösen komplexer Probleme **systematische Fehler** begangen werden.

Als **Algorithmus** wird ein Lösungsverfahren bezeichnet, das in eindeutiger Weise von einem Ausgangszustand zu einer Lösung führt. So berechnet der **Euklidische Algorithmus** für zwei natürliche Zahlen die größte natürliche Zahl, die in beiden natürlichen Zahlen als Teiler enthalten ist. Algorithmen können automatisiert ausgeführt werden und führen immer zu einer Lösung. Deshalb kann man Algorithmen auch als Computerprogramme schreiben und die automatische Lösung an einen Computer delegieren.

Heuristiken im engeren Sinne (also Heuristiken, die sich nicht als Algorithmen schreiben lassen) können nicht so einfach in Computerprogramme überführt werden. So gibt es für das '**Problem des Handlungsreisenden**' (eine Reiseroute zwischen vielen Orten soll optimiert werden) zwar eine algorithmische Lösung, aber die ist wegen ihrer Zeit- und Ressourcenbelastung praktisch nicht zu realisieren, wenn die Anzahl der zu besuchenden Orte sehr groß ist. Hier kommt man mit einer Heuristik weiter, die nur anstrebt, eine möglichst gute Lösung zu finden. Um diese nur suboptimale Lösung programmtechnisch durch einen Computer lösen zu lassen, braucht man dann wieder einen Algorithmus, der die suboptimale Lösung eindeutig wirksam macht. Allerdings wird durch dieses Verfahren nicht automatisch auch die Ursprungsproblematik eindeutig gelöst.

## 52.4 Problemlösestrategien

- Mittel-Zweck-Analyse: Ist mein Lösungsweg das richtige (Mittel), um den Sollzustand zu erreichen (Zweck)? Ist der zu erwartende neue Zustand näher am Ziel (Sollzustand)?
- Vom Ziel aus denken
- Barrieren überwinden: umstrukturieren einer festgefahrenen Lösungsstrategie
- Arbeiten mit Analogien: nach Parallelen ähnlicher Probleme suchen

## 52.5 Unterschiedsreduktion

Wie schon oben erwähnt, besagt die Unterschiedsreduktion, dass eine effektive Problemlösung zumeist möglich ist, indem man sich sukzessiv dem Zielzustand annähert. Dieses Prinzip wird auch Bergsteigermethode genannt und hat den Nachteil, dass eventuell bei komplexen Problemlöseprozessen Zwischenzustände erreicht werden, von denen aus es nicht mehr weitergeht und man somit auf frühere Zwischenschritte zurückgreifen muss.



Ein Problem, an dem sich die Methode der Unterschiedsreduktion zeigen lässt, ist die sogenannte Missionare-und-Kannibalen-Aufgabe.<sup>[2]</sup> Drei Missionare und drei Kannibalen (in anderen Versionen Hobbits und Orcs oder Ähnliche) wollen in einem maximal zwei Personen fassenden Boot auf die andere Seite eines Flusses übersetzen. Allerdings darf die Anzahl der Kannibalen niemals die der Missionare übersteigen. Beim Lösungsversuch gibt es immer zwei mögliche Züge, wobei der eine wieder in einen früheren Zustand zurückführt.

Bei komplexeren Problemstellungen kann die Bergsteigermethode jedoch in Sackgassen oder Endlosschleifen enden. Eine effektive Problemlösungsstrategie, die solche Schwierigkeiten vermeidet, bietet die Mittel-Ziel-Analyse, die Simon & Newell (1972) formulierten. Sie beruht darauf, dass die zur Lösung relevanten, aber nicht verfügbaren Operatoren verfügbar gemacht werden. Dies geschieht mittels **Rekursion**, in der der Zielzustand in Teilziele zerlegt wird, die mittels anderer verfügbarer Operatoren erfüllt werden. Modelliert wurde dies als Informationsverarbeitungsprozess mit Hilfe eines Computers: des General Problem Solvers.

## 52.6 Problemlösen durch künstliche Intelligenz

In diesem Artikel geht es um Problemlösungsstrategien von natürlichen Wesen. Für das abgeleitete Anwendungsgebiet in der **Künstlichen Intelligenz**, in dem versucht wird, formalisierte Schlussweisen zur Lösung von Problemen einzusetzen, siehe **Automatisches Problemlösen**.

## 52.7 Analogiebildung

Eine weitere relevante Heuristik ist die Analogiebildung, bei der Elemente aus einer Basisdomäne, ein Problem, dessen Lösung schon vorher bekannt war, auf eine Zieldomäne übertragen wird. Ein Beispiel hierfür ist die Übertragung der Elemente des **heliozentrischen Modells** auf ein **Atommodell** durch Rutherford. Damit die Elemente jedoch übertragen werden können, bedarf es des Wissens um das Vorhandensein von relevanten Domänen, aus denen Operatoren abgeleitet werden können. Nach Dörner (1981) ist hierfür jedoch eine Abstraktion nötig, die in vielen Fällen nicht naheliegend sein muss, da die Basisdomänen anders repräsentiert sind als die Zieldomäne. Mögliche Schwierigkeiten entstehen hier beispielsweise durch die funktionale Fixierung (man kann ein Hasenfell durchaus als **Zunder** benutzen, auch wenn dies nicht naheliegt) oder durch Einstellungseffekte.

## 52.8 Methodische Problemlösung

Ein vom Institut für Produktentwicklung (IPEK) am Karlsruher Institut für Technologie (ehem. Universität Karlsruhe) entwickelter Ansatz zur methodischen Problemlösung ist mit dem Akronym S.P.A.L.T.E.N. umschrieben. Seine einzelnen Schritte sind:

- Situationsanalyse
- Problemeingrenzung
- Alternativen aufzeigen
- Lösungsauswahl
- Tragweite analysieren - Chancen und Risiken abschätzen
- Entscheidung und Umsetzung - Maßnahmen und Prozesse
- Nachbereitung und Lernen

Diese Sequenz lässt sich als Leitfaden zur methodischen Lösung jeglicher Problemstellungen verstehen.

Die britische **Open University** gliedert 1999 im Lehrgang *Creativity, Innovation and Change* <sup>[3]</sup> einen strukturierten Problemlösungsprozess wie folgt:

- Erforschung (Kartieren/Bereichern des Verständnisses des Problems)

- Definition (Schärfung/Anpassung des Fokus auf das Problem)
- Sammeln (...von Information über den aktuellen Zustand)
- Erzeugung (Erzeugen/Sammeln von Ideen/Ansichten/Meinungen, etc.)
- Gruppieren (Kategorisieren/Grobzuordnen von verwandten Ideen/Ansichten/Meinungen, etc.)
- Vorauswählen (Große Menge an Material in eine kurze Liste komprimieren)
- Priorisieren (Bewertung/Auswahl/Entwicklung innerhalb der kurzen Liste)
- Planen (Das Konzept in einen durchführbaren, akzeptablen Plan verwandeln)

Wird die Problemumgebung als **System** betrachtet, so können zu seiner Lösung verschiedene Problemlösungsverfahren aus dem Konzept des **System Engineering** angewendet werden. Diese Vorgehensweise ist insbesondere für die Problemlösung in komplexen **soziotechnischen Systemen** wie z. B. Unternehmen geeignet.

Diese Modelle haben wie auch andere (z. B. **Design Thinking** oder das 6-Stufen-Modell des REFA-Verbandes) grundsätzliche Ähnlichkeiten. Gemeinsam ist allen Modellen eine dreistufige Struktur:

- Exploration des Problems mit anschließender Arbeitsformulierung
- Exploration der möglichen Lösungen mit anschließender Eingrenzung auf aussichtsreiche Lösungsstrategien
- Einführung einiger weniger Lösungen mit anschließender Rückkontrolle.

Selbst hochstrukturierte Spezial-Strategien wie **TRIZ** oder **ARIZ** (beide dienen primär technischen Problemlösungen) folgen weitgehend diesem strukturierten Plan.

So einsichtig diese strukturierten Strategien auch erscheinen, so untauglich sind sie in verschiedenen Situationen. Einfache Probleme (z. B. Finden des nächsten Parkplatzes) erfordern meist keine aufwendigen Strukturen. Hochkomplexe Probleme (z. B. Friedensverhandlung nach einem Bürgerkrieg) sind in ihrer Gänze nicht zu erfassen und beschreiben. In solchen Fällen wird der Problemlösungsprozess selbst Teil der Lösung; z. B. **Karfreitagsabkommen** in Nordirland oder der **Friedensprozess im Nahen Osten**. Strukturierte Prozesse eignen sich dementsprechend für Probleme der mittleren Kategorie.

## 52.9 Interne und Externe Repräsentation

Bei Problemen unterscheidet man zwischen einfachen und komplexen Problemen. Um Probleme jeglicher Art besser bzw. schneller lösen zu können, ist es wichtig, die passendste Repräsentationsform auszuwählen.

Unter interner Repräsentation versteht man sämtliche inneren Vorstellungen (z. B. stellt man sich vor, welche Handgriffe man ausgeführt hat, kurz bevor man den Schlüssel verlegt hat). Dabei ist es am wichtigsten sich das Ziel (= Endzustand) genau vorstellen zu können bzw. genau zu wissen WAS das Ziel ist. Des Weiteren muss auch die Ausgangssituation bekannt sein, sowie die anzuwendenden Operatoren und deren Einschränkungen. Solche internen Repräsentationen werden aufgebaut, indem man Informationen über das Problem zufügt oder weglässt bzw. diese Informationen interpretiert. Die interne Repräsentation ist ausreichend für einfache Probleme.

Bei komplexeren Problemen muss zusätzlich eine externe Repräsentation stattfinden. Externe Repräsentationen sind alle Repräsentationsformen, die außerhalb der geistigen Vorstellung stattfinden, zum Beispiel an den Fingern abzählen, laut vorlesen, aufzeichnen etc. Externe Repräsentation kann nur stattfinden, wenn bereits eine interne Repräsentation vorhanden ist und hilft, Beziehungen zwischen Problemaspekten aufzuzeigen.

### 52.9.1 Entwicklung und Veränderung der Repräsentation

Repräsentationsformen können sich im Laufe des Problemlöseprozesses weiterentwickeln. Diese Weiterentwicklungen werden als Verbesserungen angesehen. Die Veränderungen finden statt, da man zu Beginn des Problemlöseprozesses evtl. wichtige Aspekte außen vor gelassen hat bzw. diese gar nicht erkannte oder zum Beispiel auch Einschränkungen nicht verstanden hat. Hieraus wird noch einmal deutlich wie wichtig es ist eine günstige Repräsentationsform als Lösungsstrategie auszuwählen. Diese erleichtert das Problemlösen.

## 52.10 Schemainduktion

Lernt man aus der Erfahrung im Umgang mit Problemen, lässt sich das so induzierte Wissen in vier Teilgebiete gliedern:<sup>[4]</sup>

1. Die Fähigkeit, einen bestimmten Problemtyp zu erkennen (“identification”). Beispiel: “Diese Aufgabe sieht aus wie ein Dreisatz-Problem”.
2. Das Wissen, was die in 1 identifizierten Probleme strukturell gemeinsam haben, welche weiteren Beispiele ebenfalls zu diesem Typ passen usw. (“elaboration”).
3. Das Wissen, welche Schritte zur Lösung des vorliegenden Problems zu unternehmen sind, welche Werkzeuge gebraucht werden, wie Ressourcen aufzuteilen sind usw. (“planning”).
4. Die Fertigkeit, die in 3 geplanten Schritte auszuführen (“execution”).

Die ersten drei Wissensarten sind deklarativ, die vierte ist prozedural.

## 52.11 Literatur

- Dietrich Dörner et al.: *Planen, Handeln und Entscheiden in sehr komplexen Realitätsbereichen*. 1981. In: W. Michaelis, (Hrsg.): Bericht über den 32. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Zürich 1980, Göttingen: Hogrefe.
- Karl Duncker: *Zur Psychologie des produktiven Denkens*. Springer, Berlin 1935.
- Joachim Funke: *Problemlösendes Denken*. Kohlhammer, Stuttgart 2003 ISBN 3-17-017425-8
- Berndt Jung, Stefan Schweißer, Johann Wappis: *8D und 7STEP - Systematisch Probleme lösen*. Carl Hanser, München 2011 ISBN 978-3-446-42571-2
- Karl Popper: *Alles Leben ist Problemlösen. Über Erkenntnis, Geschichte und Politik.* Piper, München 1994 ISBN 3-492-22300-1
- Max Wertheimer: *Produktives Denken*. Kramer, Frankfurt Main 1957.

## 52.12 Referenzen

- [1] Original: “What you do when you don't know what to do”. In: G. H. Wheatley: *Problem solving in school mathematics*. MEPS Technical Report 84.01, West Lafayette, Indiana, Purdue University, School of Mathematics and Science Center, 1984, S. 1
- [2] S. Ian Robertson: *Problem Solving*. Psychology Press, Hove (UK), 2001, S. 40 ff.
- [3] J. Martin, R. Bell (and a contribution by Eion Famer) B822 Technique Library; The Open University 2000;
- [4] S. P. Marshall: *Schemas in problem solving*. Cambridge University Press 1995

# Kapitel 53

## Projektmanagement

Als **Projektmanagement (PM)** bezeichnet man das Initiieren, Planen, Steuern und das Kontrollieren und Abschließen von **Projekten**.

Viele Begriffe und Verfahrensweisen im Projektmanagement sind mittlerweile etabliert und standardisiert. In den Studiengängen der Ingenieurwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft und Informatik werden Grundkenntnisse des Projektmanagements vermittelt. Weltweit gibt es Verbände, welche sich dem Projektmanagement verschrieben haben. Die drei bekanntesten sind:

- das amerikanische **Project Management Institute (PMI)** mit der **PMP-Zertifizierung**
- das britische **Office of Government Commerce (OGC)** mit der **Prince-2-Zertifizierung**
- die **International Project Management Association (IPMA)** mit der **IPMA-Zertifizierung**

Deren Vertretungen in den Ländern, in Deutschland z. B. die **GPM**, bieten Zertifizierungen auf unterschiedlichen Levels an; Details dazu stehen in den Artikeln zu den Verbänden.

Ihre Verfahren sind grundsätzlich unabhängig von Branche und Projekthalt. Aufbauend auf diesen Verfahren werden individuelle Vorgehensmodelle abgeleitet, in denen die Besonderheiten des Projekts berücksichtigt werden:

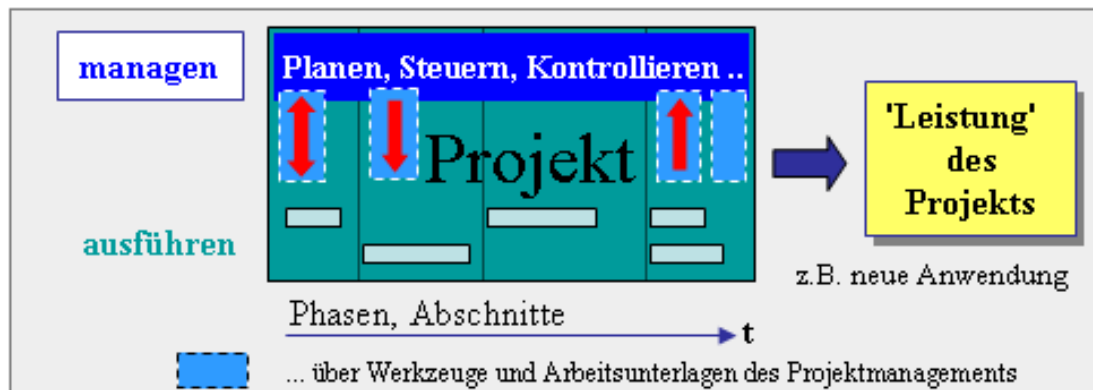
- der Projektgegenstand, beispielsweise eine Software oder eine Brücke;
- der Projekttyp – ein Forschungs- oder Entwicklungsprojekt, ein Investitionsprojekt oder ein Organisationsprojekt;<sup>[1]</sup>
- Gegebenheiten und Gepflogenheiten im Unternehmen bzw. die **Organisationskultur**

### 53.1 Definitionen Projektmanagement

Projektmanagement wird je nach Quelle textlich unterschiedlich, inhaltlich aber weitgehend übereinstimmend definiert:

- **DIN-Norm (DIN 69901–5:2009-01)**: „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“
- **ISO-Norm (ISO 21500:2012; deutscher Entwurf als DIN/ISO E 21500:2013-06)**: „Projektmanagement ist die Anwendung von Methoden, Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen in einem Projekt. Es umfasst das [...] Zusammenwirken der verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus.“
- **Project Management Institute (PMI)**: “Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements.” (deutsch: „Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um Projektanforderungen zu erfüllen.“)

## Verzahnung des Projektmanagements mit den Ausführungsaktivitäten im Projekt ...



Verzahnung des Projektmanagements mit dem Gesamtprojekt

- Britisches Office of Government Commerce (OGC): „Projektmanagement ist die Planung, Delegation, Überwachung und Steuerung aller Aspekte eines Projekts. Dazu gehören die Motivation der Beteiligten, die Projektziele zu erreichen, und zwar innerhalb der zu erwarteten Leistungsziele für Zeit, Kosten, Qualität, Umfang, Nutzen und Risiken.“
- ICB: U. a.: „Führung der Projektbeteiligten zur sicheren Erreichung der Projektziele.“ ICB versteht die Methodik des Projektmanagements sogar als Führungsprinzip im sog. *Management by Projects*.
- Etymologie: leitet sich ab von lateinisch *proiectum* ‚das nach vorne Geworfene‘ und lat. *manum agere* ‚an der Hand führen‘.

## 53.2 Einführung

### 53.2.1 Stakeholdererwartungen

Der Projektmanager hat die Aufgabe, die Erwartungen der *Stakeholder* an das Projekt so weit wie möglich zu erfüllen. Die für die Erhebung der Erwartungen meist verwendete Methode ist die *Projektumfeldanalyse*. Als *Stakeholder* bezeichnet man dabei jede Person oder Organisation, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projekts betroffen sind.

Der Projektmanager bewegt sich dabei zwischen den Größen

- Zeit: Projektdauer und Termine
- Kosten
- Inhalt, Umfang und Qualität der Projektergebnisse

Diese drei Größen stehen in einer Zielkonkurrenz zueinander, beispielsweise in folgenden Situationen:<sup>[2]</sup>

- Um den Termin zu halten, werden Überstunden geleistet und zusätzliches Personal beschäftigt; dies erhöht die Kosten.
- Um bei einem *gedeckelten* Projekt die Kosten zu halten, werden Leistungen gestrichen; dies senkt die Qualität der Ergebnisse.
- Um die Qualität des Projektergebnisses sicherzustellen, wird zusätzliche Zeit in Tests investiert und der Termin verschoben.



#### Magisches Dreieck

Um den Projekterfolg zu gewährleisten, muss der Projektmanager zunächst die Interessen der *Stakeholder* transparent machen und dann gemeinsam mit ihnen eine Projektplanung erstellen. Letztendlich wird mit dem Auftraggeber eine Priorität dieser Größen festgelegt, auf der dann die Projektsteuerung aufgebaut wird. Das Projektreporting beschreibt das Projekt (oder die einzelnen Ergebnistypen des Projekts) dann immer in Bezug auf diese drei Größen.

Wenn die Organisationsform eines Unternehmens Ressourcenkonflikte erwarten lässt (zum Beispiel Matrixorganisation), wird manchmal eine vierte Steuergröße „Personal“ beschrieben. Auch wenn Personal sonst ein Teil der Kosten ist (Personalkosten), kann es entscheidend sein, bestimmte Personen im Projekt zu haben. Dies sollte explizit beschrieben und allen *Stakeholdern* transparent sein. Abweichungen werden im Projektreporting transparent gemacht.

Das magische Dreieck zeigt auch, dass eine Änderung an einer der Steuergrößen automatisch zu Änderungen an einer oder beiden anderen Größen führt.

### 53.2.2 Personelle Besetzung

Die Leitung des Projekts liegt beim Projektleiter. Er ist gegenüber dem Auftraggeber für das Projekt verantwortlich und berichtspflichtig. Dem Projektteam ist er sachlich weisungsberechtigt. Ob er auch disziplinarisch weisungsberechtigt ist, hängt von der Art der Projektorganisation ab.<sup>[3]</sup>

Der erfolgreiche Projektmanager benötigt

- Kenntnisse des Projektmanagements,
- allgemeines Managementwissen,
- produktspezifisches Wissen,
- Ausdauer und Belastbarkeit,
- eine ganzheitliche und nachhaltige Denkweise,

- zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten.

Neben dem methodischen Können sind die **sozialen** Fähigkeiten eines Projektmanagers für den Projekterfolg entscheidend. Projektmanagement ist immer auch Risiko- oder Chancenmanagement: In jedem **Projekt** treten ungeplante Situationen auf. Einen guten Projektmanager macht aus, dass er solche Situationen früh erkennt, mit geringen Reibungsverlusten wieder in den Griff bekommt und die sich bietenden Möglichkeiten nutzt. Projektmanager sollen daher über Erfahrungen in **Kommunikation** und **Konfliktmanagement**, **Teambildung** und **Motivation** verfügen. **Anreizsysteme** spielen dabei eine zentrale Rolle.<sup>[4]</sup>

Bei intern nicht vorhandenen Kapazitäten kann die Rolle des Projektleiters auch extern vergeben werden.

Je nach Größe und Komplexität des Projektes können Aufgaben im Projektmanagement delegiert, geteilt oder in **Personalunion** bearbeitet werden:

- Eine Möglichkeit besteht darin, das Projekt in Teilprojekte zu unterteilen, die klar voneinander abgegrenzt sein müssen. Jeweils ein Teilprojektleiter übernimmt dann die Steuerung dieser Teilprojekte und berichtet an den Projektleiter.
- Eine andere Möglichkeit ist die Teilung nach Aufgabenbereichen. Beispielsweise können das Termin- und das Kostenmanagement oder das Risiko- und das Qualitätsmanagement jeweils bestimmten Personen mit entsprechender Qualifikation zugeordnet werden.

### 53.2.3 Wahl der Vorgehensweise

Aufgrund verschiedener Strukturen und Methoden des Projektmanagements (PM) (siehe auch **Abschnitt 4.3f**, PM-Systeme und Projektphasen), für die teilweise eigene Vorgehensmodelle existieren, richtet sich die Wahl der Vorgehensweise zur Durchführung eines **Projekts** (inkl. des Projektmanagements) meist nach:

- Vorgaben der Organisation oder des Auftraggebers (Richtlinien)
- Größe des Projekts (zum Beispiel Anzahl Personentage)
- **Komplexität** des Projekts, wobei man nach technischer und sozialer Komplexität unterscheidet
- **Branche** des Projekts, falls ein branchen-/produktspezifisches Vorgehensmodell verwendet wird
- weiteren **Projektart**-Kategorisierungen wie zum Beispiel Entwicklungsprojekt, Lernprojekt, Wartungsprojekt, ...

Mit der Projektdurchführung kann eine einzige, aber auch mehrere tausend Personen befasst sein. Entsprechend reichen die Werkzeuge des Projektmanagements von einfachen **To-Do-Listen** bis hin zu komplexen Organisationen mit ausschließlich zu diesem Zweck gegründeten Unternehmen und massiver Unterstützung durch **Projektmanagementsoftware**. Daher ist eine der Hauptaufgaben des Projektmanagements vor Projektbeginn die Festlegung, welche **Projektmanagementmethoden** in genau diesem Projekt angewendet und gewichtet werden sollen. Eine Anwendung aller Methoden in einem kleinen Projekt würde zur Überadministrierung führen, also das **Kosten-Nutzen**-Verhältnis in Frage stellen.

### 53.2.4 Übergreifendes Management von Projekten

#### Multiprojektmanagement

Werden mehrere Projekte gleichzeitig gesteuert und koordiniert, spricht man von **Multiprojektmanagement**. Multiprojektmanagement, das häufig etwa bei großen Unternehmen anzutreffen ist, stellt besondere Herausforderungen an die Beteiligten, weil hier Zusammenhänge, z. B. konkurrierende Ressourcen, über mehrere Projekte hinweg koordiniert werden müssen. Ein Spezialfall wird z. T. auch *Enterprise Project Management (EPM)* genannt; dabei sind diese Projekte unternehmensweit und organisationsübergreifend zu steuern.



### Programmmanagement

Vom Multiprojektmanagement abzugrenzen ist der Begriff des **Programmmanagements**. Unter einem Programm versteht man in diesem Fall ein Bündel inhaltlich zusammengehörender Projekte. Programmmanagement ist im Gegensatz zu Multiprojektmanagement aber zeitlich limitiert, ähnlich wie ein Projekt. Multiprojektmanagement kann als Form der unternehmensweiten Ressourcensteuerung hingegen unbegrenzt eingesetzt werden.

### Großprojektmanagement

Großprojektmanagement ist dem Programmmanagement ähnlich, wobei das Programmmanagement in der Regel Einzelprojekte eines Themenbereichs steuert und das Großprojektmanagement die Teilprojekte eines Großprojekts koordiniert.

### Projektportfoliomanagement

Im **Projektportfoliomanagement** werden die Projekte eines Unternehmens verwaltet. Das Portfoliomanagement konsolidiert die **Kennzahlen** aller Projekte eines Unternehmens, sowohl laufender als auch geplanter. Damit liefert es dem Unternehmensmanagement projektübergreifende Information zur Steuerung des Gesamtbestandes an Projekten.

## 53.2.5 Software-Werkzeuge

Nahezu alle Teilbereiche des Projektmanagements werden heutzutage durch **Projektmanagementsoftware** unterstützt. Sie gestattet dem Projektmanager, die Planinhalte für das Projekt vorzugeben, so dass anschließend alle Beteiligten dort ihre jeweiligen Arbeitsaufgaben und -fortschritte abfragen bzw. eintragen können. Sie ermöglichen eine Auswertung des aktuellen Projektstands nach diversen Gesichtspunkten (beispielsweise hinsichtlich Frist- oder Budgeteinhaltung), auch mit Hilfe von grafischen Darstellungen (beispielsweise **Gantt-Diagrammen**). Zu vorab definierten **Meilensteinen** oder zum Abschluss werden **Reports** generiert.

Für bestimmte Teilbereiche des Projektmanagements kommt **speziell** darauf ausgerichtete Software zum Einsatz. Daneben wird häufig allgemeingültige Software (wie Textbearbeitung, Tabellenkalkulation, ...) verwendet, zum Teil unter Verwendung von Mustervorlagen. Zur **Kommunikation** werden praktisch immer **Mailsysteme** benutzt, in virtuellen Projektteams oder mit verteilten Stakeholdern häufig auch **Webkonferenzsysteme** und **elektronische Meetingssysteme**, die die Durchführung von Meetings und Workshops über das Internet ermöglichen.

**Wikis** werden unter anderem für das **Wissensmanagement** ebenfalls als Werkzeuge im Projektmanagement eingesetzt.<sup>[5][6]</sup>

Die Unternehmen und Organisationen wenden PM-Werkzeuge in der Praxis in hohem Maß **unterschiedlich** an. Dabei wird teilweise auch ERP-Software verwendet, die das ganze Unternehmen abbildet und gleichzeitig über Projektmanagementfunktionen verfügt.

## 53.3 Erfolgsfaktoren

Um das häufige Scheitern von **Projekten** (siehe auch **Chaos-Studie** und<sup>[7]</sup>) gibt es immer wieder anhaltende Diskussionen. Als wesentlicher Faktor werden dabei oft **Mängel im Projektmanagement** genannt.

### Projektmanagement als Erfolgsfaktor

Das professionelle Management ist als zentrales Erfolgskriterium von Projekten zu sehen. Insbesondere sind

- die Projektgrenzen und die Projektziele adäquat zu definieren
- Projektpläne zu entwickeln und einem periodischen Controlling zu unterziehen
- Projekte prozessorientiert zu strukturieren
- die Projektorganisation und Projektkultur projektspezifisch zu gestalten.
- eine spezifische Projektkultur zu entwickeln und

- die Beziehungen des Projekts zum Projektkontext zu gestalten.

Projektmanagement leistet einen Beitrag zur Sicherung des Projekterfolgs, kann diesen aber nicht allein sichern, da es auch weitere Faktoren wie z. B. die Unternehmensstrategie, Wettbewerbssituation etc. gibt, die den Projekterfolg beeinflussen.<sup>[8]</sup>

Solche **Voraussetzungen für erfolgreiches PM**, die nur außerhalb des Projektmanagements erfüllt werden können, sind z. B.:

- Commitment der Stakeholder: 'Sponsor' für das Projekt, Akzeptanz des Projekts und seiner Ziele
- Angemessene Projekt-Infrastruktur: Organisation, Methoden und Werkzeuge sind verfügbar
- Kompetenz der dem Projekt zugeteilten Personen

Darüber hinaus erschöpft sich 'Projekte erfolgreich führen' nicht im Beherrschen der PM-Methodik. Vielmehr wird der Erfolg in hohem Maß auch von den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten („weiche Faktoren“) aller Beteiligten inkl. der Projektmanager bestimmt.

Bei **Unregelmäßigkeiten und Störungen** im Projektablauf spricht man von **Projektdiskontinuitäten**. Diese können oft nicht im Rahmen des normalen Projektmanagements bewältigt werden, und bedürfen gesonderter Methoden.

## 53.4 Standards und Normen

In den Normen und Standards sind *Projektmanagement-Methoden und Vorgehensmodelle* zu unterscheiden. Während sich erstere auf bestimmte Teildisziplinen des Projektmanagements (Risiken, Anforderungen, Terminplanung, ...) beziehen, versucht man mit sog. Vorgehensmodellen die Abfolge der Tätigkeiten, also die Prozesse für das Projekt und das PM möglichst präzise festzulegen; weit verbreitet ist das **V-Modell**.

Die Aufgabenstellungen, Methoden, Instrumente und Ebenen des Projektmanagements sind im Wesentlichen gut bekannt und dokumentiert. Ziel sollte es jedoch sein, eine möglichst weit verbreitete, einheitliche Begriffsbasis und Terminologie zu etablieren und zu fördern. Dieser Aufgabe stellen sich diverse Normierungsinstitute und PM-Verbände:

- Insbesondere ist hier das amerikanische **Project Management Institute (PMI)** zu nennen, das mit seinem **Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)** das englischsprachige Standardwerk zum Projektmanagement herausgegeben hat. Viele der folgenden Informationen beziehen sich auf den PMBOK Guide, da er sich durch die sehr strukturierte Darstellung eignet, um die Besonderheiten von Projekten und Projektmanagement darzustellen.
- Für Deutschland finden insbesondere die Normen **DIN 69901 Anwendung**.
- Des Weiteren wurde 2012 die **ISO 21500** zum Thema Projektmanagement veröffentlicht.
- Als internationaler *Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten* ist die Norm **ISO 10006:2003** veröffentlicht worden.

Für den *Praxiseinsatz* legen Unternehmen/Organisationen in der Form von PM-Handbüchern, PM-Leitfäden etc. fest, wie das PM in ihren Projekten anzuwenden ist. Die einzelnen Vorgaben beziehen sich dabei i. d. R. auf Standards wie sie in diesem Kapitel genannt werden, sie werden dabei aber häufig unternehmens- oder situationsspezifisch (Projektart und -Größe etc.) angepasst (reduziert, vereinfacht, individuell ergänzt, auf Werkzeuge adaptiert, ...).

### 53.4.1 Internationale Projektmanagement-Standards

- **IPMA Competence Baseline (ICB 3.0)**: PM-Standard des Projektmanagementverbandes **International Project Management Association (IPMA)**; dezentral organisiert, in Deutschland durch die **GPM**
- **PMBOK Guide**: ursprünglich US-amerikanischer PM-Standard des Projektmanagementverbandes **Project Management Institute (PMI)**
- **PRINCE2**: inzwischen weit verbreitete Projektmanagementmethode aus dem **Vereinigten Königreich**

- **DIN 69901**: findet derzeit international großen Anklang und geht stark in die **ISO 21500** ein
- **ISO 21500**: die letzte Version erschien im Oktober 2012. <sup>[9]</sup>

### 53.4.2 Projektmanagement-Systeme

Um die Arbeits- und Organisationsform Projektmanagement in einem **Unternehmen** zu verankern, sind entsprechende Rahmenbedingungen und Spielregeln notwendig. Es müssen ganzheitliche, leistungsfähige Projektmanagement-Systeme geschaffen werden, die im Regelfall Standards, Maßnahmen und Tools in folgenden Bereichen enthalten:

**Organisation** Die organisatorische Verankerung des Projektmanagements muss im jeweiligen Unternehmen eindeutig geklärt sein. Hierzu zählen beispielsweise die Definition von klaren Rollen, **Kompetenzen** und Verantwortlichkeiten (insbesondere das Zusammenspiel Linie - Projekt), die Einrichtung einer zentralen Organisationseinheit für Projektmanagement (zum Beispiel Project Management Office, Project Competence Center) oder die Festlegung von PM-Karrierpfaden und Anreizsystemen.

**Methodik** Im Bereich der Methodik werden Standards, Instrumente, Methoden, **Richtlinien** und Prozesse definiert, die bei Projekten zur Anwendung kommen sollen. Die Methodik wird in der Regel individuell für die jeweilige Organisation festgelegt. In vielen Fällen wird die verwendete Methodik in einem **Projektmanagementhandbuch** dokumentiert.

**Qualifizierung** Damit Projektmanagement erfolgreich angewendet werden kann, müssen Führungskräfte, Projektleiter und -mitarbeiter entsprechend für ihre Rolle vorbereitet und dafür qualifiziert werden. Seminare, Training-on-the-Job oder **Projekt-Coaching** sind weit verbreitete Instrumente zur Qualifizierung.

**Software** Es müssen IT-gestützte Strukturen geschaffen werden, die einen effizienten Informations- und **Kommunikationsfluss** gewährleisten sowie die Projektplanung und -steuerung über den gesamten Projektverlauf unterstützen. Am Markt existieren eine Vielzahl von PM-Tools und umfangreichen PM-Lösungen, die diverse Funktionalitäten bieten.

Die derzeit gültige Norm 69901:2009 definiert Projektmanagementsysteme als „System von Richtlinien, organisatorischen Strukturen, Prozessen und Methoden zur Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten“. Die mittlerweile nicht mehr gültige Norm **DIN 69905** definierte hingegen Projektmanagementsysteme noch als „organisatorisch abgrenzbares Ganzes, das durch das Zusammenwirken seiner Elemente in der Lage ist, Projekte vorzubereiten und abzuwickeln.“

Außerdem hat die Organisationsform der Trägerorganisation Einfluss auf die Projekte. Die bekanntesten Organisationsformen sind:

- **Linienorganisation** (funktionsbezogene Organisation)
- **Matrixorganisation** (Mischsicht)
- **Projektorientierte Organisation**

## 53.5 Projektphasen

→ *Hauptartikel: Projektphase*

Projektphasen sind zeitliche Abschnitte, die im **Vorgehensmodell** für ein Projekt festgelegt sind. Die Phasen bilden den Rahmen, in dem jeweils einzelne Aktivitäten mit ihrem Arbeitsinhalt (was tun?) und ihren Ergebnissen festgelegt werden. Diese Aktivitäten werden im Projektmanagement (Teilbereich **Aufgabenmanagement**) gesteuert und kontrolliert. Üblicherweise enden die Projektphasen mit definierten **Meilensteinen**. Je nach Projektart, Projektprodukt, Branche etc. sind Phasenmodelle i. d. R. *individuell* auf die Aufgabenstellung ausgerichtet.

Die Gliederung der Projektaktivitäten in Phasen ist in Reinform eine Vorgehensweise nach dem **Wasserfallmodell**, alternativ kann sie jedoch auch iterativ angelegt sein, z. B. um Projektergebnisse bei bestimmten Situationen nochmal zu überarbeiten.

Ein Beispiel für ein Phasenmodell *im Allgemeinen* (mit Aufzählung darin anfallender PM-Aufgaben) ist:

- **Projektdefinition:** Das Ziel des Projekts wird festgelegt, Chancen und Risiken werden analysiert und die wesentlichen Inhalte festgelegt. Kosten, Ausmaß und Zeit werden grob geschätzt; bei großen Projekten kann dies durch eine **Machbarkeitsstudie** unterstützt werden. Am Ende dieser Phase steht der formelle **Projektauftrag**.
- **Projektplanung:** In dieser Phase wird das Team organisiert, und es werden Aufgabenpläne, Ablaufpläne, Terminpläne, Kapazitätspläne, Kommunikationspläne, Kostenpläne, Qualitätspläne und das **Risikomanagement** festgelegt. Hierbei spielen so genannte **Meilensteine** eine wichtige Rolle.
- **Projektdurchführung und -kontrolle:** Diese Phase umfasst, abgesehen von der Durchführung selbst, für das Projektmanagement die Kontrolle des Projektfortschritts und die Reaktion auf projektstörende Ereignisse. Erkenntnisse über gegenwärtige oder zukünftige Abweichungen führen zu Planungsänderungen und Korrekturmaßnahmen.
- **Projektabschluss:** Die Ergebnisse werden präsentiert und in dokumentierter Form übergeben. In einem Review wird das Projekt rückblickend bewertet; die gemachten Erfahrungen werden häufig in einem **Lessons-Learned**-Bericht festgehalten. Der **Projektleiter** wird vom Auftraggeber entlastet.
- Unter Umständen **Projektabbruch:** Das Projekt wird abgebrochen, ohne dass die Projektziele erreicht sind.

Ähnlich kurz definiert auch der als **Demingkreis** bekannte PDCA-Zyklus ein allgemeines 4-Phasen-Vorgehen, das nach Plan, Do, Check und Act (i. S. Einführung) unterscheidet. Dieses allgemeine Vorgehen kann 'generisch', für ganze Projekte oder auch für einzelne Projektabschnitte (Phasen) angewendet werden.

Ein *Phasenmodell für die Softwareentwicklung* könnte eine feinere Phasenstruktur aufweisen und zum Beispiel wie folgt aussehen. Die Aufgaben des Projektmanagements sind dabei nicht als Projektphase definiert, sondern werden als global wahrzunehmende Projekt-Rolle unterstellt:

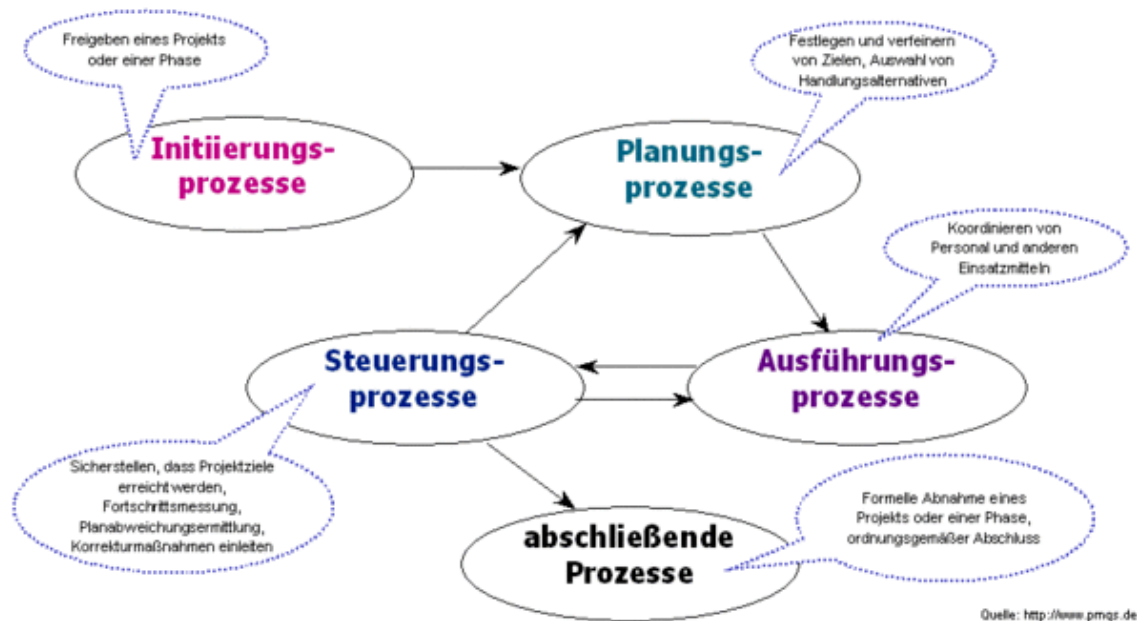
- Analyse
- Machbarkeitsstudie
- Entwurf
- Umsetzung
- Test
- Pilotierung
- Rollout bei den Anwendern
- Abschluss

In der aktuellen Projektmanagement-Literatur wird die strenge Phaseneinteilung („Wasserfallmodell“) in Frage gestellt. In der Praxis können Phasenverläufe sich überlappen oder zirkulär angelegt sein. Methoden wie **Rapid Prototyping** oder **Agile Softwareentwicklung** versuchen, andere Wege zu gehen.

Auch wird kritisiert, dass ein universell gültiger Phasenansatz der Unterschiedlichkeit von Projekten nicht gerecht werde. „One size doesn't fit all.“ Dennoch baut auch die neue DIN-Normenreihe 69900 darauf auf. Eine PM-Aufgabe ist deshalb, das Vorgehen für ein konkretes Projekt, ausgehend von Standardmodellen, zweckentsprechend zu adaptieren; z. B. Projektphasen zusammenzufassen und nicht erforderliche Projektaktivitäten auszuklammern.

## 53.6 Projektmanagement-Prozessgruppen

Werden die Projektmanagementprozesse von den Projektphasen abstrahiert, dann lassen sich die Projektmanagementprozesse in Prozessgruppen zusammenfassen.



Prozessgruppen im Projektmanagement

### 53.6.1 Prozessgruppe *Initiierung*

In der Prozessgruppe *Initiierung* steht der Initiierungsprozess. Er wird zum Projektstart und dann wieder zum Start jeder Projektphase durchlaufen.

Wichtige Ziele der Initiierung sind:

1. Verteilung der notwendigen Informationen, damit von Anfang an effektiv/effizient gearbeitet wird,
2. Nachlässigkeiten in frühen Projektphasen führen später zu (teuren) Schwierigkeiten, daher werden die Ziele und die Arbeitsweise der jeweiligen Projektphase geklärt,
3. die Informationen über das Projekt werden ausgetauscht und unter den Stakeholdern angeglichen,
4. das Projekt bzw. die nächste Projektphase wird in allen Teilen und Zusammenhängen betrachtet (nicht in allen Details).
5. Zu allen Fragen soll möglichst früh eine Übereinstimmung aller Beteiligten erreicht werden.

Wie bei allen Prozessgruppen wiederholen sich die Prozesse und interagieren miteinander. Die sequentielle Darstellung ist eine Vereinfachung.

Gerade während der Initiierung werden durch Klärung und Festlegung der Projektziele die Weichen für den weiteren Projektverlauf und den Projekterfolg gestellt. Die Qualität der Projektziele/Phasenziele (Transparenz) und die Unterstützung der Stakeholder (Verbindlichkeit) entscheiden über den Projekterfolg.

### 53.6.2 Prozessgruppe *Planung*

Unter Planung werden alle Prozessschritte zur Planung des Projekts oder zur Detaillierung der jeweiligen Projektphase zusammengefasst. Alle Schritte orientieren sich am definierten Ziel des Projektes. Ggf. werden Handlungsalternativen geprüft und ausgewählt. Die wichtigsten Projektmanagementprozesse in der Prozessgruppe *Planung* sind:

1. Planung Inhalt und Umfang
2. Definition Inhalt und Umfang
3. Definition der Vorgänge

4. Festlegen der Vorgangsfolgen
5. Einsatzmittelbedarfsplanung
6. Schätzung der Vorgangsdauern
7. Kostenschätzung
8. Risikomanagementplanung
9. Entwickeln des Terminplans
10. Kostenplanung
11. Zusammenstellung des Projektplans

Hierzu gibt es noch eine Reihe von Hilfsprozessen, wie Qualitätsplanung, Beschaffungsplanung, usw.

### **53.6.3 Prozessgruppe *Ausführung***

Unter Ausführung versteht man die Koordination der Mitarbeiter und anderer Ressourcen und deren Zuordnung zu den Vorgängen im Projektplan, damit das **Projektziel** erreicht wird. Hierzu gehören Prozesse, wie die Arbeitspaketfreigabe. Unterstützt wird die Ausführung von Hilfsprozessen, wie Qualitätssicherung, Informationswesen, Teamentwicklung oder Lieferantenauswahl, usw.

### **53.6.4 Prozessgruppe *Überwachung***

Diese Prozessgruppe beschäftigt sich mit der kontinuierlichen Überwachung der Zielerreichung im Projekt. Interessanterweise wäre das englischsprachige *control processes* in der deutschen PMBOK Guide Version besser als „Kontrolle“ anstatt als „Steuerung“ übersetzt worden (was wörtlich gesehen natürlich falsch gewesen wäre). In der Prozessgruppe *Steuerung* gibt es zwei Hauptprozesse:

1. Berichtswesen, zur Sammlung und Verteilung (Stakeholderorientierung!) der Projektleistung und
2. die integrierte **Änderungssteuerung**, um die Änderungen zu koordinieren.

Die Hauptprozesse werden durch eine Vielzahl von Hilfsprozessen unterstützt; dazu gehören Abnahmeprozesse für Anforderungen und andere Ergebnistypen, Termin- und Kostensteuerung und Risikoüberwachung.

### **53.6.5 Prozessgruppe *Abschluss***

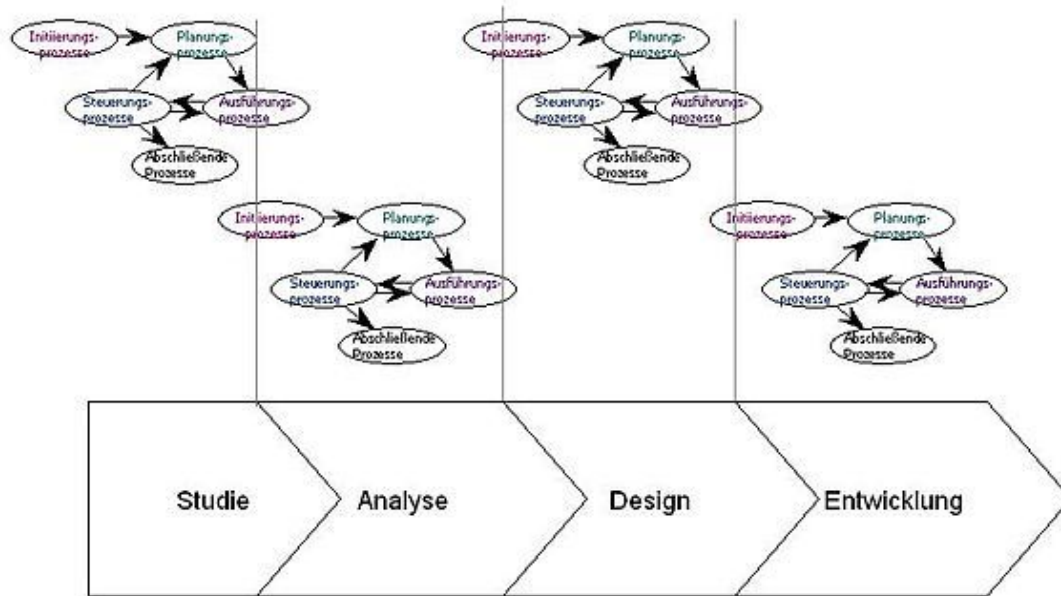
Die abschließenden Prozesse beschäftigen sich mit

1. Vertragsbeendigung und
2. dem administrativen Abschluss des Projekts.

Bei ersterem muss dafür gesorgt werden, dass die Verträge alle ordentlich beendet, bezahlt, usw. werden. Beim administrativen Abschluss geht es um die interne Beendigung des Projekts im Unternehmen. Hierzu gehören Abschlussbericht, **Lessons Learned Workshops** und – nach PMI ganz wichtig – die Befüllung der „Datenbank mit historischen Projektdaten“, um das erworbene Wissen auch zukünftigen Projekten (und Projektmanagern) zur Verfügung zu stellen.



### Projektmanagementprozessgruppen



Produktorientierte Prozesse / Projektphasen

Quelle: <http://www.pmq5.de>

Zusammenspiel Prozessgruppen und Projektphasen

### 53.6.6 Prozessgruppen und Projektphasen

Die Hauptprozessgruppen wiederholen sich wiederkehrend in allen Projektphasen – jedoch in unterschiedlicher Ausprägung.

Beispiele

- Die Detailplanung für jede Phase wird jeweils am Phasenanfang durchgeführt.
- Für unterschiedliche Phasen wird eine neue Personalplanung erforderlich, da andere Fähigkeiten benötigt werden.
- Jede Phase wird mit einem Phasenkickoff gestartet, um alle Stakeholder über die Aufgaben und Ziele der nächsten Projektphase zu informieren.

## 53.7 Die neun Wissensgebiete des Projektmanagements

Projektmanagement hat im Wesentlichen die folgenden Tätigkeitsbereiche (nach Project Management Institute 'Wissensbereiche' genannt) abzudecken:

- **Integrationsmanagement:** Hier wird die Integration des Projekts sichergestellt und koordiniert. Beteiligte und Betroffene (Grafikbeispiel siehe „Projektlandschaft“) sind dabei entsprechend der Art ihrer Beteiligung einzubeziehen. Die Einhaltung von Projekt-Standards erleichtert dies.
- **Inhalts- und Umfangsmanagement:** Das Management des Projektrahmens (auch *Scope Management*, *Anforderungsmanagement*) sorgt dafür, dass die gesetzten Projektziele erreicht werden. Es sorgt allerdings nicht nur für die Ergebnisorientierung in Bezug auf die ursprünglichen Ziele, sondern hat insbesondere zur Aufgabe, notwendige Abweichungen von diesen Zielen, die im Projektverlauf deutlich werden, in das Projekt einzusteuern sowie entsprechende Neuplanungen zu veranlassen.
- **Terminmanagement:** Zielt auf die Einhaltung des Zeitrahmens ab und sollte alle beteiligten Zielgruppen einbinden. Der Projektplan dient dabei vor allem als Kommunikationsmedium.



- **Kostenmanagement:** Zielt auf die Budgeteinhaltung ab. Hierfür ist (zum Beispiel durch **Projektkostenrechnung**) der Kostenverlauf zu erfassen. Gegebenenfalls sind Gegenmaßnahmen einzuleiten.
- **Qualitätsmanagement:** Projektspezifisches Qualitätsmanagement umfasst die Standardisierung von Projekt-Prozessen, Dokumentation der Arbeiten und Ergebnisse, sowie ein geeignetes Maßnahmenmanagement.
- **Personalmanagement:** Enthält die effiziente Zuordnung der Ressourcen nach Fähigkeiten und verfügbaren Kapazitäten auf die Projektaufgaben, aber auch die Teamentwicklung.
- **Kommunikationsmanagement:** Nimmt häufig bis zu 50 % der Projektarbeit ein und schließt alle Beteiligten und Betroffenen ein; auch im **Veränderungsmanagement** (*Change Management*) zu berücksichtigen.
- **Risikomanagement:** Projektspezifisches Risikomanagement. Enthält Risikoanalysen, präventive Maßnahmen und Notfallkonzepte. Insbesondere bei komplexen Projekten ist dies von Bedeutung.
- **Beschaffungsmanagement:** Integration und Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten.

Die einzelnen Aktivitäten / Tätigkeiten im Projektmanagement sind auf diese Inhalte ausgerichtet und betreffen dabei ggf. *mehrere Wissensbereiche gleichzeitig*.

Beispiel: Das **Aufgabenmanagement** behandelt Inhalte aus dem Termin- und dem Personalmanagement.

Die Wissensgebiete erstrecken sich grundsätzlich über das *gesamte Projekt*, jedoch mit phasenspezifischen Schwerpunkten.

Beispiel: Definieren von Risiken oder Terminen in der Planungsphase, deren lfd. Überwachung in der Durchführung.

*Wichtiger Hinweis:* Die Wissensgebiete sind zwar im Wortlaut identisch mit entsprechenden Äquivalenten im allgemeinen Management, jedoch sind die Themen hier projektspezifisch ausgerichtet: Projektmanagement hat durch die projektspezifischen Eigenschaften (Einmaligkeit der Produkterstellung, zeitliche Beschränkung, **Stakeholderorientierung** und iterative Herangehensweise) spezielle Managementprozesse (siehe Projektmanagement Prozessgruppen), welche sich von den allgemeinen Management-Wissensgebieten erheblich unterscheiden.

## 53.8 Geschichte

„Projektplanung gibt es, seit Menschen größere Vorhaben gemeinschaftlich durchführen. Weder ein militärischer Feldzug, noch die Errichtung großer Gebäude (Tempel, Festungen), noch beispielsweise eine lange Seereise zur Entdeckung der Westpassage nach Indien sind vorstellbar, ohne dass die Verantwortlichen diese Projekte detailliert geplant hätten. Doch geschah dies lange Zeit formlos, allein aufgrund der **Erfahrungen** und Kenntnisse der Verantwortlichen; erst im 20. Jahrhundert sollten diese informellen Verfahren zusammengetragen, systematisiert und in die wissenschaftlich aufbereitete Form gebracht werden, unter der heute Projektmanagement betrieben wird.“<sup>[10]</sup>

Henry Gantt entwickelte 1910 den Balkenplan (auch Gantt-Diagramm genannt). Unabhängig davon hatte Karol Adamiecki eine ähnliche Methode mit den Namen *Harmonogram* und *Harmonograf* bereits 1896 entwickelt. Gantts Methode kam erstmals bei einem größeren Bauvorhaben, der Errichtung des 1935 fertiggestellten **Hoover-Staudamms**, zum Einsatz. Die erste Dokumentation der Vorgehensweise beim Projektmanagement wurde vermutlich im Rahmen des **Manhattan-Projekts** vorgenommen.<sup>[11]</sup>


Eine weitere Entwicklung des Projektmanagements war dann für den **Wettlauf ins All** erforderlich – vor allem für das **Apollo-Programm**.<sup>[12]</sup>

## 53.9 Literatur

- Eine ausführliche Literaturliste ist hinterlegt unter: **Projektmanagement-Literatur**

## 53.10 Weblinks

 **Wiktionary: Projektmanagement** – Bedeutungserklärungen, Wortherkunft, Synonyme, Übersetzungen

 **Commons: Projektmanagement** – Sammlung von Bildern, Videos und Audiodateien

## 53.11 Quellen

- [1] Michael Gessler: Projektarten. In: Michael Gessler; Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement. 4. Auflage. 1, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2011, ISBN 978-3-924841-40-9, S. 43.
- [2] Nini Grau, Michael Gessler, Thomas Eberhard: Projektanforderungen und Projektziele. In: Michael Gessler; Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement. 4. Auflage. 1, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2011, ISBN 978-3-924841-40-9, S. 105.
- [3] Rolf Kremer, Adolf Rohde: Projektorganisation. In: Michael Gessler, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement. 4. Auflage. 1, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2011, ISBN 978-3-924841-40-9, S. 206–210.
- [4] | Project Team Rewards: Rewarding and Motivating your Project Team, Jöran Beel, 2007, CreateSpace, ISBN 978-1-4348-1626-9.
- [5] Christiane Schulzki-Haddouti: *Kooperative Technologien in Arbeit, Ausbildung und Zivilgesellschaft*. Analyse für die Innovations- und Technikanalyse (ITA) im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen eines Forschungsprojekts am Fachbereich Media der Hochschule Darmstadt 2008. S. 335, abgerufen am 8. Oktober 2012 (PDF; 6,3 MB, deutsch): „Wikis eignen sich insbesondere zur gemeinsamen Arbeit an komplexen Textgefügen, wie größeren, mehrteiligen Publikationen oder Projektanträgen, aber auch zum Projektmanagement“
- [6] *Planen und Managen*. ebenda S. 167f.; Markus Böttger: *Der Einsatz von Wikis im IT-Projektmanagement: Anforderungsanalyse, Konzeption und prototypische Implementierung in einem mittelständischen Softwareunternehmen*. BoD – Books on Demand, 2010, ISBN 978-3-86815-286-9.
- [7] Bent Flyvbjerg: Why Your IT Project Might Be Riskier Than You Think. In: Harvard Business Review. 89, Nr. 9, September 2011, S. 23-25.
- [8] Quelle: IPMA nach Gareis bzw. Patzak, Rattay
- [9] *New ISO standard on project management* (englisch).
- [10] Bernd J. Madauss: *Handbuch Projektmanagement: mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden*. 6., überarb. und erw. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2000.
- [11] James E. Webb: *Space Age Management*. McGraw, 1969, ISBN 0-07-068801-X.
- [12] *Quarks & Co: Der lange Weg zum Mond*. (PDF; 651 kB) auf: [wdr.de](http://wdr.de)

Normdaten (Sachbegriff): GND: 4047441-0

## Kapitel 54

# Reifegradmodell (Führungslehre)

Das **Reifegradmodell** ist ein Teilaspekt der im Jahr 1977 von **Paul Hersey** und **Ken Blanchard** entwickelten Theorie des **Situativen Führens**.<sup>[1]</sup> Nach diesem Modell soll die Führungskraft einen zum Reifegrad des Mitarbeiters passenden **Führungsstil** wählen. Der Reifegrad wird aus der Kombination von **Motivation** (psychologischer Reife) und **Fähigkeit** (Arbeitsreife) bestimmt. Durch die Ausprägung von niedrig bis hoch ergeben sich vier Grundformen:<sup>[2]</sup>

- Reifegrad 1: *nicht fähig und nicht willig*
- Reifegrad 2: *nicht fähig, aber willig*
- Reifegrad 3: *fähig, aber nicht willig*
- Reifegrad 4: *fähig und willig*

Zu jedem dieser Reifegrade gibt es nach dieser Theorie einen passenden (Erfolg versprechenden) Führungsstil:

- Führungsstil 1: Dirigieren (telling): *Gib genaue Anweisungen und überwache die Leistung!* (Reifegrad 1).
- Führungsstil 2: Überzeugen (selling): *Erkläre Entscheidungen und gib Gelegenheit für Klärungsfragen!* (Reifegrad 2).
- Führungsstil 3: Partizipieren (participating): *Teile Ideen mit und ermutige Entscheidungen zu treffen!* (Reifegrad 3).
- Führungsstil 4: Delegieren (delegation): *Übergib die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung!* (Reifegrad 4).

Empirische Überprüfungen der Theorie des Situativen Führens und somit des Reifegradmodells haben ergeben, dass dieses Modell zum einen inkonsistent und mehrdeutig ist (siehe **Barnum-Effekt**) und zum anderen methodische Schwächen aufweist. Folglich wird der praktische Nutzen in Frage gestellt.<sup>[3]</sup>

### 54.1 Siehe auch

- Systemische Führung
- Kontingenztheorie
- Situatives Führen

### 54.2 Verweise

[1] Yukl, G., Leadership in Organizations, 8th Edition, Pearson: 2013

[2] ebenda, S. 171 f.

[3] Robbins, S., et. al., Fundamentals of Management, 7th Edition, Pearson: 2011, S. 328

# Kapitel 55

## Selbstmanagement

Der Begriff **Selbstmanagement** bezeichnet die **Kompetenz**, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen zu gestalten. Dazu gehören Teilkompetenzen wie zum Beispiel selbstständige **Motivation, Zielsetzung, Planung, Organisation, Lernfähigkeit** und **Erfolgskontrolle** durch **Feedback**.

### 55.1 Begriffliche Klärung

Die Begriffe Selbstmanagement, -steuerung, -regulierung und -führung werden meist synonym verwendet. Ihr gemeinsamer Kern ist das Grundmodell der **kybernetischen Systemtheorie**, die das Verhalten sich selbst regulierender, lernender Systeme in den Natur- und Sozialwissenschaften analysiert und erklärt.<sup>[1]</sup> Als Fähigkeit zur Selbststeuerung lässt sich Selbstmanagement als Metakompetenz verstehen, die in verschiedenen Disziplinen angesiedelt ist. In der Psychologie wird vorwiegend der Begriff „Selbstregulierung“ (Self-Regulation)<sup>[2]</sup> und in der Managementwissenschaft der Begriff „Selbstmanagement“ vor allem für das Verhalten von Führungs- und Fachkräften und (autonomen) Arbeitsgruppen, die ohne formale Führer funktionieren, verwendet.<sup>[3]</sup>

Selbstmanagement, verstanden als Kompetenz, die berufliche und persönliche Entwicklung zu gestalten, wendet Techniken aus dem Management, der Psychologie und der persönlichen Führung an, um die eigene Motivation zu erhöhen, eigene Ziele zu klären und diese besser zu erreichen.<sup>[4][5]</sup> Selbstmanagement ist mit dem **Zeitmanagement** verwandt und hat zum Ziel, die **Selbstwirksamkeit** und **Umsetzungskompetenz** zu erhöhen.

### 55.2 Bedeutung des Selbstmanagements

Peter Drucker, wohl einer der bedeutendsten Management-Autoren, betont, dass wir in einem Zeitalter (Stichwort **Wissengesellschaft**) noch nie dagewesener persönlicher und beruflicher Möglichkeiten leben. Diese Wahlmöglichkeiten erfordern allerdings auch die Übernahme von Verantwortung für die eigene Entwicklung und persönliche Reife. Dazu Peter Drucker wörtlich: „Knowledge workers must, effectively, be their own chief executive officers. It's up to you to carve out your place, to know when to change course, and to keep yourself engaged and productive during a work life... To do these things well, you'll need to cultivate a deep understanding of yourself... how you learn, how you work with others, what your values are, and where you can make the greatest contribution”.<sup>[6]</sup>

In der Pädagogik ist Selbstregulierung immer wieder ein Thema gewesen, auch wenn diese **Erziehung** in den 1970er Jahren „**Erziehung zum Ungehorsam**“ (gleichnamiger Film von Gerhard Bott (Fernsehjournalist)) oder auch „**antiautoritäre Erziehung**“ genannt wurde. Insgesamt herrschte in der **antiautoritären Erziehung** (Alexander Sutherland Neill: Theorie und Praxis der antiautoritären Erziehung – Das Beispiel Summerhill) die Vorstellung, das Kind sei weitgehend selbst in der Lage, seinen Lebensweg zu organisieren (siehe auch: **Selbstorganisation, Kinderladen**). Als Forderung an den Erzieher wurde formuliert: Er habe sich mit seinen Erziehungsmethoden deutlich zurückzuhalten (Hans-Jochen Gamm: **Kritische Schule**), damit das Kind nicht unberechtigt beeinflusst bzw. manipuliert würde (**Autonomie**). In Deutschland hatte diese Bewegung u. a. zur Folge, dass sich neben den mächtigen Kindergarten-Systemen der Kirchen ein freiheitlich orientiertes Elementarwesen entwickelte, das sich in Eltern-Vereinen und -Initiativen organisierte, um eine freie und selbstbestimmte Erziehung zu praktizieren.

## 55.3 Entwicklung des Themas

Nach **Stephen Covey** lassen sich vier Generationen des Selbstmanagements unterscheiden.<sup>[7]</sup> In der ersten Phase stand das so genannte **Zeitmanagement** zur persönlichen Arbeitsorganisation im Vordergrund. Mit Zeitplanern (**Organizer**), Checklisten, Kalendern und **To-do-Listen** hat man versucht, vor allem die Arbeitsabläufe und die eigene Produktivität zu steigern. Die zweite Generation des Selbstmanagements baut darauf auf, den Schwerpunkt auf die sinnvolle Planung und Vorbereitung von Aufgaben, Sitzungen und Projekten zu legen. Dazu gehört auch das „richtige“ Setzen von Prioritäten und die Schärfung des Blicks fürs Wesentliche. Die dritte Generation geht einen Schritt weiter und umfasst die Wahrnehmung der persönlichen Verantwortung für die Planung und Gestaltung zukünftiger Aktivitäten, die im Einklang mit den persönlichen Werten und Zielen stehen. Die nachfolgenden Empfehlungen verdeutlichen das zentrale Anliegen der ersten drei Generationen des Selbstmanagements.<sup>[8]</sup>

- Erstellen Sie eine Rangfolge Ihrer Ziele und Werte als Voraussetzung für die Festlegung von lang- und kurzfristigen Prioritäten.
- Beginnen Sie jeden Tag mit einer Aufteilung der Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit, und bearbeiten Sie diese nach dem **Eisenhower-Prinzip**.
- Delegieren Sie so viel wie möglich nach dem Grundsatz, dass derjenige eine Aufgabe erledigen sollte, der die besten Voraussetzungen dafür hat (statt alles selber machen zu wollen).
- Erledigen Sie alle Vorgänge so, dass sie nicht ein zweites Mal auf Ihren Schreibtisch kommen.
- Berufen Sie Sitzungen nur dann ein, wenn andere Kommunikationsmittel wirklich nicht möglich sind.
- Sorgen Sie dafür, dass jede Sitzung gut vorbereitet ist, und machen Sie am Ende grundsätzlich eine kurze Manöverkritik („Sind Sie mit den Resultaten der Sitzung zufrieden?“)
- Sagen Sie Ihren Gesprächspartnern zu Beginn, was das Ziel (erwartetes Ergebnis) des Gesprächs ist und wie viel Zeit Sie dafür reserviert haben.
- Erstellen Sie regelmäßig eine Übersicht, aus der hervorgeht, wo Ihre Zeit geblieben ist.
- Kontrollieren Sie jeden Tag, ob die geplanten Aufgaben auch erledigt sind.

Die vierte Generation des Zeitmanagements konzentriert sich nach **Stephen Covey** auf die Verbesserung der Lebensqualität durch die Befriedigung von vier grundlegenden Bedürfnissen:

- Sicherstellung der physischen Leistungsfähigkeit und der mentalen Energie.
- Schaffung befriedigender Beziehungen zu Anderen und die Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen.
- Steigerung der Lernfähigkeit und Förderung des persönlichen Wachstums durch den Erwerb neuer und die Weiterentwicklung vorhandener Fähigkeiten.
- Erarbeitung inspirierender Zukunftsperspektiven (Ziele) und das Erkennen eines tieferen Sinns in der persönlichen Entwicklung.

**Mihaly Csikszentmihalyi** hat diesen Aspekt des Selbstmanagements wie folgt formuliert: „Die Menschen wollen für einen Zweck arbeiten, nicht einfach nur für ihren Lebensunterhalt... (sie brauchen) ein Ziel, das eine planlose Existenz in ein zweckgerichtetes und erfreuliches Abenteuer verwandelt.“<sup>[9]</sup> Diesen Zustand der Selbstbestimmung und Eigenverantwortung kann man als das Ergebnis eines erfolgreichen Selbstmanagements interpretieren. Der Weg zu einem derartigen Zustand ist auch ein wichtiges Thema in der Psychologie. So bemerkt zum Beispiel auch **Frederick Kanfer**, ein Anliegen verschiedener Therapieansätze des Selbstmanagements sei es, Klienten zu besserer Selbststeuerung anzuleiten und möglichst aktiv zu einer eigenständigen Problemlösung zu befähigen. „Wenn dieser systematische Lern- und Veränderungsprozess erfolgreich abläuft, sind Klienten (wieder) in der Lage, ihr Leben *ohne* externe professionelle Hilfe in Einklang mit ihren Zielen zu gestalten.“<sup>[10]</sup>

Die fünfte Generation des Selbstmanagements wird zurzeit unter den Stichworten **Selbstregulation**, **Volition** oder **Umsetzungskompetenz** diskutiert.<sup>[11]</sup> Dabei handelt es sich um bestimmte Fähigkeiten wie zum Beispiel:<sup>[12]</sup>

- Steuerung der Gedanken und Fokussierung auf das Wesentliche

- Zielgerichtete Beeinflussung von Gefühlen und Stimmungen
- Kontrolle von Impulsen und die Fähigkeit, diese aufzuschieben
- Selbstmotivierung (Beherrschen von Strategien der Selbstmotivation)
- Leistungssteigerung durch Entwicklung von Fähigkeiten aus eigenem Antrieb und Lernfähigkeit.

**Fazit:** Nach heutigem Verständnis ist Selbstmanagement eine Kompetenz, die aus verschiedenen, durch den Willen (Volition) gesteuerte Teilkompetenzen besteht. Dazu gehören unter anderem folgende Fähigkeiten:<sup>[13]</sup>

1. selbstständig sinnvolle und authentische Ziele zu setzen,
2. einen Plan und eine Strategie für die effiziente Umsetzung der Ziele zu erarbeiten,
3. diesen Plan konsequent umzusetzen und
4. regelmäßige Fortschritts- und Ergebniskontrollen durchzuführen und
5. daraus Maßnahmen zur Effizienzsteigerung abzuleiten (lernen).

## 55.4 Literatur

- David Allen: *Getting Things Done. The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin Books, New York 2002, ISBN 9780142000281.
- David Allen: *Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag*, Helmut Reuter (Übers.), 19. Auflage, Piper Taschenbuch, 2007, ISBN 9783492240604.
- Roy F. Baumeister, Kathleen Vohs: *Handbook of Self-Regulation, Research, Theory, and Applications*. Guilford Press, New York 2004, ISBN 1-57230-991-1.
- Roy Baumeister, John Tierney: *Die Macht der Disziplin: Wie wir unseren Willen trainieren können*. Goldmann Verlag, München 2014, ISBN 9783442173938.
- Stephen R. Covey: *Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*, Angela Roethe, u.a. (Übers.), 31. Auflage, GABAL, Offenbach 2014, ISBN 9783897495739.
- Stephen Covey: *First Things First*. London 1994.
- Mihaly Csikszentmihalyi: *Flow im Beruf*. 2. Auflage. Klett-Cotta, Stuttgart 2004, ISBN 3-608-93532-0.
- Peter F. Drucker: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York 1974.
- Peter F. Drucker: *Managing Oneself*. In: *Harvard Business Review*. 2005.
- Joseph P. Forgas et. al. (Hrsg.): *Psychology of Self-Regulation*. Psychology Press, New York 2009, ISBN 1-84872-842-5.
- Volker Heyse, John Erpenbeck: *Kompetenztraining*. 2. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2009, ISBN 3-7910-2731-X.
- Frederick H. Kanfer, Hans Reinecker, Dieter Schmelzer: *Selbstmanagement-Therapie: Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. 4. Auflage. Springer, Heidelberg 2006, ISBN 3-540-25276-2.
- Hugo M. Kehr: *Authentisches Selbstmanagement – Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke*. Beltz, Weinheim 2009, ISBN 3-407-22622-5.

- Martin Krengel: Golden Rules: Erfolgreich Lernen und Arbeiten. Alles was man braucht. Selbstcoaching. Motivation. Zeitmanagement. Konzentration. Organisation, 4. Auflage, Eazybookz, Lauchhammer 2013, ISBN 9783941193444.
- Werner Tiki Küstenmacher, Lothar Seiwert: Simplify your Life: Einfacher und glücklicher leben. Knauer TB, München 2008, ISBN 9783426780428.
- Claas-Hinrich Lammers: Emotionsbezogene Psychotherapie. Schattauer, Stuttgart 2007, ISBN 3-7945-2499-3.
- Waldemar Pelz: Kompetent führen - Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. Gabler, Wiesbaden 2004, ISBN 3-409-12556-6.
- Wolfgang H. Staehle: Management. 7. Auflage. München 1994.
- Gary Yukl: Leadership in Organizations. 6. Auflage. Pearson, Upper Saddle River 2006.

## 55.5 Einzelnachweise

- [1] Baumeister, R. F., & Vohs, Kathleen, Handbook of Self-Regulation, Research, Theory, and Applications, New York 2004, S. 2
- [2] Forgas, J. P. et. al., Psychology of Self-Regulation, New York, 2009
- [3] Staehle, Management, 7. Auflage, München 1994, S. 360.
- [4] Stephen R. Covey: Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, GABAL, Offenbach 2014, S. 79 ff.
- [5] David Allen, Getting Things Done. The Art of Stress-Free Productivity, New York 2002, S. 24 - 33, S. 54 – 81
- [6] Drucker, P. F., Managing Oneself, in: Harvard Business Review, Jan. 2005, S. 2
- [7] Covey, S., First Things First, London 1994, S. 22 ff.
- [8] Pelz, Kompetent führen, Wiesbaden 2004, S. 98 f.
- [9] Csikszentmihalyi, M., Flow im Beruf, 2. Auflage, Stuttgart 2004, S. 193 und 222.
- [10] Kanfer, F. H., Reinecker, H., Schmelzer, D., Selbstmanagement-Therapie: Ein Lehrbuch für die klinische Praxis, 4. Auflage, Heidelberg 2006, S. 5
- [11] Roy Baumeister und Kathleen Vohs (ed.), Handbook of Self-Regulation, New York 2004
- [12] Forgas, J.P. et.al., Psychology of Self-Regulation, New York, 2009
- [13] Berger, A. et. al., Multidisciplinary perspectives on attention and the development of self-regulation, in: Progress in Neurobiology 82 (2007), 256-286



# Kapitel 56

## Servant Leadership

**Servant Leadership** ist eine von **Robert Greenleaf** begründete Philosophie der Führung und ein etablierter Ansatz der **Führungsforschung**. Sie beschreibt das Wirken von Führenden als Dienst am Geführten, mithin als dienendes Führen im Gegensatz zum beherrschenden Führen.

### 56.1 Ansatz

Der Servant Leadership-Ansatz beinhaltet eine kompromisslose Ausrichtung der Führung auf die Interessen der Geführten: „Ein Servant Leader liebt Menschen und möchte ihnen helfen. Die Mission des Servant Leaders ist es daher, die Bedürfnisse anderer zu identifizieren und zu versuchen, diese Bedürfnisse zu befriedigen.“ (Kent Keith, CEO des Greenleaf Center for Servant Leadership.)<sup>[1]</sup> Die Idee des dienenden Führens beschreibt schon **Friedrich der Große**: „Der Herrscher ist der erste Diener des Staates. Er wird gut besoldet, damit er die Würde seines Standes aufrechterhalte. Man fordert aber von ihm, dass er werktätig für das Wohl des Staates arbeite und [...] die Hauptgeschäfte mit Sorgfalt leite.“<sup>[2]</sup> Der Begründer des Servant Leadership, Robert Greenleaf, gibt an, beim Lesen von Hermann Hesses „Morgenlandfahrt“ auf die Idee des Servant Leadership gekommen zu sein.<sup>[3]</sup>

In der heutigen Praxis und Theorie des Managements ist das Prinzip des dienenden Führers umstritten, findet jedoch immer wieder Befürworter:

- Der ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, **Hans Lutz Merkle** (1979), „daß Dienen und Führen keine Gegensätze seien, sondern daß Führungseignung aus der Bereitschaft zum Dienen hervorgehe. Führen sei also eine besondere Kategorie des Dienens.“<sup>[4]</sup>
- Ex-Telekom-Personalvorstand **Thomas Sattelberger**: „In einem Dienstleistungsunternehmen muss Führung eine ausgeprägt dienende Komponente haben und nicht als Positionsmacht gelebt werden. [...] Offensichtlich habe ich das nicht hingekriegt.“<sup>[5]</sup>
- Benediktinermönch und Managementberater **Anselm Grün**: „Unterwürfig, zögernd, zaghaft: Der Begriff der Demut ist in der Wirtschaft verloren gegangen, weil er negativ besetzt ist. Dabei ist die Demut gerade eine der Tugenden, die Führungskräfte am meisten brauchen. Denn führen heißt: dienen“.<sup>[6]</sup>

### 56.2 Weiterführende Literatur

- Dirk van Dierendonck: *Servant Leadership – A Review and Synthesis*. In: *Journal of Management*. July 2011 (37), S. 1228–1261.
- Robert K. Greenleaf: *The Servant as Leader*. Neuauflage. The Robert K Greenleaf Center, 1991, OCLC 24918113. (Erstauflage 1970)
- Hans H. Hinterhuber, Anna Maria Pircher-Friedrich, Leonhard J. Schnorrenberg (Hrsg.): *Servant Leadership: Prinzipien dienender Unternehmensführung*. Erich Schmidt Verlag, 2007, ISBN 978-3-503-09785-2.

- Emily M. Hunter, Mitchell J. Neubert, Sara Jansen Perry, L. A. Witt, Lisa M. Penney, Evan Weinberger: *Servant leaders inspire servant followers – Antecedents and outcomes for employees and the organization*. In: *The Leadership Quarterly*. 2013 (24), S. 316–331.
- Markus Krost, Boris Kaehler: *Servant Leadership – Die Führungskraft als Diener?* In: *Personalführung*. Heft 6/2010, S. 54–56. (online auf der Webseite der *Deutschen Gesellschaft für Personalführung*)
- Fons Trompenaars, Ed Voerman: *Servant-Leadership across cultures*. Infinite Ideas, Oxford 2009, ISBN 978-1-905940-99-8.
- Gary A. Yukl: *Leadership in Organizations*. 8. Auflage. Pearson, Boston u.a. 2013, ISBN 978-0-273-76566-0, S. 336–338.

## 56.3 Einzelnachweise

- [1] Zitiert nach: Fons Trompenaars, Ed Voerman: *Servant-Leadership across cultures*. Infinite Ideas, Oxford 2009, S. 8.
- [2] Friedrich der Große: *Das politische Testament von 1752*.
- [3] Robert K. Greenleaf: *The Servant as Leader*. Neuauflage. The Robert K Greenleaf Center, 1991. (Erstauflage 1970)
- [4] Zitiert nach Anselm Grün: *Menschen führen, Leben wecken – Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia*. 6. Auflage. dtv, 2010. (Erstauflage: Vier-Türme Verlag, 1998)
- [5] Zitiert aus Reiner Straub, Randolph Jessl: *Da wundere ich mich über mich*. In: *Personalmagazin*. Heft 6/2012, S. 13.
- [6] Anselm Grün: *Vom Mut, hinabzusteigen*. In: *Handelsblatt*. 12. Dezember 2013, S. 16.

# Kapitel 57

## Situatives Führen

**Situatives Führen** bezeichnet eine Gruppe von **Kontingenztheorien**, die besagen, dass der Vorgesetzte je nach Situation unterschiedliche **Führungsstile** wählen soll, um erfolgreich zu sein.

### 57.1 Entwicklung situativer Theorien

Während universelle Führungstheorien davon ausgehen, dass bestimmte Verhaltensweisen oder Persönlichkeitsmerkmale – wie zum Beispiel Charisma – grundsätzlich zum Erfolg führen, behaupten so genannte **Kontingenztheorien** (Situatives Führen), dass der Führungserfolg auch von den Rahmenbedingungen abhängig ist, in denen sich der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter jeweils befinden.<sup>[1]</sup> Eine der ersten Theorien dieser Art stammt von **Fiedler** aus dem Jahr 1967.<sup>[2]</sup> Nach seiner Überzeugung ist der Führungserfolg – gemessen als Leistung der geführten Gruppe – nicht nur vom Führungsstil, sondern auch von den folgenden Faktoren abhängig:

- Persönliche Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern (den Geführten)
- Aufgabenstruktur (zum Beispiel Schwierigkeitsgrad)
- Positionsmacht des Vorgesetzten

Je nach Ausprägung dieser Faktoren ist ein anderes Führungsverhalten erforderlich.<sup>[3]</sup> Wie dieses Verhalten konkret aussehen sollte, beschreibt die weiterentwickelte Theorie von **Paul Hersey** und **Ken Blanchard** aus dem Jahr 1977,<sup>[4]</sup> die auch heute noch zu den populärsten Modellen gehört. Auf die Popularität kann man aus der Tatsache schließen, dass die Eingabe des Stichwortes „Situatives Führen“ in verschiedenen Suchmaschinen im Internet über 40.000 Treffer ergibt – ein Grund, dieses Konzept näher zu betrachten. Die Abbildung 1 fasst die wichtigsten Aspekte des gesamten Artikels zusammen.

### 57.2 Situatives Führen nach Hersey und Blanchard

Hersey und Blanchard unterscheiden zwischen einem mehr aufgabenbezogenen und einem mehr personenbezogenen Führungsstil. Je nach „Reifegrad“ der geführten Mitarbeiter ist ein anderes Verhalten des Vorgesetzten erfolgversprechend. Diese Grundbegriffe wurden von Hersey und Blanchard wie folgt definiert:<sup>[4]</sup>

- *Aufgabenorientierung* besagt, dass der Vorgesetzte es vorzieht, detaillierte Anweisung zu geben, er formuliert klare Erwartungen und Vorgaben im Hinblick darauf, was bis wann wie erledigt werden muss.
- Im Falle der *Beziehungsorientierung* legt der Vorgesetzte großen Wert auf gute persönliche Kontakte, er bietet Unterstützung an, lobt und ermuntert seine Mitarbeiter.
- Bei beiden Orientierungen handelt es sich um ein Kontinuum mit den beiden Polen „Aufgabenorientierung“ und „Beziehungsorientierung“ (siehe Abbildung 2).

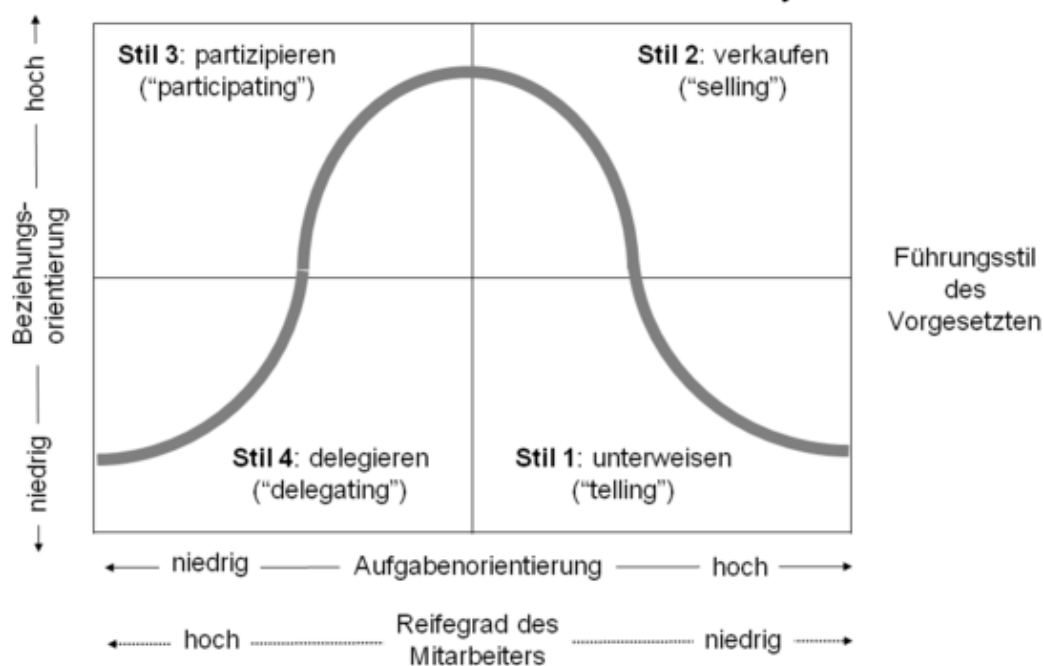
## Theorie des Situativen Führens (von Hersey und Blanchard)

- **Ziel** der Theorie: Empfehlungen für erfolgreiches Verhalten von Vorgesetzten erarbeiten
- Wichtige **Grundbegriffe** (der Theorie von Hersey und Blanchard)
  - ▶ Beziehungsorientierung = unterstützendes, lobendes Verhalten des Vorgesetzten
  - ▶ Aufgabenorientierung = dirigierendes Verhalten mit detaillierten Instruktionen
  - ▶ Reifegrad der Geführten = Kompetenz und Engagement
- **Empfehlungen** (Erfolg versprechende Führungsstile bei vier Reifegraden)
  1. Niedrige Reife → Aufgabenorientierung anwenden: dirigieren, unterweisen („telling“)
  2. Niedrige bis mittlere Reife → Aufgaben- und Beziehungsorientierung gleichzeitig anwenden: dirigieren und unterstützen („selling“)
  3. Mittlere bis hohe Reife → stark unterstützend und wenig aufgabenorientiert führen: („participating“)
  4. Hohe Reife: geringe Aufgaben- und Beziehungsorientierung anwenden → Verantwortung übertragen („delegating“)
- **Empirische Kritik:** Fehlende Validität des Original-Modells. In verbesserten Varianten konnten die behaupteten Zusammenhänge und die Effektivität dieses Führungsverhaltens (Führungserfolg) empirisch nicht nachgewiesen werden
- **Fachliche Kritik:** Aus nicht validen Theorien lassen sich keine praxisrelevanten Empfehlungen ableiten. Die Theorie des Situativen Führens hat die gleiche Zuverlässigkeit und Aussagekraft wie ein Horoskop oder eine Binsenweisheit („Barnum-Effekt“).



Abbildung 1: Situatives Führen – Zusammenfassung

## Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard



Quelle: Pelz, W., *Kompetent führen*, Wiesbaden 2004

Abbildung 2: Das Modell des Situativen Führens im Überblick

- Der Reifegrad von Mitarbeitern umfasst zwei Aspekte: einen sachlichen und einen psychologischen. In sachlicher Hinsicht streben „reife“ Mitarbeiter Verantwortung an; sie entwickeln selbstständig ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen. In psychologischer Hinsicht wollen „reife“ Mitarbeiter etwas erreichen, sie sind motiviert und

engagiert.

- Der Reifegrad ist jeweils an bestimmte Aufgaben gebunden. Das bedeutet, dass der eine Mitarbeiter bei der Aufgabe A (zum Beispiel verkaufen) eine hohe Reife demonstrieren kann, während er bei einer anderen Aufgabe B (Abläufe organisieren) eine wesentlich niedrigere Reife aufweisen kann.
- Den Führungserfolg definieren Hersey und Blanchard als Zielerreichung und Einflussnahme, bei der die Mitarbeiter eine bestimmte Aufgabe erledigen. Ferner respektieren sie ihren Vorgesetzten und sind kooperationsbereit. Diese Effektivität ist dann gegeben, wenn der gewählte Führungsstil zum Reifegrad der geführten Mitarbeiter passt.

Ausgehend von diesen Grundbegriffen lassen sich nach Hersey und Blanchard vier wesentliche Verhaltensweisen als Empfehlungen für Vorgesetzte ableiten (siehe Abbildung 2).

- Führungsstil 1: Bei einer niedrigen Reife der Mitarbeiter wird eine hohe Aufgabenorientierung bei gleichzeitig niedriger Beziehungsorientierung empfohlen. Mit anderen Worten: Der Vorgesetzte sollte unterweisen („telling“).
- Führungsstil 2: Hat sich der Mitarbeiter weiter entwickelt (geringe bis mäßige Reife), ist es empfehlenswert, wenn der Vorgesetzte einen stark mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsstil gleichzeitig anwendet. Es kommt darauf an, die Mitarbeiter zu überzeugen („selling“).
- Führungsstil 3: Bei mäßiger bis hoher Reife seiner Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte stark mitarbeiterbezogen und gleichzeitig weniger aufgabenbezogen führen und sie an der Zielsetzung oder an Entscheidungen beteiligen („participating“).
- Führungsstil 4: Sehr „reife“ Mitarbeiter benötigen weder eine besondere Zuwendung durch den Vorgesetzten, noch braucht man ihnen detaillierte Vorgaben bezüglich ihrer Aufgaben und ihres Verhaltens zu machen. In diesem Falle sollte man Verantwortung delegieren („delegating“).

Ergebnis: Erfolgreich sind diejenigen Vorgesetzten, die je nach Situation den passenden Führungsstil anwenden.

### 57.3 Kritische Würdigung

Auch solche Theorien, die beanspruchen, nützliche Empfehlungen für die Praxis geben zu wollen, müssen ihre **Validität** als ein wesentliches Gütekriterium nachweisen. Im Falle der Theorie des Situativen Führens von Hersey und Blanchard wurden in der wissenschaftlichen Fachliteratur zahlreiche Kritikpunkte diskutiert. Diese lassen sich in eine Gruppe zum Thema konzeptionelle oder **Konstruktvalidität** und eine Gruppe Aussagen zum Thema empirische Validität unterteilen. Barry-Craig Johansen<sup>[5]</sup> kommt in seiner Meta-Studie zu dem Ergebnis, dass es vielen Untersuchungen nicht gelungen sei, die **Validität** dieser Theorie nachzuweisen. Das betrifft die konzeptionelle, die instrumentelle und die leistungsorientierte (prognostische) Validität. Daraus folgt: „Leaders who expect the theory to provide clear direction for dealing with subordinates will be disappointed ... and it is impossible at present to determine whether such training (based on this theory, d. V.) is valuable.“<sup>[6]</sup>

Das Kernproblem besteht darin, dass zentrale Grundbegriffe der Theorie so formuliert sind, dass man sie nicht messen oder operationalisieren und damit auch nicht empirisch prüfen kann. Das betrifft die Aufgaben- und Beziehungsorientierung, den Führungserfolg und den Reifegrad der Mitarbeiter. Zur Überwindung dieser Probleme haben Warren Blank, John Weitzel und Stephen Green eine empirische Studie mit 353 Mitarbeitern und 27 Führungskräften von zwei Universitäten aus dem **Mittleren Westen** der Vereinigten Staaten durchgeführt.<sup>[7]</sup> Das beziehungs- und mitarbeiterorientierte Verhalten wurde mit Hilfe des Leader Behavior Descriptive Questionnaire operationalisiert.<sup>[7]</sup> Für eine valide und **reliable** Einschätzung des Reifegrades von Mitarbeitern haben die Autoren eine separate Studie durchgeführt, bei der die Befragten auf einer Skala angeben sollten, wie Sie die Selbstständigkeit, die Verantwortungsbereitschaft, die Leistungsmotivation und die Kompetenz (fachliche Erfahrung) zufällig ausgewählter Mitarbeiter einschätzen sollten. Die Operationalisierung des Begriffs Leistung erfolgte schließlich anhand einer Auswertung der jährlichen Leistungsbewertungen im Rahmen der **Mitarbeitergespräche**. Diese Operationalisierungen waren notwendig, um die zentralen Behauptungen (Hypothesen) der Theorie des Situativen Führens zu testen. Dazu einige Beispiele:

- Bei einem niedrigen Reifegrad von Mitarbeitern wird aufgabenorientiertes Verhalten des Vorgesetzten zu besseren Leistungen führen.
- Beziehungsorientiertes Verhalten des Vorgesetzten wird bei einem mittleren Reifegrad die Leistung steigern.
- Die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter wird steigen, wenn der Vorgesetzte einen Führungsstil wählt, der zum jeweiligen Reifegrad der Geführten passt.

Die Ergebnisse dieser umfangreichen Studie kommentieren die Autoren wie folgt: „These results reveal a lack of support for the basic assumptions that underlie SLT.<sup>[8]</sup> In only one case, psychological maturity and task behavior, did an interaction of leader behavior and subordinate maturity predict subordinate outcomes, i.e., work satisfaction. Given the rather extensive analyses, 12 regression models repeated for two different partitions of the data, these findings do not bolster our confidence in the assumptions that underlie the predictions of SLT. This is disappointing because of the intuitive appeal of the theory.“<sup>[9]</sup>

## 57.4 Fazit

Die durch empirische Studien nachgewiesene mangelnde Validität der ursprünglichen Theorie von Hersey und Blanchard und der gescheiterte Versuch, die kritisierten Unzulänglichkeiten zu überwinden, bedeuten, dass diese Theorie nicht in der Lage ist, den erhobenen Anspruch zu erfüllen, konkrete Vorschläge zu machen, wie eine Führungskraft ihre Aufgaben erfolgreicher bewältigen kann (zum Verständnis: Beispiele für nicht valide „Theorien“ sind **Horoskope** oder **Binsenweisheiten**). Weitere Validierungs-Studien zu dieser Theorie sind in der Fachliteratur nicht zu finden. Die neuere Forschung konzentriert sich zum einen auf das Modell der **Transformationalen Führung** und zum anderen auf pragmatische, auf die Strategie der jeweiligen Organisationen ausgerichtete **Führungskompetenzen**. Zu diesem Trend gehört auch die Abkehr von der Suche nach „optimalen“ oder „Erfolg versprechenden“ Führungsstilen oder Persönlichkeitsmerkmalen.<sup>[10]</sup> Das dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass es keine weiteren Validierungsstudien für die Theorie des Situativen Führens gibt.<sup>[11]</sup> Zum gleichen Fazit kommt Gary Yukl: „The model lacks a clear explanation of the process by which leader behavior influences subordinate performance... Leadership behavior is not defined in a clear and consistent way ... the theory fails to consider other situational variables that are important ... there was little evidence that using the contingent pattern of task and relations behavior prescribed by the theory will make leaders more effective... Conceptual weaknesses limit the utility of situational leadership theory and help to explain the lack of support for it in the research.“ Ein Verdienst der Theorie von Hersey und Blanchard besteht darin, darauf hingewiesen zu haben, dass es wichtig sei, „... to treat different subordinates differently...“<sup>[12]</sup>

Eine erneute kritische Überprüfung der Praxistauglichkeit (Validität) verschiedener (verbesserter) Versionen dieses Modells aus dem Jahr 2009 kommt zu dem Ergebnis: „... it is difficult to endorse the use of the model in leadership training programs ... it does not have sufficient empirical grounding in its original, 1972, version or its more recent, 2007, revised statement... In the absence of more substantial research findings ... those who instruct others within leadership training programs should, as a matter of professional honesty, advise their trainers that SLT (Situational Leadership Theory, d.V.) still lacks a strong empirical grounding, and that its alluring character should not substitute for the absence of empirical substantiation.“<sup>[13]</sup>

## 57.5 Literatur

- Warren Blank u. a.: *A Test of the Situational Leadership Theory*. In: *Personal Psychology*. vol. 43, 1990.
- F. E. Fiedler: *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York 1967.
- P. Hersey, K. Blanchard: *Management of Organizational Behavior*. 4. Auflage. Prentice-Hall, New York 1982, ISBN 0-13-549600-4.
- Barry-Craig Johansen: *Situational Leadership: A Reviews of the Research*. In: *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 1, No. 1, 1990.
- N. Nohira u. a.: *What Really Works*. In: *Harvard Business Review*. Juli 2003.
- W. Pelz: *Kompetent führen : wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren*. 2. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2004, ISBN 3-409-12556-6.

- L. v. Rosenstiel: *Grundlagen der Führung*. In: L. v. Rosenstiel u. a.: *Führung von Mitarbeitern*. 4. Auflage. Stuttgart 1999, ISBN 3-7910-1340-8.
- R. Stogdill, A. Coons (Hrsg.): *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Research Monograph, Ohio State University, 1957.
- G. Yukl: *Leadership in Organizations*. 6. Auflage. Prentice Hall, New York 2006, ISBN 0-13-814268-8.

## 57.6 Belege

- [1] G. Yukl: *Leadership in Organizations*. 6. Auflage. New York 2006.
- [2] F. E. Fiedler: *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York 1967.
- [3] L. v. Rosenstiel: *Grundlagen der Führung*. In: L. v. Rosenstiel u. a.: *Führung von Mitarbeitern*. 4. Auflage. Stuttgart 1999.
- [4] P. Hersey, K. Blanchard: *Management of Organizational Behavior*. 4. Auflage. New York 1982.
- [5] Barry-Craig Johansen: *Situational Leadership: A Reviews of the Research*. In: *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 1, No. 1, 1990
- [6] Barry-Craig Johansen: *Situational Leadership: A Reviews of the Research*. In: *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 1, No. 1, 1990, S. 82.
- [7] Warren Blank u. a.: *A Test of the Situational Leadership Theory*. In: *Personal Psychology*. vol. 43, 1990.
- [8] Situational Leadership Theory
- [9] Warren Blank u. a.: *A Test of the Situational Leadership Theory*. In: *Personal Psychology*. vol. 43, 1990, S. 593.
- [10] N. Nohira u. a.: *What Really Works*. In: *Harvard Business Review*. Juli 2003.
- [11] R. J. Thomas: *Crucibles of Leadership: How to Learn From Experience to Become a Great Leader*. Harvard Business School Publishing, Boston 2008.
- [12] Gary A. Yukl: *Leadership in Organizations*. 6. Auflage. Pearson Prentice Hall, 2006, S. 224 f.
- [13] G. Thompson, R. P. Vecchio: *Situational leadership theory: A test of three versions*. In: *The Leadership Quarterly*. 20 (2009), S. 845 f.



# Kapitel 58

## Soziale Kompetenz

**Soziale Kompetenz** (englisch *social skills*), häufig auch **Soft Skills** genannt, ist die Gesamtheit individueller Einstellungen und Fähigkeiten, die dazu dienlich sind, eigene Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu verknüpfen und in diesem Sinne auch das Verhalten und die Einstellungen dieser Gruppe zu beeinflussen. *Soziale Kompetenz* umfasst eine Vielzahl von Fertigkeiten, die für die soziale Interaktion nützlich bzw. notwendig sind. Ein zuweilen mit ihr gleichgesetzter Teilaspekt der *sozialen Kompetenz* ist dabei die sogenannte **soziale Intelligenz** als „Fähigkeit, andere zu verstehen sowie sich ihnen gegenüber situationsangemessen und klug zu verhalten“.<sup>[1]</sup> *Soziale Intelligenz* in dieser weiter gefassten Bedeutung wird daher mittlerweile nicht mehr allein dem Menschen zugesprochen, sondern auch z.B. zusammen mit Menschen oder in Gruppen zusammenlebenden Tieren wie **Primaten, Hunden, Hauskatzen**<sup>[2]</sup> oder **Ratten**.

In der Literatur werden *soft skills* oft eingedeutscht als „weiche“ Fähigkeiten und Fertigkeiten bezeichnet, die neben der sozialen Kompetenz im engeren Sinne auch Neigungen, Interessen und andere Persönlichkeitsmerkmale wie Belastbarkeit, **Frustrationstoleranz** u. ä. einschließen. „Weich“ bedeutet dabei außerdem, dass diese Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht mit gleicher Verlässlichkeit erfasst werden können wie die „**Hard Skills**“, etwa die (kognitive) Leistungsfähigkeit, für die zahlreiche objektive **Leistungstests** zur Verfügung stehen.

### 58.1 Allgemeines

Im Arbeitsleben versteht man unter *soft skills* die Fähigkeit, das Verhalten und die Einstellungen von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen (Stichwort **Teamfähigkeit** und **Motivation**).

Das Konzept sozialer Kompetenz wird vielfach positiv gesehen, ist aber tatsächlich wertneutral im moralischen Sinne. Auch Anführer mafïöser Organisationen, Trickbetrüger oder Diktatoren wie z. B. **Adolf Hitler** haben es de facto geschafft, die Bestrebungen vieler Individuen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, indem sie die bereits vorhandenen faktischen Wertvorstellungen von Menschen ansprachen, um sie zu gerichteten, teils koordinierten Handlungen zu motivieren.

### 58.2 Psychologie

In der **Psychologie** bezeichnet *soziale Kompetenz* eine nur schwer definierbare Gesamtheit von **Fertigkeiten**, die für die Gestaltung sozialer Interaktion nützlich oder notwendig sein können.<sup>[3]</sup>

Hinsch und Pfingsten bezeichnen als soziale Kompetenz im Sinne einer Arbeitshypothese „die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen“.<sup>[4]</sup>

Soziale Kompetenz (adaptive behavior) war, als psychologischer Begriff, bis Mitte des vorigen Jahrhunderts ein Kriterium zur Beurteilung darüber, ob eine geistige Behinderung vorliegt oder nicht, gleichrangig zur **Intelligenz** (im Sinne der Erfassung durch Intelligenztests). Der **Intelligenzquotient** hat sich bekanntlich stärker durchgesetzt.

Heute steht die Forderung nach der Berücksichtigung sozialer Merkmale, nach der Erfassung und Förderung der sozialen Intelligenz, wieder verstärkt im Vordergrund. So wird in der **Erwachsenenbildung** der Erwerb sozialer Kom-

petenzen als wichtiges Lernziel angesehen, insbesondere deswegen, weil zum einen die Anforderungen beruflicher Tätigkeit heutzutage mehr denn je von Kommunikationsfähigkeiten geprägt sind und zum anderen in Berufsausbildungen gerade dieser Bereich in der Regel ausgespart bleibt. Mittlerweile gibt es allerdings auch berufsbegleitende Studiengänge, die sich dieser Problematik annehmen (z. B. Weiterbildungsstudiengang Sozialkompetenz).

Eine brauchbare Definition des Begriffes „soziale Kompetenz“ zu entwickeln, wird nach Zimmer (1978a, 1978b) durch den Umstand erschwert, dass er nicht nur vom Individuum her, sondern auch mit Rücksicht auf soziale Anforderungen und Situationsmerkmale bestimmt werden muss. Im Gegensatz zu Begriffen wie seelische Gesundheit oder Krankheit, besitzt der Begriff der sozialen Kompetenz nicht nur eine Beziehung zum Funktionieren eines Individuums, sondern parallel dazu auch eine Beziehung zu den situativen Anforderungen.

In unterschiedlichen Kulturkreisen, aber auch in unterschiedlichen Milieus innerhalb eines Kulturkreises, können daher bei vergleichbaren situativen Anforderungen differierende Verhaltensweisen vom Individuum erwartet und somit als Kompetenz interpretiert werden. Dies bedeutet, dass ein Verhalten, das innerhalb eines Milieus eine Person als sozial kompetent darstellt, innerhalb eines anderen Milieus, bei vergleichbaren situativen Anforderungen, mitunter als sozial inkompetent angesehen werden kann. Eine genaue Festlegung von Verhaltensweisen, die in sozialen Situationen als sozial kompetent angesehen werden können, könne es nach Zimmer deshalb grundsätzlich nicht geben (vgl. Stangl 2004). Ähnlich auch Hinsch und Pfingsten, die den ethischen Aspekt aus der Definition von sozialer Kompetenz heraushalten möchten, weil anderenfalls etwa Verhaltensweisen, die als „Zivilcourage“ bezeichnet werden, unter Umständen nicht als sozial kompetent definiert würden.<sup>[4]</sup>

Daher gibt es in vielen Beiträgen zu diesem Thema Kataloge von Fertigkeiten (s. u.), die zumindest teilweise eine gemeinsame Schnittmenge aufweisen.

Ein erster einigermaßen überzeugender Ansatz zur Messung von Teilbereichen des Konstrukts bzw. zu dessen Operationalisierung liegt bei Rathus (1973) innerhalb seines „Rathus Assertiveness Schedule“ vor. Er ist aber wie auch der Ansatz von Saronson (1981) am **Trait-Modell** orientiert und bleibt daher letztlich hinter den älteren Ansätzen von Rampus, Tajfel und anderen zurück, die eine wesentlich dynamischere Sichtweise auf dieses Konstrukt hatten. Vermutlich hat es deshalb innerhalb der wissenschaftlichen Psychologie keine größere Verbreitung gefunden, da es wohl kaum angemessen operationalisiert werden kann. So bliebe eine eventuell über Fragebögen oder ähnliche Verfahren versuchte Erfassung eines solchen Konstruktes weit hinter dem in der Psychologie schon seit vielen Jahren erreichten Kenntnisstand zur Erklärung menschlichen Verhaltens zurück. Der Einsatz projektiver oder situativer Verfahren ist aufgrund der Messproblematik und des damit verbundenen Aufwandes für eine zufriedenstellende Quantifizierung vermutlich nicht zielführend. Der sich aus diesen Gründen innerhalb der wissenschaftlichen Psychologie ergebende weitestgehende Verzicht auf das Konstrukt der sozialen Kompetenz erscheint daher verständlich und nachvollziehbar (vgl. Stangl 2004).

### 58.2.1 Soziale Kompetenzen

Allgemein zählen zur sozialen Kompetenz die folgenden **Kenntnisse** und **Fähigkeiten**:

## 58.3 Pädagogik

Die Erziehung zur sozialen Kompetenz muss möglichst frühzeitig beginnen, wenn sie erfolgreich sein will. Nur durch **Konsequenz** und **Toleranz** sowie das **Lernen** anhand selbst erlebter authentischer Beispiele (prägendes Lernen) können sich Erfolge einstellen. Wie schwierig es ist, nachhaltig Erfolge zu erzielen, erkennt man beispielsweise bei der Bekämpfung von **Vorurteilen**.

Der primäre Ort zum Erlernen sozialer Kompetenz ist traditionell die Familie. Inwieweit die Familie zunehmend damit überfordert ist, und welche Maßnahmen seitens der Gesellschaft Abhilfe schaffen könnten, wird kontrovers diskutiert. In Deutschland wird in Bildungsreformplänen beschrieben, dass soziale Kompetenz ein wesentliches Bildungs- und Erziehungsziel sein soll.

Schulische Methoden, die das Erlernen sozialer Kompetenz erleichtern sollen, sind das autonome Lernen, das offene Lernen, der kommunikative Unterricht. Sozialkompetenz im Rahmen eines Gesamtkonzepts soll beim handlungsorientierten Unterricht vermittelt werden.<sup>[5]</sup>

Im Rahmen des dialogorientierten Lehrgesprächs wird Sozialkompetenz als „**Handlungskompetenz** definiert, die ein sozial-kommunikatives Handeln über unterschiedliche Inhalte in spezifischen Situationen ermöglichen“.<sup>[6]</sup>

Der andragogische Bereich (Erwachsenenbildung) dieses Lernkonzeptes erfolgt unter anderem über Civic Education,

eine Weiterentwicklung der politischen Bildung.

## 58.4 Wirtschaftsleben

„Soziale Kompetenz“ wird in Unternehmen häufig synonym mit den sogenannten „*soft skills*“ verwendet. Der Begriff der sozialen Kompetenz ist allerdings umfassender und umgreift z. B. auch Kritikfähigkeit.

Diese Art der Kompetenz gilt auf dem Arbeitsmarkt für das mittlere Management als eine Schlüsselqualifikation und beschreibt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, 'Teamgeist' und Motivation in die Zusammenarbeit mit anderen (Kollegen, Kunden, Vorgesetzten, Mitarbeitern) einzubringen und für gemeinsame Ziele zu nutzen. Als „soziale Kompetenz“ gilt auch die erfolgreiche Einwirkung von Vorgesetzten auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitern.

Der Begriff der sozialen Kompetenz wird insbesondere in der Personalwirtschaft, etwa im Zusammenhang mit Personalauswahl, *Coaching*, Supervision, Organisationsberatung oder *Peer-Leader*-Ausbildung verwendet. Es gibt keine genormte Gruppe von Persönlichkeitseigenschaften, die der sozialen Kompetenz zugeordnet werden. Die verwendeten Konstrukte und Testverfahren werden subjektiv gewählt, teilweise auch unterschiedlich in verschiedenen Branchen.

## 58.5 Kritik

Der Begriff „soziale Kompetenz“ wird in einer Vielzahl von Bedeutungen verwendet, was die Brauchbarkeit des Begriffs einschränkt. Die Definitionen von sozialen Kompetenzen bzw. „soft Skills“ in ausgewählten, im Wirtschaftsleben einflussreichen Texten verschiedener Art sowie der hohe Stellenwert gegenüber komplementären Kompetenzen werden von Karsten Weihe kritisch analysiert.<sup>[7]</sup>

Eine alternative Definition sozialer Kompetenz ist bei Jens Asendorpf im Lehrbuch *Psychologie der Persönlichkeit* nachzulesen: Demnach setze sich die soziale Kompetenz aus zwei Komponenten zusammen, Konfliktfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Sozial kompetente Menschen verfügten demnach über die seltene Gabe, diese zwei eher gegensätzlich scheinenden Verhaltensweisen situativ so einzusetzen, dass es ihnen möglich wird, eigene Ziele innerhalb sozialer Beziehungen zu erreichen, ohne die Beziehung zu gefährden. Somit sei soziale Kompetenz als der optimale Kompromiss zwischen Selbstverwirklichung und sozialer Verträglichkeit zu sehen.

## 58.6 Siehe auch

- Arbeitsgewohnheiten
- Charaktererziehung
- Emotionale Intelligenz (bzw. Emotionale Kompetenz), Kritikkompetenz, Empathie
- Gewaltfreie Kommunikation, Zwischenmenschliche Kommunikation
- Soziale Inklusion
- Interaktion, soziale Interaktion
- Schlüsselqualifikation
- Soziabilität
- Machiavellische Intelligenz
- Kollektive Intelligenz

## 58.7 Literatur

- Markus Altenfels (Hrsg.): *Soziale Kompetenz. Theoretische Fundierung und Analyse des Status Quo in der oberösterreichischen Bildungs- und Wirtschaftslandschaft*. Education Highway Innovationszentrum für Schule und Neue Technologie, Linz, ISBN 978-3-9500247-8-4. (online auf: [soko.eduhi.at](http://soko.eduhi.at))

- Rolf Arnold Arnold: *Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung: Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem in sich verändernden Handlungsfeld*. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): *Berufliche Weiterbildung in der Transformation. Fakten und Visionen*. Waxmann, Berlin 1997, ISBN 3-89325-560-5.
- Jens Asendorpf: *Psychologie der Persönlichkeit*. 4. Auflage. Springer, Berlin 2007, ISBN 978-3-540-71684-6.
- Uwe Peter Kanning: *Soziale Kompetenz – Definition, Strukturen und Prozesse*. In: *Zeitschrift für Psychologie*. 210 (4), 2002, S. 154–163, doi:10.1026//0044-3409.210.4.154.
- Wolfgang Roth: *Sozialkompetenz fördern – in Grund- und Sekundarschulen auf humanistisch-psychologischer Basis*. Klinkhardt, Bad Heilbrunn 2006, ISBN 3-7815-1448-X.
- Barbara R. Sarason: *The dimensions of social competence. Contributions from a variety of research areas*. In: J. D. Wine, M. D. Smye (Hrsg.): *Social competence*. Guilford Press, New York 1981, S. 100–122.
- Werner Sarges: *Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen?* In: H.-C. Riekhof (Hrsg.): *Strategien der Personalentwicklung*. 6. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2006, Teil B, S. 133–148, doi:10.1007/978-3-8349-9178-2\_10.
- Anke A. Rimmel: *Ich weiß, wo's langgeht! - Ein Leitfaden für die Grundschule zur Förderung sozialer und personaler Kompetenzen*. 2. Auflage. Mildenerger, Offenburg 2009, ISBN 978-3-619-01330-2.

## 58.8 Einzelnachweise

- [1] B. Sowarka: *Soziale Intelligenz und soziale Kompetenz*. In: W. Sarges (Hrsg.): *Management-Diagnostik*. Hogrefe, Göttingen 1995, S. 365–382; zitiert nach: teachSam-Glossar: Soziale Intelligenz, zuletzt abgerufen 5. Januar 2013.
- [2] Martin Vieweg: *Die charmante Strategin*. In: *Bild der Wissenschaft online*. Ausgabe 12/2010, S. 29, zuletzt abgerufen 5. Januar 2013.
- [3] Werner Stangl: *Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur*. abgerufen 5. Januar 2013.
- [4] Rüdiger Hinsch, Ulrich Pffingsten: *Das Gruppentraining sozialer Kompetenzen (GSK). Grundlagen, Durchführung, Materialien*. Beltz, PVU, Weinheim 2007, ISBN 978-3-621-27572-9, S. 82–83.
- [5] Werner Stangls Arbeitsblätter: *Soziale Kompetenz - Pädagogische Sicht*. zuletzt abgerufen 5. Januar 2013.
- [6] Publikationsverzeichnis Anette Bauer-Klebl (ohne nähere Quellenangabe!), zuletzt abgerufen 5. Januar 2013.
- [7] Karsten Weihe: *Vergesst Soft Skills!* BoD, 2013, ISBN 978-3-7322-3356-4.

# Kapitel 59

## Systemische Führung

**Systemische Führung** berücksichtigt im Sinne des **systemischen Ansatzes** *ganzheitlich* alle Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt, Gesellschaft, Kultur und Umwelt. Es geht um das gezielte Intervenieren in Kommunikations- und Erwartungsstrukturen der Beteiligten, um dadurch die **Selbstorganisation** zu fördern (**Autopoiesis**). Die Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken. Organisationen werden als Systeme betrachtet, die nie vollständig „von oben“ durchorganisiert sein können. Systemisches Management orientiert sich an autonomen, verstreuten, selbständigen, selbstorganisierten Subsystemen (siehe **Fraktale Fabrik**). Um die negativen Folgen direkter Übersteuerung und Überregulierung zu vermeiden, wird in der **Führungsforschung** auf partizipative Stile, teilautonome Gruppen, Vernetzung sowie **Zwischenabhängigkeiten** (seiner sozialen Entitäten) in Systemen hingewiesen. Sichtweise und Denkinstrumente der Systemtheorie decken sich selten mit dem gewohnten Verständnis kausalen Denkens. „Einfache Erklärungen haben größeren Appeal als der Verweis auf komplexe und komplizierte, „undurchschaubare Zusammenhänge“.

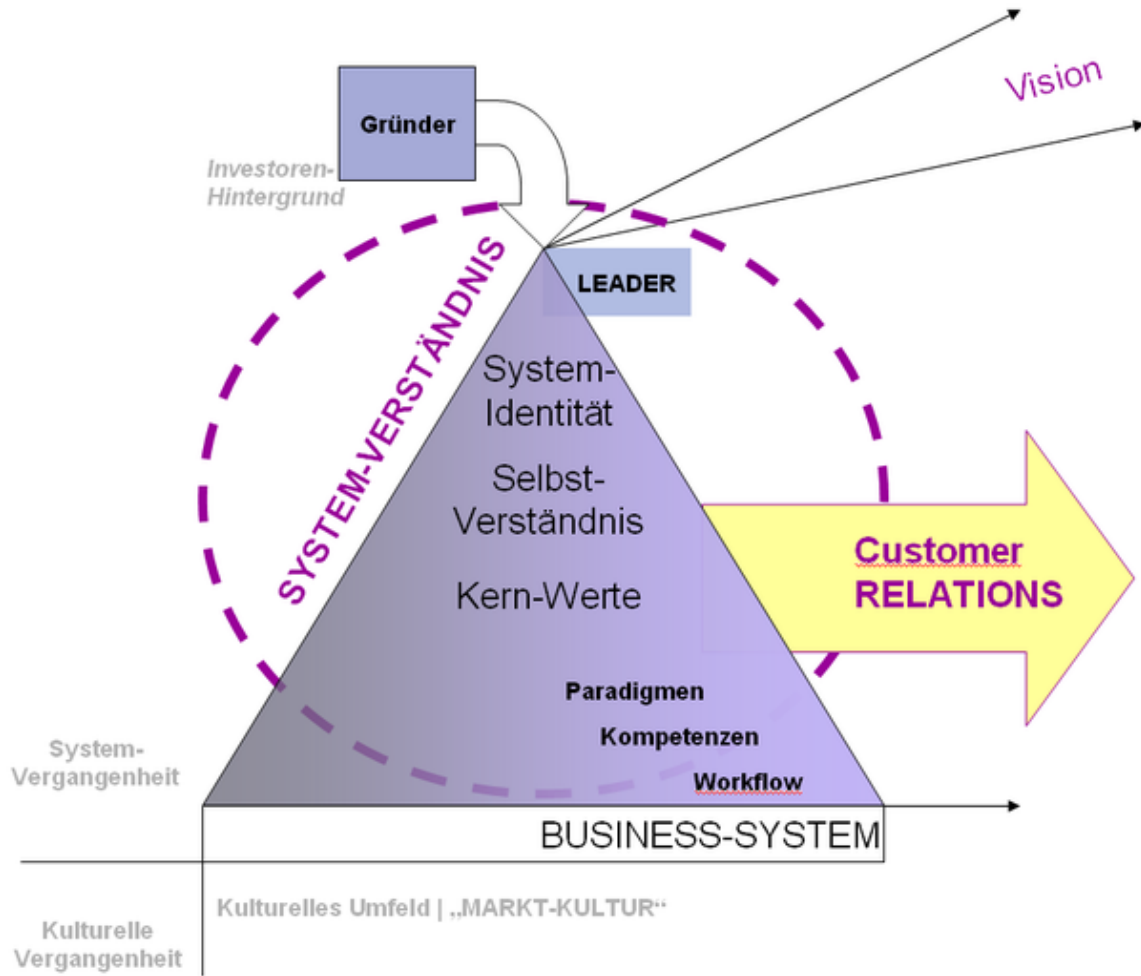
### 59.1 Systemischer Ansatz

Der Ansatz der systemischen Führung knüpft an den Erkenntnissen der neueren Systemtheorie, insbesondere von **Niklas Luhmann** (1984), an. Dabei werden neben dem Gedanken, dass es nicht eine einheitliche organisatorische Wirklichkeit gibt, die von allen zu erkennen ist, vor allem die Prozesse der Selbstorganisation herausgestellt, die neben die durch „Substantielles Organisieren“ bewusst geschaffene Ordnung treten.

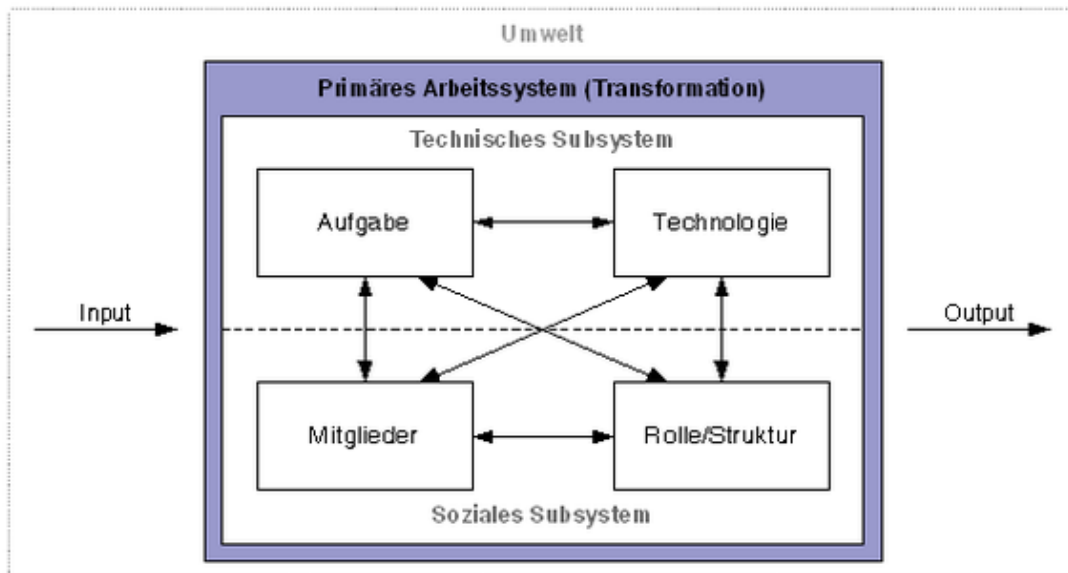
Der von **Daniel F. Pinnow** aufgegriffene Ansatz geht davon aus, dass die in Organisationen entstandenen Strukturen und Kulturen extrem komplex sind und sich damit klassischen Steuerungsvorstellungen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) entziehen. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei sozialen Systemen um Netzwerke von Handlungen, Wirkungen und Folgewirkungen mit vielfältigen Rückkopplungsschleifen (und um selbstverstärkende Mechanismen).

Systemisch denkende **Führungskräfte** erkennen sich und ihre Untergeordneten als zum jeweiligen System, bzw. zu seinen Regularien in reziprok vernetzter Beziehung motiviert und handelnd. Systemische Führung fokussiert verstärkt auf Kommunikationsprozesse aus interaktiven Abhängigkeiten *zwischen* den einzelnen interagierenden Individuen des Systems (weniger wird das einzelne Individuum als isoliert und unabhängig betrachtet). Hindernisse aus den gegebenen Regelkreisen (verdeckte Kommunikationsmuster) können nachvollzogen und in Zusammenhang zu den sozialen Regeln (**Organisationskultur**) des jeweiligen Systems (auch zu seiner bisherigen Entwicklung) entsprechend abgestimmt werden.

Systemisches Führen, bzw. personale Systemtheorie (**Eckard König**) bedeutet zusammenfassend, den Einzelnen (und seine innere „Konstruktion“ der Organisation) im Zusammenhang zu seinem **Team** und zu seinen Interaktionen, zu seiner Leistung und zu seiner Motivation im Blick zu haben. Wobei die jeweilige Führungskraft selbst als Teil des Systems entsprechenden **Einflüssen** (aus dem System) ausgesetzt ist und damit ebenso sich selbst als nicht innerlich unabhängig begreift.



Ausschnitt systemischer Aspekte von Organisation(en).



Soziotechnisches System

## 59.2 Siehe auch

- Systemtheorie
- Systemische Beratung
- Soziales System
- Soziokybernetik
- Funktionale Differenzierung
- Soziale und personale Ordnungen
- Soziologische Systemtheorie
- TQM und EFQM

## 59.3 Literatur

- Ludwig von Bertalanffy: *Allgemeine Systemtheorie*, Deutsche Universitätszeitung 1957, Heft 12
- Fritz B. Simon: *Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt*. Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg 1998. ISBN 978-3927809123
- Helmut Willke: *Systemtheorie. I. Grundlagen, II. Interventionstheorie*. UTB, Stuttgart 1999/2000. ISBN 978-3825211615, ISBN 978-3825218003
- Niklas Luhmann: *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden 2000
- Heinz von Foerster: *Einführung in den Konstruktivismus*. München 2002
- Eckard König und Gerda Volmer: *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim 2003
- Daniel F. Pinnow: *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden 2005
- Dirk Baecker (Hrsg.): *Schlüsselwerke der Systemtheorie*. Wiesbaden 2005.
- Peter Steinkellner: *Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung*. Heidelberg 2005
- Kambiz Poostchi: *Der Sinn für das Ganze: Von der fragmentierten Gegenwart zur systemischen Zukunft* OSYS Publishing 2013

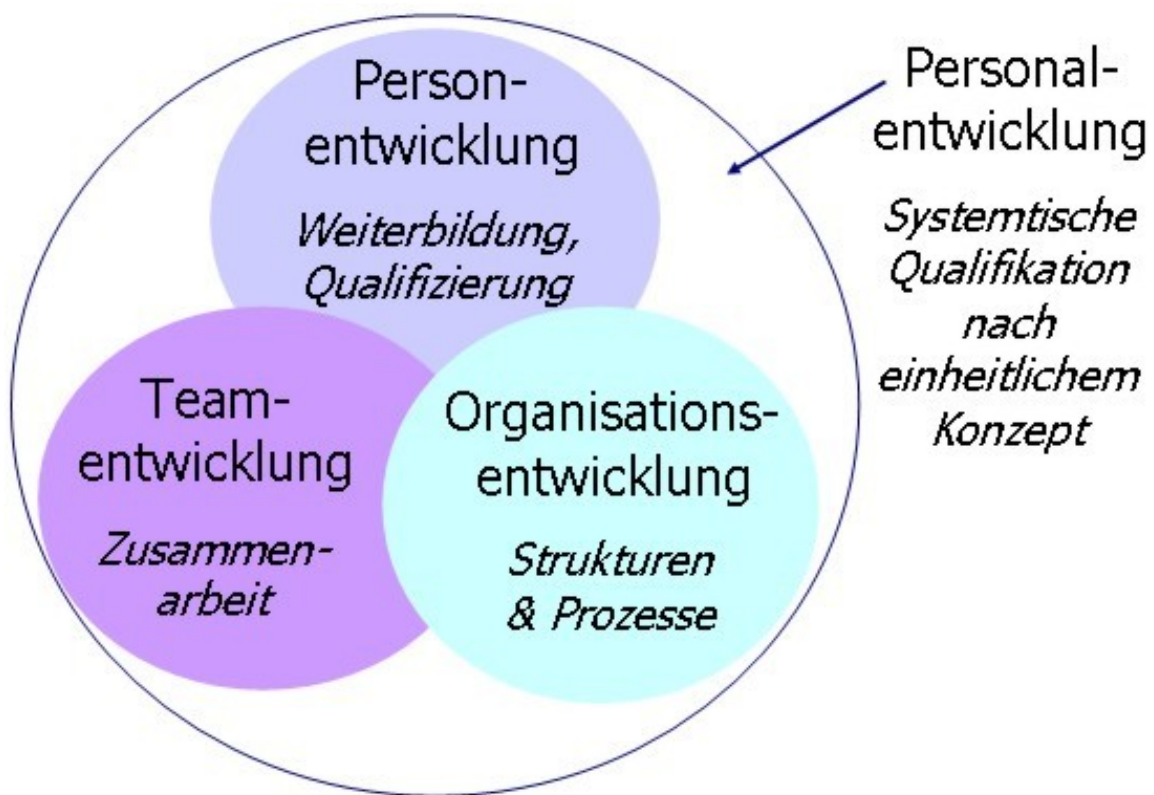
## 59.4 Weblinks

- Fritz B. Simon zu Organisation (System), Spielern und Spielregeln: *Systemtheorie* (Video - 4:40 - youtube)
- Daniel F. Pinnow zu Was ist systemische Führung ? hrm TV Interview 2011, (Video - 6:30 - youtube)
- Kambiz Poostchi zu Führung muss führen. Systemische Prinzipien für Unternehmen und Leadership: <http://www.youtube.com/watch?v=aptSS0ocRJE> (Video - 1:21:06 - youtube)



# Kapitel 60

## Teambildung



### *Teamentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung*

Im Rahmen der Arbeitsorganisation wird die Teamarbeit seit den 1970er Jahren erprobt, um die Produktivität zu steigern und die negativen Folgen des Taylorismus einzudämmen.<sup>[1]</sup> Als **Teambildung** oder **Teamentwicklung** werden innerhalb der Personalentwicklung und des Sports die Phasen und Strukturen der Zusammensetzung von kleinen Gruppen bezeichnet, die unmittelbar miteinander in Kontakt treten um in arbeitsteiliger Verantwortung ein Ziel zu erreichen.

### 60.1 Definitionen

Teamarbeit soll nicht dem Zufall überlassen werden; aus diesem Grund hat die Teamentwicklung unter anderem das Ziel, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten.<sup>[2]</sup>

Teambildung/-entwicklung kann dabei zum einen ein Prozess sein, den Arbeitsgruppen und Teams im Verlauf ihres Bestehens automatisch phasenweise durchlaufen, zum anderen auch ein aktiver, gesteuerter Prozess, der der Verbes-

serung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern, insbesondere bei zeitlich befristeten Projekten dient.

Es sollen Kooperationsbereitschaft und Teamgeist gefördert werden, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die effiziente Zusammenarbeit innerhalb des Teams gewährleistet ist, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen dem Team und dem Vorgesetzten. Zudem sollen Unzufriedenheiten in den Teams beseitigt werden.

Teamentwicklungsmaßnahmen bestehen zumeist aus der Analyse der aktuellen Ist-Situation und deren Aufarbeitung (Was läuft schlecht und warum?, Was muss verbessert werden? etc.) und Gruppenübungen zur Verdeutlichung der Mechanismen und Dynamik von Teams.

Oft werden dabei nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder der ganzen Gruppe (z. B. Kommunikation) optimiert, sondern auch Strukturen der Zusammenarbeit neu geordnet. Als Methoden kommen dabei neben Training und Coaching moderierte Workshops, Feedback-Techniken oder Outdoor Training zum Einsatz.<ref name="Schmidtetal">J.M. Schmidt, H. Köppen und N. Breimer-Haas (2005) Teamorientierte Ansätze; in J. Ryschka, M. Solga und A. Mattenklott (Hrsg.) Praxishandbuch Personalentwicklung Wiesbaden; Gabler.</ref>

## 60.2 Ablauf von Teamentwicklungsmaßnahmen

Francis & Young haben im Jahr 2002 einen prototypischen Ablauf von Teamentwicklung vorgestellt.<sup>[3]</sup>

- zunächst existiert ein Wunsch nach Veränderung. Ist eine gute Zusammenarbeit in dem Team nicht mehr gewährleistet, so muss der Vorgesetzte einen internen oder externen Berater beauftragen, ihn bei der Teamentwicklung zu unterstützen.
- Beim ersten Kontakt mit dem Berater gilt es zu klären, wie das Team zusammengesetzt ist und wie es bisher arbeitet, um ein Teamentwicklungskonzept zu erarbeiten.
- Der Berater erstellt ein vorläufiges Konzept und bespricht dieses mit dem Vorgesetzten. Bei Bedarf kann dieses angepasst werden.
- Im Team wird anschließend zunächst das Problem gemeinsam definiert und die Ursachen werden analysiert.
- Der nächste Schritt ist die Festlegung des zukünftigen Soll-Zustandes.
- Anschließend wird das Problem behandelt und es werden Ziele für die Zukunft aufgestellt.
- Abschließend erfolgt die Erfolgskontrolle hinsichtlich der Ziele.

## 60.3 Begriffliche Abgrenzung

Oft wird der Begriff Team durch andere Synonyme, wie z.B. Kollegium, Komitee, Gremium ersetzt oder mit Gruppenarbeit gleichgesetzt. Ein Team ist zwar auch eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team.<sup>[4]</sup> Teams können von Gruppen anhand folgender Kriterien unterschieden werden:

- Ein Team ist in der Regel eine *Kleingruppe*, bei der alle Mitglieder unmittelbar, d.h. von Angesicht zu Angesicht, in Kontakt treten.
- Es wird als eine *relativ dauerhafte* oder zumindest für einen längeren Zeitraum gebildete Arbeitsgruppe definiert.
- Es handelt sich also hierbei um eine *zielorientierte Gemeinschaft*.
- Der Arbeitsstil eines Teams ist durch *kooperatives Interagieren* und *kollektive Verantwortung* gekennzeichnet.
- Im Gegensatz zur Gruppe ist ein Team eine *hierarchieübergreifende kleine funktionsgegliederte Arbeitsgruppe*.
- Ein Team ist durch einen *ausgeprägten Gemeinschaftsgeist* (teamspirit), und eine *relativ starke Gruppenkohäsion* geprägt.

## 60.4 Allgemeine Anforderungen

Teams sollten vor allem bei *zunehmender Aufgabenkomplexität* gebildet werden, da *Informationsverarbeitung, Steuerung und Verantwortung* nicht mehr problemlos von Einzelpersonen gehandhabt werden können. Hierbei ist es wichtig darauf zu achten, dass die Teammitglieder möglichst unterschiedliche Qualifikationen besitzen, um sich gegenseitig optimal zu ergänzen. Einerseits kann die Teambildung als ein *Lebenszyklus* gesehen werden, der der *Verantwortung* jedes einzelnen Mitgliedes unterliegt. Die Bildung ist ein immer wiederkehrender Prozess indem eine klare und einzigartige *Identität* entwickelt wird.

Andererseits trägt eine vorgesetzte Stelle auch immer die qualitative Verantwortung für die optimale Zusammenstellung der benötigten Ressourcen in einem Team. So müssen die einzelnen Wünsche und Ambitionen der Teammitglieder berücksichtigt werden, um dadurch den Beitrag jedes einzelnen erkennen zu können. Teambildung ist somit keine kurzfristige Angelegenheit und bezieht sich auch nicht nur auf einzelne Teammitglieder. Eine weitere Ursache für Teambildung findet sich in den *Demokratisierungstendenzen* und im *gesellschaftlichen Wertewandel* von Organisationen. Diese führten zu einer *Legitimationskrise* hierarchisch-direktiver Strukturen und begünstigten den Aufbau partizipativer Organisationsformen.<sup>[5]</sup>

## 60.5 Phasenmodell nach Tuckman

Bruce Tuckman (\* 1938), ein US-amerikanischer Psychologe, entwickelte 1965 ein Phasenmodell für die Teamentwicklung.<sup>[6]</sup>

Das Modell von Tuckman beschreibt vier aufeinander folgende *Entwicklungsschritte* für Gruppen (forming, storming, norming, und performing). Im Jahr 1977 wurde das Modell um eine fünfte Phase (adjourning) ergänzt.<sup>[7]</sup>

1. **Forming** – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)
2. **Storming** – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)
3. **Norming** – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)
4. **Performing** – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)
5. **Adjourning** – die Auflösungsphase<sup>[8]</sup>

- **Forming** – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)

Die erste Phase ist durch Unsicherheit und Verwirrung gekennzeichnet. Es geht zunächst darum, dass die Teammitglieder sich miteinander bekannt machen und ihre Zugehörigkeit zur Gruppe absichern. Erste Ziele und Regeln werden definiert und die Gruppe wendet sich langsam der Aufgabe zu, doch die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind noch unklar.<sup>[9]</sup>

- **Storming** – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)

In der zweiten Phase, dem Storming, kommt es häufig zu Unstimmigkeiten über Prioritätensetzungen wenn die Teammitglieder verschiedene Ziele verfolgen. Es kommt zu Machtkämpfen um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe, dadurch entstehen Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Die Beziehungen sind eher konfliktbeladen im schlimmsten Fall sogar feindselig, doch es erfolgen erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation.<sup>[10]</sup> In dieser Phase ist die Leistung der Gruppe eher gering.<sup>[11]</sup>

- **Norming** – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)

In der Phase des Norming werden Normen und Regeln diskutiert oder durch stillschweigende Übereinkunft gefunden und eingehalten. Die Teammitglieder haben ihre Rollen gefunden und es wird verstärkt kooperiert. Die Beziehungen sind harmonischer, die gegenseitige Akzeptanz steigt und das Team wendet sich verstärkt seiner Aufgabe zu.<sup>[12]</sup>

- **Performing** – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)

In der Phase Performing pendelt sich die Leistung der Teammitglieder auf einer gleichbleibenden Ebene ein. Das Team handelt geschlossen und orientiert sich an dem gemeinsamen Ziel. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Die Teammitglieder arbeiten erfolgreich zusammen. Rollen können durchaus flexibel zwischen Personen wechseln. Das Team geht offen miteinander um, kooperiert und hilft sich gegenseitig. Aus diesem Grund läuft die Aufgabenbearbeitung erfolgreich.<sup>[13]</sup>

- **Adjourning** – die Auflösungsphase

Die fünfte Phase, Adjourning, wurde durch Tuckman im Jahr 1977 in das Phasenmodell ergänzt. Nicht für alle Teams ist die fünfte Phase relevant. Die Phase des Adjourning bezieht sich auf die Gruppen, die längerfristig zusammenarbeiten, doch nach Abschluss ihres Auftrags getrennte Wege gehen. Zum Beispiel Mitglieder eines Projektteams, die nach Abschluss eines Projekts in ein anderes Projektteam wechseln oder sich wieder um ihre Aufgaben aus dem Tagesgeschäft kümmern, sind von der Adjourning-Phase betroffen. Teammitglieder sind häufig traurig über das bevorstehende Ende und machen sich Sorgen über die Zeit nach der Arbeit im Team. Organisationen ist zu empfehlen eine abschließende Dokumentation über die Arbeit des Teams zu erstellen, die den anderen Mitarbeitern auch noch zu einem späteren Zeitpunkt hilft, mögliche Fehler zu finden und zu beheben oder erfolgreiche Prozesse auf andere Aufgaben zu transferieren.<sup>[14]</sup>

Zu beachten ist, dass die einzelnen Phasen auch wiederholt durchgemacht werden können, wenn ein neues Teammitglied in ein bestehendes Team eintritt oder sich eine Änderung der Aufgabenstellung ergibt.<sup>[15]</sup> Durch die Teilnahme an einem Team haben die Teammitglieder das Gefühl, etwas *Größeres* zu leisten und dazuzugehören. Durch dieses Gefühl steigern sich das Selbstwertgefühl und die *Motivation* der Mitglieder, was sich wiederum positiv auf die Arbeit auswirkt. Von einem gut funktionierenden Team kann erst dann gesprochen werden, wenn die Gemeinschaftsleistung die Summe der Einzelleistungen übersteigt.<sup>[16]</sup> Auch die Zusammensetzung eines Teams, ob *homogen* oder *heterogen*, beeinflusst die Teambildung. Homogene Teams haben zwar tendenziell geringere *Koordinationskonflikte*, verfügen jedoch nur über eine geringere *Ressourcenvielfalt*. Heterogene Teams weisen zwar *Leistungsvorteile* auf, sind jedoch etwas instabil. Der erhöhte Koordinationsaufwand zur Nutzung der Ressourcenvielfalt und die übersteigerte Integration im Sinne des *Groupthink*-Phänomens, bei dem ein Team voreilig und selektiv, d. h. unter Vernachlässigung wesentlicher Informationen, Konsens erzielt, ist für die Leistung des Teams hinderlich.<sup>[5]</sup>

Tuckmans Phasenmodell ist eine grob vereinfachende Beschreibung. Die Darstellung suggeriert einen Automatismus, der keinesfalls mühelos ist, sondern das Ergebnis intensiver Arbeit durch die Teammitglieder. Die prägenden Einflüsse sind Führungsperson, Mitarbeiter, Aufgabe und Umwelt. Manche Gruppe erreicht nie das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen scheint es keine Konfliktphase zu geben.

## 60.6 Teaminterventionen nach West

Teaminterventionen können nach West (1994) in fünf Hauptformen untergliedert werden:

1. Team start-ups,
2. Regular formal reviews,
3. Addressing known task related problems,
4. Identifying what the problems are,
5. Social process interventions

Diese Maßnahmen erfordern jeweils unterschiedliche Vorgehensweisen die im Folgenden näher erläutert werden.

- Die Interventionen, die unter den sogenannten **“team start-ups“** verstanden werden, zielen auf Teams ab, die gerade ihre Arbeit beginnen. Es stehen Fragen im Vordergrund wie die nach den Zielen, Strategien, Arbeitsabläufen und Rollen. Dabei hat der Beginn einen signifikanten Einfluss auf die spätere Entwicklung und Effektivität des Teams, insbesondere im Fall einer Krise.<sup>[17]</sup>
- Ein Rückblick bzw. eine Standortbestimmung im Bezug auf die Arbeit im Team sollte in regelmäßigen Abständen stattfinden. Interventionen dieser Art werden als **“regular formal reviews“** bezeichnet. West empfiehlt

dazu ein bis zwei Tage außerhalb der gewohnten Arbeitsumgebung zu verbringen und die Ziele, Rollen, Strategien und Prozesse im Hinblick auf eine effektive Arbeitsweise zu reflektieren. Ein angemessener Zeitpunkt liegt vor, wenn das Team eine wesentliche Arbeitsaufgabe abgeschlossen hat. Zudem sollten möglichst alle Mitglieder des Teams an dieser Maßnahme teilnehmen und eine strukturierte Planung im Vorfeld erstellt werden. Dabei sollte der Fokus auf einer Auswahl von Themen liegen, um diese tiefgreifend reflektieren zu können.<sup>[18]</sup>

- Die **Bearbeitung aufgabenbezogener Probleme** ist die dritte Intervention. Ist ein derartiges Problem aufgetreten sollte ein sogenannter Problemlösungs-Workshop stattfinden. Bedingung eines Problemlösungs-Workshop ist eine genaue Definition des aufgabenbezogenen Problems von Seiten der Teammitglieder. Zur gemeinsamen Diskussion des Problems sowie zur Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen/Lösungsmaßnahmen sollten die Teammitglieder während ihrer Arbeit für den Problemlösungs-Workshop freigestellt werden. Darüber hinaus kann das Team durch einen Experten unterstützt werden. Zusätzliche Maßnahmen während des Problemlösungs-Workshops können die Vermittlung von Maßnahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch einen Experten sein.<sup>[19]</sup>
- Die vierte Intervention dient der **Identifikation von Teamproblemen**. Diese Intervention kann eingesetzt werden, sobald das Team ineffektiv arbeitet, jedoch kein Grund für die Ineffektivität festzustellen ist. Innerhalb dieser Intervention sollten die Teammitglieder das Problem sowie deren Ursache identifizieren und eine entsprechende Lösungsstrategie gemeinsam erarbeiten.<sup>[20]</sup>
- Innerhalb der fünften **Intervention auf soziale Beziehungen im Team** ist das Hauptziel die Schaffung eines positiven sozialen Klimas sowie das Wohlbefinden der Teammitglieder. Die Inhalte der Intervention konzentrieren sich auf die interpersonalen Beziehungen, die soziale Unterstützung, das Teamklima und die Konfliktbewältigung. Hierzu können den Teammitgliedern Techniken zur Konfliktbewältigung wie Fragetechniken oder Moderationstechniken vermittelt werden. Innerhalb eines Streitfalles sollen sie mittels bestimmter Fragen schlichtend eingreifen können. Außerdem werden die Teammitglieder in der Entwicklung ihrer Fähigkeiten unterstützt. Eine geeignete Maßnahme wäre in diesem Fall, die gegenseitige Identifikation und Analyse der Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds sowie die Entwicklung individueller Verbesserungsmaßnahmen.<sup>[21]</sup>

## 60.7 Teamdesign / Strukturmodell

Innerhalb der Personalwirtschaft wird auch die ressourcenorientierte Zusammenstellung von Teams aufgrund der zu erledigenden Aufgaben und vorhandener bzw. hinzu zukaufender Kompetenzen angewendet. Ausgehend davon, dass ein idealtypisches Arbeitsteam alle zur bedarfsgerechten Erledigung einer Arbeit erforderlichen Kompetenzen in sich vereinigen sollte, kann aufgrund geeigneter eignungsdiagnostischer Maßnahmen festgestellt werden, welche Ressourcen fehlen bzw. zu stark vertreten sind. Bekannt ist das Beispiel eines Teams, in dem es mehr als einen informellen Führer gibt sowie einen formellen Führer, der nicht personengleich ist mit dem informellen Führer. Fehlt gleichzeitig eine stetige bzw. gewissenhafte oder vermittelnde Instanz, werden überzufällig oft Konflikte ausgelöst, die das Arbeitsergebnis nachteilig beeinflussen.

## 60.8 Siehe auch

- Teamdynamik
- Gruppendynamik, Teamaufstellung
- Projektorganisation
- Sekundärorganisation
- Teamführung
- Personalentwicklung, Organisationsentwicklung
- Teamdiagnose

## 60.9 Literatur

- Brinkmann, Ralf D. (1999): Techniken der Personalentwicklung, Trainings- und Seminarmethoden, Heidelberg: I.H. Sauer Verlag.
- Francis, Dave / Young, Don (2002): Mehr Erfolg im Team, 5. Auflage, Essen: Windmühle Verlag.
- Haug, Christoph V. (1994): Erfolgreich im Team. München. (ISBN 3-423-05842-0)
- Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (1996): Personalarbeit, Führung, Organisation „Arbeit in und mit Gruppen“ Kapitel 2: Die Bedeutung von Gruppenarbeit, 2. Auflage, Wirtschaftsverl. Ueberreuter. (ISBN 3-7064-0248-3)
- Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K. (1993): The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization, Boston: Harvard Business School Press. (ISBN 0-87584-367-0)
- Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lubbers, Bernd-Wolfgang (2005): TeamIntelligenz: Ein intelligentes Team ist mehr als die Summe seiner Kompetenzen! Wiesbaden: Gabler Verlag. (ISBN 978-3-8349-0124-8)
- Armin Poggendorf (2012): Angewandte Teamdynamik - Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler. Berlin/ Düsseldorf: Cornelsen Verlag (ISBN 978-3-589-24204-7)
- Poggendorf, Armin / Spieler, Hubert (2003): Teamdynamik – Ein Team trainieren, moderieren und systemisch aufstellen, Paderborn: Junfermann Verlag. (ISBN 3-87387-531-4)
- Ros, Jay (1998): Erfolgsgeheimnis Teambildung, Niedernhausen: Falken-Verlag. (ISBN 3-8068-7361-5)
- Schmid, Bernd / Fauser, Petra (2004): Teamentwicklung aus systemischer Perspektive, Bergisch Gladbach: EHP. (ISBN 3-89797-059-7)
- Schmidt, J.M. / Köppen, H. / Breimer-Haas, N. (2005): Teamorientierte Ansätze, in: Ryschka, J. / Solga, M. / Mattenkloft, A. (Hrsg.) Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung, 2. Auflage, Basel: Beltz.
- Stumpf, Siegfried / Thomas, Alexander (Hrsg.) (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen: Hogrefe.
- Tuckman, Bruce W. / Jensen, Mary Ann (1977): Stages of small-group development revisited, Group Org. Studies 2.
- Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, S. 384-399.
- Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe.
- Weiland, Achim (2011): Personalentwicklung für die Praxis, Werkzeuge für die Umsetzung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd.

## 60.10 Weblinks

- Interview: Teambildung in der Praxis



## 60.11 Einzelnachweise

- [1] Weiland, Achim (2011): Personalentwicklung für die Praxis, Werkzeuge für die Umsetzung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 151.
- [2] Weiland, Achim (2011): Personalentwicklung für die Praxis, Werkzeuge für die Umsetzung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 151.
- [3] Francis, Dave / Young, Don (2002): Mehr Erfolg im Team, 5. Auflage, Windmühle Verlag, Essen, S. 39ff.
- [4] Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (1996): Personalarbeit, Führung, Organisation „Arbeit in und mit Gruppen“ Kapitel 2: Die Bedeutung von Gruppenarbeit, 2. Auflage, Wirtschaftsverl. Ueberreuter, S. 295f. (ISBN 3-7064-0248-3).
- [5] Handwörterbuch der Organisation (1992): Gerd Wiendieck „Teamarbeit“ [S.2375-2382], 3. völlig neu gest. Auflage, Verlag Poeschel. (ISBN 3-7910-8027-X).
- [6] Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 63, S. 384-399.
- [7] Tuckman, Bruce W. & Jensen, Mary Ann (1977): Stages of small-group development revisited, Group Org. Studies 2: S. 419-427.
- [8] Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung, 2. Auflag, Basel: Beltz, S. 46.
- [9] Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 30. & Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2008): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 23.
- [10] Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2008): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 23.
- [11] Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 30.
- [12] Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 24.
- [13] Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2008): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 24.
- [14] Van Dick, Rolf / West, Michael A. (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 8, Göttingen: Hogrefe, S. 24.
- [15] Heinz Strobel: *Teamarbeit*. In: *Soziale Kompetenz*. September 2008, archiviert vom Original am 19. Februar 2009, abgerufen am 5. Mai 2014 (PDF; 601 kB).
- [16] Human Resources.
- [17] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 98.
- [18] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 99f.
- [19] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 101f.
- [20] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 103f.
- [21] West, Michael A. (1994): Effective Teamwork, Exeter: BPC Wheatons Ltd, S. 104f.



# Kapitel 61

## Teamführung

Bei der **Teamführung**<sup>[1]</sup> beeinflusst eine **Führungskraft** im Rahmen des operativen Führungskonzeptes ein **Team**<sup>[2]</sup> bzw. einzelne Mitglieder der **Arbeitsgruppe** unter Berücksichtigung der jeweiligen Gruppensituation und unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Gruppenerfolg (z. B. **Gruppenleistung**) hin.

Teamführung meint die Funktion der Steuerung des Rahmens, in dem das Team seine volle Leistungskraft entwickelt. Hierbei sind die organisatorische Einbettung<sup>[3]</sup> (z. B. Budgets, Ressourcenbeschaffung, technische Infrastruktur) ebenso bedeutsam wie die Zusammenarbeit mit externen Ansprechpartnern (z. B. Zulieferern, Abnehmer, Kunden und Geldgebern) und die Gestaltung von Formen von Führung (z. B. Beschlussfindung, Commitments, Reporting) und Zusammenarbeit (z. B. **Fehlerkultur**, Vertrauensbildung oder Konflikt-handhabung).

Teamführung erfolgt durch **Führungskräfte** als **Teamleiter** in **Organisationseinheiten** wie Hochschulen, Schulen, Unternehmen, Behörden, beim Militär und in Sportvereinen. Sie wird auch als Gruppenmanagement und Teammanagement bezeichnet. In der Pädagogischen Psychologie spricht man heute von **Klassenführung**<sup>[4]</sup>.

**Gruppendynamik** ist die Wissenschaft, die sich mit Gruppenprozessen und deren Steuerung befasst.

Nach *Weinert* sind Führungskräfte heute in vielen Fällen auf die **Teamführung** schlecht oder gar nicht vorbereitet<sup>[5]</sup>. Deshalb ist der Bedarf an Informationen zur Gruppenführung sowohl in der Führungspraxis als auch in der Wissenschaft hoch.

### 61.1 Sozialpsychologische Gruppenforschung

Die sozialpsychologische Gruppenforschung (insbesondere Organisations- und Personal- und Führungspsychologie, Personalwirtschaftslehre) beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Phänomen der Team- bzw. Gruppenführung. Nach *Lutz von Rosenstiel* fehlt dazu allerdings eine umfassende und aussagefähige Theorie<sup>[6]</sup>.

*Bastine* hat in einem Aufsatz zur Gruppenführung<sup>[7]</sup> bereits in 1972 gezeigt, wie abhängig das allgemeine **Führungsverhalten** von Gruppenvariablen ist und nennt insbesondere:

- Gruppengröße
- Äußere Umgebung der Gruppe
- Gruppenaufgabe
- Personelle Gruppenzusammensetzung
- Gruppennormen und
- Hierarchisches Niveau

Außerdem können die **Qualifikation** und **Motivation** der geführten Personen, die für die Gruppe bzw. die Führungskraft bereitstehenden Ressourcen und die Normen der jeweiligen **Organisation** genannt werden.

Die aktuelle sozialpsychologische Gruppenforschung kommt u.a. zu folgenden Resultaten:

- Die Führung von Gruppen ist etwas anderes als die **Individualführung**
- Die Teamführung ist erheblich komplexer als die Führung von Individuen
- Die effiziente Führung von Teams erfordert die Erforschung separater Führungsinstrumente.

Aus dieser Erkenntnis kann abgeleitet werden, dass nicht nur Führungsinstrumente für einzelne Gruppenmitglieder, sondern auch für Teams zu entwickeln sind (vgl. Horst-Joachim Rahn)<sup>[8]</sup>.

## 61.2 Führung einzelner Gruppenmitglieder

Es sind zunächst Thesen zur Führung einzelner Gruppenmitglieder vorzustellen, bevor auf die Führung von ganzen Gruppen eingegangen wird. Hinsichtlich der Führung einzelner Gruppenmitglieder sind folgende Thesen zu unterscheiden:

- Ein leistungsstarkes Gruppenmitglied ist durch entsprechende Leistungsanreize zu fördern, z. B. durch Verwirklichungs-, Partizipations-, Arbeits- und Entwicklungs- und Statusanreize. Überdurchschnittliche Leistungen sind zu loben.
- Ein **informeller Gruppenführer** ist als positiver Gruppenstar ebenfalls zu fördern, da er sich für das Gruppenleben und für das Erreichen der Gruppenziele intensiv einsetzt. Seine Beiträge sind von der Führungskraft im Gespräch zu würdigen.
- Ein Ehrgeizling gilt in der Gruppe als unangenehmer Streber, der ohne Teamgeist rücksichtslos seine eigenen Interessen durchsetzt. Er ist von der Führungskraft zu bremsen, da er nur seine eigene Karriere im Auge hat und reine Individualrollen spielt.
- Ein **Intrigant** ist vom Vorgesetzten zu bremsen, wenn er **Mobbing** betreibt und aufgrund seiner falschen Gesinnung gegenüber den Kollegen hinterlistig auftritt. Die Gruppe ist vor seinen Intrigen zu schützen.
- Eine leistungsschwache Person ist als **Kann-nicht-Typ** anzuspornen, damit dieser seine Antriebsschwächen bekämpft bzw. seine Kenntnisse und Fertigkeiten verbessert. Es ist nach den Gründen der Schwäche zu suchen.
- Ein **Drückeberger** ist als **Will-nicht-Typ** aus seiner Leistungsreserve zu locken und anzuspornen, damit er seine Bequemlichkeitsmotive verdrängt. Er sollte zu der Einsicht gelangen, dass er durch sein Verhalten der Gruppe schadet.
- Eine Frohnatur bzw. ein ausgleichender Typ sind hinsichtlich ihres Verhaltens von der Führungskraft wertzuschätzen, z. B. durch Anerkennung ihrer Gruppenbeiträge bzw. durch Würdigung ihrer Gruppenerhaltungsrollen.
- Ein Gruppenclown ist durch gütige Strenge zu bremsen, da er die ganze Gruppe mit seinen überzogenen Späßen zu ungezügelter Ausgelassenheit treibt und durch sein Verhalten die Gruppe von der Leistung abbringt.
- Ein frecher Typ ist ebenfalls zu bremsen, wenn er die Führungskraft provoziert, unbeherrscht und gegenüber der Führungskraft zuweilen anmaßend auftritt. Um gegensteuern zu können, ist immer nach den Gründen der Frechheit zu suchen.
- Ein **Neuling** ist von der Führungskraft in die Gruppe zu integrieren, damit er möglichst bald von der ganzen Gruppe aufgenommen und akzeptiert wird, z. B. durch Einzel- bzw. Gruppengespräche, Zuordnung eines Mentors bzw. Paten.
- Dem schüchternen Typ fehlt in der Regel der Mut, seine Kenntnisse und Fähigkeiten gegenüber der Umwelt zu zeigen. Er ist von der Führungskraft zu ermutigen, damit er seine Gehemmtheit und seine Ängste bekämpfen kann.
- Ein problembeladener Typ musste harte Schicksalsschläge hinnehmen. Er ist von der Führungskraft zu ermutigen, damit er über seine Probleme hinwegkommt, d.h. es ist Hoffnung zu geben, Verständnis zu zeigen und konkrete Hilfe anzubieten.
- Ein **Außenseiter** ist ebenfalls in die Gruppe zu integrieren, weil er das Schwarze Schaf der Gruppe ist und von der Mehrheit der Gruppenmitglieder nicht akzeptiert wird, weil er z. B. ständig gegen die Gruppennormen verstößt.

## 61.3 Führung von Teams

Gegenüber der bisher dargestellten Führung einzelner Gruppenmitglieder ist die kollektive Führung von Teams ein deutlich komplexeres Unterfangen. Hierzu gibt es folgende Thesen:

- Die **leistungsstarken Teams** sind von der Führungskraft durch angemessene **Arbeitsanreize** zu fördern und durch anspruchsvolle Tätigkeiten zu fordern. Durch Gruppenlob wird der Zusammenhalt der Gruppe bestärkt.
- Die **leistungsschwachen Teams** sind von der Führungsperson so anzuspornen, dass sie ihre Schwächen überwinden. Dazu ist es nötig, deren Ursachen zu ergründen. Wer als Vorgesetzter schwache Gruppen von vornherein als Versager ansieht, macht sie zu solchen.
- Die **Teams mit Leistungsreserven** sind so anzuspornen, dass die Gruppenziele erreicht werden, z. B. durch Partizipationschancen, Wecken von Neugier, durch Herausforderungen und durch Aktivierung des **Selbstwertgefühls**.
- Die **unruhigen Teams** und vor allem die **Chaotengruppen**, die durch ungezogenes Verhalten auffallen, sind durch gültige bzw. verständnisvolle Strenge zu bremsen, damit sie auf den richtigen Weg gebracht werden.
- Die **problembelegenen Teams** sind von der Führungskraft zu ermutigen, damit sie ihre Schwierigkeiten überwinden und zur Leistung finden, z. B. durch aktives Zuhören, Aufmunterungen und Hilfsbereitschaft.
- Die **stillen Teams** sind ebenfalls zu ermutigen, um ihnen mehr Selbstbewusstsein und Courage zu vermitteln. Harte Zurechtweisungen sind zu vermeiden. Gruppengespräche können dazu beitragen, dass diese Gruppen mehr aktivieren.
- Die **neuen Teams** sind in die **Organisation** zu integrieren, damit sie sich bald etablieren können und Akzeptanz finden, z. B. durch gezielte Informationen, Einführungsseminare, Einarbeitung, Zuordnung eines Gruppenmentors.

## 61.4 Erfolgreiche Teamführung

Erfolgreiche Teamführung hängt ab von:

- Der **Persönlichkeit** des Führenden, die sich in der Individualstruktur einer Führungskraft zeigt, z. B. durch die Verwirklichung der personalen Identität, die Intelligenz, den Charakter und das eigenständige Verhalten.
- Den Führungsinstrumenten, die von der Führungskraft eingesetzt werden, z. B. Weisungen, Anreize (z. B. Entgelt, Motivation), Informationen, Gespräche, Delegieren, Lob, Tadel, Sanktionen, Beurteilungen.
- Den Gruppenmitgliedern, deren Merkmale und Verhaltensweisen die Art der Führung erheblich beeinflussen, z. B. Motive, Kenntnisse, Fertigkeiten, Erwartungen, Rollenmerkmale, Antriebe und Gesundheit.
- Dem Team als Ganzes, dessen Struktur sich auf die Gruppenführung durch die Führungskraft auswirkt, z. B. die Gruppengröße, die Gruppenaufgabe, der Gruppenzusammenhalt und die Zusammensetzung der Gruppe.
- Der Situation des Teams, die durch das private Umfeld der Gruppe, durch ihre Arbeitssituation, die Gesamtsituation der **Organisation** und durch deren Umfeld (z. B. Klima, konjunkturelle Lage) geprägt wird.
- Der Erfüllung von **Zielen**, welche aus Leistungszielen des Teams (z. B. bessere Noten, mehr Umsatz, höhere Leistungsmengen), Erhaltungszielen (weniger Fehlzeiten im Team) und Zufriedenheitszielen der Gruppenmitglieder bestehen.

Wenn ein Team Erfolg haben soll, dann muss es von seinem Leiter entsprechend geführt werden. Der Teamerfolg besteht aus:

- Dem Gruppenleistungserfolg, der das sachliche Ergebnis offenlegt, das durch die Aktivitäten der Beteiligten erreicht wird. Er ist mitunter relativ einfach messbar, indem die Erfüllung der Leistungsziele (Soll-Werte) geprüft wird.

- Dem Gruppenerhaltungserfolg, der sich im Zusammenhalt der Gruppenmitglieder zeigt, wenn sie sich beispielsweise gegenseitig helfen. Durch dieses Verhalten in der Gruppe kann ihr Fortbestehen gesichert werden, z. B. durch geringere Fluktuation.
- Dem Individualerfolg, der sich aus dem Grad der Arbeitszufriedenheit des einzelnen Gruppenmitglieds ergibt. Die Erfüllung der Zufriedenheitsziele lässt sich durch Beobachtung bzw. Befragung ermitteln.

Erfolgsorientierte Führungskräfte bzw. Gruppenmitglieder sollten sich so verhalten, dass sowohl der leistungsbezogene und der erhaltungsbezogene Erfolg als auch der Individualerfolg erreicht werden.

## 61.5 Literatur

- Bastine, R., *Gruppenführung*, in: C.F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, Bd. VII, Sozialpsychologie, 2. Halbband, Göttingen 1972, S. 1654-1709
- Belbin, R.M.: *Management Teams*, 2nd ed., Oxford 2003
- Gemünden, H.G., Högl, M. (Hrsg.): *Management von Teams*, Wiesbaden 2000
- Kauffeld, S.: *Tealdiagnose*, Göttingen 2001
- Kounin, J.S.: *Techniken der Klassenführung*, Münster u.a. 2006
- Pietruschka, S.: *Führung selbstregulierender Arbeitsgruppen*, München und Mering 2003
- Rahn, H.J.: *Erfolgreiche Teamführung*, 6. Aufl., Hamburg 2010
- Rosenstiel, L.v.: *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 6. Aufl., Stuttgart 2007
- Rosenstiel, L.v., *Kommunikation in Arbeitsgruppen*, in: *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Hrsg. H. Schuler, 3. Aufl., Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 2004, S. 408 ff.
- Weinert, A.B.: *Organisations- und Personalpsychologie*, 5. Aufl., Weinheim/Basel 2004
- Wegge, J.: *Führung von Arbeitsgruppen*, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2004
- Senninger, T. und Weiß, A.: *Gruppe, Team, Spitzenteam*, Das Handbuch zur Teamführung, Ökotopia Verlag, Münster, 2011

## 61.6 Einzelnachweise

- [1] A.B. Weinert: *Organisations- und Personalpsychologie*, 5. Aufl., Weinheim/Basel 2004, S. 515
- [2] H.G. Gemünden, M. Högl (Hrsg.): *Management von Teams*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 7 ff.
- [3] L.v. Rosenstiel: *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 6. Aufl., Stuttgart 2007, S. 290 ff.
- [4] T. Seidel: *Klassenführung*, in: *Pädagogische Psychologie*, Hrsg. E. Wild, J. Möller, Heidelberg 2009, S. 136-148
- [5] A.B. Weinert: *Organisations- und Personalpsychologie...a.a.O.*, S. 515
- [6] L.v. Rosenstiel: *Grundlagen der Organisationspsychologie...a.a.O.*, S. 339
- [7] R. Bastine: *Gruppenführung*, in: C.F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, Bd. VII, Sozialpsychologie, Göttingen 1972, S. 1654 f.
- [8] H.J. Rahn: *Erfolgreiche Teamführung*, 6. Aufl., Hamburg 2010, S. 61-119

# Kapitel 62

## Transaktionale Führung

Der Begriff **Transaktionale Führung** bezeichnet einen Führungsstil, der auf einem Austauschverhältnis zwischen einer Führungskraft und ihrem Mitarbeiter beruht. Ein Beispiel ist die **Zielvereinbarung**, in der geregelt ist, welche Erwartungen an den Mitarbeiter gestellt werden, und welche finanziellen oder immateriellen Vorteile (oder Nachteile) er zu erwarten hat, wenn er die Anforderungen erfüllt (oder nicht erfüllt). Die Transaktionale Führung wurde zuerst von dem amerikanischen Soziologen **James Downtown** im Jahr 1973<sup>[1]</sup> beschrieben und 1978 von **James MacGregor Burns** zu einem Modell weiterentwickelt.<sup>[2]</sup>

### 62.1 Merkmale der Transaktionalen Führung

Führungskräfte, die nach dem transaktionalen Modell führen, motivieren ihre Mitarbeiter in erster Linie durch Klärung von Zielen, Aufgaben und Delegation von Verantwortung. Gleichzeitig kontrollieren Sie die Leistung, belohnen mit materiellen und immateriellen Vorteilen und sanktionieren unerwünschtes Verhalten durch Kritik und Feedback. Es ist ein eher sachliches Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen Leistung (des Mitarbeiters) und Reaktion des Vorgesetzten darauf (Bezahlung, Lob und Tadel).<sup>[3]</sup>

### 62.2 Methoden

Zur Transaktionalen Führung gehören die Konzepte **Management by Objectives** und als Vorstufe **Management by Exception**. Hierbei werden Entscheidungen und Aufgaben an die Mitarbeiter delegiert und sollen bei diesen durch Zielvereinbarungen und Intervention bei Gefahr der Zielverfehlung verwendet werden. Diese Form der Führung betont die betriebswirtschaftlichen Grundideen, indem rational handelnde Individuen durch Leistungseinsatz einen Vorteil für die Organisation leisten. Auf dieser Grundlage baut das Modell der **Transformationalen Führung** im Konzept des „full range leadership“ von **Bernard Bass** und **Bruce Avolio** auf.<sup>[4]</sup>

### 62.3 Einzelnachweise

[1] Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. Free Press, 1973, ISBN 978-0029075609.

[2] siehe J. M. Burns: "Leadership". Harper & Row: New York 1978

[3] Robbins, S., Fundamentals of Management, 4th ed., Pearson Inc.: New Jersey, 2011, S. 325

[4] Avolio, B. J. and Bass, B. M., Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Third Edition, Lincoln, 2004

### 62.4 Literatur

- Bass, B. M. & Avolio, B., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, 1994, S. 3

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y., Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, in: Journal of Applied Psychology, Vo. 88 (2003)
- Heinitz, K., and Rowold, J., Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, in: The Leadership Quarterly, Vol. 18 (2007)

## 62.5 Siehe auch

- Führung
- Führungskompetenz
- Führungsstil
- Situatives Führen
- Transformationale Führung

## Kapitel 63

# Transformationale Führung

Der Begriff **Transformationale Führung** bezeichnet ein Führungsmodell, bei dem die Geführten **Vertrauen, Respekt, Loyalität** und **Bewunderung** gegenüber der Führungskraft empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen.

### 63.1 Entstehung des Modells

Bei der Transformationalen Führung handelt es sich um eine Erweiterung des Konzeptes der **Transaktionalen Führung**. Der Kerngedanke dieses Konzeptes stammt von J. M. Burns<sup>[1]</sup> aus dem Jahr 1978. Er stellte fest, dass politische Führer ein Austauschverhältnis (Transaktionsverhältnis) mit ihren Wählern eingehen, indem sie ihnen verschiedene materielle, emotionale oder ideologische Vorteile als „Gegenleistung“ für ihre Wählerstimme anbieten. Dieser Austausch (Transaktion) existiert auch in Unternehmen: Eine Führungsperson, die transaktionales Verhalten zeigt, erkennt die Bedürfnisse und Motive ihrer Mitarbeiter und „belohnt“ diese dafür, dass sie Zielvereinbarungen einhalten, sich an bestimmte Verhaltensregeln halten und die erwartete Leistung erbringen.

Transformationale Führung geht darüber hinaus und verändert (transformiert) das Verhalten und das Bewusstsein von Mitarbeitern und Kollegen in Richtung eines neuen, höheren Niveaus. Transformationales Führungsverhalten verdeutlicht den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele und Ideale. Führungskräfte und Mitarbeiter sind gleichermaßen herausgefordert, inspiriert und motiviert, einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Organisation und somit zur Verwirklichung der gemeinsamen **Mission** zu leisten. Mit anderen Worten: Transformationale Führungskräfte verstehen es, Begeisterung und Zuversicht zu erzeugen, sie können andere mitreißen; sie werden als Vorbilder wahrgenommen und vermitteln bei ihren Mitarbeitern ein Gefühl des Stolzes und der Wertschätzung.<sup>[2]</sup>

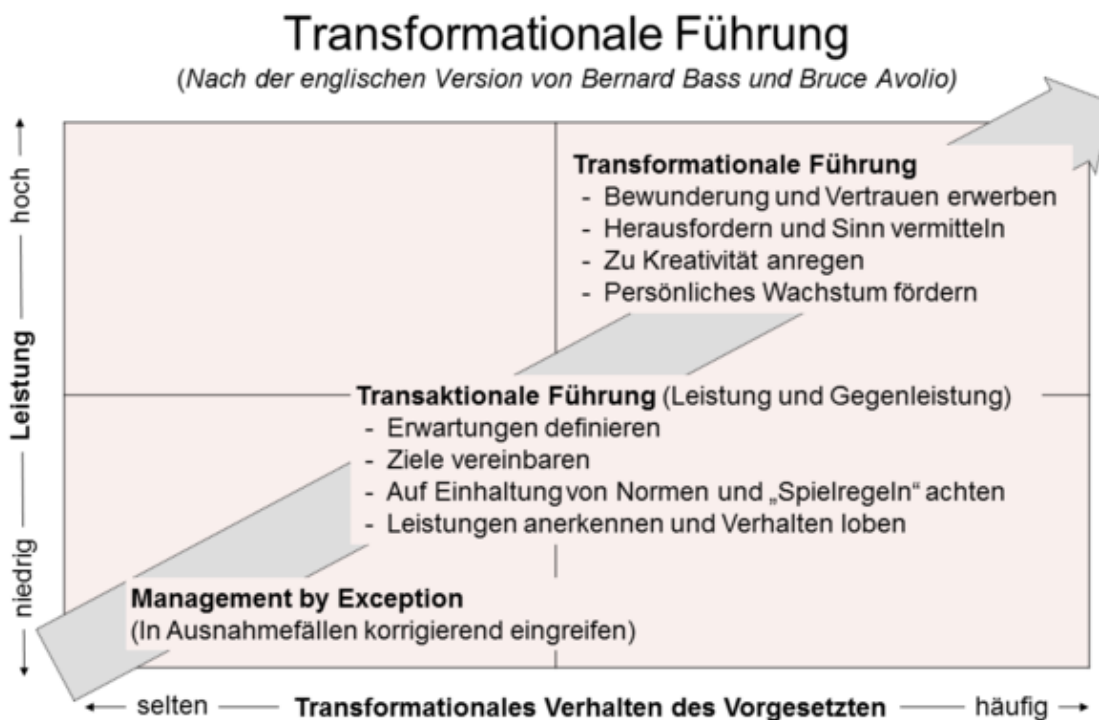
Der Unterschied zur **charismatischen Führung** besteht in der Operationalisierung (siehe nachfolgenden Abschnitt) und im Kontext beider Begriffe. Transformationale Führung untersucht primär das (beobachtbare und messbare) Verhalten, während **charismatische Führung** im Sinne von **Max Weber** in erster Linie auf die schwer erklärbare, heldenhafte Persönlichkeitsstruktur, den Herrschaftsanspruch und die Einmaligkeit des charismatischen Führers abhebt.<sup>[3]</sup>

### 63.2 Inhalt und Operationalisierung

Das Besondere am Modell der Transformationalen Führung ist die Tatsache, dass die Autoren, Bernard Bass und Bruce Avolio, mit dem Multifactor Leadership Questionnaire<sup>[4]</sup> ein Instrument zur Validierung bzw. empirischen Überprüfung des Modells geschaffen haben. Seit der ersten Publikation im Jahr 1995 sind schätzungsweise 40 Validierungsstudien erschienen. Die meisten konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Transformationalem Führungsverhalten und Führungserfolg nachweisen. Dabei wurde der Führungserfolg auf äußerst unterschiedliche Weise operationalisiert – vom Umsatzwachstum über Rentabilität oder Teameffektivität und **Veränderungsmanagement** (Change Management) bis hin zur Mitarbeiterzufriedenheit oder Innovationsrate. Einige Beispiele findet man unter der nachfolgenden Fußnote.<sup>[5]</sup> Die nebenstehende Abbildung soll einen zusammenfassenden Überblick über das Thema geben.

Die **Transaktionale Führung**, auf der die Transformationale Führung aufbaut, lässt sich unter anderem durch fol-





Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Abbildung: Transformationale Führung und Leistung

gende Verhaltensbeschreibungen operationalisieren: <sup>[6]</sup>

- Klärung der Erwartungen an die Mitarbeiter und Anerkennung bei korrekter Erledigung der Aufgaben.
- Durchführung korrigierender Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung.
- Unterstützung von Mitarbeitern, wenn sie sich anstrengen
- Klare Abgrenzung von Zuständigkeiten und Verantwortung.

Mit anderen Worten: Transaktionale Führung beruht auf dem Prinzip von „Leistung“ und „Gegenleistung“. Dazu kann man auch weniger aktives Verhalten der Führungskraft zählen, wie es im Falle von **Management by Exception** praktiziert wird - der Vorgesetzte also nur im Ausnahmefall eingreift (wenn Dinge schief laufen). <sup>[7]</sup> **Transformationale** Führungskräfte müssen wesentlich mehr tun, als nur Ziele vereinbaren und für transaktionalen Austausch zu sorgen. Sie müssen bestimmte **Kompetenzen** entwickeln um überlegene Ergebnisse zu erzielen. Nach Bass und Avolio ist folgendes notwendig:

1. **Idealized Influence.** Die Führungskräfte werden als Vorbilder wahrgenommen. Sie werden respektiert und bewundert; sie genießen das volle Vertrauen ihrer Mitarbeiter; man kann sich auf sie verlassen, und sie werden hohen moralischen Ansprüchen gerecht. All das müssen sie sich zunächst erarbeiten.
2. **Inspirational Motivation.** Transformationale Führungskräfte motivieren und inspirieren, indem sie ihre Mitarbeiter durch anspruchsvolle Ziele herausfordern, Sinn und Zuversicht vermitteln und für Teamgeist sorgen.
3. **Intellectual Stimulation.** Transformationale Manager regen die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter an und ermuntern sie zu eigenständigem Problemlösen und zum kritischen Hinterfragen von Gewohnheiten.
4. **Individual Consideration.** Transformationale Führungspersonen betätigen sich als Mentor oder Coach und gehen auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein. Sie können gut zuhören und entwickeln gezielt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter.

Die Entwicklung dieser Führungskompetenzen ist eine wichtige Herausforderung für die Personal- und Führungskräfteentwicklung.

## 63.3 Praxis

Zur Anwendung in der Praxis und zu den Erfahrungen bei der Anwendung dieses Konzeptes in Unternehmen existieren nur wenige Fachpublikationen, obwohl man bei Eingabe des Begriffs „Transformational Leadership“ in eine der Suchmaschinen im Internet über 250.000 Treffer bekommt. Ein Anwendungsbeispiel findet man bei Konakanchi Prashanth<sup>[8]</sup> vom Center for Management Research des ICFAI. Der Autor hat die Erfahrungen bei FedEx untersucht. Dort wird das Konzept in der Führungskräfteentwicklung in Verbindung mit einem 360-Grad-Feedback mit großem Erfolg, so der Autor, eingesetzt. Ein anders Beispiel ist das INSEAD ebenfalls im Rahmen der Führungskräfteentwicklung.<sup>[9]</sup>

Eine deutsche, auf diesen Kulturkreis abgestimmte Version mit einem Test zur Selbsteinschätzung der Transformationalen Führungskompetenzen hat das Institut für Management-Innovation entwickelt und anhand einer Stichprobe von rund 3.600 Teilnehmern empirisch validiert. Ergebnis: Es besteht ein starker Zusammenhang zwischen dem Praktizieren der Transformationalen Führung und den gelebten Werten herausragender Unternehmerpersönlichkeiten (Korrelationskoeffizient von 0,85). Weniger stark aber deutlich ist auch der Zusammenhang zwischen der Transformationalen Führung und der Entwicklung des Jahreseinkommens der Führungskräfte (Korrelationskoeffizient von 0,49).<sup>[10]</sup>

### Das Modell der Transformationalen Führung



Abbildung: Was Transformationale Führung bei Mitarbeitern bewirkt

Das Gleiche gilt für den Einfluss dieses Führungsstils auf den wirtschaftlichen Erfolg. So erzielen transformational geführte Unternehmen höhere Wachstumsraten und Renditen durch größere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.<sup>[11]</sup> Außerdem ist Transformationale Führung gängige Praxis bei deutschen mittelständischen Weltmarktführern, den so genannten Hidden Champions. Dies hat eine Studie von Harald Dolles (GGG – German Graduate School of Management and Law) und Waldemar Pelz (THM Business School) herausgefunden.<sup>[12]</sup>

Eine Synthese dieser empirischen Untersuchungen kann man zusammenfassend mit der nebenstehenden Grafik veranschaulichen: Von Mitarbeitern wird erwartet, dass sie loyal, lern- und leistungsbereit sind, gern Verantwortung übernehmen, diszipliniert arbeiten und Teamgeist aufbringen. Dieses Verhalten werden Mitarbeiter in der Regel aber nur dann zeigen, wenn ihre Vorgesetzten einen transformationalen Führungsstil praktizieren. Dazu gehört unter anderem die Erfüllung der Vorbildfunktion, das Herausfordern durch anspruchsvolle Ziele, das Anregen zur Selbstständigkeit, die individuelle Entwicklung von Fähigkeiten, eine faire Kommunikation und eine unternehmerische Haltung. Inwiefern Führungskräfte dieses Verhalten praktizieren und wo konkrete Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, wird häufig in einem 360-Grad-Feedback ermittelt.<sup>[13]</sup>

## 63.4 Kritik

Obwohl das Modell der Transformationalen Führung nach dem Stand der Forschung zahlreichen anderen Ansätzen, wie zum Beispiel der (nicht validen) Theorie des **Situativen Führens** weit überlegen ist, besteht in einigen Punkten Verbesserungsbedarf. Beispiele für Kritik sind

1. die zu starke Fokussierung auf das persönliche Verhältnis von Führungskraft und Geführtem,
2. die unzureichende Erklärung der Funktionsweise und des Einflusses von Teams,
3. die Vernachlässigung aufgabenorientierter Fähigkeiten wie zum Beispiel effektive Planung, Zielsetzung, Problemlösung oder **Delegation**. Außerdem kann dieses Modell
4. nur unzureichend die Bedeutung externer Rollen der Führungskraft erklären; dazu gehören **Führungskompetenzen** wie zum Beispiel die Identifikation von Chancen und Risiken, der Aufbau von Beziehungen oder das Verhandlungsgeschick.<sup>[14]</sup>

Diesen Kritikpunkten steht eine große Anzahl empirischer Studien gegenüber, die die Validität und den praktischen Nutzen dieses Modells bestätigen. Diese Ergebnisse seien, so Stephen Robbins, „overwhelmingly impressive“.<sup>[15]</sup> Beispiele sind folgende (empirisch bestätigte) Erkenntnisse: Transformationales Führungsverhalten führt (gegenüber der traditionellen **Transaktionalen Führung**) zu

1. besseren wirtschaftlichen Erfolgen,
2. mehr Leistungsbereitschaft,
3. besseren persönlichen Beziehungen,
4. geringeren Fluktuationsraten,
5. einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit,
6. mehr Kreativität und
7. einer höheren Rate der Umsetzung von Zielen.<sup>[16]</sup> Trotz dieser Erkenntnisse ist es zurzeit unklar, inwiefern die weitere Forschung die genannten Nachteile dieses Modells beheben wird, oder ob sich der in der Praxis beobachtbare Trend durchsetzt, den Schwerpunkt auf ausgewählte firmenspezifische **Führungskompetenzen** zu legen.<sup>[17]</sup>

## 63.5 Weiterentwicklung

Aus der kritischen Analyse der Transformationalen Führung sei das Fazit von Dean Cleavenger und Gary Yukl angeführt. Demnach liefert dieses Konzept eine überzeugende, empirisch fundierte Erklärung dafür, warum manche Führungskräfte einen außergewöhnlichen starken Einfluss auf das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern haben. Trotz dieser Stärken bestehen Schwächen in der Mehrdeutigkeit vieler Grundbegriffe, der Vernachlässigung zahlreicher erfolgsrelevanter Verhaltensweisen und in einer übermäßigen Betonung heroischer Aspekte („a bias toward heroic conceptions of leadership“).<sup>[18]</sup>

Aus diesem Grund wurde an der **Technischen Hochschule Mittelhessen** ein neuer Fragebogen entwickelt und getestet (das Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen).<sup>[19]</sup> Ausgangspunkt ist eine Synthese aus 34 persönlichen Interviews mit Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer, einer Auswertung der Erfahrungen mit rund 400 Führungskräften, die in einem 360-Grad-Feedback beurteilt wurden, einer schriftlichen Befragung von 153 Personal- und Vertriebsleitern sowie Geschäftsführern einer Zufallsstichprobe. Hinzu kommt die Online-Befragung von 10.726 Fach- und Führungskräften. Ausgangspunkt waren ausgewählte Items aus dem Multifactor Leadership Questionnaire von Bass und Avolio<sup>[20]</sup>, die an die deutsche Unternehmenskultur angepasst wurden. Der daraus abgeleitete Fragebogen umfasst drei weitere erfolgsrelevante Kompetenzen“.<sup>[21]</sup>

- Effektive Kommunikation (Fairness)

Transformationale Führungskräfte sorgen dafür, dass der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln und Prinzipien basiert. Die zwischenmenschlichen Beziehungen beruhen auf konstruktiven Werten wie zum Beispiel Transparenz, Offenheit, Aufrichtigkeit, Eindeutigkeit und Respekt. Sie leiten Besprechungen auf eine effiziente, ergebnisorientierte Art und Weise und überzeugen durch stichhaltige Argumente. Folge: Zeitersparnis durch weniger unnötige, ergebnislose Sitzungen und „politisches“ Verhalten.

- Unternehmerische Haltung (Innovation)

Transformationale Führungskräfte sorgen, insbesondere durch die Vorbildfunktion, für wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen, für Kostenbewusstsein, für die Nutzung von Chancen und eine sorgfältige Abwägung von Risiken. Sie sind offen für neue Ideen sowie für Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen und setzen diese konsequent um. Folge: mehr Verantwortungsbewusstsein.

- Umsetzungsstärke (Ergebnisorientierung)

Die wichtigste Gemeinsamkeit außergewöhnlich erfolgreicher Unternehmer sind nicht „heldenhafte“, „charismatische“ oder „visionäre“ Eigenschaften, sondern die Fähigkeit, Chancen, Ziele und Absichten in (messbare) Resultate umzusetzen. Zu dieser Umsetzungscompetenz gehört die Fähigkeit, seine Gedanken, Gefühle, Motive und Stärken auf ein sinnvolles Ziel zu fokussieren, das wichtiger ist als das bloße Streben nach Einkommen, Macht oder Geltung. Folge: mehr positive Energie, die wesentlich stärker ist als (negative) Energie, die durch Ängste oder Zwänge erzeugt wird.

## 63.6 Quellennachweise

- [1] Burns, J. M., Leadership, New York 1978
- [2] Avolio, B. J. and Bass, B. M., Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Third Edition, Lincoln, 2004, S. 3 ff.
- [3] Staehle, Management, 7. Auflage, München 1994, S. 315
- [4] Avolio, B. J. and Bass, B. M., Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Third Edition, Lincoln, 2004
- [5] Heinitz, K., and Rowold, J., Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, in: The Leadership Quarterly, Vol. 18 (2007); Kearny, E., Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 81 (2008); Garcia-Morales, V., et. al., The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation, in: British Journal of Management, Vol. 19 (2008)
- [6] Bass, B. M. and Avolio, B., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks et. al., 1994, S. 4
- [7] Bass, B. M. and Avolio, B., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks et. al., 1994, S. 3
- [8] Prashanth, K., Human Resource Management: Best Practices at FedEx Corporation, Hyderabad, 2003
- [9] Kets de Vries, M., Sustainable Effectiveness of a Transformational Leadership Development Program: An Exploratory Study, Fontainebleau, 2008
- [10] Waldemar Pelz, Forschungsbericht Transformationale Führung, Gießen 2012 (PDF-Datei; 213 kB)
- [11] Bruce Avolio u.a., Estimating return on leadership development investment, in: The Leadership Quarterly 21 (2010), 633-644; Bruce Avolio and Bernard Bass, Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition, University of Nebraska and Gallup Leadership Institute, Mind Garden, 2004; John Barbuto, Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, in: Journal of Leadership and Organizational Studies, Volume 11, Number 4, 2005
- [12] [http://www.management-innovation.com/images/stories/seite\\_sonstige/innovation\\_und\\_fuehrung.pdf](http://www.management-innovation.com/images/stories/seite_sonstige/innovation_und_fuehrung.pdf) Studie Führung und Innovation
- [13] Siehe zum Beispiel: 360 Degree Feedback and Leadership Development, in: International Journal of Selection and Assessment, Vol. 6 (1998), Issue 1

- [14] Yukl, G., Leadership in Organizations, 6th Edition, Upper Saddle River/New Jersey, 2006, ISBN 0-13-149484-8
- [15] Robbins, S., Fundamentals of Management, 7th ed., Pearson Inc.: New Jersey, 2011, S. 331
- [16] ebenda
- [17] Smart, B. D., Top Grading, How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People, New York 2005, ISBN 1-59184-081-3
- [18] Cleavenger, D. J./Munyon, T. P.: It's how you frame in: Transformational leadership and the meaning of work, in: Business Horizons, Vol. 56 (2012); Yukl, G., Leadership in Organizations, 8th Edition, Harlow: Pearson 2013
- [19] <http://www.transformationale-fuehrung.com> Ergebnisse des Forschungsprojektes "Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen"
- [20] Avolio, B. J./Bass, B. M.: Multifactor Leadership Questionnaire, Manual; Third Edition: Mind Garden, Inc. 2004 (first published in 1995)
- [21] Pelz, W., Das Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen, Diskussionpapier der THM Business School, Gießen 2014, PDF 500 KB

## 63.7 Literatur

- Avolio, B. J. and Bass, B. M., Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Third Edition, Lincoln, 2004
- Bass, B. M. and Avolio, B., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks et. al., 1994
- Burns, J. M., Leadership, New York 1978
- Garcia-Morales; V., et. al., The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation, in: British Journal of Management, Vol. 19 (2008)
- Heinitz, K., and Rowold, J., Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, in: The Leadership Quarterly, Vol. 18 (2007)
- Kearny, E., Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 81 (2008)
- Kets de Vries, M., Sustainable Effectiveness of a Transformational Leadership Development Program: An Exploratory Study, Fontainebleau, 2008
- Prashanth, K., Human Resource Management: Best Practices at FedEx Corporation, Hyderabad, 2003
- Staehle, Management, 7. Auflage, München 1994

# Kapitel 64

## Unternehmensleitbild



### Bestandteile und Funktionen eines Leitbildes

Ein **Leitbild** ist eine schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien. Es formuliert einen Zielzustand (*Realistisches Idealbild*)<sup>[1]</sup>. Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben und somit handlungsleitend und motivierend für die Organisation als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken. Nach außen (Öffentlichkeit, Kunden) soll es deutlich machen, wofür eine Organisation steht. Es ist eine Basis für die **Corporate Identity** einer Organisation. Ein Leitbild beschreibt die Mission und Vision einer Organisation sowie die angestrebte Organisationskultur. Es ist Teil des **normativen Managements** und bildet den Rahmen für Strategien, Ziele und operatives Handeln.

### 64.1 Funktionen von Leitbildern

**Orientierung** ist die zentrale Funktion eines Leitbildes nach innen, in die Organisation. Ein Leitbild soll für die Mitarbeiter und Mitglieder die Frage beantworten „Wofür stehen wir als Gemeinschaft?“, (Vision/ Urgrund), „Was wollen wir gemeinsam erreichen?“ (Mission/ Aufgabe(n)) und „Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?“. Da diese Fragen immer attraktiv beantwortet werden, ist mit einem Leitbild die Hoffnung auf eine positive Motivation der Mitarbeiter verknüpft.

**Positive Öffentlichkeitsarbeit** ist die Funktion eines Leitbildes nach außen. Es soll Kunden, Bürgern und Meinungsführern die Frage „Wofür steht diese Organisation?“, verknüpft mit einem positiven Imageeffekt, beantworten. Die Entwicklung von Leitbildern ist oft Ausgangspunkt oder Bestandteil von Veränderungsprozessen. Durch die Beschreibung eines positiven Leitbildes soll ein Fundament für **positive Veränderung** und Weiterentwicklung der



Organisation geschaffen werden.

## 64.2 Kritik

Ob und in welchem Maß Leitbilder ihre Funktion erfüllen, ist in Theorie und Praxis umstritten. Die Kritik gegenüber einzelnen Leitbildern geht in zwei Richtungen: Entweder werden die Inhalte des Leitbildes bzw. einzelne Bausteine abgelehnt oder aber das Leitbild als „Ansammlung von Allgemeinplätzen“ als nicht orientierungsgebend kritisiert.

Grundsätzlich umstritten ist die Frage, ob die Entwicklung eines Leitbildes tatsächlich Ausgangspunkt von positiven Veränderungen in einer Organisation sein kann. In Leitbildern werde oft mit viel Aufwand ein Idealbild beschrieben, das wenig mit der Realität gemein hat und es wird keine Antwort darauf gegeben, wie dieses Idealbild zur Realität wird.

Horst Steinmann und Georg Schreyögg schreiben dazu:

„Nur selten haben allerdings diese Leitbilder etwas mit der tatsächlichen Unternehmenskultur zu tun; meist sind es mehr Wunschvorstellungen als Beschreibung der kulturellen Wirklichkeit.“

\_ [2]

Dies steht im engen Zusammenhang zu der Tatsache, dass Unternehmensleitbilder und Visionen - die eine normative Grundorientierung darstellen - nicht nur herausgebildet werden, sondern auch auf die strategische und letztlich operative Ebene herunter gebrochen werden müssen. Unter anderem lässt sich hieran die Strategiefähigkeit von Unternehmen ableiten. Ein weiterer Kritikpunkt, den Reinhard Pfriem anführt, zielt auf die organisationsintrovertierte Geschichte der Managementlehre ab. Er kritisiert, dass Unternehmensleitbilder, Unternehmenskulturen und letztlich auch die früheren Unternehmensphilosophien, einseitig auf unternehmensinterne Verhältnisse gerichtet sind. Damit nehmen die Leitbilder keinen Bezug auf die marktlichen und gesellschaftlichen Umfelder.<sup>[3]</sup>

Reinhard Pfriem schreibt dazu:

„Wenn es Unternehmen gelingt, ihre kulturelle Rolle gegenüber den gesellschaftlichen Umfeldern stärker als in der Vergangenheit wahrzunehmen, dann kommt es darauf an, diese Selbstwahrnehmungen und Selbstbeschreibungen auch extern zu kommunizieren, Unternehmensleitbilder inhaltlich in dieser Richtung umzugestalten. Nur darüber kann der Abgleich zwischen den Identitätsvorstellungen des Unternehmens und jenen der heterogenen Außenwelt einigermaßen gelingen.“

\_ [3]

## 64.3 Literatur

- Knut Bleicher: *Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. Verlag Neue Zürcher Zeitung Zürich / Schäffer, 2. Aufl., Stuttgart, 1994, ISBN 3-8202-1010-5
- Monika Knassmüller: *Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re)Konstruktion*. Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt 2005, ISBN 978-3-631-52894-5
- Andreas Losch: *Leitbilder der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege und diakonischer und caritativer Träger im Vergleich*. Verlag Hartmut Spenner, Kamen 2011, ISBN 978-3-89991-129-9
- Andreas Matje: *Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität*. Gabler, Wiesbaden 1996



## 64.4 Weblinks

- Methodenbeschreibung zur Erstellung von Leitbildern
- Leitbildentwicklung im Non-Profit Bereich (PDF; 81 kB)

## 64.5 Nachweise

- [1] Knut Bleicher: *Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie*. S. 274
- [2] Steinmann, H./Schreyögg, G.: "Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien." Gabler, Wiesbaden 2005, ISBN 978-3-409-63312-3.
- [3] Reinhard Pfriem: "Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management." Metropolis, Marburg 2011, ISBN 978-3-89518-902-9, S. 303-305

# Kapitel 65

## Verstärkung (Psychologie)

**Verstärkung** ist ein Begriff aus der Verhaltensbiologie und der Psychologie, speziell aus dem Behaviorismus. Die Verstärkung beschreibt ein Ereignis, welches die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass ein bestimmtes Verhalten gezeigt wird. Unterschieden wird zwischen „positiver“ und „negativer“ Verstärkung. Beide bewirken, dass ein Verhalten häufiger gezeigt wird, mit dem Unterschied, dass bei dem positiven Verstärker - auch **Belohnung** genannt - ein angenehmer Reiz auf ein gewünschtes Verhalten *zugefügt* wird (z. B. Schokolade, Zuwendung, Geld) und bei dem negativen Verstärker ein *unangenehmer* Reiz *entfernt* wird (z. B. Die Entfernung von Angst, Lärm, einer unangenehmen Tätigkeit). Ein negativer Verstärker darf also nicht (wie es oft passiert) mit einer Bestrafung verwechselt werden. Als **Bestrafung** bezeichnet man ein Ereignis, bei dem die Auftretenswahrscheinlichkeit eines Verhaltens gesenkt wird. Unterschieden wird dabei zwischen Bestrafungstyp I, der Zufügung eines unangenehmen, also aversiven Reizes (z. B. Schläge, Beschimpfungen, Hausarrest) und dem Bestrafungstyp II, der Entfernung eines angenehmen Reizes bzw. Entzug eines Privilegs (z. B. Fernsehverbot, Wegnehmen eines Spielzeugs, Ignorieren), auch **Deprivation** genannt.

Der Fachbegriff für diese Formen des Lernens, bei denen der Organismus durch Reaktionen der Umwelt auf sein Verhalten lernt, lautet **instrumentelle oder operante Konditionierung**. Die Konsequenzen eines Verhaltens wirken also auf das Verhalten zurück. Nach Skinner ist allein das zeitliche Aufeinanderfolgen entscheidend (*“conditioning takes place presumably because of the temporary relation only”*, S. 168<sup>[1]</sup>). Die **Verhaltensanalyse** definiert Verstärkung und Verstärker rein formal, über den Effekt auf die Rate des Verhaltens. Bezüglich der Theorien, warum ein Verstärker als Verstärker wirkt, siehe den Artikel **Verstärker (Psychologie)**.

### 65.1 Positive Verstärkung

Man spricht von *positiver Verstärkung*, wenn auf ein Verhalten ein Ereignis in der Umwelt des Organismus folgt und die Auftretenswahrscheinlichkeit dieses Verhaltens daraufhin ansteigt. Das Ereignis in der Umwelt des Organismus wird als *positiver Verstärker* bezeichnet. Was ein positiver Verstärker ist, kann nur an den Folgen, die er für die Auftretenswahrscheinlichkeit des Verhaltens hat, erkannt werden. *Positive Verstärker* sind somit nur formal definiert, nicht inhaltlich. Man kann strenggenommen nicht im Voraus sagen, ob ein bestimmtes Ereignis ein positiver Verstärker, ein negativer Verstärker oder irrelevant ist. Dennoch kann man begründete Vorannahmen machen: Ob ein Ereignis (z. B. eine Futtergabe) ein positiver Verstärker ist, hängt u. a. davon ab, ob der Organismus davon **depriviert** ist, d. h. das Ereignis (z. B. der Futtergabe) längere Zeit nicht mehr eingetreten ist. Verstärker können *primär* (artspezifisch angeboren, z. B. Nahrung, angemessene Temperatur, Gelegenheit zu sexueller Aktivität) oder *sekundär* sein (konditioniert bzw. erlernt; bei Menschen z. B. Erfolg, Geld). Als umgangssprachliches Äquivalent zu „positiver Verstärker“ wird oft „Belohnung“ oder „angenehme Konsequenz“ verwendet. Dies widerspricht jedoch der rein formalen Definition von „positiver Verstärker“ nach Skinner, da diese Begriffe Mutmaßungen über vermeintliche mentale Zustände des Organismus enthalten.

- Beispiel: Eine 24 Stunden ohne Futter gehaltene Ratte sitzt in einem Käfig mit einheitlich glatten Wänden, in dem sich als einziges abweichend gestaltetes Objekt ein kleiner beweglicher Hebel befindet und in dessen Nähe ein Ausgabeschacht für Futter angebracht ist. Wenn die Ratte diesen Hebel drückt, fallen automatisch einige Futterkörner in den Ausgabeschacht: Das Verhalten (= zufälliges Hebeldrücken) der hungrigen Ratte hat also (in Form der Futterausgabe) eine (für die Ratte) positive Konsequenz. Dies hat mittelfristig zur Folge, dass die Ratte sich häufiger als zuvor in der Nähe des Ausgabeschachts aufhalten wird und sich so auch die

Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Ratte erneut den Hebel drückt. Nach zwei oder drei Dutzend Hebeldrücken hat der Beobachter den Eindruck, dass die Ratte gezielt den Hebel drückt, *um Futter zu bekommen*. – Das Verhalten des Hebeldrückens wurde verstärkt, oder umgangssprachlich formuliert: Die Ratte hat „gelernt“, wie sie sich Futter beschaffen kann. Der *Verstärker* war dabei das Ereignis der Futtergabe.

Diese *kontingente Verstärkung* wird auch als Dreifachkontingenz bezeichnet, da wie folgt gelernt wird: Bei Vorhandensein von Stimulus A folgt auf Reaktion B der Verstärker C. Die Organismen lernen somit, dass bei Vorliegen des Reizes A, nicht aber eines anderen Reizes, ihre Reaktion (ihr Verhalten) mit großer Wahrscheinlichkeit eine bestimmte – angenehme – Konsequenz seitens der Umwelt haben wird.

## 65.2 Negative Verstärkung

Von negativer Verstärkung wird gesprochen, wenn ein unangenehmer Reiz entfernt wird. Die negative Verstärkung führt – wie die positive Verstärkung – zu einer Erhöhung der Auftretenswahrscheinlichkeit von Verhalten. (In vielen Fällen ist sie sogar noch wirkungsvoller als positive Verstärkung.) Eine Verstärkung kann auch darin bestehen, dass ein (z. B. angstauslösendes) Ereignis in der Umwelt des Organismus vermieden wird und die Rate des Verhaltens daraufhin ansteigt.

Achtung: Negative Verstärkung darf nicht mit Bestrafung verwechselt werden, die die Auftretenshäufigkeit von Verhalten reduzieren (!) soll! Die *Negative Verstärkung* wird nicht deshalb als „negativ“ bezeichnet, weil etwas „Negatives“ (z. B. ein Stromstoß oder die Anwesenheit eines angstauslösenden Objekts) beendet wurde. Vielmehr leitet sich der Begriff von der gewissermaßen inversen Anwendung (etwas wird weggenommen) der Verstärkungsprozedur her.

- Beispiel: Eine Ratte sitzt im Käfig, der Eisenboden steht unter Strom. Die Ratte zeigt nun verschiedene Verhaltensweisen, u. a. drückt sie den Hebel. Als Konsequenz auf das Verhalten „Hebel drücken“, wird der Strom abgeschaltet. Wird in späteren Durchgängen wieder der Boden unter Strom gesetzt, drückt die Ratte den Hebel früher als zuvor (und *beendet* damit den Stromstoß). Schließlich drückt die Ratte den Hebel, noch bevor Strom fließt, der aversive Reiz (der Stromstoß) wird somit *vermieden*.

Aus verhaltenstherapeutischer Sicht kann auch die Aufrechterhaltung von **Phobien** als ein Fall von negativer Verstärkung angesehen werden. Ein Hundephobiker wechselt z. B. die Straßenseite, wenn ihm ein Hund entgegenkommt. Durch das Wechseln der Straßenseite beendet oder vermeidet er den angstauslösenden Kontakt mit dem Hund. Das phobische Verhalten „Wechseln der Straßenseite“ wird dadurch jedoch verstärkt, d. h. hier: aufrechterhalten.

## 65.3 Bestrafung

**Direkte Bestrafung - Strafe Typ I** liegt vor, wenn das operante Verhalten ein Ereignis herbeiführt, das zur Abnahme der Verhaltensrate in dieser Situation führt. Als *Bestrafung* (im verhaltenswissenschaftlichen Sinn) kann beispielsweise der Stromschlag bezeichnet werden, den ein Weidetier erhält, wenn es den Draht des elektrischen Weidezauns berührt (sofern das Tier das Verhalten „Berühren des Weidezauns“ in Zukunft seltener zeigt; man spricht dann von einer „Bestrafung“, wenn aufgrund einer Verhaltenskonsequenz die Rate dieses Verhaltens sinkt). Ein anderes Beispiel für Bestrafung ist das laute „Pfui!“, wenn ein Hund etwas Unerlaubtes tut (sofern das Pfui ein konditionierter Strafreiz für den Hund ist) oder ein fester **Ruck an der Leine**.

**Indirekte Bestrafung - Strafe Typ II** liegt vor, wenn aufgrund des operanten Verhaltens ein zuvor vorliegendes Ereignis beendet wird und damit die Verhaltensrate abnimmt. In der „Skinner-Box“ bekommt die Ratte auf Hebeldruck kein Futter mehr, wie noch zuvor. Die Ratte wird langsam aufhören den Hebel zu drücken. Oder Eltern verbieten ihrem Kind fernzusehen (sofern das Fernsehen für das Kind einen angenehmen Reiz darstellt), wenn es sich nicht an bestimmte Familienregeln gehalten hat.

Von der Bestrafung ist die **Löschung** zu unterscheiden. Dabei wird ein Verstärker, der bislang auf ein Verhalten folgte, nicht mehr gegeben. Die Rate des Verhalten sinkt daraufhin.

## 65.4 Das Kontingenzschema

Holland und Skinner<sup>[2]</sup> veranschaulichen die genannten Begriffe im sogenannten Kontingenzschema:

*Umgangssprachlich* könnte man diese Begriffe so umschreiben:

- **Positive Verstärkung** heißt: Man tut etwas häufiger, weil man etwas Angenehmes dafür bekommt (Bsp: Ein Schüler meldet sich und wird gelobt; er meldet sich in Zukunft häufiger).
- **Negative Verstärkung** heißt: Man tut etwas häufiger, weil etwas Unangenehmes dadurch beendet oder vermieden wird (Bsp: Ein Schüler macht seine Hausaufgaben vollständig und ein zuvor bestehendes Fernsehverbot wird aufgehoben; er macht seine Hausaufgaben in Zukunft häufiger vollständig).
- **Bestrafung (Typ I, auch „direkte Bestrafung“)** heißt: Man tut etwas seltener oder gar nicht mehr, weil einem dann etwas Unangenehmes widerfahren würde und bereits einmal widerfahren ist (Beispiel: Ein Kind lügt, wird dafür geschimpft und lügt in Zukunft seltener; oder: ein Kind berührt eine heiße Herdplatte und verbrennt sich die Finger, das Kind berührt in Zukunft die heiße Herdplatte nicht mehr).
- **Bestrafung durch Verlust (Typ II, auch „indirekte Bestrafung“)** heißt: Man tut etwas seltener, weil man ansonsten etwas Angenehmes verlieren würde (Bsp: Ein Kind lügt und bekommt dafür Taschengeldentzug und lügt in Folge seltener).

## 65.5 Verhaltenswissenschaftliche und laienpsychologische Terminologie

Die genannten umgangssprachlichen Umschreibungen dienen lediglich der Verdeutlichung und vereinfachen die Dinge notwendigerweise. Sie ersetzen nicht die korrekten Definitionen (siehe oben) und können auch nicht synonym zu diesen verwendet werden<sup>[3][4]</sup>.

Das (umgangssprachliche) „Belohnen“ führt nicht immer zu einem Anstieg der Rate eines Verhaltens. Nicht jede (als solche gemeinte) Belohnung ist also ein Verstärker. Zudem wird eine Person *belohnt*, *verstärkt* werden kann nur ein Verhalten<sup>[5]</sup>. Ebenso verhält es sich mit dem (umgangssprachlichen) Bestrafen: Nicht jede als solche gemeinte Bestrafung hat den Effekt, dass die Rate des Verhaltens sinkt. Zudem sind (umgangssprachliches) Belohnen und Bestrafen immer aktive Handlungen einer Person an einer anderen: die Mutter belohnt das Kind mit einer Tafel Schokolade, der Lehrer bestraft den Schüler mit einer **Strafarbeit**. Verstärkung findet aber auch in der Natur, ohne das Zutun eines Menschen statt. Das Umdrehen des Zündschlüssels durch den Autofahrer wird durch das Anspringen des Motors positiv verstärkt: Niemand muss neben dem Autofahrer sitzen und ihn dafür loben o. Ä. Dass dies ein Fall von positiver Verstärkung ist, kann man erkennen, wenn der gewohnte Verstärker „Motor springt an“ ausbleibt: Der Autofahrer wird nun das Verhalten „Zündschlüsselumdrehen“ nicht mehr zeigen, das Verhalten wird extinguiert (nicht ohne dass zuvor der übliche *Extinktionsausbruch* gezeigt wurde, d. h. der Autofahrer versucht es zunächst noch eine Weile wiederholt, ehe er den Versuch, das Auto zu starten, aufgibt).

## 65.6 Quellen

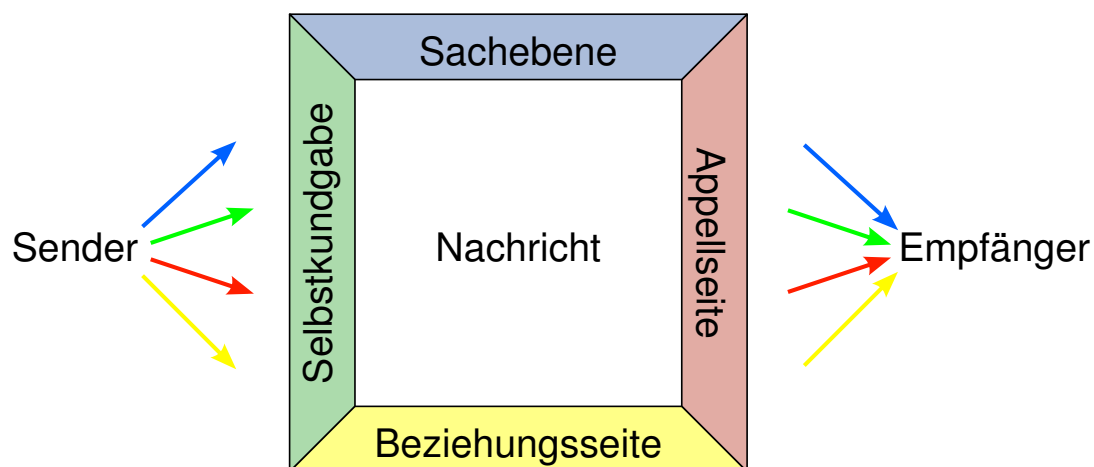
- [1] B. F. Skinner: *Superstition in the pigeon*. In: *Journal of Experimental Psychology*. Princeton NJ 38.1948, S. 168–172 ISSN 0022-1015
- [2] J. G. Holland, B. F. Skinner: *Analyse des Verhaltens*. Urban & Schwarzenberg, München 1974, S. 218.
- [3] A. Charles Catania: *Learning. Interim (4th) Edition*. Sloan Publishing, Cornwall-on-Hudson, NY 2007, ISBN 1-59738-007-5.
- [4] Paul Chance: *Learning and Behavior*. Brooks / Cole Publishing Company, Pacific Grove 1999, ISBN 0-534-34691-X.
- [5] “People are rewarded, but behavior is reinforced”, B. F. Skinner: *What is wrong with daily life in the western world?* In: *American Psychologist*. Washington DC 41.1986, H.5, S.568-574 ISSN 0003-066X(S. 569).

# Kapitel 66

## Vier-Seiten-Modell

Das **Vier-Seiten-Modell** (auch **Nachrichtenquadrat**, **Kommunikationsquadrat** oder **Vier-Ohren-Modell**) von Friedemann Schulz von Thun ist ein Modell der Kommunikationspsychologie, mit dem eine Nachricht unter vier Aspekten oder Ebenen beschrieben wird: *Sachinhalt*, *Selbstoffenbarung*, *Beziehung* und *Appell*. Diese Ebenen werden auch als „vier Seiten einer Nachricht“ bezeichnet. Hintergrund ist die von dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick formulierte Erkenntnis, dass sich zwischenmenschliche Beziehungen anhand von Kommunikation beobachten lassen.<sup>[1][A 1]</sup> Das Ziel, für das dieses Modell verwendet wird, ist die Beschreibung von durch Missverständnisse gestörter Kommunikation und weitergehend die Therapie problematischer, gestörter und pathologischer zwischenmenschlicher Beziehungen.<sup>[2]</sup>

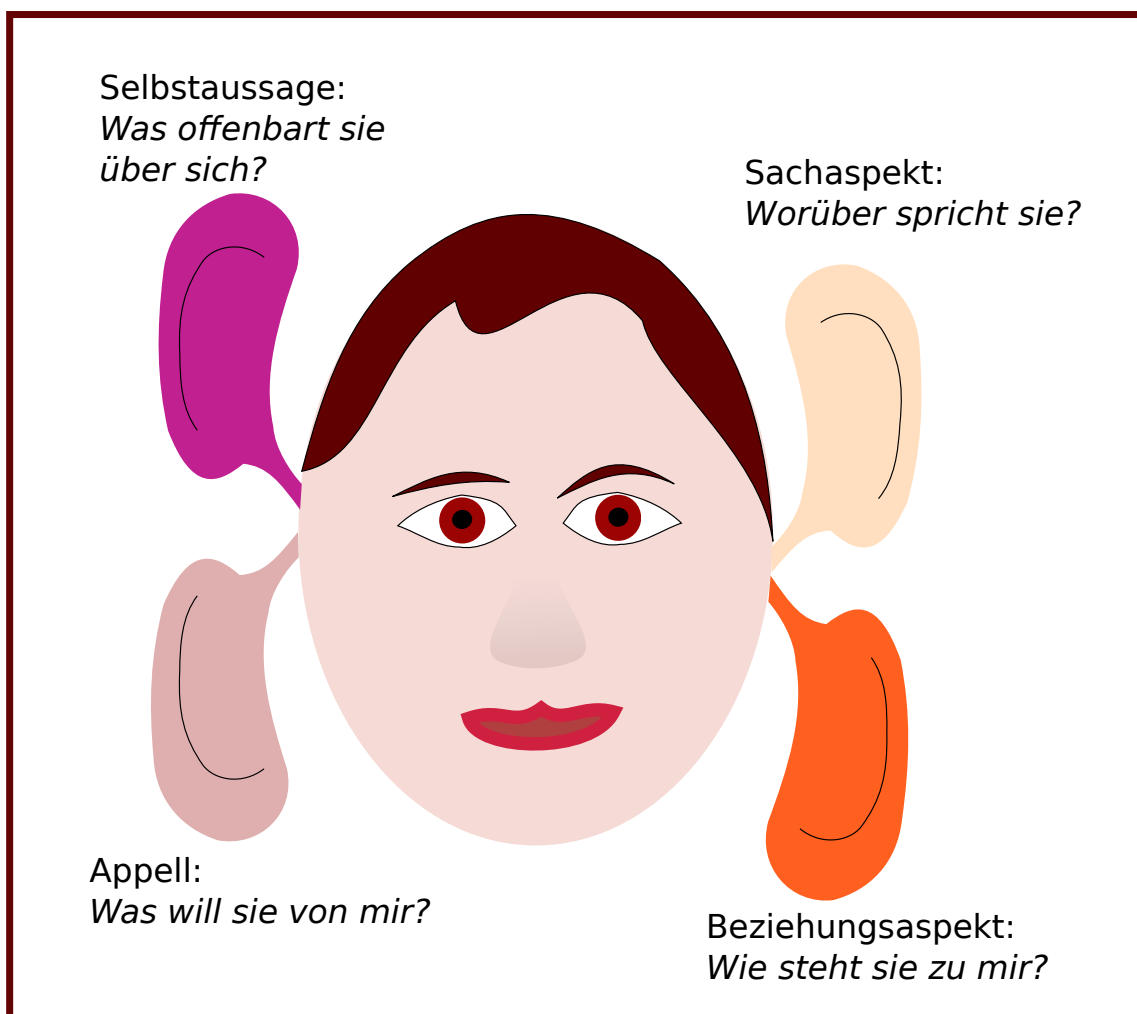
Mit dem Vier-Seiten-Modell kombiniert Schulz von Thun zwei psychologische und sprachtheoretische Analysen. Paul Watzlawick postulierte, dass jede Aussage unter einem *Inhaltsaspekt* und einem *Beziehungsaspekt* verstanden werden könne (zweites Axiom).<sup>[3]</sup> Der Sprachtheoretiker Karl Bühler beschrieb im Organon-Modell sprachliche Zeichen anhand dreier semantischer Funktionen: *Ausdruck*, *Appell* und *Darstellung*.<sup>[4]</sup> Solche Modelle sind in der Linguistik auch als Modelle der Sprachfunktionen geläufig.



Grafische Darstellung des Vier-Seiten-Modells

### 66.1 Die vier Seiten einer Nachricht

Das übergeordnete Ziel bei dieser Modellbildung besteht darin, zu beobachten, zu beschreiben und zu modellieren, wie zwei Menschen sich durch ihre Kommunikation zueinander in Beziehung setzen. Dabei wendet Schulz von Thun sich den Äußerungen (den „Nachrichten“) zu. Diese können aus vier unterschiedlichen Richtungen angesehen und unter vier unterschiedlichen Annahmen gedeutet werden – dies sind die vier Aspekte oder Ebenen, die Schulz von Thun als „Seiten einer Nachricht“ bezeichnet:<sup>[6]</sup>



Die vier Ohren des Empfängers<sup>[5]</sup>

1. Auf die Sache bezogener Aspekt: die beschriebene Sache („Sachinhalt“, „Worüber ich informiere“)
2. Auf den Sprecher bezogener Aspekt: dasjenige, was anhand der Nachricht über den Sprecher deutlich wird („Selbstoffenbarung“, „Was ich von mir selbst kundgebe“)
3. Auf die Beziehung bezogener Aspekt: was an der Art der Nachricht über die Beziehung offenbar wird („Beziehung“, „Was ich von dir halte oder wie wir zueinander stehen“)<sup>[A 2]</sup>
4. Auf die beabsichtigte Wirkung bezogener Aspekt: dasjenige, zu dem der Empfänger veranlasst werden soll („Appell“, „Wozu ich dich veranlassen möchte“)

Auf diese Weise kann die „Nachricht als Gegenstand der Kommunikationsdiagnose“ verwendet werden<sup>[7]. [A 3]</sup> Störungen und Konflikte kommen zustande, wenn Sprecher und Hörer die vier Ebenen unterschiedlich deuten und gewichten. Das führt zu Missverständnissen und in der Folge zu Konflikten. Ein bekanntes, von Schulz von Thun in seinem Hauptwerk *Miteinander Reden* zuerst verwendetes Beispiel ist ein Paar im Auto vor der Ampel. Die Frau sitzt am Steuer, und der Mann sagt „Du, die Ampel ist grün!“ Die Frau antwortet: „Fährst du oder fahre ich?“<sup>[8]</sup> Die Äußerung kann in dieser Situation auf den vier Ebenen folgendermaßen verstanden werden: als Hinweis auf die Ampel, die gerade auf Grün geschaltet hat (Sachebene); als Aufforderung, loszufahren (Appell-Ebene), als Absicht des Beifahrers, der Frau am Steuer zu helfen, oder auch als Demonstration der Überlegenheit des Beifahrers über die Frau (Beziehungsebene); als Hinweis darauf, dass der Beifahrer es eilig hat und ungeduldig ist (Selbstoffenbarung). So kann der Beifahrer das Gewicht der Nachricht auf den Appell gelegt haben. Die Fahrerin könnte die Aussage des Beifahrers dagegen als Herabsetzung oder Bevormundung auffassen.

In Bezug auf den Hörer und seine Gewohnheiten erweitert Schulz von Thun das Vier-Seiten-Modell zu einem „Vier-Ohren-Modell“. Je ein Ohr steht für die Deutung einer der Aspekte: Das „Sach-Ohr“, das „Beziehungs-Ohr“, das

„Selbstoffenbarungs-Ohr“ und das „Appell-Ohr“.<sup>[9]</sup>

### 66.1.1 Sachebene / Sachinhalt

Auf der Sachebene vermittelt der Sprecher Daten, Fakten und Sachverhalte. Aufgaben des Sprechers sind Klarheit und Verständlichkeit des Ausdrucks. Mit dem „Sach-Ohr“ prüft der Hörer die Nachricht mit den Kriterien der Wahrheit (wahr/unwahr), der Relevanz (von Belang/belanglos) und der Hinlänglichkeit (ausreichend/ergänzungsbedürftig). In einem eingespielten Team verläuft dies meist problemlos.

### 66.1.2 Selbstoffenbarung

Jede Äußerung bewirkt eine nur teilweise bewusste und beabsichtigte Selbstdarstellung und zugleich eine unbewusste, unfreiwillige Selbstenthüllung (siehe *Johari-Fenster*). Jede Nachricht kann somit zu Deutungen über die Persönlichkeit des Sprechers verwendet werden. Das „Selbstoffenbarungs-Ohr“ des Hörers lauscht darauf, was in der Nachricht über den Sprecher enthalten ist (*Ich-Botschaften*).

### 66.1.3 Beziehungsebene

Auf der Beziehungsebene kommt zum Ausdruck, wie der Sprecher und der Hörer sich zueinander verhalten, und wie sie sich einschätzen. Der Sprecher kann – durch die Art der Formulierung, seine Körpersprache, Tonfall und anderes – Wertschätzung, Respekt, Wohlwollen, Gleichgültigkeit, Verachtung in Bezug auf den Anderen zeigen. Abhängig davon, was der Hörer im „Beziehungs-Ohr“ wahrnimmt, fühlt er sich entweder akzeptiert oder herabgesetzt, respektiert oder bevormundet.

### 66.1.4 Appell

Wer sich äußert, will in der Regel auch etwas bewirken. Mit dem Appell will der Sprecher den Hörer veranlassen, etwas zu tun oder zu unterlassen. Der Versuch, Einfluss zu nehmen, kann offen oder verdeckt sein. Offen sind Bitten und Aufforderungen. Verdeckte Veranlassungen werden als *Manipulation* bezeichnet. Auf dem „Appell-Ohr“ fragt sich der Empfänger: „Was soll ich jetzt denken, machen oder fühlen?“

## 66.2 Beispiel für eine durch Missverständnisse gestörte Kommunikation

Um Kommunikation zu beschreiben, die durch Missverständigung auf den verschiedenen Ebenen gestört wird, beschreibt Schulz von Thun als Beispiel die folgende Situation: Ein Mann und eine Frau sitzen beim Abendessen. Der Mann sieht Kapern in der Soße und fragt: „Was ist das Grüne in der Soße?“ Er meint damit auf den verschiedenen Ebenen:

Die Frau versteht den Mann auf den verschiedenen Ebenen folgendermaßen:

Die Frau antwortet gereizt: „Mein Gott, wenn es dir hier nicht schmeckt, kannst du ja woanders essen gehen!“<sup>[10]</sup>

## 66.3 Nachrichten und darin enthaltene Botschaften

Nachrichten enthalten für Schulz von Thun explizite und implizite Botschaften. Beispiele für explizite Botschaften sind auf der Sachebene: „Es ist sehr heiß draußen“; auf der Ebene der Selbstoffenbarung: „Ich schäme mich“; auf der Beziehungsebene: „Du gefällst mir“, auf der Ebene der Beeinflussung: „Hol ein Bier!“. Implizit können die gleichen



Botschaften beispielsweise aus dem folgenden Verhalten interpretiert werden: Jemand betritt den Raum und wischt sich die feuchte Stirn ab; jemand weicht dem Blick des anderen aus; jemand umarmt sein Gegenüber; jemand sagt, das Bier sei alle.<sup>[11]</sup>

Nachrichten können als kongruent und inkongruent angesehen werden. Kongruent sind Nachrichten, wenn sie in sich stimmig sind, wenn also alle Signale auf allen Ebenen kompatibel sind. Von inkongruenten Nachrichten spricht man, wenn sprachliche und nichtsprachliche Signale widersprüchlich sind.<sup>[12]</sup> An die vorgenannten Beispiele anknüpfend wären Nachrichten unstimmtig, wenn der die Hitze Beklagende mit hochgeschlagenem Mantelkragen einträte, der vermeintlich Beschämte sein Gegenüber unverfroren mustert, der Sympathie Bekundende deutlich Distanz hält oder der einen Mangel an Bier Beklagende noch einige Flaschen neben sich auf dem Boden stehen hat.

## 66.4 Anmerkungen

- [1] Es ging Paul Watzlawick um die Hinwendung der Psychologie vom Einzelnen zur Beziehung zwischen Mehreren.
- [2] Oft sind Situationen gemeint, in denen die Beziehungen gestört sind. Schulz von Thun verdeutlicht den Beziehungsaspekt an problematischen Situationen bei Paaren.
- [3] Schulz von Thun verwendet die Bezeichnungen „Sender“ und „Empfänger“. Diese werden hier durch die etwas genaueren Begriffe *Sprecher* und *Hörer* ersetzt.

## 66.5 Literatur

- Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Rowohlt, Reinbek 1981, ISBN 3-499-17489-8.

## 66.6 Weblinks

- Beschreibung des Vier-Seiten-Modells auf der Website Friedemann Schulz von Thuns
- Ausführliche Erläuterung des Beispiels „Grünes in der Suppe“
- Ausführliche Beschreibung des Vier-Seiten-Modells
- Basiswissen Vier-Ohren-Modell auf der Website finden Sie Basiswissen zum Vier-Ohren-Modell

## 66.7 Einzelnachweise

- [1] Watzlawick stellt bezüglich zwischenmenschlicher Beziehungen fest: „Das Medium dieser Manifestationen ist die menschliche Kommunikation“, Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern, Stuttgart, Toronto 1969, S. 22.
- [2] Dies geht aus den Untertiteln bekannter Werke hervor: *Formen, Störungen, Paradoxien* bei Watzlawick; *Störungen und Klärungen* bei Schulz von Thun.
- [3] Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern, Stuttgart, Toronto 1969, S. 53 ff.
- [4] Bühler, Karl: *Sprachtheorie: die Darstellungsfunktion der Sprache*, Stuttgart, New York 1982 (erste Auflage 1934)
- [5] Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981, S. 13ff
- [6] Zum Folgenden siehe Schulz von Thun, Friedemann: „Die Anatomie einer Nachricht“, in: *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981, S. 25–30
- [7] Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981, S. 31
- [8] Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981, S. 25

- [9] Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981, S. 44 f.
- [10] Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981, S. 62 f.
- [11] Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981, S. 33 f.
- [12] Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981, S. 35.

# Kapitel 67

## Vorgesetztenbeurteilung

Der Begriff **Vorgesetztenbeurteilung** bezeichnet die Bewertung des Führungsverhaltens, der Kenntnisse und/oder Fähigkeiten eines Vorgesetzten durch seine direkten Mitarbeiter. Kommen als Beurteiler weitere Personen wie zum Beispiel Führungskräfte höherer Verantwortungsebenen, Kollegen oder Kunden hinzu, handelt es sich um ein 360-Grad-Feedback.<sup>[1]</sup>

### 67.1 Zweck der Vorgesetztenbeurteilung

Lange Zeit ist dieses Feedback-Instrument hinterfragt worden, da es das traditionelle Rollenverständnis (top-down Verfahren) durchbricht und Führungskräfte in ihrem Machtprivileg einschränkt. Eine Abhängigkeit von den Mitarbeitern kann entstehen, die jetzt in die Lage versetzt werden, ihrem Chef ein „Zeugnis“ auszustellen und nicht nur andersherum, wie es bislang der Fall war.<sup>[2][3]</sup> Im Zuge der partizipativen Führung hat sich aber die Rolle der Führungsperson an sich geändert, die heute vielmehr als Berater und Teamplayer angesehen wird und Werte wie partnerschaftlichen Umgang und teamorientiertes Arbeiten in den Vordergrund stellt.<sup>[4][5]</sup> Somit sollen *nicht* Personalauswahl und Kontrolle das Hauptziel der Vorgesetztenbeurteilung sein, sondern die Verbesserung der Führungsbeziehungen bzw. der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Anlass für ein Feedback kann ein schlechtes Betriebsklima oder Kritik seitens der Mitarbeiter zur Führung sein oder aber ein Soll-Ist-Vergleich der selbst auferlegten Führungsleitlinien des Unternehmens.<sup>[6]</sup>

Nicht nur allein der Vorgesetzte hat einen Vorteil aus der Bewertung, indem er etwas über seine Wirkung auf seine Mitarbeiter erfährt und entsprechende Veränderungen in seinem Verhalten herbeiführen kann, sondern auch die Mitarbeiter und das Unternehmen selbst können einen Nutzen ziehen. Es gibt eine Vielzahl von Funktionen der Vorgesetztenbeurteilung wie die nachfolgende Tabelle zeigt, die je nach Strategie des Unternehmens eine unterschiedliche Gewichtung und Kombination erfahren können.

Abb. 1: Bedeutende Funktionen der Vorgesetztenbeurteilung

(Vgl. Nerdinger (2005), S. 101; Steinhoff (1995) S. 10)

Als besonders relevant werden die Diagnose-, Entwicklungs-, Partizipations- und Motivations-/Leistungsfunktion angesehen, die kurz näher erläutert werden sollen. Die Führungskraft erhält anhand der Diagnosefunktion Informationen darüber, wie sich das Selbst- vom Fremdbild unterscheidet, also wie das eigene Verhalten auf die Mitarbeiter wirkt bzw. wahrgenommen wird und wie sie sich selbst diesbezüglich eingeschätzt hätte. Gerade in diesem Bereich besteht oft eine große Diskrepanz. Nur wenn der Vorgesetzte darüber in Kenntnis gesetzt wird und Hinweise über die gewünschte Richtung einer Veränderung erhält, ist er auch in der Lage Umwandlungen vorzunehmen. Es findet eine Entwicklung sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch innerhalb der gesamten Organisation statt, da das Unternehmen erkennt wo die Defizite der Führungspersonen liegen und entsprechende Personalmaßnahmen wie zum Beispiel Workshops und Schulungen durchführen lassen kann.

Mit Hilfe der Partizipationsfunktion erhält der Mitarbeiter das Gefühl, Einfluss und Verantwortung in Bezug auf die Gestaltung der Beziehung zu seinem Vorgesetzten zu haben. Inwiefern wirklich eine Beteiligung stattfindet bleibt fraglich, da die Beurteilung für den Vorgesetzten mehr eine Hilfestellung als eine konkrete Verpflichtung zur Änderung seines Verhaltens ist. Dies ist wiederum abhängig von den mit der Beurteilung für ihn verbundenen Konsequenzen. Das Unternehmen an sich hofft auf diesem Wege auf die „Umsetzung einer partizipativen Führungsphilosophie“

(Nerdinger (2005), S. 101).

Letztendlich soll die Vorgesetztenbeurteilung bei den Mitarbeitern und damit im gesamten Unternehmen neben der Verbesserung des Verhältnisses von Vorgesetzten zu Mitarbeitern und umgekehrt zu einer Steigerung der Motivation und der Leistungsergebnisse führen. (Vgl. Ebner/Krell (1991), S. 15ff.; Nerdinger (2005), S. 100f.; Steinhoff (1995), S. 10f.).

## 67.2 Teilelemente

Eine Vorgesetztenbeurteilung besteht nicht nur aus dem Beurteilungsakt, sondern ist ein Prozess, der sich aus den Teilelementen Planung, Durchführung und Umsetzung zusammensetzt. Bei der Planung geht es um die Zielsetzung und die Erarbeitung eines Konzeptes (z. B. eines Fragebogens). In der Phase der Durchführung finden die eigentliche Befragung und deren Auswertung statt, nachdem zuvor alle Betroffenen im Unternehmen darüber ausreichend informiert wurden. Zum Abschluss erfolgen das Feedback und die Maßnahmenplanung, sowie deren konkreten Umsetzung, die einer Kontrolle unterliegt. (Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 30ff.; Bahnert (2003), S. 17).

## 67.3 Varianten des Instrumentes

Die Vorgesetztenbeurteilung ist eine „Bottom-up“-Beurteilung, d. h. von unten (Mitarbeiter) nach oben (Vorgesetzter). Sie kann aber auch durch andere Interessengruppen erweitert werden (360-Grad-Feedback). Die Befragung wird anhand eines validierten Fragebogens online oder in einem persönlichen Gespräch durchgeführt.<sup>[7]</sup>

Das Fragebogengestützte Verfahren wird bei der Vorgesetztenbeurteilung am häufigsten eingesetzt. Die Gestaltung geeigneter Fragebögen ist sehr aufwendig, daher nutzen die meisten Unternehmen bereits entwickelte Fragebögen. Der Nachteil ist hierbei, dass diese nicht an unternehmensspezifische Besonderheiten angepasst sind. Es müssen also häufig noch Fragen in Anlehnung an firmenspezifische Führungsgrundsätze und Leitlinien entwickelt werden. Beurteilt werden sollten nur Merkmale, die sich auf das Verhalten der Führungskraft beziehen und nicht etwa seine Persönlichkeitsmerkmale, da diese zu subjektiv wahrgenommen werden.

Sehr beliebt sind Einstufungsverfahren, in denen die Beurteilung anhand von Verhaltensbeobachtungsskalen z. B. mit Werten zwischen eins und fünf erfolgt. Dies sind jedoch voll standardisierte Verfahren, sie liefern nur Informationen über Bereiche, die auch abgefragt werden. Um an umfassendere Informationen zu kommen ist es daher ratsam, zusätzlich noch einige offene Fragen zu stellen.

Für die Durchführung der Untersuchung sollten entweder externe Berater herangezogen oder eine Projektgruppe mit Vertretern aus allen Unternehmensbereichen gegründet werden. Alle Beteiligten sollten hinreichend über die anstehende Beurteilung informiert und eventuell schon in die Entwicklung des Instruments mit einbezogen werden. Dies baut Vorurteile ab und jeder der Anregungen hat, kann diese mit einbringen. Die Auswertung kann durch die Personalabteilung oder eine externe Einrichtung erfolgen, wobei letzteres Bedenken bezüglich der Datensicherheit eher zerstreut. Im besten Fall sollte dann die Ergebnisübermittlung an Vorgesetzte und Mitarbeiter persönlich erfolgen, da eine Zusendung oft zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führt.

Der Vorteil des Fragebogengestützten Verfahrens liegt darin, dass die standardisierte Erhebung eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse garantiert. Nachteil ist, dass der Individualität der einzelnen Unternehmen nicht genügend Rechnung getragen wird. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 104 ff.)

Eine weitere Möglichkeit, eine Vorgesetztenbeurteilung durchzuführen, ist entweder das Workshop-orientierte oder das Gesprächsorientierte Verfahren. Der Einsatz von Workshops ist weitaus flexibler als das fragebogengestützte Verfahren, da jede Führungskraft selbst entscheidet wann ein solcher stattfinden soll. Dabei sind eine begrenzte Teilnehmerzahl, eine genaue Information der Beteiligten und die Moderation durch einen neutralen Moderator wichtig. Um die Anonymität zu wahren, sollten die Ergebnisse als Gruppenergebnisse diskutiert werden, was in der Praxis jedoch oft schwer umsetzbar ist. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt im unmittelbaren Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, dies gilt auch für das gesprächsorientierte Verfahren. Hierbei handelt es sich um wechselseitige Rückmeldeggespräche, in denen Änderungsmaßnahmen und ihre Umsetzung vereinbart werden. Auch dieses Verfahren ist weitaus flexibler als der Fragebogen; der Nachteil besteht jedoch in der mangelnden Vergleichbarkeit der Ergebnisse. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 107 ff.).

Das 360-Grad-Feedback stellt eine Ergänzung zur Aufwärtsbeurteilung dar. Der Unterschied besteht in der Anzahl der Beurteiler: Während beim bottom-up Verfahren nur die direkt unterstellten Mitarbeiter mit einbezogen werden,

erfolgt bei dieser Variante eine Beurteilung durch mehrere Zielgruppen. 360° verdeutlicht das Bild eines Kreises und symbolisiert, dass der Vorgesetzte „[...] aus allen wesentlichen Blickwinkeln der Organisation betrachtet wird [...]“ (Bahners (2003), S. 4). In den meisten Fällen setzt sich der Kreis mit je einem 90°-Winkelbereich aus dem Vorgesetztenurteil, dem Kollegenurteil, der Aufwärtsbeurteilung und einer Selbsteinschätzung zusammen. Es können zusätzlich Urteile von Kunden und/oder Lieferanten eingeholt werden. (Vgl. Bahners (2003), S. 4f.; Scherm (2005), S. 5). Die Zielsetzung und Funktionen der Variante entspricht der der allgemeinen Vorgesetztenbeurteilung. Der Vorteil besteht lediglich darin, dass der zu Beurteilende einen umfassenderen Abgleich seines Selbstbildes mit mehreren Fremdbildern bekommt, da jede Zielgruppe auch unterschiedlich Ansprüche äußert (vgl. Weider (1995), S. 159; Bahners (2003), S. 59).

## 67.4 Gestaltungsparameter

Durch die Setzung verschiedener Ziele, welche durch die Vorgesetztenbeurteilung erreicht werden sollen, ergeben sich auch unterschiedliche formale und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten. Wird beispielsweise dem Kontrollgedanken die oberste Priorität beigemessen, so sollten für eine bessere Vergleichbarkeit eher standardisierte Instrumente verwendet werden. Steht der Gedanke der Teamentwicklung im Vordergrund, wobei die Freiwilligkeit eine wichtige Voraussetzung darstellen kann, rückt die Qualität der Auswertung in einem Teamgespräch oder Workshop in den Mittelpunkt. (Vgl. Felfe (2000), S. 40).

Wichtig ist, welche Erfassungsform gewählt wird. Die Befragung kann wie bereits erwähnt in den Varianten mündlich (in einem Workshop oder Mitarbeitergespräch) oder schriftlich (per Fragebogen) durchgeführt werden. Auch eine Mischform wäre denkbar, z. B. ein Workshop, in dem ein Fragebogen ausgefüllt werden muss, der dann mündlich besprochen wird. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 102). Auch die Häufigkeit und der Zeitpunkt der Befragung sind zu beachten, wobei dies von Unternehmen zu Unternehmen individuell entschieden werden kann. Entscheidend ist nur, dass ein einmal eingeführtes Schema (z. B. Beurteilung einmal am Ende des Jahres) auch konsequent beibehalten wird. (Vgl. Voltz (1998), S. 65).

Für die Durchführung und die Akzeptanz der Beurteilung ist die Freiwilligkeit sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Vorgesetzten von zentraler Bedeutung. Ist die Teilnahme an der Befragung freiwillig, so kann dies Bedenken auf beiden Seiten mindern. Jedoch wird schon allein durch die Einführung eines derartigen Verfahrens ein Druck zur Teilnahme aufgebaut. Weigert sich z. B. der Vorgesetzte, an einer solchen Befragung teilzunehmen, so hätte dies mit großer Wahrscheinlichkeit negative Auswirkungen auf seine Karrierechancen. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 102 ff.).

Des Weiteren muss der Personenbezug klar sein, also die Frage, wer überhaupt wen einschätzt. Dies kann die klassische Konstellation sein, also der Mitarbeiter schätzt den direkten Vorgesetzten ein, oder es werden mehrere Vorgesetzte oder sogar die gesamte Geschäftsleitung eingeschätzt. Wichtig ist hierbei, dass die Befragung je nach Personenbezug individuell angepasst wird. (Vgl. Voltz (1998), S. 65 f.).

Auch die Richtung ist ein wichtiger Gestaltungsparameter und verweist darauf, dass der Vorgesetzte aus verschiedenen Perspektiven beurteilt werden soll. Beurteilen nur Mitarbeiter, so erfordert die Einschätzung der Ergebnisse einen Vergleich z. B. mit Standards. Die Beurteilung kann aber auch mit der Selbsteinschätzung des Vorgesetzten verglichen werden oder es werden wie bei der 360°-Beurteilung die Urteile von verschiedenen Personen einbezogen. (Vgl. Nerdinger (2005), S. 104).

Das wohl am stärksten diskutierte Kriterium bei Vorgesetztenbeurteilungen ist die Frage der Anonymität. Eine Befragung kann entweder vollständig anonym, also ohne Namensangabe, semi-anonym in einer Gruppensitzung oder mit Namensangabe aller Beteiligten durchgeführt werden. Durch die Anonymität erhält der Vorgesetzte zwar die Einschätzung des Mitarbeiters zu allen zuvor entwickelten Punkten, jedoch ist keine Klärung durch Nachfragen möglich. Außerdem widerspricht diese Art von Befragung einer offenen Feedback-Kultur. In einer offenen Befragung wiederum kann der Mitarbeiter bedingt durch das hierarchische Verhältnis nicht in allen Punkten offenes Feedback geben. Dementsprechend erfährt der Vorgesetzte auch nicht zu allen Punkten die ehrliche Einschätzung des Mitarbeiters und ihre Ausprägung. Während Vorgesetzte eher wissen möchten, welcher Mitarbeiter sie wie einschätzt, präferieren die Mitarbeiter die Anonymität. Dabei zeigen Studien, dass anonym bewertende Mitarbeiter ihre Vorgesetzten schlechter einschätzen als die offenen Urteilenden. (Vgl. Voltz (1998), S. 61 ff.).

Außerdem ist die Frage der Auswertung zu berücksichtigen. Diese kann einerseits von der Personalabteilung übernommen werden, da diese Mitarbeiter das Unternehmen sehr gut kennen und so Kosten eingespart werden könnten. Andererseits macht es vor allem bei anonymen Fragebögen, in denen auch offene Fragen handschriftlich beantwortet werden müssen, durchaus Sinn, die Auswertung von externen Beratern durchführen zu lassen. (Vgl. Voltz (1998), S. 67).

Es muss auch klar sein, wer überhaupt die Ergebnisse bekommt und nutzt (der Vorgesetzte, die Mitarbeiter, die Personalabteilung), wie diese rückgemeldet werden (Gespräch, Workshop) und welche Konsequenzen sich daraus ergeben beziehungsweise welche Maßnahmen (Hilfestellungen wie z. B. Coaching) daraus abgeleitet werden. (Vgl. Felfe (2000), S. 41).

## 67.5 Wirkungshypothesen

Wird eine Vorgesetztenbeurteilung durchgeführt, so können neben den gewollten, also zielgerichteten Wirkungen natürlich auch Wirkungen auftreten, die den Zielsetzungen widersprechen. Erstere werden als funktionale, letztere als dysfunktionale Wirkungen bezeichnet. Es gilt auch zu unterscheiden, ob sich diese Wirkungen auf den Vorgesetzten-, den Mitarbeiter-, oder den Unternehmensbereich beziehen. Des Weiteren hängen die Wirkungen auch immer davon ab, welche Gestaltungsparameter im Vorfeld gewählt wurden. Wurde beispielsweise der Vorgesetzte „gezwungen“ sich einer solchen Beurteilung zu unterziehen, wird die Folge kaum ein stärkeres Interesse an solchen Beurteilungsprozessen sein.

Einer funktionalen Wirkung steht oft auch eine dysfunktionale Wirkung gegenüber. Im Vorgesetztenbereich kann die Beurteilung zum Beispiel eine positive Einstellung zur partizipativen Führung und Zusammenarbeit fördern oder aber eine Verunsicherung des Vorgesetzten über das eigene Führungsverhalten hervorrufen. Es können konkrete Ansätze für die eigene Personalentwicklung gewonnen werden, es besteht jedoch auf der anderen Seite die Gefahr, dass die Führungskraft nun permanent den Mitarbeiterwünschen entsprechen möchte. Es kann ein stärkeres Interesse am eigenen Führungsverhalten hervorgerufen werden, oder aber eine „Trotzreaktion“ aufgrund von kritischen oder negativen Beurteilungsergebnissen.

Ähnlich verhält es sich auf Seiten der Mitarbeiter. Positive Wirkungen nach solch einer Beurteilung wären eine Steigerung der Motivation, des Selbstwertgefühls und eine bessere Teamfähigkeit. Genauso können die Folgen jedoch Angst vor Sanktionen, unrealistische Erwartungen bezüglich konkreter Veränderungen, ein Überforderungsgefühl oder eine Überschätzung des eigenen Einflusses auf Veränderungsprozesse sein. Im besten Fall sind Wirkungen wie ein verbessertes Arbeitsklima, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit sowie eine Verbesserung des Leistungsverhaltens zu verzeichnen. Hier jedoch noch einmal der Verweis auf die Gestaltungsparameter: welche Wirkungen die Vorgesetztenbeurteilung auf den einzelnen Mitarbeiter erzielt, hängt zum Beispiel stark davon ab, ob die Untersuchung anonym durchgeführt wurde oder nicht.

Auch im Unternehmensbereich gibt es positive, aber auch negative Wirkungen, die durch eine Vorgesetztenbeurteilung erreicht werden können. Funktionale Wirkungen können das Überdenken der bisherigen Führungskonzeption, eine offenere Kommunikation sowie die gemeinsame Gestaltung von Führungsleitlinien und deren Umsetzung in partizipative Umgangsformen sein. Die Beurteilung stellt ein Frühwarnsystem für Motivations- und Leistungsschwund sowie sinkende Arbeitszufriedenheit dar. Dysfunktionale Wirkungen im Unternehmensbereich wären die Gegenwehr von Arbeitnehmervertretungen, Arbeitszeitverlust durch lange Diskussionen über die Ergebnisse, die Überschätzung der Wirkungen von Vorgesetztenbeurteilungen oder die Einrichtung von „Klassengesellschaften“ gemäß den Beurteilungskriterien. (Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 34f.).

## 67.6 Anwendungsvoraussetzungen

Die gewünschten Resultate eines Instrumentes sind neben den Gestaltungsparametern zudem noch von den jeweils gegebenen Handlungsbedingungen, also der Anwendungssituation, abhängig (vgl. Martin (2001), S. 117).

Bei der Durchführung bzw. der konkreten Ausgestaltung der Vorgesetztenbeurteilung müssen neben den allgemeinen Gütekriterien **Objektivität, Reliabilität und Validität** folgende methodische Kriterien beachtet werden:

- **Relevanz:** Die Informationen müssen für das Vorgesetztenverhalten von Bedeutung sein.
- **Verständlichkeit und Begrenzung:** Der Vorgesetzte muss die Informationen verstehen können und ihr Umfang darf nicht über seine Aufnahme- und Verarbeitungskapazität hinausgehen.
- **Verifizierbarkeit:** Die Aussagen müssen nachprüfbar sein.
- **Beeinflussbarkeit:** Die Feedback-Aussagen müssen im Wirkungsbereich des Vorgesetzten liegen, damit er auf sie Einfluss nehmen und sein Verhalten ändern kann.

- Vergleichbarkeit: Der Vorgesetzte muss seine Beurteilung anhand von vergleichbaren Kollegen oder vorgegebenen Standards einordnen können.
- Offenheit: Die Feedback-Aussagen stellen nicht das Ende, sondern den Beginn von Entwicklungsprozessen dar.

(Vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 27f.; Nerdinger (2005), S. 102).

Das letzte methodische Kriterium stellt eine sehr wichtige Anwendungsvoraussetzung dar. „Die Mitarbeiter nehmen an der Vorgesetzteneneinschätzung mit der klaren Erwartung teil, [dass] ihr Input konkrete Auswirkungen auf die Verbesserung der Beziehungen am Arbeitsplatz zufolge haben wird“ (Voltz (1998), S. 124). Die Vorgesetztenbeurteilung wird als sinnlos angesehen, wenn nach der Resultatbekanntgabe, die für beide Seiten einzusehen und erläutert werden muss, keine erkennbaren Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden. Der Vorgesetzte signalisiert somit keine Offenheit gegenüber Kritik. Darunter leidet die Akzeptanz des Instrumentes, die wiederum sehr wichtig für die Anwendung ist. Sie kann gesteigert werden durch eine weitere Bedingung: die frühzeitige Information und Einbindung der von der Beurteilung Betroffenen. Ziele, Hintergründe, Ablauf und Konsequenzen müssen offen dargelegt werden, damit Mitarbeiter zu einer ehrlichen Beantwortung bereit sind und auch die Vorgesetzten ihren Vorteil erkennen können (vgl. Köhler (1995), S. 59; Nerdinger (2005), S. 106).

Um den Mitarbeitern eine Orientierung zur Beurteilung des Führungsverhaltens zu geben und um der Unternehmensleitung eine Kontrolle über den Ist-Zustand zu ermöglichen, ist es sinnvoll von der Unternehmensleitung, Führungsleitlinien einzuführen und die Unternehmenskultur zu vermitteln (vgl. Voltz (1998), S. 25ff.). Anhand des Führungsstils lässt sich erkennen, ob eine Vorgesetztenbeurteilung Erfolg haben wird. Ein kooperativer Führungsstil unterstützt die Personalpolitik beim Einsatz des Instrumentes.

Entscheidend ist auch die Größe eines Unternehmens: Bei kleineren Betrieben wäre eine standardisierte Vorgesetztenbeurteilung mittels Fragebogen zu aufwendig und würde nicht der Unternehmenskultur entsprechen. In solchen Betrieben ist es selbstverständlicher das direkte Gespräch mit dem Vorgesetzten zu suchen, da eine Anonymität hier auch nur eingeschränkt gewährleistet werden kann. Voraussetzung für eine Anonymität ist zudem nur gegeben, wenn der Beurteilungsbogen überhaupt keine Kennzeichnung des Ausfüllenden enthält und handschriftlich beantwortete Zusatzfragen maschinell umgeschrieben werden (vgl. Nerdinger (2005), S. 104).

## 67.7 Beurteilung des Instrumentes

Kann eine Vorgesetztenbeurteilung wirklich dazu führen, die Beziehung zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern nachhaltig zu verbessern? Auf jeden Fall lässt sich sagen, dass sie es könnte. Werden die Anwendungsvoraussetzungen eingehalten, dann ist es *möglich*, mit Hilfe der jeweiligen Gestaltungsparameter eine Wirkung zu erzielen, die aber vielleicht nicht immer die gewünschte ist.

Die Vorgesetztenbeurteilung kann Erfolg haben, wenn es von Seiten der Vorgesetzten, Mitarbeiter und der Unternehmensleitung keine Vorbehalte gibt und jeder bereit ist diesen Prozess einzuleiten. Dafür sind ehrliche Antworten unabdingbar und es reicht nicht nur die Absicht etwas zu verändern, sondern es muss eine konkrete Umsetzung erfolgen. Das Unternehmen muss in seinem ganzen unternehmerischen Handeln und mit seiner Unternehmenskultur signalisieren, dass es eine bessere Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wünscht. Den Mitarbeitern muss die Angst vor möglichen negativen Konsequenzen vonseiten des Vorgesetzten genommen werden und dieser muss sich ebenso sicher sein können, keine Sanktionsmaßnahmen auf sich zu ziehen.

Hier besteht aber die nicht kalkulierbare Gefahr einer Vorgesetztenbeurteilung, genauso wie es sie bei einer Beurteilung von Mitarbeitern gibt. Die Unternehmensleitung soll anhand der Beurteilung lediglich erfahren, wo sich Unterschiede zwischen Soll und Ist innerhalb der Führungsleitlinien befinden und den Vorgesetzten Möglichkeiten eröffnen, sich entsprechend weiterbilden zu können. Andere Konsequenzen sollten möglichst ausgeschlossen werden. Dennoch wird eine Selektionsfunktion nicht kategorisch abgelehnt wie Abbildung 1 zeigt, so dass ein Einfluss auf Personalentscheidungen entstehen kann. Vielleicht gehen diese Entscheidungen nicht bis zu einer Kündigung, aber schon Bestimmungen über Gehalt und Beförderung sind nicht Zweck einer Vorgesetztenbeurteilung, sondern würden eine Abhängigkeit von den Urteilen der Mitarbeiter erzeugen (vgl. Eber/Krell (1991), S. 17f.). Eine andere Argumentation besteht darin zu sagen, dass gerade wegen der fehlenden Konsequenzen für den Vorgesetzten das Instrument aus Sicht der Mitarbeiter sinnlos ist.

Es besteht aber durchaus eine Legitimation für eine Vorgesetztenbeurteilung, da Führungskräfte ebenso wie die Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Sie nehmen eine sehr wichtige Stellung in Bezug auf die Leistungsfähigkeit und Existenz ein und es ist sinnvoll auch ihre Mitarbeit beurteilen zu lassen und nicht nur die der Mitarbeiter (vgl. Bahnert (2003), S. 9; Krug/Kuhl (2005), S. 41).



Ob die Sichtweise der Mitarbeiter nicht zu einseitig ist und daher lieber auf ein 360-Grad-Feedback zurückgegriffen werden sollte, ist abhängig von der Zielsetzung des jeweiligen Unternehmens. Auch die Qualifikation von Mitarbeitern zur Beurteilung ist umstritten und Beurteilungsfehler (*Halo-Effekt, Primacy-Recency-Effekt* usw.) können auftreten. Letztendlich kann der einzelne Mitarbeiter nur seine subjektive Wahrnehmung des Verhaltens des Vorgesetzten wiedergeben und diese kann sehr unterschiedlich ausfallen, so dass unter Umständen kein eindeutiges Ergebnis erzielt wird.

Aus empirischer Sicht führen bereits einige Unternehmen, insbesondere große Unternehmen wie Lufthansa oder BASF, Vorgesetztenbeurteilungen durch. Viele wie zum Beispiel Mercedes-Benz oder Wella verzeichnen dabei zu meist eine positive Entwicklung in ihrem Unternehmen (vgl. Bahners (2003), S. 59f.). Anhand einer Studie lässt sich feststellen, dass Vorgesetzte generell die Nützlichkeit des Instrumentes positiver einschätzen als die Mitarbeiter, 63 % sehen auch eher eine positive Veränderung in ihrem Führungsverhalten während nur 42 % der Mitarbeiter dies bestätigen. Ein ähnliches Resultat ergibt sich für die Aussagen zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Eine Steigerung der Arbeitsmotivation lässt sich auf beiden Seiten nur geringfügig erkennen. (Vgl. Hofmann/Schönsee/Blandford/Köhler (1995), S. 97ff.).

Es gibt kein Patentrezept für eine Vorgesetztenbeurteilung, sie kann bei richtiger Anwendung durchaus Mittel zum Zweck sein, muss sich aber unterschiedliche Gegebenheiten und Unternehmen anpassen.

## 67.8 Literaturverzeichnis

- Bahners, Christian (2003): Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback, München und Mering
- Domsch, Michel E./Ladwig, Desiree H. (1995): Zielbildungs- und Konzeptionsphase, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 23–35
- Ebner, Hermann G./Krell, Gertraude (1991): Vorgesetztenbeurteilung, Oldenburg
- Felfe, Jörg (2000): Feedbackprozesse in Organisationen: Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern, in: Busch, Rolf (Hrsg.): Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback: Instrumente in der Praxis, München und Mering, S. 37–63
- Hofmann, Karsten/Schönsee, Ralf/Blandford, Anja/Köhler, Friedhelm (1995): Ergebnisse einer \*Evaluation der verschiedenen Phasen der Vorgesetztenbeurteilung, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 97–109
- Köhler, Friedhelm (1995): Vorbereitungs- und Informationsphase im Unternehmen, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 57–62
- Krug, Joachim S./Kuhl, Ulrich (2005): Multi-Source-Feedback für Führungskräfte – ein Praxisbericht, in: Scherm, Martin (Hrsg.): 360-Grad-Beurteilungen, Göttingen, S. 42–69
- Martin, Albert (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart
- Nerdinger, Friedemann W. (2005): Vorgesetztenbeurteilung, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte, Wiesbaden, S. 100–112
- Scherm, Martin (2005): 360-Grad-Beurteilungen: Leistung einschätzen und Kompetenzen entwickeln, in: Scherm, Martin (Hrsg.): 360-Grad-Beurteilungen, Göttingen, S. 3–19
- Steinhoff, Victoria (1995): Vorgesetztenbeurteilung: Grundlagen- Philosophie-Anwendung, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 7–14
- Voltz, Tom (1998): Mut zur Kritik: Vorgesetztenbeurteilung einsetzen und durchführen, Zürich
- Weider, Petra C. (1995): Das 360° Feedback in einem europäischen Versicherungsunternehmen, in: Hofmann/Köhler/Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim, S. 159–166

## 67.9 Quellen

- [1] Horst Steinmann/Georg Schreyögg, Management, Wiesbaden, 6. Auflage 2005, S. 815 und 819
- [2] Wehrle (2004), S. 40
- [3] Felfe (2000), 37f.
- [4] Felfe (2000), S. 38
- [5] Nerdinger (2005), S. 100
- [6] Felfe (2000), S. 39
- [7] Waldemar Pelz, Das 360-Grad-Feedback: beliebt, wirksam und objektiv - was bei der Kompetenzbeurteilung von Nutzen ist und wo die Fallen lauern, in: HR Today Special 4/2011 [pdf download](#)

# Kapitel 68

## Work-Life-Balance

Der Begriff **Work-Life-Balance** steht für einen Zustand, in dem **Arbeits-** und **Privatleben** miteinander in Einklang stehen. Die Begriffsbildung *Work-Life-Balance* stammt aus dem Englischen: Arbeit (*work*), Leben (*life*), Gleichgewicht (*balance*).

### 68.1 Einführung

Beim Begriff *Work-Life-Balance* wird davon ausgegangen, dass (Berufs-)Arbeit (“work”) etwas anderes sei und abseits passiere vom Leben (“life”). Ursache für diese Einschätzung können **Überforderung** oder **Unterforderung** im Erwerbs-Arbeitsleben sein.

Beruf, gegebenenfalls auch mehrere Berufstätigkeiten zur gleichen Zeit, Familie, soziale Aktivitäten, Freizeit uva. werden im Zusammenhang mit Verwendung des Begriffs *Work-Life-Balance* als verschiedene Lebensbereiche (“life domains”) verstanden, die im Gleichgewicht gehalten werden sollen (“life-domains balance”) und sich gegenseitig möglichst nicht behindern (geringer “life-domains conflict”) und sich idealerweise gegenseitig unterstützen (hohe “life-domains facilitation”).<sup>[1]</sup>

Der Ausdruck *Work-Life-Balance* (wie auch *life-domains balance*) wird auch verwendet für das Bestreben, einen solchen Gleichgewichtszustand zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Wodurch ein Gleichgewicht charakterisiert ist, bleibt bei der Verwendung dieses Begriffs vielfach offen. Es kann beispielsweise interpretiert werden als eine bestimmte Verteilung der eingesetzten **Zeit**, um eine subjektiv ausgewogene Priorisierung der Lebensbereiche zu erreichen, das heißt mit der Verteilung der **Zeit** auf beide Lebensbereiche zufrieden zu sein. Es wird auch oftmals verstanden als das Ausbleiben von ein- oder gegenseitigen negativen Beeinflussungen zwischen den Lebensbereichen (*life-domains conflicts*), während positive wechselseitige Beeinflussungen (*life-domains facilitation*) bislang kaum beachtet werden.<sup>[2]</sup>

Der Ausdruck *Work-Life-Balance* steht ferner weitgehend für denselben Themenbereich wie der Begriff der **Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf**; bei der Verwendung des englischsprachigen Ausdrucks *Work-Life-Balance* liegt aber oft eine Betonung auf der individuellen Entscheidung und der Selbstorganisation einerseits und dem Abgleich zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen andererseits, weniger auf den gesellschaftlichen Bedingungen, die das Erreichen eines Gleichgewichts erleichtern oder erschweren.

Das Erreichen der *Work-Life-Balance* wird auch als eine Aufgabe der Bereitstellung von **Ressourcen** betrachtet. Hier werden am häufigsten **Zeit**, **Geld** und **Entscheidungsspielräume** genannt, daneben auch persönliche Eigenschaften im Sinne physischer, psychologischer, emotionaler und sozialer Ressourcen.<sup>[3]</sup>

Im Bestreben nach Gleichgewicht sind individuelle Einstellungen und Zielsetzungen sowie betriebliche und gesellschaftliche Bedingungen von Bedeutung. Die Schaffung von Bedingungen, die auch Eltern und Sorgepflichtigen eine Erwerbsintegration ermöglichen, hat sich im Zusammenhang mit veränderten **Geschlechterrollen** und **demografischer Entwicklung** im 20. und 21. Jahrhundert besonders in **Europa** zu einem zentralen gesellschaftlichen und politischen Thema entwickelt. In den **USA** und in **Großbritannien** überwiegen die Begriffsbildungen *work-family balance* oder *work-life balance*, wohingegen im deutschsprachigen Raum die Bedingungen für die Erzielung eines Gleichgewichts, insbesondere die gesellschaftlichen und politischen Bedingungen hierfür, meist unter den Begriff der **Vereinbarkeit** thematisiert werden.

## 68.2 Work-Life-Balance als individuelle Zielsetzung

Die Thematik der *Work-Life-Balance* hat für die Einzelperson je nach Lebensalter und Lebenssituation andere Schwerpunkte, auch in Abhängigkeit von der individuellen Antwort auf den *Sinn des Lebens* und der eigenen Auffassung von Glück. Ein großer Teil der Erwerbstätigen möchte Zeit mit den eigenen Kindern verbringen oder hat sich die Aufgabe gestellt, pflegebedürftige Angehörige zu betreuen. Für andere Personen steht etwa der Ausgleich zum Beruf durch *Freizeit* und *Sport* im Vordergrund, der Einsatz im sozialen, kulturellen oder politischen Bereich oder die Möglichkeit für ein *Sabbatical* als längere berufliche Auszeit, die Gewährleistung von Phasen der *Erholung*, eine *Arbeitszeitverringerung zu Ende des Berufslebens* oder *Zeit für die Pflege der Gesundheit*.

Einige Personen halten im Hinblick auf eine größere zeitliche Freiheit für soziales und persönliches Engagement ihren Zeiteinsatz für die Erwerbsarbeit bewusst in Grenzen. Nach Art des *Simple-living*-Lebensstils kann eine Einschränkung des persönlichen *Konsums* eine größere Unabhängigkeit von der Erwerbsarbeit ermöglichen.

Zwischen der *Babyboomer-Generation*, der *Generation X* und der *Generation Y* wurden deutliche Unterschiede in der Einstellung zu *Work-Life-Balance* beobachtet. Vereinfachend ausgedrückt handele es sich für Babyboomer um einen Balanceakt zwischen Beruf und Familie, für die *Generation X* seien abwechselnde Phasen von Erwerbstätigkeit und Phasen der Kindererziehung oder außerberuflicher Tätigkeiten typisch, und Angehörige der *Generation Y* legten weniger Wert auf eine strikte Trennung von Erwerbstätigkeit und Privatleben und zielten vor allem darauf, die eigene Zeit sinnvoll und nützlich einzusetzen.<sup>[4]</sup>

Ein Gleichgewicht zwischen den Lebensbereichen ist insofern ein *dynamisches Gleichgewicht*, als dass sich die persönlichen Lebensumstände und äußeren Bedingungen stets wandeln können, andererseits ist auch *Nachhaltigkeit* für ein Gleichgewicht im Sinne einer *Work-Life-Balance* erforderlich: So wird insbesondere nicht von einer gelungenen Balance gesprochen, wenn eine Person dem *Burnout* nahe ist oder einem *Boreout*, dem Gefühl krankmachender Langeweile.

Teils wird hervorgehoben, dass es bei *Work-Life-Balance* darum gehe, die Bedeutung der Arbeit in eine geeignete Perspektive zum Leben als Ganzes zu rücken.<sup>[5]</sup>

Auch für Personen, die nicht erwerbstätig sind, stellt sich gegebenenfalls die Frage der *Work-Life-Balance*, zumal die Arbeit in starkem Maße die *Teilhabe an der Gesellschaft* bestimmt. So stellt sich für Jugendliche das Erfordernis des Einstiegs in das Berufsleben bzw. der Aufnahme einer Ausbildung oder eines Studiums; für andere nicht erwerbstätige Personen stellt sich, beispielsweise für oder nach einer Auszeit für die Familie oder aufgrund persönlicher Umstände, das Erfordernis des beruflichen *Wiedereinstiegs* bzw. der *Rückkehr in den Beruf*. Auch in diesem Zusammenhang werden die in vielen westlichen Industrienationen zunehmende *Arbeitslosigkeit*, insbesondere bezüglich der *Jugendarbeitslosigkeit*, sowie eine zunehmende *Prekarisierung* als gesellschaftlich problematisch angesehen.

Für Rentner, deren Rente ohne Nebenverdienst zur Sicherung des Lebensunterhalts ausreicht, stellt sich zwar nicht die Frage einer *Work-Life-Balance* als Gleichgewicht bezüglich der Erwerbsarbeit, wenn aber Arbeit („*work*“) allgemeiner als Arbeit im Sinne einer zielgerichteten und sinnhaften Tätigkeit interpretiert wird, stellt sich sehr wohl die Frage des individuellen Einsatzes der eigenen Kräfte. Ein großer Anteil der Rentner engagiert sich in *Freiwilligenarbeit* oder in der *Betreuung und Erziehung der Enkel*. In Paaren mit sehr großem Altersunterschied kommt es vor, dass bei Geburt eines Kindes der Vater bereits pensioniert ist oder kurz vor der Pensionierung steht und sich daher stärker als andere Väter in der Kindererziehung engagiert. Umgekehrt kann es zutreffen, dass Erwerbstätige *Zeit für die Erziehung der Enkel* benötigen, falls eines ihrer Kinder sehr früh Mutter oder Vater wird.

## 68.3 Wechselwirkungen zwischen Lebensbereichen

### *Hauptartikel: Wechselwirkungen zwischen Lebensbereichen*

In einer Sichtweise, die auch als *Segmentationsmodell* bezeichnet wird, werden die verschiedenen Lebensbereiche als getrennte und voneinander weitgehend unabhängige Teile angesehen. Andere Modelle betrachten die positiven und negativen Wechselwirkungen zwischen den Lebensbereichen. Wenn beispielsweise am Arbeitsplatz und im Privatleben unterschiedliche *Rollenerwartungen* vorliegen und verschiedene *soziale Rollen* eingenommen werden, kann ein Inter-Rollenkonflikt entstehen oder *Rollendistanz* erforderlich sein. Andere Modelle stellen dar, dass Defizite in einem Bereich durch den anderen kompensiert werden können (*Kompensationsmodell*) oder Ressourcen von einem Lebensbereich abgezogen werden (*Ressourcen-Abfluss-Modell*). Wenn die Grenzen zwischen Erwerbstätigkeit und den weiteren Lebensbereichen verwischen, spricht man von *Entgrenzung der Arbeit*.

## 68.4 Work-Life-Balance Maßnahmen in Unternehmen

*Hauptartikel:* Familienfreundlichkeit in Unternehmen und Institutionen

Für die Personalpolitik von Unternehmen und Organisationen kann eine Ausrichtung auf *Work-Life-Balance* und *Diversity* einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt darstellen.<sup>[6]</sup> So stellen die Ermöglichung einer Work-Life-Balance und die Positionierung als familienfreundliche Organisation Vorteile in Bezug auf Anwerbung und Motivation der Mitarbeiter dar und dienen zudem der Verringerung der Mitarbeiterfluktuation.

Während Arlie Russell Hochschild in ihrem Buch *Time bind* feststellte, dass in den USA familienfreundliche Arbeitsorganisation kaum angenommen werden, stellte Elisabeth von Thadden in einem Artikel der *Zeit* 2001 fest, in Europa vollziehe sich „eine beachtliche Gegenbewegung zur kompletten Verfügbarkeit für den Arbeitsmarkt. Eine Gegenbewegung, die darauf zielt, den Einzelnen nicht nur als Funktionsträger im Betrieb, sondern als Person mit Verantwortung für eine Familie und die eigene seelische Gesundheit zu respektieren“.<sup>[7]</sup>

*Siehe auch:* Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einzelnen Staaten

### 68.4.1 Betriebliche Gesundheitsförderung

*Hauptartikel:* Betriebliche Gesundheitsförderung

In den letzten Jahren der Berufstätigkeit geraten die Erhaltung der Gesundheit, der Leistungsfähigkeit und der Motivation sowie die Vorbereitung der Pensionierung ins Augenmerk der Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer, die öffentliche Hand und beispielsweise die Krankenkassen haben gegebenenfalls bei Arbeitsunfähigkeit, verminderte Erwerbsfähigkeit bzw. Dienstunfähigkeit unter anderem finanzielle Einbußen.

Der Arbeitgeber hat zudem eine Fürsorgepflicht gegenüber seinen Mitarbeitern: Er hat für ihr Wohlergehen Sorge zu tragen. Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements konzentrieren sich auf den Arbeitsschutz, die Verringerung von Stress, gesundheitliche Prophylaxe, Suchtprävention und die Vermeidung von Burnout. Auch Angebote zur ausgewogenen Ernährung, etwa in betriebseigenen Kantinen, und betrieblich geförderte Sportangebote zur Vorbeugung gegen Bewegungsmangel sind Bestandteil betrieblicher Gesundheitsvorsorge.

### 68.4.2 Marktkräfte

Angesichts dessen, dass das Leitbild eines lebenslangen Arbeitsplatzes nicht mehr dominiert, treten die Kräfte des Arbeitsmarktes deutlich in Erscheinung. Auf Arbeitgeberseite tragen sichtbare Bedingungen der Work-Life-Balance zur Attraktivität des Arbeitgebers bei,<sup>[8]</sup> auf Arbeitnehmerseite besteht der Wunsch, die eigene Beschäftigungsfähigkeit (*Employability*) zu erhalten und zugleich die eigene Lebensplanung zu verwirklichen.

Ein Teil der Arbeitnehmer arbeitet länger als vertraglich festgelegt und verlangt nach besserer Work-Life-Balance; eine kleine aber wachsende Minderheit von Arbeitnehmern sind sich ihres Einflusses als talentierte Individuen bewusst und wechseln zu einem Arbeitgeber, bei dem Erwarten, ihren Wunsch nach einem erfüllten Leben außerhalb der Arbeitszeit realisieren zu können.<sup>[9]</sup> Werden Mitarbeiter jedoch respektiert, auch in ihren Wünschen nach individueller Gestaltung ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen, kann auf dieser Basis Loyalität und Motivation der Mitarbeiter entstehen.<sup>[10]</sup>

Durch Modelle der Arbeitsorganisation wie Telearbeit und Arbeitszeitflexibilisierung können Wünsche der Mitarbeiter nach größerer Orts- und Zeitsouveränität realisiert werden. Zugleich sind gegenläufige Interessen der Arbeitgeber nach flexiblen, auftrags- und serviceorientierten Einsätzen ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen. Entsprechende Absprachen werden in den Arbeitsverträgen und kollektiven Verträgen festgelegt. Einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen insbesondere betriebliche oder betriebsnah organisierte Angebote zur Kinderbetreuung, etwa Betriebskinderkrippen oder -kindergärten. Es spielt dabei eine Unterstützung der Mitarbeiter sowohl bei der Kinderbetreuung (*child care*) als auch bei der Betreuung Pflegebedürftiger (*elder care*) eine Rolle. Teilweise bieten größere Organisationen Hilfe bei der Vermittlung von Angeboten der Work-Life-Dienstleistungsbranche, beispielsweise auf Basis eines Vertrags zwischen Arbeitgeber und Vermittlungsagentur bezüglich der Kostenübernahme der Vermittlungsgebühr.

Arbeitsplatzsicherheit und Entgelt stellen ebenfalls bedeutende Faktoren der *Work-Life-Balance* dar, da die individuelle Lebensplanung und insbesondere die Familienplanung hiervon beeinflusst wird und zudem das subjektive Gefühl

materieller Sicherheit einen Einfluss auf die Psyche nimmt. Entsprechende Kompromissmodelle werden im Konzept des *Flexicurity* aufgestellt.

Auch Initiativen zur **Humanisierung der Arbeitswelt** sollen einem besseren Gleichgewicht dienen, indem innerhalb der Arbeit mehr Raum für **Persönlichkeitsentwicklung** und **Selbstverwirklichung** geschaffen wird.

### 68.4.3 Rolle des Managements

Der **Unternehmenskultur**, vor allem aber auch dem **Vorgesetzten** kommt bezüglich der Work-Life-Balance eine wesentliche Rolle zu.<sup>[11]</sup> Teilzeitkräfte werden in manchen Organisationen bei Gehaltserhöhungen und Beförderungen unzureichend berücksichtigt, und Personen, die anderweitigen Verpflichtungen nachzukommen haben oder für die lange Arbeitszeiten eine **Überforderung** darstellen, wird eine verringerte Motivation unterstellt.<sup>[12]</sup>

In einigen Unternehmen ermöglichen Manager zwar ihren Mitarbeitern eine Work-Life-Balance, arbeiten aber selbst zusätzliche Stunden, wenn erforderlich, und sind somit selbst am geringsten geschützt.<sup>[13]</sup> Zugleich stellen Vorgesetzte Vorbilder dar, deren eigenes Verhalten einen wesentlichen Anstoß für einen Wandel der Unternehmenskultur darstellen kann.<sup>[14]</sup> Wenn Vorgesetzte sich auf klare und eindeutige Weise für die eigene Work-Life-Balance und die der Mitarbeiter einsetzen, ist es für ihre Mitarbeiter leichter, selbst Flexibilisierungsangebote des Unternehmens zu nutzen, ohne dadurch Karrierenachteile zu befürchten.<sup>[15]</sup> Vorgesetzten kommt zugleich eine wesentliche Rolle bei der **Allokation** von **Ressourcen** der Mitarbeiter zu. Wenn zusätzliche Aktivitäten oder Projekte die angezielte **Arbeitsbelastung** übersteigt, liegt es am Vorgesetzten, die betreffenden Tätigkeiten mit dieser Begründung abzulehnen. Wie leicht dies dem Vorgesetzten fällt, dies angesichts Termindrucks zu tun und auf höherer oder Stakeholder-Ebene zu vermitteln, hängt mit den Kompetenzen der Führungskraft, aber auch mit der Unternehmenskultur als Ganzes zusammen.<sup>[16][11]</sup>

## 68.5 Work-Life-Balance nach Branche und Art der Tätigkeit

Es bestehen keine einheitlichen Methoden zur Messung der individuellen *Work-Life-Balance*. Untersuchungen zur *Work-Life-Balance* setzen daher jeweils eine eigene Art der Auswertung der Ergebnisse voraus.

Der Grad der Zufriedenheit mit der eigenen *Work-Life*-Situation hängt von vielen Faktoren ab, so von der Arbeitsorganisation,<sup>[17]</sup> von Alter, Geschlecht, Art der beruflichen Tätigkeit und von der **Branche**.

Nach Empfehlungen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound), basierend auf Ergebnissen der vierten Europäischen Erhebung über Arbeitsbedingungen, die 2005 von Eurofound durchgeführt wurde, kann eine Förderung von Arbeitsorganisationsformen nach dem Prinzip des „selbstbestimmten Lernens“ („*Discretionary Learning*“) im Vergleich mit der Organisationsform der „**schlanken Fertigung**“ und der **tayloristischen** Organisationsform zu besserer Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben führen.<sup>[17]</sup> Die Organisationsform des „selbstbestimmten Lernens“ sei (auf 2005 bezogen) beispielsweise in der Dienstleistungsbranche besonders ausgeprägt, sei vor allem bei Führungskräften, Selbständigen und Fachkräften gegeben, und vorrangig bei älteren Arbeitnehmern.<sup>[17]</sup>

Gemäß einer Befragung von 2007 unter rund 250 Managern, zu 80 Prozent aus der obersten Führungsebene, lagen im Baugewerbe, in der Automobilindustrie und bei Unternehmensberatungen größere Probleme bezüglich der *Work-Life-Balance* vor als im Medienbereich und in der Elektrotechnik, während in der Pharmaindustrie und im Versicherungsbereich geringere Probleme vorlagen. Gerade im höheren Management sei die Balance vor allem vom Individuum selbst abhängig – von seinem **Zeit- und Selbstmanagement**, der Bereitschaft zum **Delegieren**, der **Stressverarbeitung** und einem eventuellen **Medikamenten- oder Drogenmissbrauch** – in zweiter Linie von der Unternehmenskultur, und an dritter Stelle von der Unterstützung durch den Lebenspartner.<sup>[18]</sup> Anzumerken ist, dass es sich hierbei nicht notwendigerweise um **kausale Zusammenhänge** handelt, und dass die Befragung auf einen Personenkreis beschränkt war, dem der Aufstieg in das Management bereits gelungen war.

## 68.6 Gesetzgebung (Deutschland)

Gesetzliche Regelungen in Deutschland sind unter anderem durch das **Arbeitszeitgesetz** (ArbZG), das **Arbeitsschutzgesetz**, die **Arbeitsstättenverordnung** (ArbStättV), die **Bildschirmarbeitsverordnung** (BildscharbV), die **Betriebsicherheitsverordnung**,



das Bundesurlaubsgesetz (BUrlG), das Gesetz zum Elterngeld und zur Elternzeit (BEEG), das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) und das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) vorgeschrieben.

*Siehe auch:* Gesetzliche Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland

## 68.7 Siehe auch

- Quality time
- Zeitwohlstand

## 68.8 Literatur

- Bernhard Badura (Hrsg.): *Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance*. Springer, Berlin 2004. ISBN 3-540-40310-8
- Ralf Dederichs: *Work-Life-Balance bei Arbeitsgelegenheiten/Ein-Euro-Jobs*. unveröff. Masterthesis an der Universität Koblenz-Landau. postgradualer Studiengang *Gesundheitsmanagement*. Fachbereich: Mathematik/Naturwissenschaften. Koblenz 2010
- Adelheid Susanne Esslinger: *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007. ISBN 978-3-8350-0546-4
- Kerstin Freier: *Work Life Balance Zielgruppenanalyse am Beispiel eines deutschen Automobilkonzerns*. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 2005, ISBN 978-3-631-54364-1
- Stephan Kaiser, Max Ringlstetter: *Creating Balance?!: International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Berlin 2010, ISBN 978-3642161988.
- Stephan Kaiser, Max Ringlstetter: *Work-Life-Balance: Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*, Heidelberg 2010, ISBN 978-364-211727-5
- Michael Kastner (Hrsg.): *Die Zukunft der Work-Life-Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?* Asanger, Kröning 2004. ISBN 3-89334-421-7
- Melanie Klimpel, Tina Schütte: *Work-Life-Balance, eine empirische Erhebung*. Hampp, München 2006. ISBN 3-86618-058-6
- Harald Rost: *Work-Life-Balance. Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik*. Budrich, Opladen 2004. ISBN 3-89334-454-3
- Arlie Russell Hochschild: *Keine Zeit: Work-Life-Balance, wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Leske + Budrich, Opladen 2002. ISBN 3-8100-3620-X
- Günther Vedder (Hrsg.): *Die Vielfalt der Work-Life-Balance*. Hampp, München 2008. ISBN 978-3-86618-236-3

## 68.9 Weblinks

- bundesregierung.de: Ratgeber Erfolgreich arbeiten (2011)
- OECD Index work-life balance (aktuell 2014/02/13)
- *Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können* (PDF; 1,2 MB), BMFSFJ, Stand: Sommer 2004, Nachdruck: November 2006. Abgerufen am 7. Dezember 2008.
- Klaus-Jürgen Duschek, Heike Wirth: *Kinderlosigkeit von Frauen im Spiegel des Mikrozensus. Eine Kohortenanalyse der Mikrozensus 1987 bis 2003*. (PDF; 376 kB) Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 8/2005.
- Alexander Wegener, Inge Lippert: *Studie Familie und Arbeitswelt. Rahmenbedingungen und Unternehmensstrategien in Großbritannien, Frankreich und Dänemark* (PDF; 2,7 MB), Berlin, 30. Juli 2004. Abgerufen am 22. Oktober 2012.



## 68.10 Einzelnachweise

- [1] H. Lothaller: *On the way to life-domains balance: Success factors and obstacles*. In: *Intergenerational Justice Review* 9/2. Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen, 2009, abgerufen am 13. Februar 2010 (PDF; 1,8 MB, engl.).
- [2] *Lothaller, H. (2009). On the way to life-domains balance: Success factors and obstacles*. In: *Intergenerational Justice Review* 9/2(2009). Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen, abgerufen am 13. Februar 2010 (PDF; 1,8 MB)..
- [3] “The three types of resources most frequently discussed in the work/life balance arena are (a) temporal resources, (b) financial resources, and (c) control. [...] *Temporal resources* provide the time [...] *Financial resources* provide the money [...] *Control* provides the ability to select when and how to achieve important outcomes. [...] There is a fourth, less frequently discussed group of resources critical to work/life balance. These are *personal resources*: the physical, psychological, emotional and social resources at the disposal of an individual.“ Edy Greenblatt: *Work/Life Balance: Wisdom or Whining*, *Organizational Dynamics*, Vol. 31, Nr. 2, S. 177–193, Elsevier, 2002. Darin: S. 179 f. (abgerufen am 3. März 2013; PDF; 231 kB)
- [4] *What Gen Y Really Wants*. In: *Time Magazine*. Abgerufen am 16. Dezember 2008 (englisch).
- [5] Susan Cramm: *Your Work or Your Life*, in: *CIO Magazine*, Juni 2005, Jg. 18, Nr. 16, ISSN 0894-9301, S. 38–40
- [6] Andreas Monning: *Work-Life-Balance als Wettbewerbsvorteil*. *Der Tagesspiegel*, 26. März 2007, abgerufen am 8. November 2009.
- [7] *Gesucht: Fachkraft mit Familiensinn*. In: *DIE ZEIT*, 48/2001. Abgerufen am 31. Dezember 2010.
- [8] Caroline Glynn, Ingrid Steinberg, Claire McCartney: *Work-Life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Institute, 2002, ISBN 0-907416-86-1 S. 10
- [9] Caroline Glynn, Ingrid Steinberg, Claire McCartney: *Work-Life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Institute, 2002, ISBN 0-907416-86-1 S. 7 und S. 12
- [10] Caroline Glynn, Ingrid Steinberg, Claire McCartney: *Work-Life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Institute, 2002, ISBN 0-907416-86-1 S. 32
- [11] Joachim Bauer: *Burnout oder Selbstverwirklichung – Was Arbeit mit uns machen kann* in SWR2 „Wissen/Aula“ vom 29. Dezember 2013
- [12] Caroline Glynn, Ingrid Steinberg, Claire McCartney: *Work-Life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Institute, 2002, ISBN 0-907416-86-1 S. 8
- [13] Caroline Glynn, Ingrid Steinberg, Claire McCartney: *Work-Life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Institute, 2002, ISBN 0-907416-86-1, zitiert nach Linda Holbeche: *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*, Elsevier, 2005, ISBN 0-7506-5620-4, S. 335
- [14] Caroline Glynn, Ingrid Steinberg, Claire McCartney: *Work-Life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Institute, 2002, ISBN 0-907416-86-1 S. 15 und S. 25 ff.
- [15] Caroline Glynn, Ingrid Steinberg, Claire McCartney: *Work-Life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Institute, 2002, ISBN 0-907416-86-1 S. 30
- [16] Caroline Glynn, Ingrid Steinberg, Claire McCartney: *Work-Life Balance: The Role of the Manager*, Roffey Park Institute, 2002, ISBN 0-907416-86-1 S. 17 ff. und S. 25 ff. und S. 30
- [17] *Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union: Die Arbeitsorganisation – Einleitung* (PDF; 50 kB) (Zusammenfassung), EF/08/68/DE. Herausgegeben durch Eurofound, 19 September, 2008. Abgerufen am 14. Dezember 2008
- [18] Ruth Stock-Homburg, Eva-Maria Bauer: *Abschalten unmöglich?* In: *Harvard Businessmanager: Trends*. [manager-magazin.de](http://manager-magazin.de), 14. Dezember 2008, abgerufen am 14. Dezember 2008.

# Kapitel 69

## X-Y-Theorie

Die **Theorien X und Y** sind **Managementtheorien** bzw. Führungsphilosophien, die zwei völlig unterschiedliche Menschenbilder repräsentieren. Douglas McGregor prägte die Theorie X erstmals 1960 während seiner Professur am MIT in seinem Buch *The Human Side of Enterprise* und sah in ihr eine implizite Grundlage der traditionellen hierarchischen Betriebsführung. Jedoch lehnte McGregor die Theorie X ab und bevorzugte die von ihm vorgeschlagene Alternative der Theorie Y.

Die Theorie X nimmt an, dass der Mensch von Natur aus faul ist und versucht der Arbeit so gut es geht aus dem Weg zu gehen. Prinzipiell ist er von außen motiviert, das heißt durch extrinsisch ausgerichtete Maßnahmen zu belohnen beziehungsweise zu sanktionieren. Im Gegensatz dazu geht die Theorie Y davon aus, dass der Mensch durchaus ehrgeizig ist und sich zur Erreichung sinnvoller Zielsetzungen bereitwillig strenge Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auferlegt. Er sieht Arbeit als Quelle der Zufriedenheit und hat Freude an seiner Leistung. Auch Verantwortungsbesusstsein und Kreativität prägen dieses Menschenbild.

### 69.1 Menschenbild der Theorien

#### 69.1.1 Theorie X – der Mensch ist unwillig

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Wege zu gehen wo irgendwie möglich. Durch seine Arbeitsunlust muss er meistens gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, damit er einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leistet. Er will „an die Hand genommen“ werden, da er zu wenig Ehrgeiz besitzt, Routineaufgaben vorzieht und nach Sicherheit strebt. Er scheut sich vor jeder Verantwortung. Deshalb muss der Manager jeden Handlungsschritt detailliert vorgeben, energisch anleiten und führen sowie streng kontrollieren. Nur auf diese Weise ist eine effiziente Arbeitsausführung möglich. Entlohnung alleine kann Menschen nicht dazu bringen, sich genügend zu bemühen. Das heißt bei Zuwiderhandeln gegen die Regeln bedarf es externer Kontrollen und Strafen sowie Zwang. Sein Verhalten richtet sich nach der Mehrheitsmeinung.

Die Annahmen der Theorie X entsprechen im Wesentlichen den Annahmen des Taylorismus.

#### 69.1.2 Theorie Y – der Mensch ist engagiert

Für den Menschen hat Arbeit einen hohen Stellenwert und ist wichtige Quelle der **Zufriedenheit**, denn er ist von Natur aus leistungsbereit und **von innen motiviert**. Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach **Selbstverwirklichung**. Daher sind Bedingungen zu schaffen, die den Menschen motivieren, beispielsweise durch mehr Selbstbestimmung, größere Verantwortungsbereiche, flexiblere Organisationsstrukturen, Gruppen- und Projektarbeit etc. Identifiziert sich der Mensch mit den Zielen der Organisation, dann sind externe Kontrollen nicht notwendig. Denn er wird **Verantwortung** übernehmen und **Eigeninitiative** entwickeln. Auch **Kreativität** wird gefördert und gefordert. Da sich dieser Mensch den Zielen seiner Unternehmung verpflichtet fühlt, wird er zugunsten der Organisationsziele handeln. Der Mensch besitzt einen hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe, um organisatorische Probleme zu lösen.

Die Annahmen der Theorie Y entsprechen im Wesentlichen Annahmen des Human-Relations-Konzepts. Theorie Y entspricht den meisten Unternehmensleitbildern.

### 69.1.3 Theorie Z – der Mensch ist je nachdem

Da die Theorien X und Y sich gegenseitig ausschließen können, begegnete McGregor 1964 seinen Kritikern mit der Synthese der beiden Managementtheorien zu der **Theorie Z**, welche später von **William Ouchi** aufgegriffen und eigenständig entwickelt wurde.

Die Annahmen der Theorie Z entsprechen im Wesentlichen dem **Japanischen Managementstil**.

## 69.2 Die Selbsterfüllende Prophezeiung der Theorien X und Y

Die Anwendung der Theorien X und Y können sehr gut als sich **selbst erfüllende Prophezeiungen** betrachtet werden. Die Anwendung der Theorie X erfordert es, den Mitarbeitenden strenge Vorgaben zu machen und sie zu kontrollieren. Dies führt in den meisten Fällen zu einem passiven Arbeitsverhalten, was wiederum zu einer geringen Übernahme von Verantwortung und Engagement führt. Das tatsächlich entstehende Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden entspricht dadurch den Annahmen der Theorie X. Dies gilt analog auch für Theorie Y. Dieser Sachverhalt (bzw. Teufelskreis) ist in den Diagrammen unten dargestellt.

## 69.3 Charakteristika und Ausprägungen

Manager, bei denen das Menschenbild der Theorie X ausgeprägt ist, haben einen eher autoritären Führungsstil, das heißt er ist stark zielorientiert, aber kaum mitarbeiterorientiert, denn die Mitarbeiter sind nur Mittel zum Zweck. Hin-gegen besitzen Manager, die sich mehr zur Theorie Y hingezogen fühlen, einen eher kooperativen oder partizipativen Führungsstil und sind somit mitarbeiter- und zielorientiert.

Charakteristisch für die Theorie X sind Begriffe wie Vorgesetzte, Untergebene, Befehle, Anweisungen und strikte Kontrolle. Dem gegenüber stehen für die Theorie Y Begriffe wie Mitarbeiter, Zielvereinbarung („Management by Objectives“) und Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung.

Gestaltungsmaßnahmen für den Manager nach der Theorie X sind Kontrolle, Anweisungen, Berichtspflicht der Mitarbeiter und Disziplinarstrafen. In der Theorie Y stehen **Dezentralisierung** von Entscheidungen, **Integration** von Zielen, **Delegieren** von Verantwortung und Gruppenentscheidungen (**Partizipation**) im Vordergrund.

## 69.4 Literatur

- Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*, 4. Auflage, Linde, Wien 2009, ISBN 978-3-7143-0002-4.
- Georg Schreyögg, Axel v. Werder (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4., völlig neu bearbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004, ISBN 978-3-7910-8050-5.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Reihe UTB basics). München: Ernst Reinhardt.

## 69.5 Weblinks

- Douglas McGregor - Theory X and Theory Y (englisch)

# Kapitel 70

## Zeitmanagement

Unter **Zeitmanagement** [-'mæniðʒmənt] versteht man mehrere Vorgehensweisen, die dabei helfen sollen, anstehende Aufgaben und Termine innerhalb des zur Verfügung stehenden Zeitraums abzuarbeiten. Es wird zwischen persönlichem Zeitmanagement und **Zeitwirtschaft** unterschieden.

### 70.1 Persönliches Zeitmanagement

Im persönlichen Zeitmanagement soll Einzelnen oder Gruppen mit zielführenden Arbeits- und Planungstechniken geholfen werden, den Umgang mit der *Zeit* zu verbessern. *Zeit* verstreicht in unserer Umwelt unveränderbar und stellt damit die einzige Ressource dar, die weder aufgehoben, noch – wenn verschwendet – zurückgewonnen werden kann. In diesem Sinne ist Zeitmanagement eine gute *Arbeitsgewohnheit* und eine Methode des *Selbstmanagements*.

#### 70.1.1 Strategien des persönlichen Zeitmanagements

Zu den üblichen Strategien gehört es, die Aufgaben nach Wichtigkeit und *Dringlichkeit* abzuarbeiten, große Aufgaben in kleine Teilaufgaben aufzuspalten und bestimmte Aufgaben an andere abzugeben (*Delegieren*). Es ist im Allgemeinen sinnvoll, sich einen Tagesplan zu machen, der sämtliche Aufgaben und Zeit für zusätzliche, spontan anfallende Arbeiten enthält. Das Abhaken erledigter Aufgaben ist eine Erfolgskontrolle und ein wichtiges Mittel zur *Motivation* im Zeitmanagement. Diese Vorgehensweisen werden beim *Aufgabenmanagement* miteinander kombiniert und, wenn möglich, perfektioniert. Bekannte Techniken des Zeitmanagements finden sich auch unter *Selbstmanagement*: Bekannte Methoden.

#### 70.1.2 Kritik am persönlichen Zeitmanagement

Die Zeitschrift *bild der wissenschaft* kritisierte 2006 Zeitmanagement-Angebote mit Blick auf Gehirnphysiologie und Stressforschung. Sie zitierte aus einem Buch von *Stefan Klein*<sup>[1]</sup> u. a. den Satz „Wir sind nicht gestresst, weil wir keine Zeit haben, sondern wir haben keine Zeit, weil wir gestresst sind.“ Dieser Satz bezieht sich auf eine weitere Aussage in dem Buch, wonach *Stresshormone* jenen Teil der *Großhirnrinde*, der für die *Zeitwahrnehmung* verantwortlich ist, in seiner Funktion einschränken.

Der Wirtschaftspädagoge *Karlheinz Geißler* von der Bundeswehr-Universität in München führt aus: „Zeit-Management ist ein Handel mit Hoffnungen“.<sup>[2]</sup> Es sei unrealistisch, dass ein Zeitmanagement-Experte oder ein Ratgeber mittels einfacher Rezepte jene unangenehmen Probleme löse, die für Hektik, Stress und den Zeitdruck verantwortlich sind.

*Rainer B. Jogschies* kritisiert vor allem die zu oft ausgeblendete Berücksichtigung der vermeintlichen Wirtschaftsp produktivität. *Zeit* könne nur auf Kosten anderer gewonnen werden, beispielsweise indem in den westlichen Ländern Produkte „billig“ angeboten würden, die zulasten der *Zeit* in den armen Ländern hergestellt werden.<sup>[3]</sup> Darüber hinaus beachteten „Zeit-Management-Prediger“ selten die ökologischen Folgen: „Erst Preise, die die *Zeit-Dimension*, also die Endlichkeit von Ressourcen und Produkten miteinbezögen, wären realistische Preise eines Marktes, der über dem Niveau von Hirten, Jägern und Sammlern liegen will.“<sup>[4]</sup>

## 70.2 Zeitwirtschaft

Unter Zeitwirtschaft versteht man Maßnahmen und Methoden zur Ermittlung, Aufbereitung und Nutzung arbeitsbezogener Zeitdaten. Sie bildet die Grundlage für viele Formen des Leistungsentgelts und hatte eine entsprechende Bedeutung im Wandel der Zeiten. Derzeit erfolgt eine Erweiterung im Sinne eines „time-based management“ im Industrial Engineering und bezieht sich damit nicht mehr allein auf Fertigung und Montage, sondern erfasst alle Arbeitsprozesse. Daneben werden zunehmend auch Maßnahmen zur Erfassung, Dokumentation und Kontrolle von Anwesenheits- oder Arbeitszeiten beim Personal im Rahmen des Arbeitszeitmanagement mit dem Begriff erfasst.

Damit werden die ursprünglich typischen Zeit-Mengen-Daten um Ablauf-, Belastungs-, Ergonomie-, Prozess-, Qualitäts- und Kostendaten ergänzt.<sup>[5]</sup> Im Rahmen des Demografischen Wandels gewinnen diese Daten bei der Planung des Arbeitseinsatzes erheblich an Bedeutung.

Eine Zeitwirtschaft basiert auf Zeitstudien, die idealerweise so in Zeitbausteine aufgeschlüsselt werden, dass daraus für die Planung von Arbeitsabläufen und die Kalkulation von Aufträgen Sollzeiten zusammengesetzt werden können.

## 70.3 Siehe auch

- ABC-Analyse
- ALPEN-Methode
- DIN A6 Informationssystem
- Eisenhower-Prinzip
- Mind Map
- Paretoprinzip
- Parkinsons Gesetz
- Priorisierung
- To-do-Liste
- Kanban-Tafel
- Zeitfenstermanagement in der Logistik

## 70.4 Literatur

- Francesco Cirillo, „The Pomodoro Technique“ ISBN 978-1-4452-1994-3.
- David Allen, Helmut Reuter: *Wie ich die Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement für den Alltag* („Getting Things Done“). Piper, München 2009, ISBN 978-3-492-24060-4.
- Stephen R. Covey : *7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg* („The 7 habits of highly effective people“). GABAL, Offenbach/M. 2009, ISBN 978-3-89749-573-9.
- Karlheinz A. Geißler: *Zeit verweile doch. Lebensformen gegen die Hast*. Neuausg. Herder, Freiburg/B. 2008, ISBN 978-3-451-05959-9.
- Rainer B. Jogschies: *Die Non-Stop-Gesellschaft. Essays vom Blitzkrieg gegen sich selbst*. Nachttischbuch-Verlag, Berlin 2002, ISBN 978-3-937550-01-5.
- Werner T. Küstenmacher, Lothar J. Seiwert: *Simplify your life. Einfacher und glücklicher leben*. Campus-Verlag, Frankfurt/M. 2006, ISBN 3-593-37441-2.

## 70.5 Weblinks

- Zeitplanung beim Lernen und bei Projekten Vorbereitung auf Prüfungen; Semesterarbeiten, Diplomarbeiten
- Kostenloses E-Book zum Thema Selbst- und Zeitmanagement
- Broschüre „Zeitmanagement für Studenten“ (PDF 606 kB)

## 70.6 Einzelnachweise

- [1] Zitat in *bild der wissenschaft* aus Stefan Klein: *Zeit. Der Stoff aus dem das Leben ist*. S. Fischer, Frankfurt 2006, ISBN 3-10-039610-3
- [2] HTML, zusätzlicher *Wie Zeitsparen Zeit raubt*. In: *bild der wissenschaft*, 1/2008, S. 62–63.
- [3] Siehe insbesondere das Kapitel *Wozu noch all die Zeit – auf der Arbeit und im Leben?*. In: *Die Non-Stop-Gesellschaft*, Berlin 2002 (Nachtischbuch-Verlag), S. 16 ff.
- [4] Siehe ebd. S. 165
- [5] Kruppe, Eberhard: *Zeitwirtschaft*. In: Landau, Kurt (Hrsg.): *Lexikon Arbeitsgestaltung : Best Practise im Arbeitsprozess*. Stuttgart: Genter, 2007. - ISBN 978-3-87247-655-5. S. 1333.

# Kapitel 71

## Zielsetzungstheorie

Die **Zielsetzungstheorie** (engl.: Goal-Setting-Theory) ist eine Motivationsstrategie, die mitunter als derzeit am besten bestätigte und aktuell einflussreichste **Motivationstheorie** angesehen wird.

Die Grundaussagen der Zielsetzungstheorie von Edwin Locke und Gary Latham besagen, dass Ziele Menschen motivieren, die unmittelbaren Regulatoren des menschlichen Handelns sind. Es soll ein Spannungszustand erzeugt werden, der Handlungen aktiviert. Die Ziele sollen dabei herausfordernd und präzise gestaltet werden. Rückkopplungen über Zielfortschritte sollen regelmäßig gegeben werden.

Dabei beeinflussen hohe spezifische Ziele die Leistung durch ihre Wirkung auf die Anstrengung (effort), die **Ausdauer** (persistence), die Richtung (direction) und die (Problemlösungs-)Strategien. Es besteht ein signifikant hoher Zusammenhang zwischen schwierigen und zugleich spezifischen Zielen und der Leistung (Korrelationen zwischen .82 und .52), der auch von Tubbs (1986) und Mento (1987) in **Metastudien** nachgewiesen wurde. Nur schwierige Ziele (ohne Spezifizierung) ergeben gemäß den von Tubbs (1986) und Mento (1987) erstellten Meta-Studien Korrelationen zwischen .50 und .42.

Dabei können folgende fünf **Moderatorvariablen** im Zielsetzungsprozess eine Rolle spielen:

1. **Zielbindung** (= Die Entschlossenheit, ein Ziel zu erreichen, egal wo das Ziel hergekommen ist - Locke & Latham, 1990 / Bestätigt in Metastudie von Klein, 1999)
2. **Aufgabenkomplexität** (= Die Anzahl und Abhängigkeit von Regeln bei Aufgaben / Effektstärke 0,4 bei sehr hoher Aufgabenkomplexität).
3. **Feedback** (= Die Rückmeldung über die Ergebnisse / Effekt von Feedback und Zielsetzung vs. Zielsetzung allein  $d = .63$  lt. Neubert, 1998 / Der Effekt ist stärker bei komplexen Aufgaben als bei einfachen Aufgaben).
4. **Partizipation** (= Die Mitspracherechte der Betroffenen bei Entscheidungen, z.B. über die Höhe des Ziels).
5. **Selbstwirksamkeit** (= Die Einschätzung einer Person über ihr Vermögen, die nötigen Handlungen zu organisieren und auszuführen, um ein bestimmtes Leistungsniveau zu erreichen (Bandura, 1986)). Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit (Locke & Latham, 2002): - setzen sich selbst höhere Ziele - sind mehr verbunden mit gesetzten Zielen - finden und benutzen bessere Problemlösestrategien und - reagieren positiver auf negatives Feedback.

Die Theorie impliziert, dass Ziele in einem realistischen Maß über den bislang gezeigten Leistungen liegen sollten. Meist wird dazu die **SMART-Regel** herangezogen. SMART steht dabei für specific (spezifisch), measurable (messbar), attainable (erreichbar), realistic (realistisch) und time-phased (auf einen festgelegten Zeitraum bezogen). Rückmeldungen sollen konstruktiv und spezifisch erfolgen, die Selbstwirksamkeitserwartung stärken, bestenfalls regelmäßig informell erfolgen und sich auch auf den Prozess (und nicht nur das Ergebnis) beziehen.

Zur Ermittlung der Organisationsziele zieht man die **Balanced Scorecard** und das **Management by Objectives** heran.

### 71.1 Literatur

- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. & Bobko, P. (1984). Effect of Self-Efficacy, Goals and Task Strategies on Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 241-251.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*. (Englewood Cliffs, NJ:



Prentice Hall)

- Locke, E.A., Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57 (9): 705 - 717.
- Holling, H. (1999). Effektivität durch partizipativesProduktivitätsmanagement: Überblick, neue theoretische Entwicklungen und europäische Fallbeispiele. (Göttingen, Verlag für Angewandte Psychologie)
- Kleinbeck, U. (1996). Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung. (Weinheim, Juventa-Verlag)

# Kapitel 72

## Zielvereinbarung

Der Begriff **Zielvereinbarung** bezeichnet eine **Führungstechnik**, bei der sich eine Führungskraft und ihre Mitarbeiter auf die Realisierung von Zielen der Organisation einigen.

### 72.1 Zielfindung

Bei der **Priorisierung** von Unternehmens- oder Projektzielen orientieren sich Manager regelmäßig an den globalen Zielen des Gesamtunternehmens. Dabei wird zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen sowie zwischen operativen und strategischen Zielen unterschieden.

Die Zielformulierung dient dazu, die nachfolgende **Planung** zu lenken. Für den Einsatz der benötigten Ressourcen werden zur Kontrolle **Zwischenziele** vereinbart, um das Vorhaben unter Berücksichtigung der Entwicklung bis zum nächsten Zwischenziel weiterzuführen. Das Formulieren von Zielen hilft dabei, die gesetzten Rahmenbedingungen einzuhalten; Meilensteine führen zu einer abschnittswisen Bearbeitung eines Projekts mit Korrekturmöglichkeiten.

### 72.2 Elemente

Die Zielvereinbarung hat zwei Elemente: a) das **Ziel** und b) die Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen. In anderen Worten: Eine Zielvereinbarung setzt sich aus (quantitativen) **Zahlenzielen** und (qualitativen) **Handlungsplänen** zusammen.

#### 72.2.1 Das Ziel

Hier werden Leistungen des Arbeitnehmers als interner Lieferant vereinbart.

Ein **Ziel** hat vier Dimensionen:<sup>[1]</sup>

- die Zielrichtung und die daraus entwickelte
- Messgröße
- die Zielhöhe der Messgröße, möglicherweise in Beziehung gesetzt zu einem
- Bezugswert

Beispiel:

- „Ergebnisverbesserung“ sei die Zielrichtung,
- die Messgröße könnte dann zum Beispiel der **EBIT** sein,
- die Zielhöhe beispielsweise „5 %“ und

- der Bezugswert beispielsweise „Vorjahr“

Das Ziel hieße dann komplett: „Steigerung des EBIT um 5 Prozent gegenüber dem Vorjahr“. Bei Angabe der Zielhöhe als absolutem Wert kann auf die Angabe eines Bezugswertes verzichtet werden, zum Beispiel: „Ergebnisverbesserung auf 3,2 Mio. Euro.“

Ein Ziel sollte so definiert werden, dass

- die Zielrichtung die strategische Ausrichtung des Unternehmens widerspiegelt
- die Messgröße diese auch tatsächlich abbildet
- die Zielhöhe akzeptiert, mit Anstrengung realistisch erreichbar und motivierend ist. Insbesondere ist nach dem **Arbeitsschutzgesetz** sicherzustellen, dass sich aus den vereinbarten Aufgaben keine Gefährdung der physischen und psychischen Gesundheit des Arbeitnehmers ergibt. Eine Gefährdung kann sich beispielsweise aus der Vereinbarung sogenannter *stretched targets* ergeben, die auf der maximalen Ausschöpfung des Leistungspotentials basieren (sie enthalten keine „Puffer“).

## 72.2.2 Die Maßnahmen

Fast jeder Arbeitnehmer ist auch „interner Kunde“: Kollegen liefern ihm Güter oder Dienstleistungen („Input“), die Voraussetzungen zur Erreichung seiner Ziele sind.

Ebenso wie Ziele keine Kraft besitzen, wenn sie nicht aus diesen vier Elementen bestehen, haben unkonkrete Maßnahmenpläne keine Kraft. Diese Ziele sollen „SMART“ (ursprünglich das Englische Akronym für specific = spezifisch, measurable = messbar, achievable = erreichbar, relevant = relevant, und timed = terminiert) sein.

Die Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen, müssen klar und nachvollziehbar sein:

- Wer (betroffene Wirtschaftseinheit, **Abteilung**, Unternehmung)
- Was (inhaltliche Beschreibung der Maßnahme)
- Wann / bis wann (Zeitangabe für Zwischenziele, **Meilensteine** und Resultat)
- Womit (Ressourceneinsatz, speziell von Kapital (Kosten der Maßnahme) und Arbeit (kollegiale Unterstützung))
- Wie (Vorgehensweise, speziell **Methodik** und **Verfahren**)
- Ergebnis (zu erreichendes Resultat im Hinblick auf das jeweilige Ziel, mit nachprüfbarer **Qualitätsdefinition**).

## 72.3 Beispiele

### 72.3.1 Strategische Ziele

Als strategisches Ziel wird ein zumeist langfristiges Unternehmensziel bezeichnet (z. B. Produktneuentwicklung, Ausbau von Marktanteilen oder Erschließen neuer Märkte), das gleichzeitig für mehrere selbstständige Wirtschaftseinheiten gilt. Häufig verfolgen diese Einheiten divergierende Ziele, die zum Teil im Wettbewerb untereinander stehen oder so genannte Zielhierarchien bilden. Eine bekannte und ganzheitliche Planungshilfe für die Gesamtausrichtung ist die **Balanced Scorecard**, in der langfristige und wertbildende Ziele festgelegt werden. Als Instrumente der strategischen Ziele sind unter anderem die Portfolioanalyse, Potentialanalyse, ROI Analyse oder der Produktlebenszyklus zu sehen.

### 72.3.2 Operative Ziele

Operative Ziele sind zumeist kurz- bis mittelfristig orientiert oder beziehen sich auf einzelne Abteilungen sehr großer Unternehmen beziehungsweise kleine und mittlere Gesamtunternehmen. Häufig wird von Jahres- oder Quartalszielen ausgegangen. Da diese ohne eine übergeordnete langfristige und ganzheitliche Zielorientierung zu einer gegenseitigen Kannibalisierung einzelner Leistungsbereiche führen können (einzelne Profitcenter arbeiten gegeneinander oder

Marketing und Vertrieb verfolgen unterschiedliche Strategien), müssen operative Ziele sich den strategischen unterordnen.

Bei komplexen Projekten wie bei einer Softwareentwicklung werden im Verlauf einer Entwicklungsphase (z. B. Fachkonzept, DV-Konzept, Programmierung, Test, Einführung) Meilensteine als Zwischenziele vereinbart. Sie sind Teil einer Roadmap. Beim Erreichen eines solchen Entwicklungsstandes kann gegebenenfalls ein Projekt neu ausgerichtet oder sogar vorzeitig beendet werden, was eine erhebliche Ersparnis an Zeit und Geld bedeuten kann.

In Ausnahmefällen kann ein operatives Ziel auch bewusst Verluste ansteuern, wenn zum Beispiel in der Gründungsphase oder bei der Neueinführung eines Produktes bewusst Anlauf- oder Umstrukturierungsverluste geplant werden. Die Gewinnschwelle (*breakeven point*) ist die Schwelle, an der die Erlöse die Kosten decken und wird strategisch geplant.

### Ergebnisziel

Eine vollständige Ergebniszielformulierung könnte lauten: „Die XZ-Abteilung plant einen regionalen operativen Ausbau der Direktvertriebsumsätze für Kopiergeräte auf 400.000 € für das laufende Geschäftsjahr in ihrem Vertriebsgebiet Plz (sic!) 50000–55000. Dieses Ergebnis soll mit Einsatz der beiden Außendienstverkäufer der Abteilung und mit Hilfe einer Vollzeitstelle im konzerneigenen Callcenter unter Leitung des Regionalvertriebsleiters CBA erreicht werden. Hierbei ist insbesondere auf die strategischen Wettbewerbsvorteile des Types SOSOSO4 gegenüber dem Hauptwettbewerber NENENE9 zu achten. Bei Bedarf unterstützt der Regionalvertriebsleiter beide Mitarbeiter in Kundengesprächen am Ort.“

### Prozessziel

Eine vollständige Prozesszielformulierung könnte lauten: „Die Seminarqualität unserer Trainingsleiter soll noch im Laufe dieses Quartals soweit gesteigert werden, dass die Kundenbefragungen in den Kategorien ‚Praxisnähe‘, ‚Lernen mit Spaß und Freude‘ sowie ‚Umsetzbarkeit‘ ein Mittel von 80 Prozent auf unseren Bewertungsbögen erreichen. Dazu ist es geplant, ein rollierendes Coaching- und Hospitationsverfahren einzurichten, bei dem sämtliche Trainer mindestens einmal im Monat an einer Veranstaltung eines Kollegen teilnehmen. Der so entstehende Austausch soll bis spätestens Quartalsmitte zur Dozentenkonferenz entwickelt und diskussionsfähig sein. Die Verantwortung für diese Maßnahme hat Fachdozentin GRR in Abstimmung mit ZTG.“

## 72.4 Probleme und Risiken

Wird die Zielvereinbarung vom Arbeitnehmer unterschrieben, dann handelt es sich dabei um einen schriftlichen Zusatz zum Arbeitsvertrag. In Unternehmen mit Betriebsrat können sich Arbeitnehmer vom Betriebsrat über die Konsequenzen einer Unterschriftsleistung beraten lassen.

Auch bei Zielvereinbarungen stellt sich grundsätzlich das Problem der Messbarkeit von Leistung.<sup>[2]</sup> Aufgrund der schriftlichen Fixierung der Ziele sollte es in der Theorie bei Personalgesprächen zu keinerlei Diskussionen über die Werte kommen, wenn eine Leistungserfüllung objektiv messbar war. Praktisch wird jedoch häufig die Bewertung der Ergebnisse bzw. deren Verantwortungszuweisung zum Problem. Da zumeist die Vorgesetzten sowohl die Vereinbarung verfassen, überprüfen und bewerten, müssen Konflikte zumeist auf der Metaebene gelöst werden.

In einer sinnvollen Systemanalyse sind sowohl Eingangs- als auch Ausgangsgrößen zu bewerten. Bei der Bewertung von Mitarbeitern wird diese Voraussetzung in vielen Fällen vernachlässigt: Die Pflichten des Arbeitnehmers als betriebsinterner Lieferant werden vereinbart und ihre Erreichung wird bewertet, die Rechte des Arbeitnehmers als betriebsinterner Kunde werden nicht in gleichem Maße festgehalten. Häufig leidet die Qualität von Zielvereinbarungen darum auch unter einer Asymmetrie zwischen der Bewertung der Leistungen, die ein Mitarbeiter erbringt und der Bewertung der Leistungen, die Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit des Mitarbeiters sind. Wenn diese Vernachlässigung trotz Widerspruch des Mitarbeiters beibehalten wird, wird die Vernachlässigung zum Vorsatz und sollte vom Mitarbeiter entsprechend dokumentiert werden.

Möglich ist auch, dass Zielvereinbarungen so gestaltet werden, dass die Ziele praktisch nicht erreicht werden können. Ziel eines solchen Vorgehens kann sein, Gründe für eine verhaltensbedingte Kündigung zu schaffen.

In der Diskussion um *Beyond Budgeting* wird kritisiert, dass durch die übliche Koppelung der variablen Vergütung an die Zielvereinbarung leistungsmindernde Anreize entstehen. Einerseits haben Mitarbeiter, die nach dem Zielrea-

lisierungsgrad vergütet werden, ein generelles Interesse daran, möglichst leicht zu erreichende Ziele zu vereinbaren. Andererseits kann eine strikte Zielfokussierung zu egoistischen und kurzfristigen Verhaltensweisen zu Lasten des Gesamtunternehmens führen. Ein Beispiel sind nachlassende Leistungen, wenn Ziele bereits vor Ende des Geschäftsjahres erreicht werden, um Puffer für das nachfolgende Jahr zu schaffen. Des Weiteren wird empfohlen, anstelle von fixen Zielen ausschließlich relative, selbststeuernde Ziele gegenüber geeigneten **Benchmarking**-Vergleichsgruppen zu vereinbaren, weil eine Leistungsmessung erst durch den Wettbewerbsvergleich aussagekräftig ist.

## 72.5 Mitbestimmung

Angesichts der Probleme und Risiken von zur Mitarbeiterbeurteilung eingesetzten Zielvereinbarungen ist ihre Umsetzung in Deutschland **mitbestimmungspflichtig**. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es darum geht, die Mitarbeiter kollektiv und verbindlich in eine die Arbeitspflicht übergreifende Unternehmensstrategie einzubeziehen. Der Betriebsrat vertritt aber auch die Interessen von Mitarbeitern, mit denen ein Unternehmen Zielvereinbarungen einzeln abschließen will. Hier besteht eine der Aufgaben des Betriebsrates darin, auf eine tatsächliche Erreichbarkeit, auf die objektive Messbarkeit von Zielen und auf Ausgewogenheit zu achten. Wichtig ist auch eine **Gefährdungsbeurteilung** der vereinbarten Ziele und Aufgabenstellungen selbst dann, wenn keine chemisch-physikalischen Gefahren zu berücksichtigen sind, denn der moderne europäische **Arbeitsschutz** hat den Arbeitgeber auch für die Vermeidung arbeitsbedingter psychischer und psychosomatischer Erkrankungen verantwortlich gemacht. Hier hat der Betriebsrat sehr wirkungsvolle Mitbestimmungs- und Überwachungsmöglichkeiten.

Ohne Bezug zum Entgelt ist eine Zielvereinbarung in Deutschland ein mitbestimmungspflichtiger „allgemeiner Beurteilungsgrundsatz“ nach § 94 Abs. 2 BetrVG, bei Kontrolle durch Datenverarbeitungssystem gilt zusätzlich eine Mitbestimmung der Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Bei Bezug zum Entgelt finden § 87 Abs. 1 Nr. 10 bis 12 BetrVG Anwendung.<sup>[3]</sup> In der Praxis wird in Betrieben mit einem Betriebsrat der Einsatz von Zielvereinbarungen durch eine **Betriebsvereinbarung** zwischen der Betriebsleitung und dem Betriebsrat geregelt.

## 72.6 Wirtschaftliche Bedeutung und Folgerungen

Insbesondere bei umfangreichen Projektentwicklungen werden Ziele exakt formuliert und es ist sinnvoll, Zwischenziele aufzustellen, damit die Berechnung von Personal, Material und Kosten möglich wird sowie gegebenenfalls ein Szenario über den weiteren Fortschritt verfasst werden kann.

## 72.7 Siehe auch

- Management by Objectives, Führung/Führen durch Zielvereinbarung

## 72.8 Literatur

- Svenja Deich: *Die rechtliche Beurteilung von Zielvereinbarungen im Arbeitsverhältnis*, 2004, ISBN 978-3-8325-0590-5.
- Detlef Grimm / Norbert Windeln: *Zielvereinbarungen - Vertragsgestaltung im Arbeitsverhältnis*, Heidelberger Musterverträge Band 124, 2. Auflage, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt a.M. 2011, ISBN 978-3-8005-4322-9.
- Antje, I. Stroebe / Rainer W. Stroebe: *Motivation durch Zielvereinbarungen*. 2. Aufl., Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt a.M. 2006, ISBN 3-8005-7328-8.
- Gunther Wolf: *Variable Vergütung – genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern*. 3. Auflage. Hamburg. Verlag Dashöfer 2010, ISBN 978-3-931832-67-4.
- Ralph Heiden: *Entgeltrelevante Zielvereinbarungen aus arbeitsrechtlicher Sicht*. Studien zum deutschen und europäischen Arbeitsrecht, Hrsg. von Henssler/Franzen/Junker/Schüren, NOMOS Verlag, Baden-Baden 2007, ISBN 978-3-8329-2507-9.

- Klaus Watzka: *Zielvereinbarungen in Unternehmen – Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, ISBN 978-3-8349-2624-1.

## 72.9 Weblinks

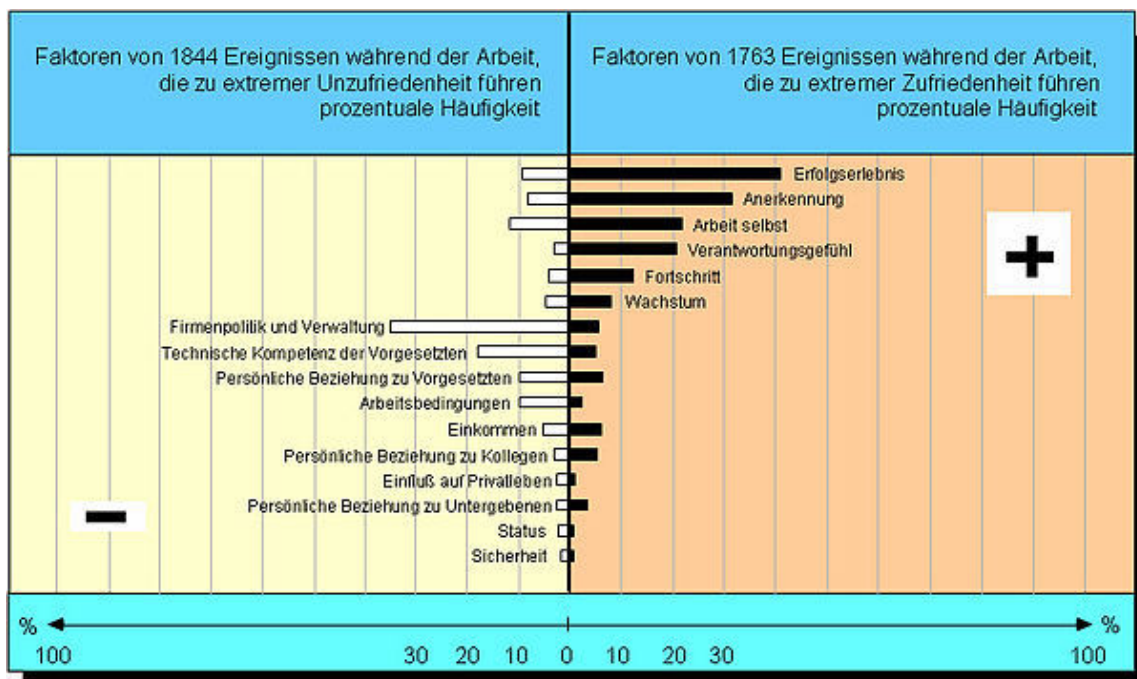
- Arbeiten mit Zielvereinbarung auf [ergo-online.de](http://ergo-online.de)

## 72.10 Einzelnachweise

- [1] Gunther Wolf: *Variable Vergütung – genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern*. 3. Auflage. Hamburg. Verlag Dashöfer 2010, ISBN 978-3-931832-67-4.
- [2] Christian Gapp: *Die Entartung des Galileischen Imperativs*. Telepolis 2004–09, Teil 1, 2 und 3
- [3] IG-Metall: *Zielvereinbarungen* (PDF-Datei)

## Kapitel 73

# Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)



Faktoren, die nach Herzberg die Einstellung zur Arbeit beeinflussen

Die **Zwei-Faktoren-Theorie** (auch Motivator-Hygiene-Theorie) von Frederick Herzberg (1959) ist eine Inhaltstheorie zur Motivation, speziell der Arbeitsmotivation.<sup>[1]</sup> Zusammen mit der Bedürfnispyramide von Maslow gehört sie zu den bekanntesten Vertretern der Inhaltstheorien der Motivation, deren gemeinsames Merkmal darin besteht, dass sie eine Klassifikation der Motivziele anbieten.<sup>[2]</sup>

Wie der Name sagt, unterscheidet Herzberg genau zwei Arten von Einflussgrößen, zum einen Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind (Motivatoren), und zum anderen Faktoren, die auf den Kontext der Arbeit bezogen sind (Hygienefaktoren). Zu den Inhaltsfaktoren gehören z. B. Verantwortung zu tragen oder Anerkennung zu erwerben; die Kontextfaktoren können die Bezahlung und äußere Arbeitsbedingungen sein.

Zufriedenheit und Unzufriedenheit stellen hier aber nicht die beiden äußersten Ausprägungen *einer* Eigenschaft dar, sondern sind als *zwei* unabhängige Eigenschaften zu betrachten.<sup>[3]</sup> Die „Hygienefaktoren“ (unzufrieden – nicht unzufrieden) sowie die „Motivatoren“ (nicht zufrieden – zufrieden) repräsentieren diese beiden Bereiche. Der Theorie nach müssen beide Ausprägungen vorhanden sein, um Arbeitszufriedenheit zu erleben.

Zufriedenheit besteht also nicht zwangsläufig, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.



## 73.1 Hygienefaktoren

Unter Hygienefaktoren versteht Herzberg die Faktoren, welche bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen bzw. diese erzeugen. Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt oder als selbstverständlich betrachtet. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dies als Mangel. Zu den Hygienefaktoren zählen insbesondere:

- Entlohnung und Gehalt,
- Personalpolitik, Führungsstil
- Arbeitsbedingungen einschließlich Autonomie und Unterstützung
- zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- Sicherheit der Arbeitsstelle und
- Einfluss auf das Privatleben.

Der Begriff des Hygienefaktors lässt den wesentlichen Gedanken der Theorie erkennen. Die Faktoren der Unzufriedenheit sollen aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, wie in der medizinischen Hygiene Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen entfernt werden, um Krankheiten zu verhindern.

Als Beispiel kann man anführen, dass Unzufriedenheit entsteht, wenn die Zusammenarbeit mit anderen nicht funktioniert oder die Unternehmensstruktur „unmöglich“ erscheint. Im Falle, dass alle diese extrinsischen Aspekte hinlänglich gut ausgeprägt sind, entsteht allerdings keine Zufriedenheit, sondern ein neutraler Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird (Zustand: Desinteresse oder Gleichgültigkeit). Günstige Hygiene-Faktoren machen also nicht glücklich, sie machen „nur“ nicht unglücklich. Dieser Ansatz erklärt auch, warum zu niedrige Löhne unglücklich machen, man die Motivation und die Zufriedenheit von Angestellten aber nicht über das Gehalt unbegrenzt steigern kann.

## 73.2 Motivatoren

Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Motivation zur Leistung selbst und kommen schwerpunktmäßig aus dem Arbeitsinhalt. Motivatoren verändern also die Zufriedenheit, ihr Fehlen führt aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit. Das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit steht hier im Mittelpunkt. Zu den Motivatoren zählen insbesondere

- Leistung und Erfolg,
- Anerkennung,
- Arbeitsinhalte,
- Verantwortung,
- Aufstieg und Beförderung sowie
- Wachstum.

## 73.3 Zusammenspiel der Faktoren

Die Kombination von Hygienefaktoren und Motivatoren erzeugt vier mögliche Situationen:

- Hohe Hygiene und hohe Motivation: Die Idealsituation, in der Mitarbeiter hoch motiviert sind und wenig Beschwerden haben.
- Hohe Hygiene und geringe Motivation: Die Mitarbeiter haben zwar kaum Beschwerden, sind aber schlecht motiviert (Söldner-Mentalität).

- Geringe Hygiene und hohe Motivation: Die Mitarbeiter sind motiviert, haben aber viele Beschwerden. Der Job ist aufregend und herausfordernd, aber die Arbeitsbedingungen sind nicht so gut.
- Geringe Hygiene und geringe Motivation: Die schlechteste Situation. Unmotivierte Mitarbeiter mit vielen Beschwerden.

Einige der Motivatoren können auch als Hygienefaktoren wirken, also zu Selbstverständlichkeiten werden. Umgekehrt können Hygienefaktoren an Bedeutung gewinnen und Motivatoren werden, wenn sie länger gefehlt haben. Die Einordnung von einzelnen Faktoren in die Gruppe der Hygienefaktoren oder Motivatoren hängt also in Teilen auch von der spezifischen Situation sowie dem Erfahrungshintergrund des Einzelnen und der Gesellschaft insgesamt ab.

## 73.4 Kritik

Die wesentliche Kritik lässt sich nach R. Büttner<sup>[4]</sup> wie folgt zusammenfassen:

- Die Ergebnisse von F. Herzberg wurden mittels der Methode der kritischen Ereignisse gewonnen und lassen sich im Allgemeinen nur mittels dieser Methode replizieren. Die Ergebnisse sind mithin methodenabhängig.
- Die angenommene (uni)kausale Wirkung von Arbeitszufriedenheit auf Arbeitsleistung lässt sich empirisch nicht halten.
- Die strikte Trennung der Hygiene- von den Motivationsfaktoren gilt empirisch als überholt.
- Der Schutz des Selbstwerts als alternative Erklärungsmöglichkeit der Ergebnisse Herzbergs wurde nicht berücksichtigt.
- Die Entstehung von Arbeitszufriedenheit wurde zu stark trivialisiert.

Empirische Untersuchungen zeigten zudem, dass Hygienefaktoren zur Zufriedenheit und (fehlende) Motivatoren zu Unzufriedenheit führen können (Semmer u. Udris 2007).<sup>[5]</sup> Das wenig aussagefähige Ergebnis zum Faktor "Einkommen" ist darauf zurückzuführen, dass dieser bei der Untersuchung nicht in die "Höhe des Einkommens" und die "regelmäßige und pünktliche Zahlung des Einkommens" zerlegt wurde.

## 73.5 Literatur

- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch: *The Motivation to Work*. 2. Aufl. New York: Wiley, 1959.
- Herzberg, Frederick: *One more time: how do you motivate employees?* In: Harvard Business Review 46(1968)1, S. 53 - 62.
- Neuberger, Oswald: *Arbeit : Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke, 1985.
- Ulich, Eberhard: *Arbeitspsychologie*. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005. S. 203 - 207.

## 73.6 Weblinks

- Zweifaktorentheorie – Definition im Gabler Wirtschaftslexikon
- motivatoren.de - Wesentliches und Kritisches zur Theorie

## 73.7 Einzelnachweise

- [1] Myers, David G.: *Psychologie*. Springer, ISBN 3-540-21358-9, Seite 888
- [2] Inhaltstheorien der Motivation – Definition im Galber Wirtschaftslexikon
- [3] 1. Mitarbeitermotivation: Mitarbeiter richtig motivieren
- [4] Buettner, R.: *Spezifische Kritik zur 2-Faktoren-Theorie von F. Herzberg*, McGraw-Hill Verlag, Mai 2010
- [5] Myers, David G.: *Psychologie*. Springer, ISBN 3-540-21358-9, Seite 889

## 73.8 Text- und Bildquellen, Autoren und Lizenzen

### 73.8.1 Text

- Autorität** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Autorit%C3%A4t?oldid=136126931> *Autoren:* Wst, Fristu, Aka, Stefan Kühn, Andres, Generator, Hadhuey, Karl-Henner, HaSee, Superbass, Peter200, Jofi, Sewa, Unscheinbar, Neumannkun, PhilipErdös, Yuren, Gunnar Larsson, Tsui, ChristophDemmer, LaScriba, Uwe Gille, Obersachse, Adrian Suter, S.K., Gerhard Kemme, Sabata, Botteler, Mikano, El-Raki, Ekuah, Diba, Subversiv-action, B. Bierhoff, C.Löser, FlaBot, Hubertl, Keil, Anima, Frquadrat, Flominator, Jordi, Dave81, Tolanor, Itti, Ca\$e, HV, Normalo, Kleinerdrache, Philosus, Saehrimmir, Gronau, Rtc, RobotQuistnix, WikiCare, €pa, YurikBot, Savin 2005, Andy king50, Wiggum, Stilfehler, DerHexer, MelancholieBot, PortalBot, LKD, Ollio, Karottenreibe, Victor Eremita, Karl-Hagemann, Hans-Jürgen Streicher, Achim Treder, Spuk968, Thijs!bot, Fräggel, Nagy, Tobi B., JAnDbot, Piatkowskk, ComillaBot, Sebbot, .anacondabot, Septembormorgen, Amberg, Helenopel, PerfektesChaos, AlnoktaBOT, Regi51, Yanina, Tio70, Themistokles1984, Erich E Geissler, Krawi, Mark192, SieBot, Seine Exzellenz, Engie, Funkruf, Avoided, KnopfBot, Tarcisio52, Alnilam, MrMADDY, Oskar Bühler, Zulu55, Weißklee, Inkowik, Fish-guts, Ferdinand f., NjardarBot, Andritzky, Chesk, UHT, Lukas-bot, Uoeia, Xqbot, Verita, Der Messer, Ribot-BOT, Rr2000, Jivee Blau, Steigi1900, MorbZ-Bot, TobeBot, Dynamik-bot, Twickaner, EmausBot, Halbarath, Sokonbud, ZéroBot, Ne discere cessa!, Ebrambot, Joker.mg, RonMeier, WikitanvirBot, ChuispastonBot, D.V.yi2, MerlIwBot, KLBot2, Jonyi, Blutorange2005, Minsbot, SchwarzerKater(BLN), Hkwm rls, PaSova und Anonyme: 94
- Charisma** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Charisma?oldid=131595293> *Autoren:* Wst, Jed, Aka, Steffen, Irmgard, Mikue, GDK, Wolfgang1018, Dietrich, Brummfuss, Seidl, John Eff, Uwe Gille, Adrechsel, ConBot, C.Löser, Olaf Studt, Stf, Bertram, FlaBot, Hubertl, Fah, Martin-loewenstein, RedBot, HolgerB, Dave81, Itti, Ca\$e, Mipago, Fiat Lux, Arnachie, Kura-okami-no-kami, Gneer, Taivo, Chobot, RobotQuistnix, €pa, YurikBot, Novil Ariandis, Savin 2005, Inspektor.Godot, DerHexer, WAH, MelancholieBot, PortalBot, Mudd1, AlMa77, Hei ber, HDBot, Armin P., Thijs!bot, KatBot, Gfis, Gleiberg, Cholo Aleman, JAnDbot, Meisterkoch, Webverbesserer, Wybot, Dirk Kaesler, Meffo, Riccardobot, Rosenkohl, SashatoBot, Complex, VolkovBot, SDB, AlnoktaBOT, Regi51, Boonekamp, SieBot, Loveless, Der.Traeumer, Fender124, OKBot, Jesi, Pittimann, Oskar Bühler, Zulu55, Ute Erb, Kein Einstein, Gardenparty, Troilos2, Feuerspiegel, LaaknorBot, Ginosbot, Numbo3-bot, Lukas-bot, Florals, GrouchoBot, T.M.L.-KuTV, Xqbot, ArthurBot, Dr. Ulonska, Medienhai, JosFritz, Tftj, Wolberg77, Shadowlands, Azimut, Ripchip Bot, Hahnenkleer, EmausBot, Areta87, Neun-x, JackieBot, RonMeier, Werfur, In dubio pro dubio, Ancor, Movses-bot, Graf-Stuhlhofer, MerlIwBot, Feliks4 2, Bma4828, Malabon, Queenc2, Addbot und Anonyme: 65
- Delegation (Organisationskonzept)** *Quelle:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Delegation%20\(Organisationskonzept\)?oldid=121740787](http://de.wikipedia.org/wiki/Delegation%20(Organisationskonzept)?oldid=121740787) *Autoren:* Aka, Zwobot, Stern, HaSee, Ot, Anneke Wolf, Srittau, Carbenium, JCBrunner, AR, Verena\*, FlaBot, Emes, AkaBot, Kolja21, GS, Millbart, MovGPO, RobotQuistnix, Xocolatl, Savin 2005, Erykaas, WAH, Franz Peschel, Botulph, Staro1, SpBot, Revvar, PortalBot, Edoe, Latency, Thijs!bot, Würstchen, GiordanoBruno, Gratisaktie, Sebbot, Carolin, Ktfaiht, Aktionsheld, WinfriedSchneider, Numbo3, SieBot, Umherirrender, Skerdilaid2007, Alecs.bot, Darkicebot, PeterZF, Nallimbot, WissensDürster, Parakletes, Jivee Blau, LepoRello, DixonDBot, Faltenwolf, JackieBot, Whiteboard, Trigonomic, Johsat, Hkoeln, Addbot und Anonyme: 34
- Eisenhower-Prinzip** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Eisenhower-Prinzip?oldid=136575767> *Autoren:* Matthäus Wander, MBq, Udo T., STBR, Berny68, Mamr, GMH, Horst Gräbner, AndreasFahrrad, Chricho, Train-und-coach.de, Pittimann, Se4598, Pentachlorphenol, Grindinger, Nameless23, Pendeen, Rilegator, Sokonbud, Sprachfreund49, Lektor w und Anonyme: 16
- Empowerment** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment?oldid=136732401> *Autoren:* Martinroell, Hunne, Aka, ErikDusing, Matt1971, Sandres, Stern, Ifrost, Sciencefiction, Superbass, Mira, Elmschrat, Peng, Peterlustig, °, Ot, MAK, ChristophDemmer, Uwe Gille, Centic, Schwalbe, FlaBot, Hubertl, Dave81, Toksave, Hub, Hnsjrgnweis, Andreas Werle, Drahhreg01, Nobart, Hydro, Keigawna, YurikBot, Steffen ulrich, Schwarze Feder, MarcoBorn, Pmatulla, Bernd vdB, Kai-Hendrik, LKD, Masetlov, Trg, Rudolffox, Simlai, Hao Xi, Yotwen, Dobox, Superzerocool, JAnDbot, Jürgen Oetting, Carolin, Stephan G. Geffers, Giftmischer, Don Magnifico, Dodek-Bot, TXiKiBoT, Stuttgart1950, Grace E. Dougle, Gereon K., AlleborgoBot, Kristina Walter, Krawi, SieBot, Loveless, Der.Traeumer, Qhx, Lali, Mannerheim, Anaxo, DragonBot, Alecs.bot, Giuseppe Sansone, Philip.scherenberg, Dominique TU, MarfanStiftungSchweiz, GrouchoBot, ArthurBot, User399, AStarBot, Umdenker, MorbZ-Bot, DerGraueWolf, AnjaFrieda, EmausBot, Nere, ZéroBot, RonMeier, WikitanvirBot, Oursana, CherryX, MerlIwBot, Frze, Auf-dem-Weg-seit-78, Gerhard Kammerlander, Schmidt1111, Addbot, Marcelwik und Anonyme: 44
- Feedback (Gruppendynamik)** *Quelle:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Feedback%20\(Gruppendynamik\)?oldid=136663977](http://de.wikipedia.org/wiki/Feedback%20(Gruppendynamik)?oldid=136663977) *Autoren:* Aka, -jkb-, Adornix, Itti, Poupou l'quourouce, W!B:, WIKImaniac, Marc-André Aßbrock, Bijick, Liberaler Humanist, Shadak, Spuk968, S.Didam, Markus Bärlocher, Bernard Ladenthin, Getüm, Klaus pennew, Crazy1880, Jón, Zulu55, Drahtloser, Hadibe, Pentachlorphenol, Leon Roth, Vwpolonia75, Wodiga, DerGraueWolf, Pleonasty, Vorräuslöschler, Thalimed, Joker.mg, Lukas<sup>23</sup>, Christina Regensburg, Thim Skalb, Tanja Peters und Anonyme: 19
- Führungserfolg** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungserfolg?oldid=121080535> *Autoren:* Aka, Peng, Gunnar1m, Saehrimmir, Glauschwuffel, Rufus46, Inkowik, Sprachpflger, Århus, MerlBot, Wolberg77, Dusselmann, JohaN und Anonyme: 3
- Führungsforschung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsforschung?oldid=133553163> *Autoren:* Aka, Scooter, Millbart, Varina, Gregor Bert, Altkatholik62, Lutheraner, CorranHorn, Stillhart, Sonne111, UII-82-2, Leadership-Master, Bormaschine, Hkoeln, Don Bosco, Kkrieger, Behug, HRexperte, Ueberschaer und Anonyme: 7
- Führungskompetenz** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskompetenz?oldid=136866334> *Autoren:* Jan eissfeldt, Peter200, DoBu, Roland12, Firefox13, JARU, Pemm, Alim, Carol.Christiansen, Yotwen, Zaibatsu, XenonX3, Horst Gräbner, Meisterkoch, Enantiodromie, Ansouis, Dreizung, Tasma3197, Quadrupel, Pittimann, Zone27, LinkFA-Bot, Heikowi, CactusBot, Rolf acker, Rr2000, Wolberg77, Vindsurfare, 111Alpha, Ihhes, Miltrak, Florian Lesaar, Ferdinand Klietsch, Allan D. Mercant und Anonyme: 15
- Führungskontinuum** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskontinuum?oldid=133553221> *Autoren:* Jed, Srbauer, Ainei-as, Papa1234, Dave81, Millbart, Hydro, Kraki, MelanieH, +Fred+, Angela.S, GrouchoBot, Howwi, WissensDürster, KLBot2, Hedonil, Ueberschaer und Anonyme: 7
- Führungskräfteentwicklung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskr%C3%A4fteentwicklung?oldid=135846301> *Autoren:* HaSee, Thorbojern, Thomas S., Saehrimmir, Hydro, Yotwen, Markus Bärlocher, Carolin, Orci, Michileo, Pittimann, WOBEB3333, Sonne1234, Wolberg77, Wassertraeger, IBBZug, Metaflow und Anonyme: 8
- Führungsorganisation** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsorganisation?oldid=132477251> *Autoren:* Aka, Guck, Horst Gräbner, Bildungsbürger, SDB, Hannes Röst, Crazy1880, ColdCut, ArthurMcGill, MerlBot, Hkoeln und Anonyme: 3

- **Führungspsychologie** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungspsychologie?oldid=136408787> *Autoren:* Aka, HaSee, Jan eissfeldt, ChristophDemmer, MarioS, Anton-Josef, Hubertl, Millbart, Saehrimmir, Hydro, Streifengrasmaus, Lakedaimon, Carol.Christiansen, Enlarge, Horst Gräbner, Carolin, Baumfreund-FFM, Xqt, Merlissimo, Codeispoetry, Brainswiffer, Nikkis, Alnilam, Zone27, Jens Liebenau, Bunnybabe, Bahrmatt, Wolberg77, Wassertraeger, Faltenwolf, Sonne111, Linksverdreher, Tarboler, KLBot2, Hkoeln, Hybridbus, Wipsyjen, Florian Lesaar, Tippex3000, Ueberschaer und Anonyme: 37
- **Führungsstil** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil?oldid=136265154> *Autoren:* Wst, MatthiasKabel, Kku, Aka, Magnus, Krassdaniel, Zwobot, MichaelDiederich, HaSee, Stefan64, Zinnmann, Hutschi, Jan eissfeldt, Sinn, Peter200, Darkone, Kuhlmac, Sicherlich, Ahellwig, Aineias, Tsui, ChristophDemmer, DasBee, Ulf.fischer, Kuli, Cecil, Loruenser, Diba, Gerbil, Robbel60, Hubertl, Windharp, O.Kosowski, Millbart, Shamrock7, Siekermann, Omw, Saehrimmir, Pajz, Karsten Koops, Omí's Törtchen, Savin 2005, Sai-bo, Frank1979, WAH, KnightMove, Staro1, Altkatholik62, Kaisersoft, Matzematik, Rolf H., LKD, Jacktd, Betateschter, Rudolffox, MU, Axel Tomforde, Angela.S, Tönjes, Yotwen, Spuk968, Fischkopf, Nagy, Horst Gräbner, Sebastian.Dietrich, Jürgen Engel, YourEyesOnly, ComillaBot, Elbator, Aaaah, Kuebi, Primus von Quack, VolkovBot, Regi51, Hannes Röst, Krawi, Avoided, Rdennis, Alnilam, Pittimann, Zulu55, Se4598, HurwiczRocks, Hearts vier, Inkowik, LuckyNumberSlevin, Sprachpflger, Johamar, Thomas Glintzer, Superanton, Filmatelier, Smödebeck, Null Drei Null, Århus, WOB3333, Lambada, Howwi, WissensDürster, MastiBot, Jivee Blau, Wolberg77, EvDa13, Alraunenstern, DerGraueWolf, Martin1978, Hahnenkleer, PaulRg, Guido Radig, Ebrambot, DrScholar, Andy IX, B.A.Enz, KLBot2, PoliTheo, Wipsyjen, Behug, Fettbemme, Streammanagement, Marco Michael H., HeicoH, Ueberschaer, Mot Nahot und Anonyme: 162
- **Führungstechnik** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungstechnik?oldid=135140636> *Autoren:* Aka, Mathias Schindler, Markobr, Ot, Goetz, P. Birken, Trash:Pet, ChristophDemmer, Silberchen, S.K., Harro von Wuff, Schwalbe, KnoXi, Millbart, Saehrimmir, Hildegund, Mik81, TobiWanKenobi, Botulph, Staro1, H-stt, Betateschter, Sargoth, Yotwen, Nagy, Ben Ben, Hozro, Complex, Cactus26, Hannes Röst, Der.Traeumer, Svíčková, Avoided, Alnilam, Filmatelier, Århus, Gutmensch13, Grindinger, WissensDürster, Dr. Angelika Rosenberger, Johnny789, HRoestTypo, Müdigkeit, Vindsurfare, Patrick G. DLG, Hebokiller, PoliTheo, Wipsyjen, Turnstange, Deldib, Behug, Ueberschaer und Anonyme: 46
- **Gruppenarbeit (Arbeitsorganisation)** *Quelle:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Gruppenarbeit%20\(Arbeitsorganisation\)?oldid=134079373](http://de.wikipedia.org/wiki/Gruppenarbeit%20(Arbeitsorganisation)?oldid=134079373) *Autoren:* Ot, Ahellwig, Diba, He3nry, Millbart, Beek100, Rufus46, Viktor Steinberger, Jobu0101, Arno Matthias, Supermartl, SieBot, Der.Traeumer, Tasma3197, KnopfBot, Guandalug, StanzeGlobal, Filmatelier, Zorrobot, Wurgl, Krd, Mr. Mustard, FelMol, SassoBot, Rr2000, DerGraueWolf, Vorräuslöscher, TuHan-Bot, ChuispastonBot, In dubio pro dubio, Lord van Tasm, Elena021296, MerlIwBot, Scotfregirl, Hkoeln, Mikemidembike, Addbot und Anonyme: 12
- **Gruppendynamik** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamik?oldid=134948113> *Autoren:* Schewek, Aka, Gdyn, Zwobot, Wolfgang1018, HaSee, Micelve, Peter200, °, Mnh, Ot, Henriette Fiebig, Aineias, Kubrick, ChristophDemmer, Lustiger seth, Udo T., Cherubino, He3nry, Factumquintus, BigHead, Anhi, Luegg, Millbart, Daaavid, Siehe-auch-Löscher, Akií, Xflupp, STBR, RoswithaC, WIKImaniac, KnightMove, Eskimbot, Kai-Hendrik, Hubiator, KaPe, Frisbeeralf, Victor Eremita, Mar del Sur, Semper, Gerd Roppelt, Spuk968, Thijs!bot, Jobu0101, Markus Bärlocher, Horst Gräbner, JAnDbot, Jürgen Oetting, Aniastern, Carolin, Nolispanmo, JOE, Constantin Greubel, Knoerz, SashatoBot, VolkovBot, Regi51, Brubibratze, SieBot, Entlinkt, Loveless, Ilsebill, Lalü, Svíčková, DragonBot, Nomatter, Goleador, Michael Kühntopf, DumZiBoT, Grey Geezer, Driverofthebluetaxi, Johnny Controletti, Lucas-bot, Voluminal, Fouk, Kschulte, Zehntwerder, Dmicha, Umweltschützen, D'ohBot, Carlbrandner, Wodiga, Clausfaber, EmausBot, RonMeier, Schickimicki97, WikitanvirBot, QuadrigaJA, KLBot2, Ködermaus, Entkärner, Dice ୧୧୨୩, Kritzolina, Venus Rosstami, Kauke, Rolf und Anonyme: 87
- **Innere Kündigung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Innere%20K%C3%BCndigung?oldid=132263214> *Autoren:* Stefan Kühn, Hafenbar, Ilja Lorek, Katharina, HenrikHolke, Fcbaum, Jan eissfeldt, Francis, Kasselklaus, Simplicius, Mkogler, Nbv8, Caromio, The-pulse, RedBot, Luegg, Pallando, JogyB, Androl, Andy king50, Pvorek, Jü, Marianoju, Roo1812, Carolin, Zaxx, Aaaah, Primus von Quack, Blaufisch, Cactus26, Ghghg, Unjön, Svíčková, Giftpflanze, Spartanischer Esel, Sprachpflger, Freedom Wizard, FelMol, Rr2000, Steigi1900, Joker.mg, Iste Praetor, Markus Fehr und Anonyme: 24
- **Interne Kommunikation** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Interne%20Kommunikation?oldid=134440995> *Autoren:* HaeB, Peterlustig, 12345678, NiTenIchiRyu, ChristophDemmer, M2k, Manesse2, RedBot, Dave81, O.Kosowski, Millbart, JoGro, Ercas, Raber, Seldaiyi, Kantor.JH, H-stt, G-Michel-Hürth, Grombo, Spuk968, G.hooffacker, Afrabee, Schattenspieler, Pittimann, Kasaba, Rick Juling, Andy1710, Halfproud, Doerfelscm, Plan37, SDI, Villem, Ottomanisch, Bux123, Scm berlin, Taborsky, SvenjaBudde, Addbot und Anonyme: 39
- **Kommunikation** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikation?oldid=136701938> *Autoren:* Wst, Elian, Kku, Zenon, Asb, Aka, Steffen, Ilja Lorek, Crux, Matt1971, Atman Sun, Tsor, Seewolf, Andrvoss, GDK, Zwobot, D, Southpark, Karl-Henner, WHell, HaSee, Superbass, Stechlin, Sinn, Peter200, MFM, Baba66, Janneman, °, Schnargel, Mnh, Ot, Vagabund, Leon, Gerhardvalentin, Anneke Wolf, Philipendula, Vito bica, Duesentrieb, AHZ, Ri st, Conny, Tsui, ChristophDemmer, DasBee, Kam Solusar, Pjacob, Cyper, Kelsaka, Dundak, Pco, S.K., Juesch, Joni2, Qwqchris, Botteler, Nicor, HannesH, Michaely, MBq, Moguntiner, Martin Bahmann, Pelz, Thorbjörn, Olaf Simons, Diba, PDD, C. Goemans, He3nry, Himuralibima, C.Löser, Robot Monk, FlaBot, Gerbil, Musik-chris, Emes, AkaBot, Hubertl, Lillianne, GottschallCh, Herr Th., Malteser.de, Anima, Sava, Imzadi, RedBot, Albrecht1, GS, Scooter, Ath, Zaphiro, Jeanpol, Millbart, Normalo, Cesarzambrano1, MovGP0, Otets, Krischan111, Poupou l'quourouce, W!B., STBR, Drahhreg01, Stelten, €pa, PrinzJulius, Euku, Westerman, Savin 2005, Pa-profi, Hgulf, Falense, Kotofej K. Bajun, DerHexer, WAH, MelancholieBot, Schlesinger, Staro1, Revvar, Liberaler Humanist, Kaisersoft, Nicolai P., Nightflyer, NoCultureIcons, PortalBot, LKD, Minderbinder, Otfried Lieberknecht, Lumpenpack, Manecke, Cräsch, Shadak, Jahn Henne, Speifensender, Uncopy, Calderwood, Rudolffox, Dinah, Sargoth, Emmridet, Judit Franke, Pendulin, Sampi, MGR, Aquilea Pumila, Tönjes, Graphikus, Luxo, Yotwen, Mike2000, BesondereUmstaende, Armin P., Semper, Zaibatsu, Möchtegern, EvaC, Spuk968, SteFre, Maximilian Schönherr, Business-best-practice.de, YMS, Nagy, Markus Bärlocher, Escarbot, Horst Gräbner, Gustav von Aschenbach, Tobi B., BluaMauritius, MainFrame, JAnDbot, Nicolas G., YourEyesOnly, Aaaah, EK Drops, Nolispanmo, Lounge7, Orci, Florian Höfer, BastianPelka, Schreibzeit, Groucho M, Hozro, Euphoriceyes, Kommunikation, Benzen, VolkovBot, SDB, TheWolf, Abc2005, Michileo, TXiKiBoT, Volunteer, Regi51, Gereon K., Henning Ihmels, Boonekamp, Bücherwürmlin, Tobias1983, OecherAlemanne, C.Wereb, ChrisHamburg, Färber, Krawi, SieBot, Der.Traeumer, Böhlinger, Brainswiffer, Zenit, Engie, Chricho, OKBot, Transportme, Nikkis, Bertzbach, Trustable, SatrE23, Snoopy1964, Anaxo, Justus Brücke, Jesi, Succu, Christoph Leeb, Alnilam, Pittimann, Björn Bornhöft, Romarius, HexaChord, Ute Erb, Steak, Alexbot, Inkowik, Ersatzersatz, Fish-guts, MarieLyst, Ai24, Guandalug, Filmatelier, Toto79, Johnny Controletti, CarsracBot, Numbo3-bot, Wolfgang Wüst, Schmaf, PM3, Lucas-bot, Rubinbot, Corneli, Ajarth, Xqbot, ArthurBot, Howwi, Wnme, Pfeiffer Latsch, Shneccs, 0g1o2i3k4e5n6, DireStrait88, Andreas aus Hamburg in Berlin, Chrianor, Falko Wilms, Shoening, SteEis., TobeBot, Dennislenz, Dynamik-bot, DerGraueWolf, Wassertraeger, EmausBot, Calint, Ne discere cessa!, Rabax63, Michael Bordach, CSp1980, Likka, WikitanvirBot, Randolph33, LZ6387, CocuBot, Iste Praetor, Biocom, Herr von Quack und zu Bornhöft, Toytoy, MerlIwBot, Mikered, KLBot2, Kanzleimanager, Drescherj, BuschBohne, Hybridbus, Planetblue, Frauke32, Radiojunkie, Andk, Taborsky, Iwesb, MGalliker, Tom Tohan und Anonyme: 334



- **Kommunikationsmodell** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsmodell?oldid=136493620> *Autoren:* JakobVoss, Asb, Herrick, Weialawaga, WHell, Dr. Colossus, Sinn, P. Birken, Gerhardvalentin, Trainspotter, ChristophDemmer, Jwdietrich2, Uwe Gille, Juegoe, Heinte, FlaBot, Codc, Hubertl, Herr Andrax, Sava, RedBot, Dave81, O.Koslowski, Zaphiro, Grochim, UW, Normalo, Rolf Todesco, Schandolf, Felix Stember, Drehreg01, Hydro, RobotQuistnix, Nockel12, Ercas, YurikBot, Eynre, LeonardoRob0t, Stylor, LKD, Ruth Becker, ALpHatheONE, Church of emacs, Karsten11, Derhman, Thijs!bot, Nana11, Leider, Markus Bärlocher, Arno Matthias, Pilawa, YourEyesOnly, Florian Höfer, Numbo3, VolkovBot, Kyle the bot, Jotzet, Entlinkt, Tirolmundam, Avoided, Alnilam, Pittimann, Zulu55, Leon Tsvasman, Ambross07, Schmafu, Nallimbot, Corneli, Empro2, WOBE3333, IG-100, Jim Poison, Howwi, De rien, WIKIdesigner, Nothere, Doc.Heintz, Didym, Vollbio, Randolph33, Dersachse95, Drfh, Invertiert, Miltrak, Addbot, Charlie.rodricks und Anonyme: 49
- **Kommunikationsstile nach Schulz von Thun** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsstile%20nach%20Schulz%20von%20Thun?oldid=134808306> *Autoren:* Aka, Rainer Bielefeld, HaSee, Ot, ChristophDemmer, BWBot, Heinte, Hubertl, Anima, Albrecht1, Dave81, Rayx, Nyks, Aragorn05, Drehreg01, Gugerell, BlueCücü, Mastasucka, Carolin, Anna C., Regi51, Psych-HH, Tiny Terror, Justus Brücke, Pittimann, Ambross07, Ute Erb, Schnederpelz, Ülfur, Gaussianer, In dubio pro dubio, Yihaa, Biorob und Anonyme: 26
- **Kommunikatives Verhalten** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikatives%20Verhalten?oldid=134260485> *Autoren:* Media lib, Aka, Tsor, HaSee, Stefan64, Toolittle, Peter200, Ot, Aineias, VanGore, Qwqchris, Waldir, €pa, YMS, Ningling, Tintenherz12, SDB, PM3, EvDa13, Richtest, Miltrak, Frogfol, Piecke und Anonyme: 7
- **Konflikteskalation nach Friedrich Glasl** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation%20nach%20Friedrich%20Glasl?oldid=135992463> *Autoren:* JPense, Aka, Atman Sun, Richardfabi, D, Southpark, Fell, Jörg Kopp, Peng, Mnh, Ot, Much89, Blumquast, Kerbel, ChristophDemmer, Holger Engelke, Sidonius, Grimmi59 rade, PDD, Liesel, Dave81, Cobold0815, Defchris, Millbart, Markus Mueller, Tresckow, Libro, KommX, Kai-Hendrik, LKD, DenkMal!, Sampi, Ivla, Benatrevqre, Paravent, Arno Matthias, Jürgen Engel, Bosta, Rolf Berker, Tipptopp, Turris Davidica, Inkowik, Anka Friedrich, Doc.Heintz, Raredlich, Martin.Tontsch, Stefan Bellini, Dawn of Preternity, Der-Wir-Ing und Anonyme: 37
- **Konfliktfähigkeit** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Konfliktf%C3%A4higkeit?oldid=133861481> *Autoren:* Aka, Geof, MFM, Ot, Silberchen, Bodhi-Baum, Xls, STBR, DerHerrMigo, Svens Welt, Dinah, Horst Gräbner, Carolin, Der.Traeumer, Pittimann, LogoX, Eulogein, Michael Micklei, Einpaarcent, Aletschhorn, KlausDieterSchmitt und Anonyme: 10
- **Konfliktmanagement** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Konfliktmanagement?oldid=134844826> *Autoren:* Hafenbar, Stern, Jörg Kopp, Haeber, Thomas Tunsch, Christoph D, Ot, LightWolf, Manja, PeeCee, J. 'mach' wust, Kam Solusar, Ghw, Babure, Friedenau, Demokrates, Codc, Hubertl, Binter, Millbart, Ralf Gartner, STBR, Libro, LKD, NickelShoe, Sauerteig, Tobias500, BJ Axel, Karsten11, Horst Gräbner, JAnDbot, YourEyesOnly, Rogmann, Avron, Merlissimo, Rolf Berker, VolkovBot, Flow2, TXiKiBoT, Königsgambit, Sommerkom, Emma7stern, Der kleine grüne Schornstein, Alja, PatMcFly, Loipe, Pittimann, Se4598, Floriankapfer, Cartinal, LogoX, Driverofthebluetaxi, Zorrobot, Howwi, Grindinger, Mexico1981, Apart, MorbZ-Bot, Sffkraus, Michael Micklei, Tom HH 2009, BMX2000, Faltenwolf, Joker.mg, RonMeier, Tarbolter, Safetyplan, Raredlich, Sanya3, MerIlwBot, ElviraHauska, SteenthIWbot, PabloMees, Addbot, Dr. Liston, Bernhard Peter Knapp und Anonyme: 75
- **Konfliktmoderation** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Konfliktmoderation?oldid=135803976> *Autoren:* Ot, Uwe Gille, He3nry, Flingeflung, JuTe CLZ, Turan MUC, Wikinger08, Doc.Heintz, RonMeier, Café Bene, TVKritisch und Anonyme: 4
- **Kontingenztheorie** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Kontingenztheorie?oldid=117102597> *Autoren:* HaSee, Jan eissfeldt, Qwqchris, Millbart, Yeti77, Hermannthomas, Omi's Törtchen, Saibo, Kai-Hendrik, Trg, Markus Bärlocher, Schwijker, Beck's, Enantiodromie, DorganBot, Tschink, Fender124, Jesi, GrouchoBot, ArthurBot, Wolberg77, Bernd.Brincken, DrScholar, KLBot2 und Anonyme: 8
- **Laterale Führung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Laterale%20F%C3%BChrung?oldid=131437975> *Autoren:* Aka, Nepomucki, Geisslr, Zemenespuu, Stefan lenz, Karsten11, Ute Erb, MerlBot, Berita, Stillhart, Schnellbehalter und Anonyme: 5
- **Lean Leadership** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Lean%20Leadership?oldid=111006865> *Autoren:* Doc.Heintz, RonMeier und Danikude
- **Leistungsklima** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Leistungsklima?oldid=115366296> *Autoren:* Polarlys, UW, Århus, FrauAva89, Grünschlager und Wdwdbot
- **Leitungsspanne** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Leitungsspanne?oldid=135176868> *Autoren:* Crux, 4tilden, Jpp, Peter200, MFM, Polluks, JCBrunner, Heinte, AR, Verena\*, Das Robert, Keigauna, Bahnemann, PortalBot, Ollio, Allyddin Sane, Carolin, Pittimann, Alexbot, DanBot, Luckas-bot, Xqbot, WissensDürster, RibotBOT, LucienBOT, MorbZ-Bot, LepoRello, Qali, D42, Axel Naumann, Lómelinde, Addbot und Anonyme: 24
- **Management by Delegation** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Management%20by%20Delegation?oldid=136232338> *Autoren:* Kku, Aka, Atman Sun, Polarlys, Millbart, Mwmahlberg, Trustable, Alnilam, Se4598, Gleecee, Howwi, WissensDürster, Phzh und Anonyme: 8
- **Management by Objectives** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Management%20by%20Objectives?oldid=135965311> *Autoren:* Kku, Aka, Ulrich.fuchs, Reinhard Kraasch, Atman Sun, Joerch, Glggl, Hadhuey, Pm, HaSee, Musklprozz, Peter200, Sicherlich, Rl, Philippendula, Unscheinbar, Hendric Stattmann, Michail, DasBee, Centic, Cecil, Scaevola, Zaungast, Royan, DL5MDA, Itti, MovGP0, Tronicum, Calle2003, Michaki, Dr.Detlev Jurkuhn, YurikBot, Stephanbim, Staro1, Minderbinder, Harry8, Sargoth, WortUmBruch, Olli2000, Yotwen, Thijs!bot, Leider, Markus Bärlocher, Baumfreund-FFM, JackMullins, Assistpro, Septembermorgen, ConstantinSander, VolkovBot, TheWolf, Rei-bot, AlleborgoBot, ChoG, Entlinkt, Loveless, Der.Traeumer, Fender124, Micha L. Rieser, Jfwagener, Pittimann, Aless.bot, Jens Liebenau, Ute Erb, Alexbot, Proteus1902, Gleecee, IronGami, Luckas-bot, Alexander Scherwolfe, GrouchoBot, Grindinger, LucienBOT, Faring, GenJack, Hdiegruber, Rezabot, KLBot2, Suspensiveffekt, ChristianSchenke, Wipsyjen und Anonyme: 76
- **Managementkompetenz** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Managementkompetenz?oldid=129799743> *Autoren:* Aka, Jkü, Saehrimnir, Carol.Christiansen, Yotwen, Zaibatsu, GiordanoBruno, Bildungsbürger, LinkFA-Bot, Wnme, Falko Wilms, Wolberg77, Didym, Ihchs, Florian Lesaar, Metaflow und Anonyme: 10
- **Managerial Grid** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Managerial%20Grid?oldid=132538853> *Autoren:* Wst, Aka, Exil, Krassdaniel, Tkarcher, Wiegels, Klugschnacker, ChristophDemmer, Stefan h, Samy, Millbart, Sechmet, Omw, Saibo, Michail der Trunkene, FordPrefect42, Hpy smartin, Ninast, Raven x, Mmaedl, Yotwen, Leider, NadimA, Zone27, Gummipunkt, HurwiczRocks, W. Edlmeier, Gleecee, Smödebeck, Luckas-bot, GrouchoBot, WissensDürster, Don Zoltan, Martin1978, Tgiesen555, KLBot2, Thomas-bwl und Anonyme: 17

- **Maslowsche Bedürfnishierarchie** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche%20Bed%C3%BCrfnshierarchie?oldid=136375317> *Autoren:* Kurt Jansson, Kku, Zeno Gantner, Jed, Gnu1742, Aka, DF5GO, Dishayloo, Conti, Kronn, PyBot, LennyWikipedia, Atman Sun, Seewolf, Robodoc, Malbi, Hoss, Hubi, Asthma, GlasiPunk, Zwobot, Janw, Stern, Jpp, Zumbo, Stechlin, Sinn, Jörg Kopp, Peter200, Wikitoni, Jofi, XPhilosoph, Ot, Johnny Yen, Simplicius, Anneke Wolf, Chrisfrenzel, DasBee, Ghw, Elektrolorch, Calculus, Polarlys, Norquincio, Leithian, ElRaki, Moguntiner, Tom Knox, Bombenleger, Diba, Herdi, FlaBot, Gerbil, Jodo, Morrrrphus, Jetpecker, Good-girl, Flominator, Dave81, PaulBommel, Lueggu, Kersti Nebelsiek, Millbart, Omikron23, Nyks, Flogni, RobotE, Tomukas, Chobot, Lx, RobotQuistnix, Ein anderer, Keigauna, YurikBot, Mesp, DerHexer, Botulph, Mo4jolo, Eskimbot, Streifengrasmus, PortalBot, Gugerell, Will s, LKD, Chlewbob, Masetlov, Korinth, BlueCücü, Cottbus, Wicket, BambooBeast, Chrisqwq, Nutcracker, Isue, Lefanu, Sauerteig, Seader, Jüppsche, Armin P., My name, Spuk968, Thijs!bot, Summ, YMS, Horst Gräbner, Superzerocool, YourEyesOnly, Jbergner, Coastalcitizen, Kuebi, L&K-Bot, LucaLuca, SashatoBot, Dreaven3, Complex, VolkovBot, Ggeschmidt, Codeispoetry, Ireas, Regi51, Sensibler Frauenversther, Ricci-s, Memorino, Echtner, ++gardenfreund++, Der.Traeumer, Gib Senf dazu!, Avoided, Sportnoy, KnopfBot, Cromagnon, Moonbarker, Alnilam, Pittimann, Valinor, Norbert Rupp, Gerdcarol, Ute Erb, Siegfried von Brilon, Alexbot, Flo 1, Inkowik, Drstefanschneider, Hoo man, Komischn, Nick Fisher, Philipp Wetzlar, Schmafu, Luckas-bot, Oecoo, Williwilli, Artyl, Atrox3, Alleswisender, Xqbot, Jkwb, Lambada, Howwi, WissensDürster, Wilske, Yrwyddfa, Zeuschen, Jivee Blau, HROestBot, MorbZ-Bot, Arbraxan, Wurmkraut, Athanasian, Kanister34, Alraunenstern, Deineomi, CDehning, Martin1978, EmausBot, Frau k punkt, Müdigkeit, Pyrometer, Pherm, Gelehrter11, Iste Praetor, Hephaiion, MerllwBot, Schneider1796, -WolliWolli-, Roter Frosch, Kmheide, Lektorat Cogito, AvocadoBot, Hybridbus, Lukas<sup>23</sup>, Arno Nymus, JYBot, Ulfang, AeiPi, Addbot, KaiRo und Anonyme: 222
- **Menschenführung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Menschenf%C3%BChrung?oldid=135368682> *Autoren:* Wst, Gnu1742, Aka, Stefan Kühn, Smurf, ErikDunsing, Exil, MENZINGER Peter, Erwin E aus U, Mirer, Rainer Bielefeld, Zwobot, Ninjamask, Robbot, HaSee, Azdak, Sicherlich, Klugschnacker, Lixo, Ri st, Niemeyerstein, ChristophDemmer, Uwe Gille, Leparachutist, MarioS, Forevermore, Cecil, WikipediaMaster, Ikiwaner, Lateiner, C.Löser, Jergen, FlaBot, RedCat, Hegen, Emes, -jha-, DL5MDA, Lueggu, Millbart, Daaavid, Purodha, Lobseurateur, Nepenthes, Saehrimmir, -enzyklop-, RobotQuistnix, Silversurfer4u, WikiCare, €pa, JHeuser, Saibo, Schwarze Feder, Pittigrilli, Kreusch, MelancholieBot, Staro1, Trailer, Kai-Hendrik, LKD, Minderbinder, KaPe, Rudolfox, 08-15, Dinah, Rainer Lewalter, PixelBot, Yotwen, Dalai1, McFred, Jaellee, Thijs!bot, Richterks, Jobu0101, Asdfj, Horst Gräbner, JAnDbot, Jürgen Engel, PVB, ElvinAtombender, PerfektesChaos, VolkovBot, Boonekamp, Hannes Röst, Tom Senninger, Tobias1983, Krawi, SieBot, Entlinkt, Ziegenbald, Jup 19, KnopfBot, Aktionsbot, Sickie, Pittimann, Zone27, Jens Liebenau, Griot, NjardarBot, Amirobot, Luckas-bot, Williwilli, Matthias Hake, Grindinger, Chrischerf, LucienBOT, Wolberg77, Michael Micklei, DerGraueWolf, EmausBot, U11-82-2, ZéroBot, Vindsurfare, Vollbio, Afforever, Leadership-Master, Konnunanautupeih, KLBot2, AvocadoBot, Löschild, Miltrak, Frogfol, Wipsyjen, Deldib, CatherineD, Ferdinand Klietsch, HeicoH, Ueberschaer und Anonyme: 132
- **Mitarbeiterbewertung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiterbewertung?oldid=133463612> *Autoren:* Aka, Seewolf, Geof, Zwobot, MFM, Ot, Immuz, Schubbay, PeeCee, Yodoq, Pelz, Curtis Newton, DL5MDA, Ice-Fire, Millbart, Hdeinert2002, Rs newhouse, Stylor, LKD, Dinah, Al-da-Rion, Benatrevqre, Yotwen, Supermartl, Der.Traeumer, Prottron, Sprachpfleger, FEW60, Wikinger08, MorbZ-Bot, Mika58, LepoRello, Dominik.natter, Dynamik-bot, HeinzRose, RonMeier, KLBot2, Ohrnwuzler, Tippex3000 und Anonyme: 25
- **Mitarbeitergespräch** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeitergespr%C3%A4ch?oldid=126195404> *Autoren:* Aka, Atman Sun, Zwobot, Pm, HaSee, Micelve, Ot, AHZ, Zaungast, AndreasPraefcke, Jergen, Dave81, Hildegund, RoswithaC, Gugerell, Tschäfer, Wort-Umbruch, Olli2000, Benatrevqre, Yotwen, Cholo Aleman, Horst Gräbner, Carolin, Aaaaah, Werwiewas, Wipsy, Christa Marion, Zone27, StfOrtmann, Daika, Grindinger, MorbZ-Bot, Dfarin, Goldplie, Tarbolter, Danyall, Bavaroso, !BfVInfo, Bendix Grünlich, Lektorat Cogito, Kaffeeschwarz, Marco20A?, Wipsyjen und Anonyme: 40
- **Mitarbeiterzufriedenheit** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiterzufriedenheit?oldid=136024513> *Autoren:* Kku, Andim, Udo T., Dein Freund der Baum, Hermannthomas, Markus Bärlöcher, Horst Gräbner, Erdbeerquetscher, Krawi, Tasma3197, Hochdorfer21, Sylvia Blickle, NormanBates, Pflastertreter, IEgo1977, Wilske, MorbZ-Bot, Tim1900, RonMeier, Ayhanim1981, Ricardobuettner, Baumhaus26, MistaSweeD, Behug und Anonyme: 5
- **Mobbing** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Mobbing?oldid=136595575> *Autoren:* Wst, Kurt Jansson, Fgb, Igelball, Martin Aggel, Gnu1742, Wing, Aka, Stw, Fritz, ErikDunsing, Ilja Lorek, Ah, Mathias Schindler, Bib, Crux, Matt1971, Atman Sun, Jmsanta, Tsor, Seewolf, Erwin E aus U, Richardfabi, GDK, Anathema, D, Wolfgang1018, HaeB, Sigune, Stern, Southpark, Ciciban, MichaelDiederich, HaSee, Wiegels, Stefan64, Peter200, Brummfuss, Pismire, Nina, Hardenacke, Martin-vogel, Mnh, Rhou, Ot, Jcornelius, Kasselklaus, TheK, Pischdi, Simplicius, Bdk, Unscheinbar, PeeCee, Pöt, Idler, Rrr, Chrisfrenzel, Lln, Conny, ChristophDemmer, Abendstrom, Uwe Gille, West, Kam Solusar, JD, Deki, Kuli, Michi M., Forevermore, Mounir, Elchjagd, Qwqchris, Lustiger seth, Mh26, Thoken, Botteler, Mps, DerSchim, Daniel FR, Leithian, 217, ElRaki, Aths, FischX, Ekuah, Martin Bahmann, Espoo, Popp, Thorbjørn, Heinte, Dergreg, Diba, Horgner, PDD, C.Löser, Weißwange, FlaBot, Gerbil, AkaBot, R.janecke, Barb, Cubefox, Raubsaurier, Florida, Anima, Helmut030, Ulrich Herb, RedBot, Lung, Littl, Dave81, O.Koslowski, Kolja21, PaulBommel, Itti, Asia otus, Dr. Rolf Merkle, Miaow Miaow, Defchris, Lueggu, Sepia, Zaphiro, Bantobl, Achates, Bonzo\*, Flogni, Willglov, Mathaeus, Sechmet, Ra'ike, Saehrimmir, Felix Stember, Marokus, Sypholux, Gronau, Hydro, Dachris, Rathjen, €pa, Ercas, Technikus, Uli2000, Xocolatl, Sonic Bembel, THausherr, Aquis, Savin 2005, Wegner8, Andy king50, WikiMax, Schwarze Feder, Axio, Hgulf, Mischter Kanischer, WAH, MelancholieBot, JCS, Holo, KnightMove, LinStattWin, Artmond C. Skann, Kai-Hendrik, Conrad v.Wedemeyer, Rolf130660, Wissling, Not Sure, U.effenberger, Logograph, UvM, Wimpernschlag, AxelHH, Rollo rueckwaerts, Manuel Krüger-Krusche, Rudolfox, Tschäfer, Xeno06, Ronald M. F., Weissbier, HardDisk, Neurasthenio, Doku, BJ Axel, CBeebop, Vanellus, Carol.Christiansen, Jäni, Sampi, Ytrium, Church of emacs, Ralf H, Yotwen, Johnny S., Jaellee, Weissmann, Rufus46, KatBot, FBE2005, Leider, Markus Bärlöcher, Arno Matthias, Horst Gräbner, Baynado, Siebzehnwolkenfrei, Murray Bosinsky, Macdet, JAnDbot, Jürgen Engel, YourEyesOnly, Borgas, ComillaBot, Sebbot, Carolin, Gaplus, LordAlexTheFirst, Nolispanmo, Steindy, Zollernalb, Hans-Jürgen Hübner, Benzen, Budoka, Ch ivk, Stulto, Stuttgart1950, Sitacuisse, Regi51, E.Biermann, Tobias1983, Fippo, Krawi, SieBot, Blaumilchkanal, Loveless, Der.Traeumer, Kibert, Ralfdahler, Umherirrender, Bojo113, Ossella, Moschitz, Pittimann, Hungchaka, Kujaw, Zulu55, MaLaa, Ute Erb, Steak, Rogal, GUMPI, Inkowik, Franz Kappes, Ingwel, Thomas Glinzer, Schotterebene, Schlaubi08, Zorrobot, Knase, Luckas-bot, GrouchoBot, Liesbeth, O DM, M.Ilian, Xqbot, Urmele2001, Snevern, WissensDürster, Keppeler, Wilske, User399, Gerd Quedenbaum, Jivee Blau, Malagris, M(e)ister Eiskalt, LarsBackhaus, Dvm, Losdedos, TeesJ, Ripchip Bot, Simlicker2, EmausBot, Sahara2002, Harrylex, Doc.Heintz, ZéroBot, Hoettemann, Druschek, CSp1980, Johannes44, Jonathan Snack, General Morgan Hawkins, Mielemau, Frank2002, Cidrin, LZ6387, Iste Praetor, CherryX, Lfs, Moritz37, MerllwBot, KLBot2, Vpsmwiesbaden, Boshomi, ElviraHauska, Christophorus77, Furko Nellis, Tac2, Dol Grenn, Fitnesstino, LaubW, Selbsthilfegruppe Mobbing Graz, R2Dine, Stephan Brodkorb, Behug, Ramen20, Man of Misery, Mpmms erlangen, Haraldtuttle, Rabbid, NMB-R und Anonyme: 237
- **Moderation (Gruppenarbeit)** *Quelle:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Moderation%20\(Gruppenarbeit\)?oldid=136602923](http://de.wikipedia.org/wiki/Moderation%20(Gruppenarbeit)?oldid=136602923) *Autoren:* Jed, Aka, Head, Atman Sun, Seewolf, Zwobot, Ocrho, Peter200, Ot, Anneke Wolf, BOb, Philipendula, Chrisfrenzel, Dundak, Ralph aus calw,



WikipediaMaster, MBq, Pelz, Erik Streb, FlaBot, Dave81, Kolja21, €pa, Euku, Bjelli, KnightMove, Mo4jolo, Gripweed, Dinah, Graphikus, Möchtegern, Richterks, Markus Bärlocher, Horst Gräbner, 1000, Jürgen Oetting, Jürgen Engel, Tröte, Septembermorgen, Stephan G. Geffers, Knoerz, PerfektesChaos, Stephan Geffers, Regi51, ArgonSam, Krawi, Agirre007, Ptdandler, Zone27, Woche, Mapconsult, W. Edlmeier, Taska, NatiSythen, Johnny Controletti, JoEric, Kelisi, Xqbot, Howwi, WIKIdesigner, Jivee Blau, MorbZ-Bot, WolHo27, Blogotron, 9mag, Steinbeis stw und Anonym: 80

- **Moderationszyklus** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Moderationszyklus?oldid=134821496> *Autoren:* Nepomucki, Peng, Ot, White-Hotaru, Berlinschneid, Pittimann, Ute Erb, Siechfred, MorbZ-Bot, Joker.mg, Christophorus77 und Anonyme: 16
- **Motivation** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation?oldid=136722697> *Autoren:* Nerd, Kku, Zenon, Aka, Hafenbar, ErikDunsing, Philipp W., Trencavel, Filzstift, Atman Sun, Shadowrunner, LaZeR, Odin, Raymond, Napa, Sbeyer, Hati, Zwobot, Wolfgang1018, Kdwnv, HaeB, Southpark, Germania, Jpp, HaSee, Sevenstar, Steffen Schneider, Stefan Tietze, Jörg Kopp, Peter200, Darkone, Voyager, The Invisible, Sicherlich, °, Ot, P. Birken, Rl, Gerhardvalentin, Aineias, Elwe, Simplicius, Unscheinbar, Guety, Kerbel, Tsui, ChristophDemmer, West, Pjacobi, Buntfalke, Forevermore, Juesch, Qwqchris, Polarlys, Botteler, Solphusion, Nicor, Leithian, ElRaki, Kein Mensch, AndreasPraefcke, Ikiwaner, Thorbjoern, StefanLapenat, ConBot, Carbidfischer, He3nry, Froggy, Gerbil, Lemmie, Hubertl, Herr Th., Sava, RedBot, Snipsnapper, David Ludwig, DL5MDA, Ca\$e, Lueggu, Zaphiro, Philipp Basler, Jeanpol, UW, Aholzman, Pradatsch, Kivi, Optimistique, Florian Jesse, Boskoop, Nepenthes, Saehrimnir, Johnny@aut, Ephraim33, Medium, Geak, Trickstar, Omí's Törtchen, Savin 2005, McSquirrel, Stillfehler, Sigg4711, MelancholieBot, Krissie, Eskimbot, Laudrin, Fullhouse, Chatter, PortalBot, FordPrefect42, LKD, A1koeln, Yoto, Logograph, Sabine0111, Rudolfox, Nutcracker, Havelbaude, Warfair, PK, Sargoth, Seader, Almeida, Pendulin, Isderion, Yotwen, Zaibatsu, Spuk968, Randonneur, Escarbot, Ben Ben, Horst Gräbner, Tobi B., Sbaitz, Bernhard Caspar, JAnDbot, Top-Checker, Jürgen Engel, Kuhlo, ComillaBot, Carolin, Psniko, Max Hester, Aaaah, Septembermorgen, Hozro, Giftmischer, Yeocalypso, Toscha, SashatoBot, Rdusing, Regi51, Gereon K., Jotzet, Färber, D-A-R611, Jkadauke, Boesser, SieBot, Entlinkt, Blart, Singsangung, Brainswiffer, Anaxo, PaKo1978, Xario, Jesi, Heimli1978, Personalpsychologe, Buster Baxter, Rostfrei, Lehrer Lämpel, Pittimann, Christian1985, MrMADDY, Anoel, Highwayman82, Se4598, Fluffythekitten, Sniks6, Estirabot, Ute Erb, Bunnybabe, Inkowik, BodhisattvaBot, Diekeule, Grey Geezer, Molgreen, LeClochard, Dunadan, Filmatelier, Steinbeisser, NjardarBot, PatP, Lahninger paul, Bochum-Linden, OnkelDagobert, MystBot, Cybercraft, Shisha-Tom, Xqbot, ArthurBot, Schenkdu, Brodkey65, Wnme, WissensDürster, Luisvega, Umweltschützen, Spitschan, Reinhardhauke, MorbZ-Bot, Bahrmatt, Wolberg77, Arbraxan, Ringg, Corrigo, Kiens Erbe, Tim1900, Andrea Schrammeyer, BMX2000, DerGraueWolf, Martin1978, Ripchipp Bot, AutorinAnna, Hæggs, EmausBot, Sokonbud, Oenie, PHummel, Nere, Neun-x, Sheepshau, Linksverdreher, RonMeier, Brennstoffzellen, WikitanvirBot, ChuispastonBot, Zweti4ever, Wruedt, CocuBot, Qarakesek, Iste Praetor, Movses-bot, Alter Steinweg, Bebeco, V.Rosenkranz, MerllwBot, KLBot2, Kmheide, KommtZeit, Lektorat Cogito, Gruedo, BreiGu, Emma Wagner, Lial25, EssexGirl, Rudolf Siegel, Astrofreund, Trantüte, Judo870, Arauter, HeicoH und Anonyme: 229
- **Neuroleadership** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Neuroleadership?oldid=131633586> *Autoren:* Aka, ChristophDemmer, Smagix, Andy king50, Giftmischer, Howwi, Nothere, WWSS1, Tarbolter, KLBot2, Bilen s und Anonyme: 5
- **Organisationskultur** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur?oldid=134790807> *Autoren:* Nerd, Kku, Aka, Steffen, MENZINGER Peter, Atman Sun, Seewolf, Zwobot, Wolfgang1018, Stern, PeerBr, HaSee, Wiegels, APPER, Stechlin, Fell, Eddy Renard, Wikitoni, Nina, Janneman, Sicherlich, Temistokles, Manja, Trainspotter, Much89, Philipendula, ChristophDemmer, Igrimm12, Rok de, Cecil, Mhm, Oktay78, ElRaki, Christoph Buhlheller, Schwalbe, Gum'Mib'Aer, Stf, FlaBot, Pik-Asso, Terrorsnail, Flominator, Schaengel, Fleasoft, Zaphiro, Millbart, Siehe-auch-Löschter, Petfren, Parvati, Gestirn, Roterraecher, Alex1011, Sypholux, Markus Mueller, Hydro, WIKImaniac, YurikBot, Christoph Wagener, Frank C. Müller, MarcoBorn, DerHexer, JCS, PortalBot, LKD, Ajax Zoroaster, Tschäfer, Isderion, WortUmBruch, Steffi Haric, Yotwen, Xani, Thijs!bot, YMS, Markus Bärlocher, Escarbot, Arno Matthias, Siebzehnwolkenfrei, Gratisaktie, Enli2, Sebbot, Carolin, Lirum Larum, PDCA, DodekBot, TheWolf, BeWL, TXiKiBoT, Lightstorm, Idioma-bot, Sommerkom, Tobias1983, AlleborgoBot, Giacomo1970, Krawi, SieBot, Sportschuh, KnopfBot, Zone27, Zulu55, Alexbot, Fiat jux, Albambot, Komischn, Wurgl, Lukas-bot, KamikazeBot, Ptbotgourou, ArthurBot, GiftBot, WissensDürster, MastiBot, Falko Williams, EmausBot, Pherm, WikitanvirBot, KLBot2, Al.Schlono, Slspsychology, Chippichape, JSB86, Behug, Ixybsi und Anonyme: 101
- **Personalentwicklung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalentwicklung?oldid=135765899> *Autoren:* Kurt Jansson, Aka, Head, Weiacher Geschichte(n), MENZINGER Peter, Atman Sun, Seewolf, Hoss, Snc, Raymond, Guillermo, Geof, Srbauer, Zwobot, Widescreen, Weialawaga, JanW, Stern, HaSee, Peter200, Sicherlich, °, Ot, Togo, AHZ, Michail, Chrisfrenzel, Tsui, ChristophDemmer, Stefan h, DasBee, Ghw, Cyper, Fenice, ElRaki, Zaungast, Yref, Rax, Pelz, AndreasPraefcke, Schwalbe, ToGo, Dergreg, Diba, He3nry, C.Löser, Froggy, El Lude, Tafkas, Usneoides, RedBot, Curtis Newton, 790, Scooter, Marcu, Lueggu, Jeanpol, Millbart, Florian Adler, Lax, TheObone, Saehrimnir, WIKImaniac, Aquis, Eagle Sven Hoffmann, Stillfehler, Wkrautter, DerHexer, LKD, Betateschter, Thgo, Logograph, Lakedaimon, Der teambegleiter, Rudolfox, Tschäfer, Tönjes, Yotwen, Roo1812, Ellenmz, StS67, Rufus46, Spuk968, Cholo Aleman, P170, PabloTammen, Sebastian.Dietrich, Prof. Dr. M. Becker, Supermartl, DEXTER, Aaaah, Mermer, Romwriter, Bildungsbürger, Xqt, Don Magnifico, Mordan, TXiKiBoT, Max-W. Tiemann, Sommerkom, Phixweb, SieBot, Tasma3197, Uwebindewald, Reni Tenz, Wikiroe, Zone27, Michael Metschkoll, Christoph Mauerhofer, Werner Sarges, StfOrtmann, Oberlaender, Dunadan, Filmatelier, Wurgl, Xqbot, Laubbaum, Meifert, Howwi, CactusBot, AustinMartin, Bagok, HRoestBot, ThomasJenewein, Ayhanim1981, Loewe35, Bünnagel, Thesurvived99, Xray19, Ajv39, Corn83, Rotfeder1, JensNachtwei, Metaflow, Addbot, Lucraak, Behug und Anonyme: 146
- **Persönlichkeit** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Pers%C3%B6nlichkeit?oldid=136404867> *Autoren:* Wst, Kurt Jansson, Zenon, Aka, Katharina, Herrick, Jmsanta, Matthäus Wander, Seewolf, Raymond, Andrvoss, Gdarin, Zwobot, Stefan64, Ludger Lampen, Mijobe, Gerhardvalentin, Kubrick, Ska13351, ChristophDemmer, DasBee, Juesch, Botteler, Inschanör, Adrechsel, Nicor, Michaely, AndreasPraefcke, Zoph, PDD, Jergen, FlaBot, Gerbil, Hubertl, Dave81, Lueggu, Daidalus, UW, Mipago, Marcus Cyron, W!B, Xellos, Helmut Zenz, Chobot, Luha, Gameee, RobotQuistnix, WikiCare, €pa, Haring, Omí's Törtchen, Stillfehler, MelancholieBot, GeorgHH, Kai-Hendrik, LKD, StudpsychB, Masterbrain, Victor Eremita, Rjensch, HansenFlensburg, Mike2000, Armin P., Semper, Zaibatsu, Spuk968, Gabbahead., Thijs!bot, Jobu0101, JAnDbot, YourEyesOnly, Soulbob, Häckmeister, Abc2005, Tischbeinahe, Rei-bot, Regi51, Der.Traeumer, Brainswiffer, Engie, Transportme, Anaxo, Kaischa, Umherirrender, Scheibenschreiber, Purpleyouth, Synofee, Pittimann, Se4598, Psychophysiologie, Woche, Drehdichtumder, OnkelDagobert, Rapober, Danifrei, Seelefant, Marainge, WissensDürster, Kasimirflo, Ibdwkadwfw, Schoggigipfel, Martin1978, EmausBot, Sokonbud, Nere, Ne discere cessa!, Alissem, Nelly Teamwork, Tarbolter, Berlin-fairplay, MerllwBot, Wheeke, Elendsredder, Gial Ackbar, Metaflow, Addbot, SvenjaM97, HeicoH und Anonyme: 97
- **Positive Leadership** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Positive%20Leadership?oldid=133396639> *Autoren:* Lantus, Jazzman, Bsieh, Athenchen, BesondereUmstaende, Pessottino, DanielHerzberg, Pittimann, Grindinger, Joker.mg, MPK, Wipsyjen, Behug und Anonyme: 4
- **Präsentorik** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A4sentorik?oldid=130591703> *Autoren:* Aka, MartinZwirlein, Gregor Bert, Trg, Kein Einstein, TobbiM, MerlBot, LeastCommonAncestor, Direkt im Dialog und Anonyme: 1

- **Problemlösen** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Probleml%C3%B6sen?oldid=132885053> *Autoren:* Wst, Kku, Media lib, Gnu1742, Aka, Mkleine, Suspekt, Dnaber, °, P. Birken, Gerhardvalentin, Trainspotter, AHZ, FGodard, Conny, Dickbauch, ChristophDemmer, Rainbowfish, Shepard, Michaely, Zaungast, Gerbil, Chpfeiffer, Scherben, Ephraim33, RobotQuistnix, Trickstar, Keigauna, YurikBot, LaurensvanLieshout, Friedrichheinz, Gilliamjif, WortUmBruch, Yotwen, Thijs!bot, Richters, Escarbot, Arno Matthias, Siebzenwolkenfrei, Jürgen Engel, Sebbot, Nikolaus h, AlnoktaBOT, Idioma-bot, MrBn, SieBot, Funkruf, OKBot, Train-und-coach.de, Purpleddyouth, Kiu77, Ute Erb, Inkowik, SilvononBot, EjsBot, SamatBot, Andreas Jensvold, Louperibot, OnkelDagobert, Rapober, Ptbotgourou, Rubinbot, Freedom Wizard, Weberrei, Obersachsebot, Xqbot, ArthurBot, Wantanabe, Te0912, Andreas aus Hamburg in Berlin, Michael Micklei, Feigenhain, EmausBot, Neun-x, Lia Gerne, Zorbedit, Krdbot, MerlIwBot, -WolliWolli-, SteenthIwbot, Addbot, Muruj, Majo statt Senf, Brombäre und Anonyme: 45
- **Projektmanagement** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement?oldid=135211255> *Autoren:* Kku, Aka, Ulrich.fuchs, DF5GO, Beyer, Sebastian Wallroth, Seewolf, WKr, Hernani, Geof, Ocrho, Wolfgang1018, Stern, Hasee, Hadhuey, Karl-Henner, Triebtäter, JuergenL, MichaelDiederich, HaSee, Cat, ThSpeck, Schloss, Muscklprozz, Sinn, Peter200, Peng, Alice, Haeber, Thomas Tunsch, Sicherlich, Ot, Aloiswuest, TheK, Eike sauer, Olaf2, Koerpertraining, PeeCee, J. 'mach' wust, PhilipErdös, AHZ, AndyThaller, FrankBusch, DasBee, Ghw, VanGore, Stefanhagen, S.K., Juesch, Zwoenitzer, Polarlys, DerSchim, Rax, Diba, He3nry, Achermann, Facility, Jergen, Dan3k5, Brownie, Sparti, Lemmi04, Mm pedia, FlaBot, Gerbil, Baumanns, Lemmie, Codc, Hubertl, Jf200399, M.Mozart, Roland2, GMeder, RedBot, Flame99, O.Koslowski, CHRiSNEW, Itti, Debauchery, Sda, Mmwiki, Millbart, Wahldresdner, Ma-Lik, Aleconnell, Kh4711, Abubiju, Oxtorner, Saluk, Sechmet, Roterraecher, Chobot, STBR, Olliwalli, Luha, Nobart, Hydro, Nanouk, J. Schwerdtfeger, Hjospsie, Michaki, Ramtam, Christoph Wagoner, Bahnemann, AV, WAH, JCS, ReqEngineer, Staro1, Revvar, GeorgHH, PeterFrankfurt, Borowski, Negerfreund, Gugerell, LKD, Artspin, Jü, Stefan Zwielerlein, Gbyte, Invisigoth67, Minobu, GNB, Dinah, JRG, Carol.Christiansen, Tubo, Karsten11, Cleverboy, Graphikus, Agruwie, STEppin rAzOr, AnsgarSJ, Yotwen, Spuk968, Thijs!bot, XenonX3, YMS, Horst Gräbner, Tobibi B., Sebastian.Dietrich, Muck31, JAnDbot, Meisterkoch, Yellowcard, Raspunicum, Avron, Hemeier, DodekBot, VolkovBot, Salier100, AlnoktaBOT, Correctorius, Extremophile, TXiKiBoT, Regi51, AlleborgoBot, Mnemotechnik, BotMultichill, SieBot, Der.Traeumer, S.lukas, Harladilnik, JSturany, Tiroinmundam, Textura, Lutheraner, KnopfBot, Dudemaster23, Andreas-raupach, Alnilam, Pittmann, Se4598, Mar geru, Alecs.bot, Ambross07, Dkracht, BOTarate, Inkowik, Felix König, FerdiBF, BodhisattvaBot, Steppi2008, W. Edlmeier, DerSchneffler, Thomas Glinzter, Projektfan, EivindBot, Echolog, Hoo man, Meister-Mini, Amirobot, Luckas-bot, Nallimbot, GrouchoBot, Small Axe, Xqbot, Pastwa, Howwi, FelaFrey, 4RugbyRd, RibotBOT, Andreas aus Hamburg in Berlin, MorbZ-Bot, Serols, Cnolte, Anti., Das Ed, Koenigleonard, Projektmanager007, Speed4Projects, Martin1978, EmausBot, Unsterblicher, WolHo27, RonMeier, Roeschlein, VÖRBY, WikitanvirBot, Esilence, LexikonEnzyklopädie, DrDooBig, Qarakesek, Stefan hagen, Form3Inhalt, MerlIwBot, Loki 66, Matthias Skire, Lexikon-Duff, AvocatoBot, Entri 11, Oida666, Freya555, Mauerquadrant, Lukas<sup>23</sup>, Rmcharb, RenePetryCH, Papalapap, Addbot, Jolithan, Melody Lavender, U2fanboi und Anonyme: 270
- **Reifegradmodell (Führungslehre)** *Quelle:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell%20\(F%C3%BChrungslehre\)?oldid=128835256](http://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell%20(F%C3%BChrungslehre)?oldid=128835256) *Autoren:* Kurt Jansson, Hafenbar, MENZINGER Peter, Atman Sun, Srbauer, Sicherlich, DasBee, Pandorra1975, Firefox13, Millbart, Neumeier, Dr.Detlev Jurkuhn, JHeuser, Saibo, Isderion, Horst Gräbner, Omerzu, Beck's, Fender124, MystBot, Luckas-bot, GrouchoBot, Brodkey65, LucienBOT, Keiler45, HRoestBot, Wolberg77, ZéroBot, MerlIwBot, ErhardMarro, Janjonas, Rübblibüebli, SteenthIwbot, SFmL, 2tzu, Behug und Anonyme: 19
- **Selbstmanagement** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Selbstmanagement?oldid=136748442> *Autoren:* Nerd, Aka, Seewolf, Stern, JuergenL, Jpp, Zinnmann, MFM, Sicherlich, Ot, J. 'mach' wust, ChristophDemmer, SLamprecht, Diba, Sf67, Gerbil, Jodo, O.Koslowski, Scooter, Millbart, KaiMartin, Andreas Werle, Master db, Roterraecher, Hugels, Drahhreg01, Dachris, Michaki, Aquis, Andante, Stillfehler, WAH, Staro1, Betateschter, Andiwoombat, Sauerteig, Almeida, Carol.Christiansen, Buchsucher, Ksweber, Rufus46, Würstchen, Gleiberg, Horst Gräbner, Siebzenwolkenfrei, Tobibi B., Bücherhexe, ComillaBot, Carolin, McFloyd, Mager, JohnBrown, P UdK, Beautifulaustria, Ametim, Crazy1880, Zitree, Chiborg, Smeiko, Se4598, Grotian Tim, Placebo111, Trofobi, Drstefanschneider, Stephan Klage, Lahnninger paul, Jijijji, Levantos, Coachingnews, Heidi797, Eckpunkte, MorbZ-Bot, Blackjogger, Wolberg77, Sokonbud, Sonne111, Neun-x, Katrinrampf, CherryX, Maria Kehr, Mikered, ProjektMarvin, FeilUwe, Hakkfleisch, Daily-Delight, Metaflow, SpiritualGeneralist, Felix assauer, Michael Lindner 2 und Anonyme: 59
- **Servant Leadership** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Servant%20Leadership?oldid=125612502> *Autoren:* Der-wuppertaler, MerlBot, RonMeier und HRExperte
- **Situatives Führen** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Situatives%20F%C3%BChren?oldid=131258086> *Autoren:* Aka, Hystrix, W!B., Glauschwuffel, Staro1, Karsten11, Spuk968, Markus Bärlocher, Tröte, Beck's, Fender124, Ute Erb, Bochese, WissensDürster, DetKa, Jivee Blau, Wolberg77, HRoestTypo, Thorin I., Tusmann, RonMeier, Lieferant, Janjonas, Behug und Anonyme: 14
- **Soziale Kompetenz** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale%20Kompetenz?oldid=135720334> *Autoren:* Nerd, Aka, Jnaumann, ErikDunsing, Ah, PatriceNeff, Atman Sun, Napa, Pygmalion, HaSee, APPER, Rdb, Jonathan Hornung, Neitram, Peter200, Peng, MFM, Robb, Brummfuss, Peterlustig, Hardenacke, Ot, Gerhardvalentin, KHeck, ChristophDemmer, Adornix, Igge, Gerhard Kemme, BWBot, Polluks, Diba, PDD, He3nry, Gerbil, Hubertl, Sava, Lung, DexterHolland, Lueggu, Aholzman, RobotE, Ullibulli, Hgschuetz, Ephraim33, RobotQuistnix, SchallundRauch, Trickstar, Keigauna, €pa, Markosch, YurikBot, Stillfehler, AV, UpAndGone, Nicolai P., KommX, Kai-Hendrik, HaLu, Ollio, Helfmann, Lakedaimon, Gù, Putput, Tönjes, PixelBot, Mike2000, Spuk968, Thijs!bot, YMS, PsY.cHo, Sloesch, Ukahn, Johanna R., Horst Gräbner, Jürgen Oetting, Sebbot, Markuja, Solokabarett, Peter F. H., Nolispanno, Jbergner, Johanniter, Wiki65535, MS1965, Don Magnifico, HHE99, Ordnung, Johannes Gabriel, Bohinc, Complex, Avariel, Beautifulaustria, Wikiwikigreif, Regi51, Idioma-bot, CeGe, AlleborgoBot, Archwizard, Krawi, Har-si-ese, Der.Traeumer, Netopyr, Brainswiffer, Buteo, Alnilam, Pittmann, Ochsenfrosch, Manbu, Hungchaka, Se4598, Drehdichnichtumder, Flo 1, Inkowik, Leoha, Dunadan, Wildtierreservat, Beitraining, Chesk, Philipp Wetzlar, Altenfels, Klingon83, Small Axe, WOB3333, Soegel, Howwi, Morten Haan, Grindinger, VegaAtoo, Wilske, Rr2000, Qniemiec, Monostep, Mel0804, Jivee Blau, Horst leitner, Andrea Schrameyer, Labant, Wolf32at, HRoestTypo, Unsterblicher, Didym, Cologinix, Leonidas84, Ne discere cessa!, Rabax63, Joker.mg, RonMeier, N23.4, JoKalliauer, Randolph33, LZ6387, Liuthar, Trigonometrie, MerlIwBot, Minihaa, Skra31, Ofa, AndréWilke, ScoeBel, Kneesbirds, Buchexperte, Wipsyjen, Wolfgang Natzke, EssexGirl, Lektor w, Addbot, Karweihe, Barrya24, Astrofreund, Jobperform, Remolu, Haferflockentüte, HeicoH und Anonyme: 160
- **Systemische Führung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Systemische%20F%C3%BChrung?oldid=135040778> *Autoren:* Aka, Spoloman, Zwobot, HaSee, Radulf, ChristophDemmer, Uwe Gille, MarioS, Polarlys, Clusti, Curtis Newton, Tolanor, Millbart, Hnsjrgnweis, Peisi, Saehrimmir, €pa, Mal, Berliner Schildkröte, Hao Xi, Sempser, Markus Bärlocher, Horst Gräbner, DBM, Scharmann, Regi51, Succu, Alnilam, Winkelhake, WOB3333, Sonne1234, Dr.lawkid, Carlbrandner, Kegler, Wolberg77, U11-82-2, Leadership-Master, Frze, A braccio, Der Checkerboy, Max Paradig, Hgoelzne, Caripra und Anonyme: 32
- **Teambildung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Teambildung?oldid=135113386> *Autoren:* Nerd, Aka, Atman Sun, Gdyn, Jpp, HaSee, Aloiswuest, PeeCee, Oreg, 217, Zaungast, Samy, Nova, Hedi, Froggy, Briba, Curtis Newton, Matt314, Millbart, Florian Adler, Userhelf.ch, Roterraecher, Saehrimmir, Smial, DerHexer, PortalBot, Minderbinder, Jü, Steevie, Deppisch, Yotwen, Meisterkoch, Rechtsfinder,

- Michileo, Ruta.J, X-Weinzar, 4managers, Wivoelke, Ute Erb, Dusek, CarsracBot, Knase, Louperibot, LinusV, Bwbuz, Mregelsberger, Obersachsebot, Xqbot, RoodyAlien, Howwi, Grindinger, WissensDürster, MastiBot, RibotBOT, Jivee Blau, D'ohBot, MorbZ-Bot, Serols, Wolberg77, Doc.Heintz, Pherm, Joker.mg, KLBot2, PeerD, Wellewelle, Boshomi, Wipsyjen, PsychologieUPB, Teamdiagnose, Bernhard Peter Knapp, CatherineD, Venus Rosstami und Anonyme: 49
- **Teamführung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Teamf%C3%BChrung?oldid=136194444> *Autoren:* Aka, Polarlys, SNAFU, Codc, Moshroum, Millbart, Frut, Saehrimmir, Drahhreg01, Friedrichheinz, KaPe, Dinah, BJ Axel, Möchtegern, Markus Bärlocher, Tom Senninger, Pittimann, Zone27, Matthias Hake, WissensDürster, BKSLink, Falko Wilms, Behug, Ueberschaer, Mona Lisa Dora und Anonyme: 35
  - **Transaktionale Führung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionale%20F%C3%BChrung?oldid=135983686> *Autoren:* Kku, Aka, Jo Atmon, WissensDürster, Wolberg77, Exoter, D.visa, Wipsyjen und Anonyme: 7
  - **Transformationale Führung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Transformationale%20F%C3%BChrung?oldid=135985512> *Autoren:* Kku, Aka, Tsor, Carolin, Mideal, MorbZ-Bot, Wolberg77, ZéroBot, Vindsurfare, KLBot2, Rschimpl und Anonyme: 10
  - **Unternehmensleitbild** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensleitbild?oldid=136325116> *Autoren:* Aka, Atman Sun, Asthma, Zwobot, Wolfgang1018, HaSee, Art Carlson, Ot, Trainspotter, JD, VanGore, He3nry, Pik-Asso, Geiserich77, Schaengel, RedBot, Olei, Ephraim33, Saibo, Laudrin, Tomreplay, LKD, InaktiverBenutzer12345, DHN-bot, Logograph, PixelBot, Yotwen, Spuk968, Thijs!bot, Jürgen Engel, YourEyesOnly, Lirum Larum, Zollernalb, SashatoBot, TXiKiBoT, Kgersemi, Regi51, Nikolaus Vocator, Wolfgang40627, Färber, Ulanwp, SieBot, SpiegelLeser, PipepBot, Alnilam, Elbert, Pittimann, GUMPi, CarsracBot, Luckas-bot, Rubinbot, ChenzwBot, WissensDürster, Wikilessential, MorbZ-Bot, Wurmkraut, Faltenwolf, Nordlicht Consultant, ZéroBot, Cologinux, B.A.Enz, KLBot2, Axel Naumann, Ansgarjustus, Radiojunkie, Dudelognus und Anonyme: 46
  - **Verstärkung (Psychologie)** *Quelle:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Verst%C3%A4rkung%20\(Psychologie\)?oldid=130995525](http://de.wikipedia.org/wiki/Verst%C3%A4rkung%20(Psychologie)?oldid=130995525) *Autoren:* Aka, Christian2003, StephanPsy, Peng, Hardenacke, Bhuck, Srittau, ChristophDemmer, Onkelkoeln, BWBot, Kein Mensch, Keimzelle, Heinte, Gerbil, Sava, Lueggu, Zaphiro, Th., Taivo, Negationsrat, Keigauna, YurikBot, Stilfehler, Dasreen, Uncopy, Dinah, Psychologiestudent, 10finger, Jaellee, Arno Matthias, ComillaBot, SashatoBot, VolkovBot, SieBot, Anka Friedrich, Numbo3-bot, Hadibe, Luckas-bot, GrouchoBot, Xqbot, HRoestBot, D'ohBot, Queeste, MerlIwBot, Buchwiss, Himbear, Addbot und Anonyme: 23
  - **Vier-Seiten-Modell** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Vier-Seiten-Modell?oldid=135744255> *Autoren:* Olaf1541, Sikilai, Irmgard, Adomnan, Katharina, Filzstift, Atman Sun, Seewolf, Dingo, Stoerte, HenrikHolke, Gurumaker, D, Weialawaga, Ciciban, Dkeel, Musskiproz, Stephen Mohrbacher, Sinn, Peter200, Ot, P. Birken, TheK, ChristophDemmer, Darian, DasBee, Kam Solusar, Adornix, VanGore, Carbenium, Magnummandel, Jonathan Groß, Learnly, Scaevola, Zaungast, Threedots, Diba, Renekaemmerer, Sava, Cb65, Dave81, O.Koslowski, Tolanor, Itti, Gunther, Lueggu, Florian Adler, Felix Stember, STBR, Gronau, Savin 2005, Bärski, Job Killer, Borderliner, DerHexer, Botulph, Revvar, LKD, Betateschter, Helfmann, BambooBeast, An-d, DanielDüsentrieb, Nicolas17, Seader, Tönjes, Graphikus, Mike2000, Cocrea, MichaelFrey, Wolfgang H., Spuk968, SteFre, Thijs!bot, Markus Bärlocher, Pfiksman, Horst Gräbner, Markuja, Yellowcard, Nolispanmo, Orci, Florian Höfer, Septembermorgen, Kuebi, Dr. Karl-Heinz Best, Bernhard Wallisch, Zollernalb, Euphoriceyes, Graham Horton, TheWolf, Regi51, Psych-HH, Bücherwürmlein, StephanGruhne, Hk kng, Färber, Krawi, Schnulli00, Entlinkt, Der.Traumer, Fresh Marv, Zenit, Engie, Oceancetaceen, Nikkis, Avoided, Justus Brücke, Dachbewohner, Alnilam, Pittimann, Ambross07, Mmmkay, Inkowik, Dusek, Fish-guts, Guandalug, Milania, Laurentianus, NatiSythen, Johnny Controletti, GrouchoBot, Small Axe, Garnichtsoeinfach, Howwi, Ein Achtel Lorbeerblatt, Wnme, WissensDürster, GelöschterBenutzer77977, Asperatus, S3r0, Jivee Blau, Kalli R, Sjor, Alraunenstern, Hiko, Wolf32at, Martin1978, Uwe Dederling, EmausBot, Sokonbud, Neun-x, Tusmann, Rabax63, B.A.Enz, Marcel083, Ksch-Uh, Hybridbus, Flo998, Der ignatz, A Boy Named Sue, MarcusRaitner, Stefan Bellini, Der Checkerboy, EssexGirl, Addbot, Josef J. Jarosch, Haferflockentüte, TVKritisch, HeicoH und Anonyme: 266
  - **Vorgesetztenbeurteilung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Vorgesetztenbeurteilung?oldid=129857814> *Autoren:* PeeCee, Uwe Gille, Uli Wirth, Millbart, KaiMartin, Euku, KaPe, SVL,Enlarge, ComillaBot, TableSitter, Xqt, Regi51, Leseratte1974, Hochdorfer21, Porsche58, Wolberg77, Arrado, Behug und Anonyme: 6
  - **Work-Life-Balance** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Work-Life-Balance?oldid=135867228> *Autoren:* Aka, Stefan64, Darian, Polarlys, Mps, Millbart, I-user, Mfranck, Saehrimmir, BuSchu, Stilfehler, Invisigoth67, LachendesKnie, Trainart, Rufus46, Leider, Carolin, Giftmischer, Knoerz, Hansdorsch, Avariel, Stuttgart1950, Färber, Tasma3197, Alnilam, THWZ, KCMO, UHT, Schlauer Gerd, Gruelz, Grindinger, Horst Emscher, Umweltschützen, MorbZ-Bot, Nothere, Papezjemrtvy, Martin1978, Lothalle, Neun-x, Linksverdreher, Nelly Teamwork, Jo.reuters, Pata33, LZ6387, Ayhanim1981, Movses-bot, GeorgepaulJohnringo, Die Sengerin, Mikered, KLBot2, Hans Haase, JPK31, Spin1970, Radiojunkie, Fotomek, Christophorus77, Partynia, Wipsyjen, SheGuevara, Behug und Anonyme: 19
  - **X-Y-Theorie** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie?oldid=136176768> *Autoren:* Peterlustig, ChristophDemmer, Stefan h, WikipediaMaster, DestroyerHero, Samy, Matze12, RedBot, Littl, Chobot, Druffeler, CyRoXX, Staro1, Streifengrasmaus, Kryston, Kai-Hendrik, TheRunnerUp, Carol.Christiansen, Ninast, Raven x, Mmaedl, CyroBot, Spuk968, Markus Bärlocher, Spielblau, Fst, Winfried-Schneider, Beck's, GrEEzToDaGreatCasino!!!!, Woelmie, Krawi, Alnilam, Pittimann, Hadibe, WissensDürster, Jivee Blau, ZéroBot, Ne discere cessa!, Werbeeinblendung, Fix 1998, MerlIwBot, Lily & Indigo, EnzaiBot, Iroqu, Addbot, Behug, HeicoH und Anonyme: 30
  - **Zeitmanagement** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Zeitmanagement?oldid=135274241> *Autoren:* Kku, Aka, Stefan Kühn, TomK32, ChristophThomann, Arved, Seewolf, Delgado, Nimer, Ablx007, Srbauer, Zwobot, Kdwnv, Stern, Robbot, JuergenL, Jpp, Stefan64, Rdb, Zumbo, RokerHRO, Sinn, Jörg Kopp, DrKoch, The Invisible, Azdak, Okatjerute, Mnh, Ot, Maxb88, Kubrick, PeeCee, DorisAntony, J. 'mach' wust, AHZ, Tsui, ChristophDemmer, West, Ghw, VanGore, Dundak, Centic, Fenice, Meister-Lampe, Cecil, Dealerofsalvation, Endymion, BBlueFISH.as, Pixelfire, Diba, Cherubino, Joho345, FlaBot, Etix, Michael Gäbler, Ralf5000, Schlurcher, RedBot, O.Koslowski, Mmwiki, Kh80, Millbart, Inza, Amtiss, Carl Steinbeißer, Drahhreg01, RoswithaC, Sarkana, Mef.ellingen, Rtc, Sven.kompe, Autorabe71, Pevos, WIKImaniaC, Dimetrius, YurikBot, ADrop, Stilfehler, Allanon, WAH, Delabarquera, Staro1, Michail der Trunkene, SonjaHampel, Englandfan, PortalBot, LKD, Tambora, Steevie, Ulz, Muggle007, Diddimus, FredericII, Sauerteig, Carol.Christiansen, Sampi, Buchsucher, Mike bzh, Yotwen, Dobox, Cramunhao, Trainart, Rufus46, Thijs!bot, YMS, PsY.cHo, Nagy, Gleiberg, Spielblau, Cholo Aleman, Escarbot, Johanna R., Horst Gräbner, Ar291, Tobi B., Kuemmjen, JAnDbot, Jürgen Engel, YourEyesOnly, Sebbot, Carolin, Miraxx, Dem Zwickelbert sei Frau, Clon, Bernhard Wallisch, Jay1980, Alru, SashatoBot, DodekBot, Complex, SDB, Kontrast, Reichspräsident Karl Dönitz, AlnokkaBOT, AndreasFahrrad, Stress Fortress, Aibot, La Corona, Ametim, Hannes Röst, OecherAlemanne, Krawi, Der.Traumer, Tasma3197, Wasp-edia, Jesi, Timelogger, Smeiko, Pittimann, Hungchaka, Zone27, Se4598, Hagbard27, PeterZF, Trofobi, W. Edlmeier, Senator2108, 3268zauber, Info-Partikel, Amirobot, MystBot, Luckas-bot, Levantos, Xqbot, MastiBot, EnduroLM, SassoBot, Spotlight-210, Denkstachel, Novelist, Wolberg77, SieckH, Mrempel, Alraunenstern, Sokonbud, Neun-x, Huhei, Rotweinrebell, Kmirjam, Rmp, HHaltinner, Randolph33, Katrinrampf, CherryX, Hephaiion, Tolbuch, Tourbomotor, Maximuxi, AlexK8, ProjektMarvin, FeilUwe, AgileWriter, Karl der Größte, Internetchecker, Addbot, Lisa Outlook, Michael.schmidt.62 und Anonyme: 190



- **Zielsetzungstheorie** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Zielsetzungstheorie?oldid=126848104> *Autoren:* Aka, ChristophDemmer, Andante, Stilfehler, Jbergner, Brainswiffer, Jevoli, Luckas-bot, KamikazeBot, Klingon83, Hæggis, EmausBot, WikitanvirBot, KLBot2 und Anonyme: 5
- **Zielvereinbarung** *Quelle:* <http://de.wikipedia.org/wiki/Zielvereinbarung?oldid=134977369> *Autoren:* Atman Sun, D, Stern, HaSee, Wikiobserver, Mps, Geisslr, Holger Engelke, Heinte, Nornen3, C.Löser, Uli Wirth, DL5MDA, Millbart, Tronicum, Keigauna, Hdeinert2002, Botulph, Staro1, Berny68, Chatter, Allesmüller, Minderbinder, Manuel Bieh, Tilman Anuschek, Olli2000, Spuk968, Gratisaktie, ComillaBot, Krawi, Gardenparty, Felix König, W. Edlmeier, Geitost, Johnny Controletti, UHT, Alexander Scherwolfe, Small Axe, Howwi, Rolf acker, MorbZ-Bot, Wolberg77, Minnou, Hdiegruber, Maverick79, NonScolae, Neun-x, Goldplie, Joker.mg, Gunther Wolf, FabisVertrieb, Wikerich, Über-Blick und Anonyme: 54
- **Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)** *Quelle:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie%20\(Herzberg\)?oldid=136858749](http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie%20(Herzberg)?oldid=136858749) *Autoren:* Krassdaniel, Kebap, Gnurpsnewoel, Peisi, -enzyklop-, Bahnemann, Schlesinger, Tönjes, Alter Fritz, Nightporter, VolkovBot, GuteMiene, TXiKiBoT, Regi51, SieBot, Tasma3197, Rotkaeppchen68, TRobert, TiRe, Ute Erb, Alexbot, Schulzmatthias, HaraldRPreyer, Drahtloser, MystBot, Luckas-bot, WissensDürster, BenzolBot, Jivee Blau, MorbZ-Bot, EmausBot, Silewe, ZéroBot, Schwäbin, Randalph33, Ricardobuettner, Skatingfan, Guidoo, Addbot, Behug und Anonyme: 34

## 73.8.2 Bilder

- **Datei:4-Felder-Matrix.JPG** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6b/4-Felder-Matrix.JPG> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* ? *Originalkünstler:* ?
- **Datei:Best\_Practice\_in\_Leadership\_Development\_Methoden.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/da/Best\\_Practice\\_in\\_Leadership\\_Development\\_Methoden.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/da/Best_Practice_in_Leadership_Development_Methoden.png) *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* <http://www.management-innovation.com> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Best\_Practice\_in\_Leadership\_Development\_Prinzipien.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/e/e5/Best\\_Practice\\_in\\_Leadership\\_Development\\_Prinzipien.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/e/e5/Best_Practice_in_Leadership_Development_Prinzipien.png) *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* <http://www.management-innovation.com> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Bottom\_up.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/55/Bottom\\_up.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/55/Bottom_up.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* MovGP0 *Originalkünstler:* — MovGP0
- **Datei:Commons-logo.svg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4a/Commons-logo.svg> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* This version created by Pumbaa, using a proper partial circle and SVG geometry features. (Former versions used to be slightly warped.) *Originalkünstler:* SVG version was created by User:Grunt and cleaned up by 3247, based on the earlier PNG version, created by Reidab.
- **Datei:Definition\_Führung.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/9/99/Definition\\_F%C3%BChrung.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/9/99/Definition_F%C3%BChrung.jpg) *Lizenz:* PD-Schöpfungshöhe *Autoren:* <http://www.management-innovation.com> *Originalkünstler:* Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Definition\_Kompetenz.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/7/75/Definition\\_Kompetenz.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/7/75/Definition_Kompetenz.jpg) *Lizenz:* PD-Schöpfungshöhe *Autoren:* <http://www.management-innovation.com> *Originalkünstler:* Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Delegationsmodell.svg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/6/66/Delegationsmodell.svg> *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* MovGP0 *Originalkünstler:* — MovGP0
- **Datei:Disambig-dark.svg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ea/Disambig-dark.svg> *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:* Original Commons upload as Logo Begriffsklärung.png by Baumst on 2005-02-15 *Originalkünstler:* Stephan Baum
- **Datei:Dynamische\_Darstellung\_der\_Bedürfnishierarchie\_nach\_Maslow.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5c/Dynamische\\_Darstellung\\_der\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie\\_nach\\_Maslow.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5c/Dynamische_Darstellung_der_Bed%C3%BCrfnishierarchie_nach_Maslow.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Dynamische\\_Darstellung\\_der\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie\\_nach\\_Maslow.png](http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Dynamische_Darstellung_der_Bed%C3%BCrfnishierarchie_nach_Maslow.png) *Originalkünstler:* PNG by Philipp Guttmann, SVG by Jüppsche
- **Datei:Einfache\_Bedürfnishierarchie\_nach\_Maslow.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/98/Einfache\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie\\_nach\\_Maslow.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/98/Einfache_Bed%C3%BCrfnishierarchie_nach_Maslow.svg) *Lizenz:* Public domain *Autoren:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Maslowsche\\_Bed%C3%BCrfnispyramide.png](http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Maslowsche_Bed%C3%BCrfnispyramide.png) *Originalkünstler:* PNG by Philipp Guttmann, SVG by Jüppsche
- **Datei:Erweiterte\_Bedürfnishierarchie\_(1970)\_nach\_Maslow.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2c/Erweiterte\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie\\_%281970%29\\_nach\\_Maslow.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2c/Erweiterte_Bed%C3%BCrfnishierarchie_%281970%29_nach_Maslow.svg) *Lizenz:* Public domain *Autoren:* [http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Erweiterte\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie\\_%281970%29\\_nach\\_Maslow.png](http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Erweiterte_Bed%C3%BCrfnishierarchie_%281970%29_nach_Maslow.png) *Originalkünstler:* PNG by Philipp Guttmann, SVG by Jüppsche
- **Datei:Flipchart\_ToDo-Liste.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8d/Flipchart\\_ToDo-Liste.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8d/Flipchart_ToDo-Liste.jpg) *Lizenz:* Public domain *Autoren:* Markus Bärlocher *Originalkünstler:* Markus Bärlocher
- **Datei:Fuehrungskompetenz\_und\_Fuehrungserfolg.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/92/Fuehrungskompetenz\\_und\\_Fuehrungserfolg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/92/Fuehrungskompetenz_und_Fuehrungserfolg.png) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* <http://www.management-innovation.eu> *Originalkünstler:* Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Funktionszyklus.jpg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/6/6d/Funktionszyklus.jpg> *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/de *Autoren:* ? *Originalkünstler:* ?

- **Datei:GA-Tauglichkeit\_eines\_Arbeitssystems.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/c4/GA-Tauglichkeit\\_eines\\_Arbeitssystems.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/c4/GA-Tauglichkeit_eines_Arbeitssystems.jpg) *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:* grap  
*Originalkünstler:* grap
- **Datei:GLSTM\_-\_Vogehensmodell.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7d/GLSTM\\_-\\_Vogehensmodell.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7d/GLSTM_-_Vogehensmodell.jpg) *Lizenz:* Attribution *Autoren:* eigene Darstellung *Originalkünstler:* GLS TM - Gesundes Leistungsklima schaffen
- **Datei:GRID-Modell.svg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/b/b9/GRID-Modell.svg> *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* Schreyögg, G./Koch, J.: Grundlagen des Managements Wiesbaden, 2009 Seite 270  
*Originalkünstler:* Robert R. Blake & Jane Mouton
- **Datei:Graugans\_(01)\_2006-10-10.JPG** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/15/Graugans\\_%2801%29\\_2006-10-10.JPG](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/15/Graugans_%2801%29_2006-10-10.JPG) *Lizenz:* CC BY-SA 2.5 *Autoren:* Selbst fotografiert *Originalkünstler:* Norbert Kaiser
- **Datei:Grundmotive\_nach\_McClelland.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/d8/Grundmotive\\_nach\\_McClelland.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/d8/Grundmotive_nach_McClelland.png) *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* <http://www.management-Innovation.com> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Harvard\_Studie\_Worauf\_es\_im\_Management\_ankommt.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/9/91/Harvard\\_Studie\\_Worauf\\_es\\_im\\_Management\\_ankommt.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/9/91/Harvard_Studie_Worauf_es_im_Management_ankommt.png) *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* <http://www.management-Innovation.com> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Herzbergs\_Faktoren.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/2/2e/Herzbergs\\_Faktoren.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/2/2e/Herzbergs_Faktoren.jpg) *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:* Grap  
*Originalkünstler:* Grap
- **Datei:Icon-Rechtshinweis-blau2-Asio.svg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e2/Icon-Rechtshinweis-blau2-Asio.svg> *Lizenz:* GFDL *Autoren:* Own work based on Image:Icon-Rechtshinweis-blau2-Asio.png *Originalkünstler:* Hk kng with the utilisation of work by de:Benutzer:Asio otus and de:Benutzer:San Jose
- **Datei:Inhalt\_pe.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/4/40/Inhalt\\_pe.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/4/40/Inhalt_pe.jpg) *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/de *Autoren:* ? *Originalkünstler:* ?
- **Datei:KOM(2002)\_118\_endg.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/b/bb/KOM%282002%29\\_118\\_endg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/b/bb/KOM%282002%29_118_endg.png) *Lizenz:* PD-Schöpfungshöhe *Autoren:* EUR-Lex *Originalkünstler:* Kommission der Europäischen Gemeinschaften
- **Datei:Kompetenzmodell.JPG** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/47/Kompetenzmodell.JPG> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* ? *Originalkünstler:* ?
- **Datei:Kompetenzprofil.JPG** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b4/Kompetenzprofil.JPG> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* ? *Originalkünstler:* ?
- **Datei:Konflikteskalation\_nach\_Glasl.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/df/Konflikteskalation\\_nach\\_Glasl.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/df/Konflikteskalation_nach_Glasl.svg) *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/de *Autoren:* *Quelle:* Glasl, 1994, S. 216, 218-219  
*Originalkünstler:* Benutzer:Sampi
- **Datei:Leitbild\_Grafik.JPG** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0f/Leitbild\\_Grafik.JPG](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0f/Leitbild_Grafik.JPG) *Lizenz:* GFDL *Autoren:* Nordlicht Management Consultants *Originalkünstler:* Nordlicht Management Consultants GmbH
- **Datei:Magischesdreieck.gif** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/b/be/Magischesdreieck.gif> *Lizenz:* PD-Schöpfungshöhe *Autoren:* <http://www.pmq.s.de/images/stories/pm-artikel/magischesdreieck.gif> *Originalkünstler:* unbekant
- **Datei:Management\_Kompetenzen\_Funktionen\_Aufgaben.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/f/f1/Management\\_Kompetenzen\\_Funktionen\\_Aufgaben.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/f/f1/Management_Kompetenzen_Funktionen_Aufgaben.png) *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* <http://www.management-Innovation.com> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Meißen\_(DerHexer)\_2010-10-17\_009.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/89/Mei%3C%9Fen\\_%28DerHexer%29\\_2010-10-17\\_009.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/89/Mei%3C%9Fen_%28DerHexer%29_2010-10-17_009.jpg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Eigenes Werk *Originalkünstler:* DerHexer, Wikimedia Commons
- **Datei:Mobbingreport\_Quoten.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/9/94/Mobbingreport\\_Quoten.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/9/94/Mobbingreport_Quoten.png) *Lizenz:* PD-Schöpfungshöhe *Autoren:* Selbst gezeichnet; *Daten:* Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck, Georg Langenhoff: *Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland.* Wirtschaftsverlag NW, Dortmund 2002, ISBN 3-89701-822-5 *Originalkünstler:* Sampi

- **Datei:Motivation\_und\_Energiequellen.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cb/Motivation\\_und\\_Energiequellen.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cb/Motivation_und_Energiequellen.png) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *de Autoren:* <http://www.willenskraft.net> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Pdf\_16x16\_Crystal\_SVG.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f0/Pdf\\_16x16\\_Crystal\\_SVG.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f0/Pdf_16x16_Crystal_SVG.png) *Lizenz:* LGPL *Autoren:* <http://www.kde-look.org/> *Originalkünstler:* Everaldo Coelho
- **Datei:Personalentwicklung.jpg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/ee/ee/Personalentwicklung.jpg> *Lizenz:* ? *Autoren:* Sylvia Nickel 21:51, 18. Okt 2004 (CEST). Bildspende aus den Materialien zu meinem Seminar Organisationsmodelle. Erstellt im Oktober 2003. *Originalkünstler:* Sylvia Nickel 21:51, 18. Okt 2004 (CEST). Bildspende aus den Materialien zu meinem Seminar Organisationsmodelle. Erstellt im Oktober 2003.
- **Datei:Personalentwicklung\_Lernorte.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/80/Personalentwicklung\\_Lernorte.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/80/Personalentwicklung_Lernorte.png) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Eigenes Werk *Originalkünstler:* Bagok
- **Datei:Pinwandmoderation\_Bezüge\_herstellen.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/db/Pinwandmoderation\\_Bez%C3%BCge\\_herstellen.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/db/Pinwandmoderation_Bez%C3%BCge_herstellen.jpg) *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:* Markus Bärlocher *Originalkünstler:* Markus Bärlocher in der Wikipedia auf Deutsch
- **Datei:Professionalisierung.jpg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/8/87/Professionalisierung.jpg> *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/*de Autoren:*  
**Es fehlt noch die Quelle für die Datei (Woher hat der Uploader die Datei?). Bitte diese Information noch nachtragen.**  
*Originalkünstler:*  
**Es fehlt noch der Urheber bzw. der Nutzungsrechteinhaber für die Datei (Wer hat die Datei ursprünglich erstellt?). Bitte diese Information noch nachtragen.**
- **Datei:Professionalisierungsgleichung.jpg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/1/10/Professionalisierungsgleichung.jpg> *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/*de Autoren:*  
**Es fehlt noch die Quelle für die Datei (Woher hat der Uploader die Datei?). Bitte diese Information noch nachtragen.**  
*Originalkünstler:*  
**Es fehlt noch der Urheber bzw. der Nutzungsrechteinhaber für die Datei (Wer hat die Datei ursprünglich erstellt?). Bitte diese Information noch nachtragen.**
- **Datei:Prozesse\_phasen.jpeg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/db/Prozesse\\_phasen.jpeg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/db/Prozesse_phasen.jpeg) *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/*de Autoren:*  
Lizenz zur Darstellung in <http://de.wikipedia.org> wurde von pmqs.de erteilt. *Originalkünstler:*  
pmqs.de
- **Datei:Prozessgruppen.gif** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/1/1e/Prozessgruppen.gif> *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/*de Autoren:*  
Benutzer:AV / pmqs.de *Originalkünstler:*  
Benutzer:AV / pmqs.de
- **Datei:Qsicon\_Lücke.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7e/Qsicon\\_L%C3%BCcke.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7e/Qsicon_L%C3%BCcke.svg) *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:* based on `<a href="//commons.wikimedia.org/wiki/File:Qsicon_L%C3%BCcke.png" class="image"></a>` *Originalkünstler:* Stefan 024, original authors `de:Benutzer:Tsui, w.de:Benutzer:Bsmuc64`
- **Datei:Qsicon\_Quelle.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b7/Qsicon\\_Quelle.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b7/Qsicon_Quelle.svg) *Lizenz:* GFDL *Autoren:* based on Image:Qsicon\_Quelle.png and Image:QS icon template.svg *Originalkünstler:* Hk kng, Image:Qsicon\_Quelle.png is by User:San Jose, Image:QS icon template.svg is by User:JesperZedlitz
- **Datei:Qsicon\_lesenswert.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/43/Qsicon\\_lesenswert.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/43/Qsicon_lesenswert.svg) *Lizenz:* GFDL *Autoren:* Image:Qsicon\_lesenswert.png basierend auf Image:Qsicon inArbeit.png *Originalkünstler:* User:Superdreadnought, User:Niabot
- **Datei:Quellen\_der\_Motivation.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/4/48/Quellen\\_der\\_Motivation.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/4/48/Quellen_der_Motivation.png) *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/*de Autoren:*  
<http://www.management-Innovation.com> *Originalkünstler:*  
Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Repin\_saporoher\_kosaken.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/63/Repin\\_saporoher\\_kosaken.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/63/Repin_saporoher_kosaken.jpg) *Lizenz:* Public domain *Autoren:* [1] *Originalkünstler:* Ilja Jefimowitsch Repin
- **Datei:Schein\_Ebenen.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ea/Schein\\_Ebenen.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ea/Schein_Ebenen.svg) *Lizenz:* CC-BY-SA-3.0 *Autoren:*  
Schein\_Ebenen.png *Originalkünstler:* Schein\_Ebenen.png: `de:Benutzer:Yotwen`
- **Datei:SchulzVonThunVierOhrenModell.svg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/68/SchulzVonThunVierOhrenModell.svg> *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Eigenes Werk *Originalkünstler:* Mussklprozz
- **Datei:Situatives\_Führen\_Zusammenfassung.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e3/Situatives\\_F%C3%BChren\\_Zusammenfassung.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e3/Situatives_F%C3%BChren_Zusammenfassung.png) *Lizenz:* GFDL *Autoren:* <http://www.management-Innovation.com> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Soziotechnisches\_System.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/3/31/Soziotechnisches\\_System.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/3/31/Soziotechnisches_System.png) *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/*de Autoren:*  
Sydow, J., Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung: Darstellung, Kritik, Weiterentwicklung, Campus Verlag, Frankfurt am Main.Sydow (1985), S. 29  
*Originalkünstler:*  
Sampi

- **Datei:Students\_communicate.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1a/Students\\_communicate.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1a/Students_communicate.jpg) *Lizenz:* GFDL *Autoren:* Eigenes Werk *Originalkünstler:* Maximilian Schönherr
- **Datei:System-Verständnis.png** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/c/c4/System-Verst%C3%A4ndnis.png> *Lizenz:* CC-by-sa 3.0 *Autoren:* selbst erstellt  
*Originalkünstler:* C.G.BRANDSTETTER
- **Datei:Theorie\_X.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5a/Theorie\\_X.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5a/Theorie_X.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Eigenes Werk *Originalkünstler:* Iroqu
- **Datei:Theorie\_Y.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f8/Theorie\\_Y.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f8/Theorie_Y.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Eigenes Werk *Originalkünstler:* Iroqu
- **Datei:Theorie\_des\_Situativen\_Fuehrens\_nach\_Hersey\_und\_Blanchard.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/0/0a/Theorie\\_des\\_Situativen\\_Fuehrens\\_nach\\_Hersey\\_und\\_Blanchard.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/0/0a/Theorie_des_Situativen_Fuehrens_nach_Hersey_und_Blanchard.png) *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* <http://www.management-Innovation.com> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Top\_down.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/79/Top\\_down.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/79/Top_down.svg) *Lizenz:* GFDL *Autoren:* MovGP0 *Originalkünstler:* — MovGP0
- **Datei:Verlaufsformen\_Mobbing.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/67/Verlaufsformen\\_Mobbing.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/67/Verlaufsformen_Mobbing.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Verlaufsformen\_Mobbing.jpg *Originalkünstler:* Dergreg
- **Datei:Verzahnung\_PM-Projekt.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/de/Verzahnung\\_PM-Projekt.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/de/Verzahnung_PM-Projekt.png) *Lizenz:* GFDL *Autoren:* Eigenes Werk *Originalkünstler:* VÖRBY
- **Datei:Vier-Seiten-Modell\_de.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fb/Vier-Seiten-Modell\\_de.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fb/Vier-Seiten-Modell_de.svg) *Lizenz:* Public domain *Autoren:* angelehnt an [http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71) sevda malöküzn gerizekali serefsiz *Originalkünstler:* eigenes Werk
- **Datei:Weg\_Ziel\_Modell\_der\_Motivation.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Weg\\_Ziel\\_Modell\\_der\\_Motivation.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/5/55/Weg_Ziel_Modell_der_Motivation.png) *Lizenz:* CC-by-sa 3.0/de *Autoren:* <http://www.management-Innovation.eu> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:Wikibooks-logo.svg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fa/Wikibooks-logo.svg> *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* Eigenes Werk *Originalkünstler:* User:Bastique, User:Ramac et al.
- **Datei:Wikiquote-logo.svg** *Quelle:* <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fa/Wikiquote-logo.svg> *Lizenz:* Public domain *Autoren:* ? *Originalkünstler:* ?
- **Datei:Wiktfavicon\_en.svg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c3/Wiktfavicon\\_en.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c3/Wiktfavicon_en.svg) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 *Autoren:* ? *Originalkünstler:* ?
- **Datei:Wissensch\_zugang.jpg** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/8/84/Wissensch\\_zugang.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/8/84/Wissensch_zugang.jpg) *Lizenz:* CC-by-sa 2.0/de *Autoren:* ? *Originalkünstler:* ?
- **Datei:\_Transformationale\_Fuehrung.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c2/Transformationale\\_Fuehrung.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/c2/Transformationale_Fuehrung.png) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 de *Autoren:* <http://www.management-innovation.com> *Originalkünstler:* Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz
- **Datei:\_Transformationale\_Fuehrung\_Fuehrungserfolg.png** *Quelle:* [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/68/Transformationale\\_Fuehrung\\_Fuehrungserfolg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/68/Transformationale_Fuehrung_Fuehrungserfolg.png) *Lizenz:* CC BY-SA 3.0 de *Autoren:* <http://www.management-innovation.com> *Originalkünstler:* Prof. Dr. Waldemar Pelz

### 73.8.3 Inhaltslizenz

- Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0