

Steiger
Lippmann



Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

4. Auflage

Führungskompetenz
und Führungswissen

Band I
Band II

 Springer

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Thomas Steiger
Eric Lippmann (Hrsg.)

Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte

Führungskompetenz und Führungswissen

4., vollständig überarbeitete Auflage

Mit 155 Abbildungen und 49 Cartoons von Ivan Steiger

Herausgeber

Dr. Thomas Steiger

Wannenstrasse 54
8610 Uster, Switzerland

Dr. Eric Lippmann

Institut für Angewandte Psychologie (IAP)
Merkurstr. 43
8032 Zürich, Switzerland

ISBN-13 978-3-642-34356-8

ISBN 978-3-642-34357-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-642-34357-5

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

Springer Medizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1999, 2004, 2008, 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

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

Planung: Joachim Coch, Heidelberg

Projektmanagement: Judith Danziger, Heidelberg

Lektorat: Traudel Lampel, Odenthal

Projektkoordination: Michael Barton, Heidelberg

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © SVLuma / fotolia.de

Cartoons: Ivan Steiger

Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort zur 4. Auflage

Mit großer Freude legen wir Ihnen die inzwischen 4. Auflage des Handbuches vor. Dieses Buch ist mehr als das Ergebnis der Zusammenarbeit einer Gruppe von Autoren und Autorinnen. Es ist entstanden aus der 60-jährigen Geschichte der Ausbildung von Führungskräften an einem Institut, das sich der angewandten Psychologie verpflichtet fühlt. 1947 ist das »Vorgesetzten-Seminar« als eine einjährige berufsbegleitende Schulung von Führungskräften am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich gegründet worden. Damals war das eine absolute Pionierleistung und unseres Wissens im wirtschaftlichen Bereich die einzige Führungskräfteausbildung in der Schweiz überhaupt. Vor 14 Jahren, beim Verfassen der 1. Auflage, war das »Vorgesetzten-Seminar« eine zweijährige berufsbegleitende Institution zur überbetrieblichen Entwicklung von Führungskräften.

Die 3. Auflage war das Ergebnis verschiedener Revisionen und Weiterentwicklungen dieses Führungscurriculums, welches sich heute als ein Weiterbildungs-Masterstudiengang in Leadership und Management präsentiert.

Die Teilnehmenden kommen aus allen Bereichen von Industrie, Gewerbe, Dienstleistung und Verwaltung sowie aus schulischen, sozialen und kirchlichen Organisationen. Weit über 5000 Teilnehmende haben sich bis heute am IAP Zürich in ihren Führungskompetenzen weiterqualifiziert. Heute beträgt der Frauenanteil fast 50 % – ein für Führungsausbildungen weit überdurchschnittlicher Wert.

Themen dieses Bildungsprogramms sind alle Fragen der Gestaltung struktureller, kultureller, motivationaler Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung durch die Mitarbeitenden. Mit anderen Worten stehen alle Fragen der Gestaltung der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen im Zentrum des Interesses.

Die Autorinnen und Autoren sind mit wenigen Ausnahmen festangestellte, ehemalige bzw. freie Mitarbeitende des IAP Institutes für Angewandte Psychologie Zürich. Sie waren oder sind Dozenten und Dozentinnen im Studiengang am IAP oder sind auch in anderen Führungskräftequalifizierungen involviert. Wir danken unseren Autorinnen und Autoren, dass sie mit jeder Auflage immer wieder die Energie aufbringen, ihre Texte zu überarbeiten und auf den neuesten Stand zu bringen.

Auch die 4. Auflage durften wir wieder mit den Zeichnungen des bekannten Cartoonisten Ivan Steiger illustrieren. Ihm danken wir ganz herzlich, denn seine trefflichen Bilder verweisen mit einem Schmunzeln auf Kerngedanken unserer Texte.

Weiterer Dank gilt natürlich den vielen Kundinnen und Kunden des IAP wie auch allen Leserinnen und Lesern. Aus Ihrem Kreis kamen Anregungen, welche in die Überarbeitung einfließen konnten.

Besonderer Dank gebührt dem Projektleiter bei Springer, Herrn Joachim Coch. Er hat uns seit Beginn mit viel Verve bei der Entstehung dieses Werkes unterstützt.

Die bisherigen Auflagen haben schon viele Führungskräfte in ihrer Arbeit erfolgreich begleitet und unterstützt. Viele Rückmeldungen haben uns das bestätigt. Wir hoffen, dass auch diese aktualisierte 4. Auflage weiterhin für viele unserer Leser ein Wegweiser sein kann im variantenreichen Feld der Führung, welches sich weiterhin und zunehmend durch Komplexität und Dynamik auszeichnet.

Inhaltsverzeichnis Band I

Grundlagen des Führungsverständnisses

1	Menschenbilder	3
	<i>Brigitta Hug</i>	
1.1	Entstehung und Funktion von Menschenbildern	4
1.2	Menschenbilder wandeln sich	6
1.3	Menschenbilder in der Organisationslehre	6
	Literatur	14
2	Organisationsverständnis	17
	<i>Thomas Steiger</i>	
2.1	Historische Entwicklung der Organisationsbetrachtung	18
2.2	Traditionelles Organisationsverständnis	21
2.3	Organisation als komplexes System	22
2.4	Organisation als soziotechnisches System	24
	Literatur	33
3	Das Rollenkonzept der Führung	35
	<i>Thomas Steiger</i>	
3.1	Phänomen Führung	36
3.2	Führungserfolg und Führungstheorien	37
3.2.1	Was ist Führungserfolg?	37
3.2.2	Entwicklungslinien der Führungsforschung	39
3.3	Führung als Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation: Das Rollenkonzept	46
3.3.1	Begriff der Rolle	46
3.3.2	Rollenübernahme	48
3.3.3	Rollenbezogene Konflikte	52
3.3.4	Rollendistanz, Rollenidentifikation und Gesundheit	52
3.3.5	Rolle als (soziotechnisches) System	53
3.3.6	Erfindung von Führung	56
3.3.7	Führungsaufgaben und Führungsrollen	56
	Literatur	61

Die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle

4	Psychologische Grundlagen für Führungskräfte	65
	<i>Moreno della Picca u. Mona Spisak</i>	
4.1	Einführung	66
4.2	Rahmenmodell: Führungsrolle in Beziehung	68
4.2.1	Einführung	68
4.2.2	Individuelle Ebene: Ich und meine Führungsrolle	68
4.2.3	Dyadische Ebene: Führungskraft und ihr Mitarbeiter	69
4.2.4	Ebene der Gruppe: Führungskraft und ihr Team	70
4.2.5	Ebene der Organisation: Führungskraft und Organisation	71
4.3	Ausgewählte Psychologische Grundlagen	73
4.3.1	Personenwahrnehmung und Urteilsbildung	73
4.3.2	Emotionen	82
4.3.3	Lernen – Lernpsychologische Grundlagen	87
4.3.4	Entwicklung in der Lebensspanne	91
4.3.5	Persönlichkeit	94
4.3.6	Verantwortung und Vertrauen	100
4.3.7	Komplexität – Spannungsfeld mit Widersprüchen	105
	Literatur	111
5	Leistung und Verhalten beeinflussen	113
	<i>Thomas Steiger</i>	
5.1	Führung als Einflussnahme	114
5.2	Strukturelle Maßnahmen	116
5.3	Instrumentelle Maßnahmen	117
5.4	Prozessuale, interaktionelle Maßnahmen	118
	Literatur	120

6 Führung der eigenen Person	121	6.4 Entscheidungen herbeiführen	193
6.1 Mit den eigenen Ressourcen haushalten – persönliches Ressourcen-Management für Führungskräfte und die Mitarbeitenden . .	123	<i>Sieglinde Chies u. Heinz Vetter</i>	
<i>Hans Kernen u. Gerda Meier</i>		6.4.1 Entscheidung als Wahl von Alternativen . .	194
6.1.1 Bedeutung von Arbeit und Leistung für die persönliche Entwicklung	124	6.4.2 Entscheiden als Führungsaufgabe	195
6.1.2 Persönliche Gesundheit und Life-Balance im Kontext unserer verschiedenen »Lebenswelten«	126	6.4.3 Einzel- oder Gruppenentscheidungen? . .	197
6.1.3 Regulation von Belastung und Ressourcen als Schlüsselkompetenz	130	6.4.4 Entscheiden als Teil eines Problemlösungs- prozesses	198
6.1.4 Einbezug der persönlichen und Umfeld- Ressourcen: Ressourcen-Modell und Ressourcen-Management	136	6.4.5 Intuitive und rationale Entscheidungen . .	199
6.1.5 Ausgewählte, spezifisch wirksame Ressourcen im betrieblichen Kontext	138	6.4.6 Entscheidungsmethoden	201
6.1.6 Ressourcenmanagement für Führungs- kräfte und die Mitarbeitenden – wirksame Ansatzpunkte	143	Literatur	212
6.1.7 Ausblick: Betriebliches Ressourcen- management – Beeinflussung der strukturellen, kulturellen und Teamfaktoren	145	6.5 Präsentation und Rhetorik	213
Literatur	148	<i>Iris Boneberg</i>	
6.2 Persönliche Arbeitstechnik	149	6.5.1 Vom Pferdefüttern und Präsentieren	213
<i>Christoph Negri</i>		6.5.2 Eine Präsentation vorbereiten	214
6.2.1 Persönliche Arbeitstechnik und ganzheitliches Selbstmanagement	150	6.5.3 Mit Freude präsentieren	222
6.2.2 Persönliche Arbeitstechnik	152	6.5.4 Visualisierung und Medieneinsatz	226
6.2.3 Lebenssinn und Ziele	152	6.5.5 Ausgewählte Aspekte der Rhetorik	231
6.2.4 Zielplanung und -findung	153	Literatur	235
6.2.5 Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes der persönlichen Arbeitstechnik	154	7 Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden	237
6.2.6 Planung	155	7.1 Kommunikation	238
6.2.7 Prioritätensetzung	157	<i>Iris Boneberg</i>	
6.2.8 Informationsbewältigung	159	7.1.1 Kommunikationstheoretische Grund- begriffe	238
6.2.9 Umgang mit E-Mails	160	7.1.2 Kommunikation und Wirklichkeits- konstruktionen	239
Literatur	162	7.1.3 Psychologisches Modell der zwischen- menschlichen Kommunikation	239
6.3 Systematisches Problemlösen	162	7.1.4 Zwei Axiome der Kommunikation	244
<i>Heinz Vetter, Sieglind Chies u. Carin Musmann</i>		7.1.5 Nonverbale Kommunikation	246
6.3.1 Problemlösung mit Hilfe von Gruppen . . .	163	7.1.6 Aspekte der kommunikativen Kompetenz Literatur	249 252
6.3.2 Was ist überhaupt ein Problem?	164	7.2 Storytelling	253
6.3.3 Einfache, komplizierte und komplexe Problemsituationen	165	<i>Astrid Frielingsdorf</i>	
6.3.4 Problemlösungszyklus	168	7.2.1 Begriff Storytelling	254
6.3.5 Lösungsorientiert Probleme lösen	184	7.2.2 Wert von Geschichten	254
Literatur	192	7.2.3 Einsatzbereich von Storytelling	255
		7.2.4 Kommunikation durch Geschichten	257
		7.2.5 Aufbau von Geschichten	259
		7.2.6 Warum es sich lohnt, Geschichten zu erzählen	261 264
		Literatur	264
		7.3 Gesprächsführung	264
		<i>Eric Lippmann</i>	
		7.3.1 Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit	265
		7.3.2 Einflussfaktoren auf die Gesprächsführung	267
		7.3.3 Ablaufschema eines Führungsgesprächs	268

Inhaltsverzeichnis Band II

Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme der Mitarbeitenden

9	Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting	3	10.6	Folgerungen für die Führungspraxis	48
	<i>Eric Lippmann</i>			Literatur	50
9.1	Was ist Beratung?	4	11	Mitarbeitende gewinnen und entwickeln	51
9.1.1	Professionelle Beratung	5	11.1	Mitarbeitende gewinnen: Suche, Auswahl und Einführung	52
9.1.2	Anlässe für Beratung	6		<i>Hans-Peter Näf</i>	
9.1.3	Experten-, Prozess- und Komplementärberatung	7	11.1.1	Personalpolitik	52
9.2	Ablauf und Design von Beratungsprojekten	8	11.1.2	Selektionsprozess	53
9.3	Formen von Beratung	13	11.1.3	Anforderungs- und Bewerberprofil	56
9.3.1	Unternehmensberatung, Organisationsberatung und -entwicklung	13	11.1.4	Personalsuche und -werbung	59
9.3.2	Supervision und Coaching	14	11.1.5	Personalbeurteilung	60
9.4	Suche und Auswahl von Beratern	19	11.1.6	Arbeitsvertragsgestaltung	77
9.5	Führungskraft als Coach? Möglichkeiten und Grenzen	21	11.1.7	Einführung neuer Mitarbeiter	79
	Literatur	22	11.1.8	Erfolgskontrolle	81
10	Organisation als Führungsaufgabe	25		Literatur	84
	<i>Stephan Burla</i>		11.2	Personalentwicklung als Führungsaufgabe	85
10.1	Einführung	26		<i>Astrid Hausherr Fischer</i>	
10.2	Organisationsinstrumente	28	11.2.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	85
10.2.1	Instrumente der Aufbauorganisation	28	11.2.2	Sind Führungskräfte für die Personalentwicklung verantwortlich?	86
10.2.2	Instrumente der Ablauforganisation	33	11.2.3	Personalentwicklungsinstrumente	88
10.2.3	Projektorganisation	36	11.2.4	Einbindung der Personalentwicklung in den Zielvereinbarungsprozess	90
10.3	Prinzipien der Organisationsgestaltung . .	37	11.2.5	Personalentwicklung als arbeitsplatzbezogene Kompetenzerweiterung	93
10.3.1	Formale Gestaltungsprinzipien	37	11.2.6	Personalentwicklung als individuelle Laufbahnentwicklung	94
10.3.2	Organisationspsychologische Gestaltungsprinzipien: Soziotechnische Aufgabengestaltung	39		Literatur	95
10.4	Methoden der Organisationsgestaltung . .	40	11.3	Trennungsprozesse gestalten	96
10.4.1	Prozessorientierte Methoden	41		<i>Hannelore Aschenbrenner</i>	
10.4.2	Strukturorientierte Methoden	42	11.3.1	Trennungsgründe und Ziele aus Unternehmenssicht	97
10.4.3	Organisationsentwicklung	43	11.3.2	Trennungsprozess und -kultur	97
10.5	Organisation zwischen Stabilität und Flexibilität	45	11.3.3	Professionelle Vorbereitung einer Trennung	99
			11.3.4	Trennungsgespräch	101
			11.3.5	Reaktionen der Betroffenen	102
			11.3.6	Begleitung bis zum Austritt (Phase 4) . . .	104
			11.3.7	Verbleibende Mitarbeiter (Phase 5)	105
				Literatur	106

12	Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit	107			
12.1	Informieren als Führungsaufgabe	108			
	<i>Urs Alter</i>				
12.1.1	Information: ein existentielles Grundbedürfnis	108			
12.1.2	Information: ein betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis	110			
12.1.3	Informieren ist zentrale Führungsaufgabe	110			
12.1.4	Information oder Kommunikation?	112			
12.1.5	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle	113			
12.1.6	Schlechte Informationstätigkeit beschädigt Vertrauen	114			
12.1.7	Informationswege	115			
12.1.8	Informationsmittel	116			
12.1.9	Informieren in Krisensituationen	120			
12.1.10	Zehn Grundregeln des Informierens	120			
	Literatur	122			
12.2	Wissensmanagement und Lernen in Organisationen	123			
	<i>Philipp Sacher</i>				
12.2.1	Führungsperson als Rollenträger des Lernens	124			
12.2.2	Zum Schluss eine Sammlung methodischer Impulse	135			
	Literatur	144			
12.3	Motivation	145			
	<i>Hansjörg Künzli</i>				
12.3.1	Einleitung	145			
12.3.2	Motivation und Motivieren	145			
12.3.3	Rahmenmodell motivierten Handelns – Motivation als Produkt von Person und Situation	146			
12.3.4	Intrinsische und extrinsische Motivation – Wege oder Ziele?	148			
12.3.5	Führung und Motivation	149			
	Literatur	158			
13	Fordern und Fördern	159			
13.1	Delegation	160			
	<i>Iris Boneberg</i>				
13.1.1	Dein Handeln sei von Dir bestimmt	160			
13.1.2	Auftragserteilung und Delegation	161			
13.1.3	Was kann, soll und muss ich delegieren und was nicht?	162			
13.1.4	Prozess der Delegation	164			
13.1.5	Es gibt so gute Gründe – Warum scheuen sich Führungskräfte zu delegieren?	168			
	Literatur	170			
13.2	Führen mit Zielvereinbarung	171			
	<i>Thomas Steiger</i>				
13.2.1	Ziele in Organisationen: Notwendigkeit und Illusion	172			
13.2.2	Voraussetzungen und Prinzipien des Führens mit Zielvereinbarung	175			
13.2.3	MbO als Führungskonzept und seine Umsetzung	180			
13.2.4	Anforderungen an die Einführung von MbO	188			
	Literatur	190			
13.3	Mitarbeitende beurteilen	192			
	<i>Birgit Werkmann-Karcher</i>				
13.3.1	Grundlagen und Systematik der Mitarbeitendenbeurteilung	192			
13.3.2	Kommunizieren der Beurteilung	207			
	Literatur	214			
Das Management komplexer Führungssituationen					
14	Projektmanagement	217			
	<i>Heinz Vetter</i>				
14.1	Systemisches Verständnis von Projektmanagement	219			
14.2	Was ist ein Projekt	219			
14.2.1	Definitionen von Projekt	219			
14.2.2	Merkmale eines Projekts	220			
14.2.3	Projektarten – oder Projekt ist nicht gleich Projekt	220			
14.3	Was ist Projektmanagement?	223			
14.3.1	Definition von Projektmanagement	223			
14.3.2	Was macht Projektmanagement aus?	223			
14.3.3	Historische Entwicklung des Projektmanagements	224			
14.4	Systemisches Projektmanagement	224			
14.4.1	Zusammenhänge im Überblick	224			
14.4.2	Projekt und Projektumfeld	228			
14.4.3	Beziehung zum Auftraggeber ist essenziell	229			

14.4.4	Klar vereinbarte Projektziele	231	15.2.6	Idealtypischer Ablauf von Veränderungs-	prozessen	280
14.4.5	Projektauftrag als Kernelement des			Literatur		284
	Projektmanagements	232	15.3	Strategisches Denken und Planen		285
14.4.6	Geeignete Strukturen sind lebenswichtig			<i>Heinz Vetter u. Carin Mussmann</i>		
	für ein Projekt	234	15.3.1	Neue Strategien als Antwort auf Wandel		286
14.4.7	Projektkultur – Stiefkind des Projekt-		15.3.2	Strategische Neuausrichtung – ein		
	managements	237		Fallbeispiel		286
14.4.8	Rollen und ihre Dynamik in Projekten . .	238	15.3.3	Was ist eine Strategie?		288
14.4.9	Schlüsselrolle des Projektleiters	240	15.3.4	Strategie und Vision		292
14.4.10	Rollen »Projektmitglieder« und die		15.3.5	Strategieentwicklung als Problem-		
	Projektgruppe	241		lösungsprozess		295
14.4.11	Basisprozesse verwandeln Input		15.3.6	Beispiele für analytische Vorgehens-		
	in Output	242		weisen		299
14.4.12	Projektplanung – mehr als eine		15.3.7	Kritik an der traditionellen strategischen		
	Notwendigkeit	243		Planung		301
14.4.13	Projektsteuerung – oder wie man das		15.3.8	Unterscheidung von strategischem		
	Projekt auf Kurs hält	245		Denken und strategischem Planen . . .		302
14.4.14	Projektcontrolling – Grundlage für die		15.3.9	Strategieumsetzung als Veränderungs-		
	Projektsteuerung	246		prozess		303
14.4.15	Methoden und Instrumente – äußerst		15.3.10	Rolle des mittleren und unteren		
	wichtige Hilfsmittel	246		Managements im Strategieprozess . . .		308
14.4.16	Kommunikation, Information und		15.3.11	Verschiedene Arten von Strategien . . .		308
	Dokumentation – Blutkreislauf des		15.3.12	Neuere Entwicklungen des strategischen		
	Projektmanagements	247		Denkens		309
	Literatur	249	15.3.13	Strategisches Denken in Non-Profit-		
				Organisationen		310
				Literatur		312
15	Veränderungsmanagement	251	16	Konfliktmanagement		315
15.1	Psychologische Konsequenzen von			<i>Eric Lippmann</i>		
	Veränderungen	252	16.1	Konflikte in Organisationen		316
	<i>Thomas Steiger u. Brigitta Hug</i>		16.2	Konfliktdefinitionen		317
15.1.1	Selbstverständlichkeit des Wandels . . .	252	16.3	Funktionalität von Konflikten		318
15.1.2	Veränderung und Angst	255	16.4	Konfliktarten		319
15.1.3	Veränderungen in Organisationen	259	16.4.1	Klassifikation nach Ebenen		320
	Literatur	267	16.4.2	Klassifikation nach Konfliktgegen-		
15.2	Methoden der Gestaltung von			ständen: »Issues«		325
	Veränderungsprozessen	267	16.4.3	Klassifikation nach der Äußerungsform		327
	<i>Thomas Steiger</i>		16.5	Konflikteskalation		330
15.2.1	Management von Veränderungs-		16.5.1	Konflikteskalationsmechanismen		330
	prozessen	268	16.5.2	Eskalationsstufen		331
15.2.2	Ziele und Aufgaben des Veränderungs-		16.6	Konfliktmanagement als Führungs-		
	managements	269		aufgabe		334
15.2.3	Methoden des Veränderungs-		16.6.1	Grundstrategien zur Lösung		
	managements	269		von Konflikten		334
15.2.4	Vorteile und Bedingungen partizipativer		16.6.2	Verhaltensmuster in Konfliktsituationen		339
	Veränderungsstrategien	277	16.6.3	Harvard-Konzept		342
15.2.5	Veränderungsmanagement setzt					
	Projektmanagement voraus	279				

16.6.4	Mediation als spezifisches Verfahren des sachgerechten Verhandeln	353			
	Literatur	357			
17	Diversity Management	359			
	<i>Nathalie Amstutz u. Catherine Müller</i>				
17.1	Diversität der Gesellschaft – Diversität der Organisation	360			
17.1.1	Gesellschaftlich-demografische Entwicklung	360			
17.1.2	Diversity Management	361			
17.2	Diversity-Politik: Recht, Leitbild und Strategie	362			
17.2.1	Rechtlicher Rahmen	362			
17.2.2	Diversity-Policies der Organisationen	364			
17.2.3	Wirtschaftliche Argumente für Diversity Management	365			
17.3	Diversity Management: Methoden und Instrumente	368			
17.3.1	Diversity Mainstreaming	368			
17.3.2	Praxisinstrument Diversity-Controlling	369			
17.3.3	Einzelne Schritte bei der Umsetzung des Diversity-Controlling	371			
17.4	Diversity-Kompetenz: Führungskraft als Schlüsselperson	374			
17.4.1	Führungs- und Diversitykompetenz: Wie stehen sie zueinander?	374			
17.4.2	Diversity-Kompetenz: Wissen, Wollen, Können – und Dürfen	375			
17.4.3	Psychologische Schlüsselkompetenzen im Diversity Management	377			
	Literatur	380			
18	Macht und Mikropolitik	381			
	<i>Michael Zirkler</i>				
18.1	Konzepte der Macht	383			
18.1.1	Einführung	383			
18.1.2	Machtkonzepte nach Weber	384			
18.1.3	Machtkonzepte nach Foucault	386			
18.1.4	Machtkonzepte nach Crozier und Friedberg	388			
18.1.5	Bedeutung der Konzepte für die Praxis	391			
18.2	Mikropolitik	392			
18.2.1	Organisation und Politik	392			
18.2.2	Ansatz von Neuberger	393			
18.2.3	Strategie und Taktik	394			
18.3	Umgang mit Macht	396			
18.3.1	Phänomene der Macht	396			
18.3.2	Produktivität von Machthandeln: Macht als Ressource	397			
	Literatur	398			
Anhang					
	Quellenverzeichnis	402			
	Kurzinformationen	404			
	Über die Herausgeber	404			
	Über die Autorinnen und Autoren	404			
	Über den Cartoonisten	411			
	Über das IAP Institut für Angewandte Psychologie	411			
	Sachverzeichnis	413			

Autorenverzeichnis

Alter, Urs, Dr.

Kinkelstrasse 34, 8006 Zürich,
Schweiz

Amstutz, Nathalie, Prof. Dr.

Hochschule für Wirtschaft Fach-
hochschule Nordwestschweiz,
Riggenbacherstrasse 16,
4600 Olten, Schweiz

Angstmann, André

askg GmbH,
Leubergerstrasse 10,
8615 Wermatswil, Schweiz

Aschenbrenner, Hannelore

Val Sporz 7, 7078 Lenzerheide,
Schweiz

Boneberg, Iris

Wildeggstr. 29, 9000 St. Gallen,
Schweiz

Burla, Stephan, Dr.

burla management,
Spitalstrasse 40, 4056 Basel,
Schweiz

Chies, Sieglind

Rieter Machine Works Ltd.,
Klosterstrasse 20, 8406 Winterthur,
Schweiz

Fischer, Erich

CORES,
Change Management - Führungs-
entwicklung – Coaching,
Technikumstrasse 62,
8401 Winterthur, Schweiz

Frielingsdorf, Astrid

Im Trichtisal 7, 8053 Zürich, Schweiz

Hauherr Fischer, Astrid

Siemens Schweiz AG, Human
Resources, Learning Campus,
Freilagerstrasse 40
8047 Zürich, Schweiz

Hug, Brigitta, Dr.

Zollikerstrasse 193, 8008 Zürich,
Schweiz

Kernen, Hans, Dr.

Kernen Resource Management AG,
Bergstrasse 20,
8700 Küsnacht/Zürich, Schweiz

Künzli, Hansjörg

Zürcher Hochschule für Ange-
wandte Wissenschaften (ZHAW),
Minervastrasse 30, 8032 Zürich,
Schweiz

Lippmann, Eric, Prof. Dr.

Institut für Angewandte
Psychologie (IAP) Zürich,
Mercurstrasse 43, 8032 Zürich,
Schweiz

Meier, Gerda

Kernen Resource Management AG,
Bergstrasse 20,
8700 Küsnacht/Zürich, Schweiz

Müller, Catherine

Organisationsberatung *move*,
Kreuzenstrasse 33, 4500 Solothurn,
Schweiz

Mussmann, Carin, Dr.

Organisationsberatung
und Coaching,
Sillerwies 8a, 8053 Zürich, Schweiz

Näf, Hans-Peter, Dr.

Baumgartenweg 5,
8471 Rutschwil, Schweiz

Negri, Christoph

Institut für Angewandte
Psychologie (IAP) Zürich,
Mercurstrasse 43, 8032 Zürich,
Schweiz

della Picca, Moreno

Sonnhalde 1, 8803 Rüslikon,
Schweiz

Sacher, Philipp, Prof.

Bildung und Beratung GmbH,
Untere Kohliweidstrasse 35,
4656 Starrkirch-Wil, Schweiz

Spisak, Mona

Interdisziplinäre Beratergruppe
Zürich IDBZ,
Tödistrasse 38, 8002 Zürich, Schweiz

Steiger, Thomas, Dr.

Wannenstrasse 54, 8610 Uster,
Schweiz

Vetter, Heinz, Dr.

CORES, Change Management -
Führungsentwicklung - Coaching,
Technikumstrasse 62,
8401 Winterthur, Schweiz

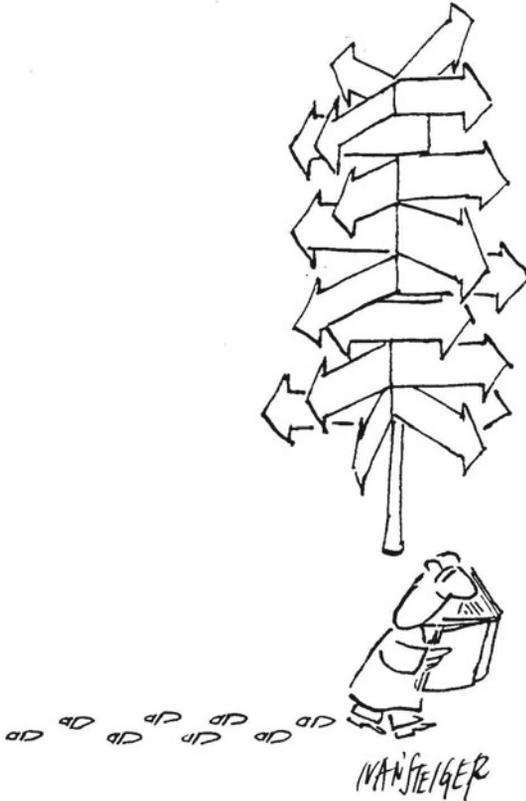
Werkmann-Karcher, Birgit

Institut für Angewandte
Psychologie (IAP) Zürich,
Mercurstrasse 43, 8032 Zürich,
Schweiz

Zirkler, Michael, Prof. Dr.

Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften,
Departement Angewandte
Psychologie,
Minervastrasse 30, 8032 Zürich,
Schweiz

Einleitung und Hinweise zur Arbeit mit diesem Buch



Es gibt keine »richtige« oder »falsche« Art von Führung, die sich Führungskräfte einmal aneignen können und die sie dann als erfolgreiche Vorgesetzte auszeichnet. Vielmehr gehen wir davon aus, dass Führungskräfte virtuos über eine große Vielfalt von Verhaltensweisen und Instrumentarien verfügen müssen, um der komplexen Vielfalt und der Dynamik der Organisationsrealität gewachsen zu sein. Der Umgang mit Unvorhersehbarem, mit unkontrollierbaren Einflüssen, mit Vielgestaltigem erfordert ein vielfältiges Handlungsrepertoire. Ein begrenzt ausgestatteter »Werkzeugkasten« dagegen verleitet zum Einsatz von unangemessenen Methoden. Wenn Führung nichts Vorgegebenes ist, dann entsteht sie also in einer bestimmten Situation, gestaltet von der damit betrauten Führungskraft. Sie gestaltet Führung, Wirkung und damit Wirklichkeit. Ansichten, Einstellungen, Werthaltungen der Führungskräfte – häufig unbewusstes, implizites »Wissen« – bestimmen deren Verhalten, d. h. sie schränken Verhalten ein. Dieses eingeschränkte Verhalten ermöglicht aber auch nur eingeschränkte Wirkungen, die natürlich wiederum die Tendenz haben, die Erwartungen der Führungskraft zu erfüllen. So wird

**Vielfalt anstelle von
»richtig« oder »falsch«**

**Führungskraft schafft
Wirklichkeiten**

sie in ihren Annahmen bestätigt und damit dazu verleitet, wieder ähnlich zu regieren. Hat z. B. eine Führungskraft Mühe, Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren (etwa aus Angst vor Machtverlust, zu wenig Vertrauen in Mitarbeiter usw.), so werden die Mitarbeiter nicht gefördert, selber mehr Verantwortung zu übernehmen. Falls dann bei einer Delegation tatsächlich etwas misslingen sollte, sieht sich die Führungskraft in ihrer Haltung bestätigt. Der Führungsalltag ist voll von solchen »sich selbst erfüllenden Prophezeiungen«, deren Existenz den Führungskräften zumeist verborgen bleibt. Die Fähigkeit, solche zumeist unbewusste Einstellungen und Haltungen aufzugeben bzw. neue nützlichere Spielmöglichkeiten und Verhaltensvariationen aufzunehmen, lässt sich mit dem Begriff **Führungsintelligenz** umschreiben. **Führungsintelligenz** bezeichnet in diesem Sinne die gelungene Verbindung von kognitiver mit emotionaler Intelligenz: die Fähigkeit, Einflüsse und Zusammenhänge zu sehen, gleichzeitig die zugehörigen Gefühle der eigenen Person und betroffener Dritter wahrzunehmen und diese Wahrnehmungen bewusst in das eigene Verhalten mit einzubeziehen.

Führungsintelligenz

Führungskräfte in unserer komplexen und dynamischen Welt müssen dabei unterstützt werden, ihre vielgestaltigen Führungswirklichkeiten intelligent zu erzeugen und zu gestalten.

Dieses Buch leistet einen Beitrag dazu. Es liefert zumindest eine große Vielfalt Theorien, Denkmuster, Hypothesen, Annahmen, Methoden, Instrumente, Tipps, die geeignet sind, eigene Denkmuster zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Praxisbezogene Vertiefungsfragen unterstützen den Transfer in den Führungsalltag. Gleichzeitig ergeben sich aus diesem Anspruch auch Beschränkungen: was das Buch nicht kann oder was es auch nicht will.

Anspruch dieses Buches

Im Gegensatz zu einem wissenschaftlichen Kompendium ist das Buch für Praktiker geschrieben, die sich mit anspruchsvollen Fragestellungen der Führung wissenschaftlich fundiert und kritisch auseinandersetzen, und sich in ihrem Führungshandeln anregen lassen wollen. Das Buch eignet sich hervorragend auch als Grundlage betrieblicher und überbetrieblicher Bildungsmaßnahmen, aus deren Kontext es entstanden ist. Die Literaturverweise sind bewusst den Bedürfnissen der praktizierenden Führungskraft angepasst und beschränken sich auf ein Minimum.

Autorenkollektiv mit vernetzter Perspektive

Eine Besonderheit dieser Publikation ist wohl der Umstand, dass sie größtenteils von einem Autorenkollektiv verfasst worden ist, das sich auf ein bestehendes und über Jahrzehnte weiterentwickeltes und bewährtes Bildungsprogramm für Führungskräfte bezieht. Das Resultat ist eine umfassende Textsammlung, die das Phänomen »Führung« aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und sich dabei aber immer wieder auf gemeinsame Grundlagen bzw. Grundanschauungen stützt. Die Texte stehen miteinander in einer engen Beziehung und sind miteinander vernetzt. Auch wenn die einzelne Perspektive in den Vordergrund tritt, so bleibt der Einzelaspekt mit dem Gesamtkontext verbunden und wird in dieser Weise dem komplexen Thema »Führung« erst gerecht.

Grundlagen des Führungsverständnisses

Diese gemeinsamen Grundlagen des Führungsverständnisses sind Gegenstand des ersten Abschnitts des vorliegenden Werkes. Ausgehend von der Frage, inwiefern zumeist unreflektierte, unbewusste Menschenbilder Füh-

rungsverhalten beeinflussen, beziehen sich spätere Überlegungen immer auf ein komplexes Menschenbild. Die kritische Würdigung herkömmlicher Vorstellungen von Organisationen führt zur Darstellung eines systemischen Organisationsverständnisses. Die Betrachtung von Entwicklungen auf dem Gebiet der Führungsforschung und -theorien mündet in die Formulierung eines komplexen Führungsverständnisses, des Rollenkonzepts der Führung. Alle weiteren Texte nehmen immer wieder Bezug auf diese Grundlagen.

Die Bezugnahme auf das Rollenkonzept bildet den roten Faden des gesamten Werks. Dabei kann man Führung als einen doppelten Vorgang der Rollengestaltung verstehen: die Gestaltung der eigenen Führungsrolle durch den Vorgesetzten selbst sowie die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rollenübernahme durch die Mitarbeitenden.

Auf die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle bezieht sich eine Reihe von Texten mit sehr unterschiedlichen Fragestellungen: Was sollte eine Führungskraft über Psychologie wissen? Wie geht eine Führungskraft mit ihren eigenen Ressourcen und denen der Mitarbeitenden um? Wie führt sie die eigene Person? Welche methodischen Ansätze könnten ihr dafür nützlich sein? Wie gelingt es einer Führungskraft, durch Kommunikation die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden tragfähig zu gestalten? Was sind die Ansprüche, Möglichkeiten und Konzepte, Arbeit in und mit Gruppen zu gestalten?

Der nächste Abschnitt des Buches fokussiert diejenigen Aspekte von Führung, die sich auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Rollen der Mitarbeitenden beziehen. Zuerst geht es um verschiedene Formen der Beratung, die den Prozess der Rollenübernahme professionell unterstützen. Im Weiteren betreffen alle Aspekte des Organisierens diese Rahmenbedingungen. Organisation wird so zu einer zentralen Führungsaufgabe. Die Auswahl der Mitarbeitenden sowie deren Förderung und Entwicklung sind kritische Faktoren für die erfolgreiche Rollenbesetzung. Die optimale Gestaltung von Trennungsprozessen ist nicht nur menschlich wichtig, sondern hat auch große Wirkung auf die in der Organisation verbleibenden Mitarbeitenden. Von ebenso großer Bedeutung ist es, wissensmäßige und emotionale Voraussetzungen für die Zusammenarbeit zu schaffen: Informieren, Wissen durchlässig machen, Lernchancen schaffen, Identifikation und Motivation ermöglichen. Unter dem Titel »Fordern und Fördern« befassen sich die nächsten Kapitel mit einigen klassischen und sehr sensiblen Führungsvorgängen: Delegieren, Führen mit Zielen sowie Beurteilen von Mitarbeitenden.

Einige wichtige Führungsaufgaben entziehen sich einer monografischen Darstellung, also der Hervorhebung einer einzelnen Erscheinung des Führungsprozesses; sie erfordern vielmehr eine ganzheitliche Wahrnehmung. Der letzte Hauptabschnitt des Buches befasst sich in diesem Sinne mit dem Management von komplexen Führungssituationen. Die Beschreibung und Umsetzung von Führung in diesen komplexen Situationen setzt einerseits alle weiter oben angesprochenen Betrachtungen voraus, integriert sie aber andererseits in eine Gesamtdarstellung. Die hier behandelten Situationen befassen sich mit dem Management von Projekten, der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen und dem Umgang mit Konflikten als Führungsaufgabe. Dazu gehören auch neuere Gesichtspunkte des Managements, wie

Rollenkonzept als roter Faden

Gestaltung der eigenen Führungsrolle

Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Rollen der Mitarbeitenden

Management komplexer Führungssituationen

das Bewältigen von Unterschieden in Organisationen (Diversität) und der Umgang mit Macht (Mikropolitik).

Hinweise für den Umgang mit diesem Buch

Wir haben schon darauf hingewiesen: Das Buch entstammt dem Kontext einer umfassenden Führungsausbildung und repräsentiert deshalb nur einen Teil eines didaktischen Gesamtpaketes. Dieser Teil repräsentiert vornehmlich wichtige Grundannahmen und den theoretischen Rahmen für das Verständnis von Führungsprozessen. Führungskompetenzen können allerdings nicht rein theoretisch angeeignet werden. Das veranlasst uns, unseren Lesern¹ einige Hinweise für den Umgang mit dieser Lektüre und ergänzende Maßnahmen vorzuschlagen, um den Transfer in die Praxis zu erleichtern.

Grundlagentexte zuerst lesen

- Die Grundlagentexte des ersten Hauptabschnittes sind fundamental und wichtig für die übrigen Kapitel. Wir empfehlen den Lesern dringend, diese Kapitel zuerst zu lesen. Vielleicht wird deren Wichtigkeit erst nach der weiterführenden Lektüre wirklich deutlich. Wir empfehlen deshalb, auf diese Basistexte immer wieder zurückzukommen: Sie sind gewissermaßen die Schlüssel zum Gesamttext.

erweiterter Nutzen durch Vernetzung der Texte

- Die meisten Texte dieses Buches betonen einzelne Aspekte des Phänomens Führung und ermöglichen einen raschen Zugriff auf konkrete Fragestellungen zum jeweiligen Thema. Ein viel weiter gehender Nutzen erschließt sich allerdings, wenn die Vernetzung dieser Texte verfolgt wird. Wenn die Querbezüge in den Texten bewusst verfolgt und immer wieder hergestellt werden, zeichnen sich Muster, Analogien, Verwandtschaften von nützlichen Haltungen und wirkungsvollem Verhalten ab, die durch die Betrachtung aus den verschiedensten Perspektiven besser verinnerlicht werden können. Führungskompetenzen entstehen nicht durch die Zurkenntnisnahme rezeptartiger Hinweise, sondern durch das Verstehen und Verinnerlichen von Zusammenhängen und dem Anspruch, diese im Führungsalltag zu berücksichtigen.

Vertiefungsfragen unterstützen Praxistransfer

- Die meisten Texte schließen mit Vertiefungsfragen zum Thema. Wir empfehlen unseren Lesern die Nachbereitung der Lektüre, indem sie diese Fragen bearbeiten. Die meisten Fragen stellen einen Bezug her zur konkreten Führungsrealität des Lesers. Diese Fragen stellen also auch eine wichtige Möglichkeit des Transfers in die eigene Führungspraxis dar.

kollektives Lernen in Gruppen

- Das Erarbeiten bzw. das Lernen von stark haltungs- und verhaltensorientierten Fähigkeiten und Fertigkeiten ist grundsätzlich schwieriger und weniger effektiv, wenn es allein, d. h. vereinzelt vor sich geht. Deutlich ergiebiger ist jede Form des kollektiven Lernens. Wir empfehlen deshalb dringend, die Lektüre dieses Buches oder von Teilen davon mit geeigneten Maßnahmen des Lernens in Gruppen zu unterstützen. Hier einige Möglichkeiten:

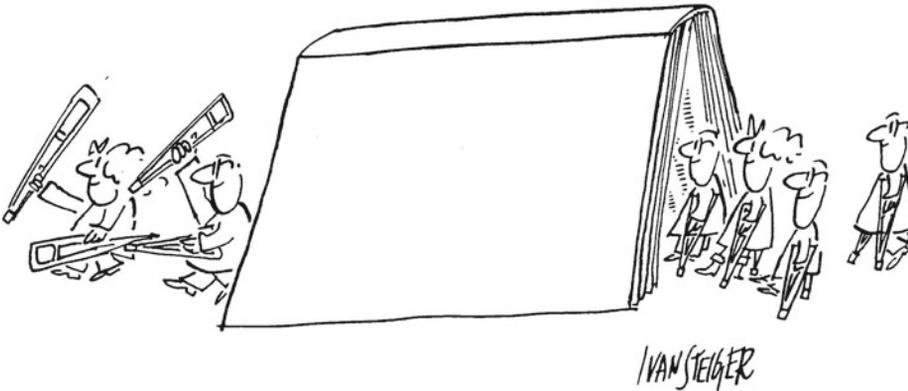
- Kapitelweise Austausch mit einem oder mehreren Partnern über das Verständnis des Textes und konkrete Anwendung auf konkrete Führungssituationen der Beteiligten.

¹ Der besseren Lesbarkeit wegen beschränken wir uns im Folgenden auf die männliche Form.

- Gründung einer »Qualitätsgruppe Führung« im Betrieb, die ausgewählte Vorhaben der Verbesserung der Führungsprozesse vor dem Hintergrund dieses Buches reflektiert und umsetzt.
- Für jede Form inner- oder überbetrieblich organisierter Bildungsmaßnahmen für Führungskräfte kann dieses Buch den theoretischen Rahmen abstecken, dokumentieren und als Basis für Vertiefung und Verarbeitung dienen ...
- Interventionsgruppe Führung: Eine inner- oder überbetrieblich zusammengesetzte Gruppe bearbeitet Fälle aus der eigenen Führungspraxis. Die Gruppe berät dabei die fallgebende Person, indem sie die Anregungen dieses Buches verarbeitet. Als Vorbereitung auf die Fallbesprechung und hinsichtlich der Anwendung auf den Fall werden die betreffenden Kapitel kritisch gelesen. Intervention ist eine der leistungsfähigsten Möglichkeiten der Führungsentwicklung. In diesem Zusammenhang verweisen wir gerne auf das Buch von Lippmann (2004). Intervention. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Dieses Buch gibt eine Fülle von Anregungen und Methoden für die Gestaltung von kollegialem Lernen.

**Intervention:
kollegiales Beraten**

Wir wünschen unseren Lesern eine inspirierende Lektüre und dann eine erfolgreiche Umsetzung in ihrem Führungsalltag.



Grundlagen des Führungs- verständnisses

- 1 Menschenbilder – 3
- 2 Organisationsverständnis – 17
- 3 Das Rollenkonzept der Führung – 35

1 Menschenbilder

Brigitta Hug

- 1.1 Entstehung und Funktion von Menschenbildern – 4
 - 1.2 Menschenbilder wandeln sich – 6
 - 1.3 Menschenbilder in der Organisationslehre – 6
- Literatur – 14

Führen heißt, sich mit Menschen und den Beziehungen zwischen Menschen in Arbeitsorganisationen auseinanderzusetzen. Dabei berufen wir uns auf bewusste und unbewusste verallgemeinernde Vorstellungen über Menschen und die Hintergründe ihres Verhaltens. Diese gesellschaftlich geprägten und historisch wandelbaren Menschenbilder funktionieren im Alltag wie Orientierungsraster, die unsere Wahrnehmung strukturieren und unser Verhalten prägen.



1.1 Entstehung und Funktion von Menschenbildern

subjektive Wahrnehmung

Alle Menschen haben, wo immer sie sich gerade befinden, einen bestimmten Gesichtskreis: Was ihnen näher ist, nehmen sie schärfer wahr, in der Ferne verschwimmen die Konturen mehr und mehr. Um sich trotz dieser egozentrisch beschränkten Sichtweise in ihrer Umwelt orientieren und mit den Mitmenschen kommunizieren zu können, bedürfen Menschen bestimmter, möglichst unverrückbarer **Orientierungs- und Bezugsgrößen**. In menschlichen Gesellschaften und deren Subsystemen findet sich die Tendenz, für einigermassen stabile Bedingungen der Orientierung für den Einzelnen zu sorgen. Es entwickeln und tradieren sich gesellschaftsimmanente Klassifikationssysteme, mit Hilfe derer sich bewegliche und fremde Größen, wie der Mensch eine ist, gewissermaßen künstlich fixieren lassen. Auf den ersten Blick scheint es befremdlich, dass der Mensch dem Menschen eine zumindest teilweise fremde, bewegliche Größe sei, die zu definieren ihm schwer falle. Sobald wir aber die schlichte und doch grundlegende Frage stellen »Was ist der Mensch?«, verdeutlicht sich: Menschliches Leben kann nicht angemessen oder gar abschließend oder objektiv beantwortet werden, analog zur Frage nach der Wahrheit. In allen Gesellschaften wird sie gestellt und mittels Meta-Erzählungen (beispielsweise wissenschaftliche Theorien, medizinische Forschungen, religiöse Vorstellungen, Alltagstheorien, Mythen, Märchen, Aberglaube und anderes mehr) umschrieben, und die »Antworten« ändern sich je

allgemeine Orientierungssysteme stabilisieren

1.1 · Entstehung und Funktion von Menschenbildern

nach historischer Epoche. Auch in der Psychologie, der Wissenschaft vom Menschen, ändern sich Modelle, Perspektiven und Kenntnisse mit dem gesellschaftlichen Wandel. Im Idealfall haben die Meta-Erzählungen den ganzen Menschen zum Gegenstand; sie beschreiben die Natur oder das Wesen des Menschen. Weil man Menschen nie eindeutig und abschließend als Ganzes definieren und bemessen kann, **funktionieren** die Meta-Erzählungen oder »Antworten« und Interpretationsschemen im Alltag wie **Orientierungssysteme**, indem sie die verschiedenen, **subjektiven Wahrnehmungen über das Wesen des Menschen bündeln**. Sie bestimmen, was als »menschlich« zu gelten habe, was zum Wesen des Menschen gehört; sie weisen Rollen und Verhaltensregeln zu; sie bestimmen, was als »Normalität« in Bezug auf den Menschen ins Blickfeld gerät oder als »Anormalität« ausgegrenzt wird, und sie **bewerten und urteilen** über das, was uns an Menschlichem im Alltag erscheint. In ihnen finden wir grundsätzliche und für die jeweiligen Gesellschaften allgemeingültige **Werthaltungen und Einstellungen**, die den Menschen im Alltag in ihrem Tun und Erleben Sinn stiften und Verhaltensregeln auferlegen (vgl. Devereux 1973, Eck 1993, Elias 1970).

Menschenbilder werden in Organisationen selten ausdiskutiert und meist sind sie den Mitarbeitenden bei der Arbeit gar nicht bewusst. Gleichwohl bilden sie die Basis und den Bezugsrahmen für Handlungen und Entscheidungen. Ausformuliert sind Menschenbilder in den Führungsgrundsätzen einer Organisation. Unausgesprochene Vorstellungen zeigen sich in der Organisation der Abläufe und in der Gestaltung von Aufgaben, insbesondere bei der Auftragserteilung und Delegation. Das Verhältnis zwischen den, in den Führungsgrundsätzen explizit gemachten, Menschenbildern und jenen, die den Alltag prägen, kann Ursache vielfältiger Spannungen und Konflikte im System sein. Für eine Führungskraft ist es darum wichtig, sich von Zeit zu Zeit gewahr zu werden, inwiefern die explizit formulierten Menschenbilder ihres Betriebes und von ihr selbst mit den konkret gelebten Kommunikationsabläufen und der Kooperation innerhalb ihrer Abteilung vergleichbar sind.

Definition

Unter dem Begriff Menschenbilder sammeln und analysieren die Humanwissenschaften allgemein gültige Vorstellungen oder Meta-Erzählungen über die sogenannte **Natur** des Menschen. Menschenbilder sind gebündelte Annahmen und Werthaltungen über das Wesen des Menschen, die in sozialen Gemeinschaften entstehen und sich als Versuche generieren, die **Natur des Menschen zu verstehen und ihr Sinn zu verleihen**. Diese Bilder prägen und formen die Wahrnehmung der einzelnen Mitglieder von Gesellschaften und Organisationen. Sie generieren allgemeine Werthaltungen über das, wie der Mensch sein soll und wie er sich zu verhalten habe. Diese Vorstellungen sind uns teilweise bewusst, teilweise tradieren sie sich durch den Prozess der Sozialisierung ohne unser bewusstes Nachdenken darüber, welche der Annahmen in diesen Bildern unseren Beobachtungen und Erfahrungen tatsächlich entsprechen. Die Bilder erheben



Rollenzuschreibungen

Werte und Einstellungen

Definition:
Menschenbilder

den Anspruch auf Wahrheit, auch wenn diese im sozialen Leben kaum überprüfbar ist, weil Menschen verschieden sind und sich das menschliche Leben letztlich weder bestimmen noch ganz erfassen lässt.

sinnstiftende Funktion von Menschenbildern

Pluralität der Wertesysteme in westlichen Industriestaaten

Kenntnis über eigene Menschenbilder macht handlungsfähiger

»complex man«

1.2 Menschenbilder wandeln sich

Weil Menschenbilder Sinn stiften, wandeln sie sich – einhergehend mit technischen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Veränderungen. Der Prozess verläuft aber nicht gleichzeitig und wirkt sich nicht für alle Menschen eines Systems gleichermaßen aus. Wird beispielsweise im Zuge der Globalisierung und Flexibilisierung des Arbeitsmarktes vom Mitarbeitenden erwartet, sein eigener Unternehmer im Unternehmen zu sein, orientieren sich jüngere Mitarbeiter eher an diesem Menschenbild als ältere. Oder wird in einem modernen Menschenbild von Mitarbeitenden unbedingte Loyalität und zeitlich unbegrenzter Einsatz verlangt, sind damit meist Männer und Frauen ohne Kinder gemeint. Im Unterschied zu den oben skizzierten Stammesgesellschaften leben wir heute in einer Gesellschaft, in der verschiedene Wertesysteme und dementsprechend unterschiedliche Menschenbilder gleichzeitig Gültigkeit haben, sich ergänzen oder konkurrieren und einem **steten Wandel** unterworfen sind. So kann sich der Automechaniker aus unserem Beispiel in seinem Alltag auf ein Menschenbild beziehen, das die Ehefrau und Mutter ans Haus bindet und dem Mann und Vater entsprechend Bewegungsfreiheit in der beruflichen Entwicklung gewährleistet; oder er kann die »Natur« oder das »Wesen« seiner Rolle als Vater so begreifen, dass er als Elternteil gleichwertig zuständig ist für die Pflege und Erziehung seiner Kinder. Entsprechend seiner verinnerlichten Menschenbilder und damit Wertesysteme in Bezug auf den Menschen (gemeint sind Mann und/oder Frau) wird er den Konflikt wahrnehmen und gestalten und/oder von ihm gestaltet werden. Sein Verhalten ist also nicht von vorherbestimmenden, leicht lenkbaren Größen abhängig und auch kein reiner Willensakt, sondern vielmehr ein Prozess ständiger Interaktionen zwischen ihm und seiner Umwelt, den Systemen, in denen er lebt. In diesem Prozess spielen Menschenbilder, d. h. die von ihm verinnerlichten Wertesysteme in Bezug auf das Wesen des Menschen eine wichtige Rolle. Je bewusster er sich der Bilder werden kann, die er in sich trägt, desto besser kann es ihm gelingen, die Konfliktfelder realitätsbezogen wahrzunehmen und entsprechend zu handeln.

1.3 Menschenbilder in der Organisationslehre

Wie eingangs beschrieben und am Beispiel des Automechanikers erläutert, orientiert man sich in der modernen Organisations- und Führungslehre sowie in der Betriebswirtschaftslehre hauptsächlich am Bild des **komplexen Menschen** (»complex man«), sei er weiblich oder männlich. Wissenschaftler sind sich darüber einig, dass Menschen nicht auf Typen reduzierbar sind, weil

sie erstens zu verschieden sind und sich zweitens im Laufe ihres Lebens verändern. Zwei Grundannahmen sind heute wegleitend:

1. Menschen haben die Möglichkeit eines eigenen Willens und legen darum Wert darauf, möglichst autonom handeln zu können. Über Zwang und Drohung sind sie kaum zu führen.
2. Menschen adaptieren sich an ihre Umwelt, indem sie diese beobachten, nach dem Grund der beobachteten Fakten fragen und Schlüsse aus den von ihnen wahrgenommenen Phänomenen ziehen, um schließlich zu agieren und zu reagieren.

Wie bereits der Blick in die Fremde am Beispiel der Jibaro trägt die folgende Rückschau in die Geschichte der Theorien dazu bei, sich über die eigenen Menschenbilder und Werthaltungen bewusster zu werden. Die Reihe der beschriebenen theoretischen Ansätze aus der Soziologie und der Managementwissenschaft ist keineswegs vollständig und folgt im Wesentlichen, wenn auch mit leichten Abweichungen, der ausführlichen Darstellung von Probst (1993, S. 431–447). Die wichtigsten Beiträge der wissenschaftlichen Theoriebildung sind dargelegt, stets mit dem Fokus auf die darin enthaltenen Menschenbilder. Vieles findet auf verschiedene Weise auch heute noch Ausdruck und Wirkung in der Managementpraxis, auch dies ist ein Grund, sich mit historisch Gewachsenem zu befassen.

Klassischer Ansatz

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts sind die Arbeiter einer Unternehmung in der Regel nicht fest angestellt. Sie werden tageweise verpflichtet und suchen jeden Morgen neu Arbeit vor den Toren der Fabriken. Um für ihren Unterhalt und dem der Familie sorgen zu können, müssen sie tatkräftig, gesund, folgsam und verlässlich sein in einem patriarchalischen System, von dem sie abhängen und das von ihnen abhängig ist. Die Industrie sucht ihren Gewinn zu maximieren und den Fortbestand zu sichern, indem sie mehr von den Angestellten und Arbeitern verlangt. Dementsprechend wird das Stücklohnsystem eingeführt: Um die Produktivität zu steigern, bezahlt man stückweise die effektive Leistung und glaubt, damit das dringendste Bedürfnis der Arbeiter zu befriedigen. In dieser direkten Konkurrenzsituation können ungenügende, schwache und kranke Arbeiter/innen sofort durch bessere ersetzt werden. Die Arbeitsweise des Menschen wird mit jener einer Maschine gleichgesetzt: Sie muss gut funktionieren, um möglichst effizient zu produzieren. Fließbandarbeit wird eingeführt, die Produktion wird standardisiert und die Arbeitsorganisation wird mehr und mehr zum Instrument in den Händen der Betriebsleitung. Als Vater dieser Betriebsorganisation gilt **Taylor** (1856–1915), ein Ingenieur, der sich zeitlebens als Praktiker versteht, auch wenn er 1893 die Midvale Steel Company in den USA verlässt, um sich der Entwicklung und Verbreitung seiner Theorien zu widmen. In dieser Firma durchläuft er alle Hierarchiestufen und entwickelt sein wissenschaftliches Prinzip und seine Doktrin der Aufgabenerfüllung und Arbeitsteilung. Für ihn gilt: Das Management registriert und klassifiziert die Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeiter und setzt sie in Gesetzmäßigkeiten um. Entsprechend wählt das Management die Arbeiter und bildet sie aus. Management und Arbeiter

Ansätze in der
Organisationslehre

Industrialisierung

Mensch als Maschine

Gesetzmäßigkeiten
menschlichen Verhaltens

zwei Funktionen von Unternehmen

arbeiten eng zusammen und stellen sicher, dass die Verrichtungen optimal durchgeführt werden (vgl. den Film *Modern Times* von Chaplin).

Zur gleichen Zeit entwickelt der Franzose **Fayol** (1841–1925) seine Prinzipien über Führung. Er gliedert das Unternehmen in Funktionen, die er in zwei große Gruppen zusammenfasst:

- Ressourcen schaffende Funktionen wie Technik, Absatz und Finanzen,
- Betriebsmittel erhaltende Funktionen wie Rechnungsführung, Sicherheit und Administration.

Fayol hält fest, die anweisende Autorität muss stets im Betrieb anwesend sein, zumindest sollte sie vertreten sein. Er widmet sich der Verwaltung von Betrieben und stellt in diesem Feld wichtige Prinzipien auf, ähnlich wie Taylor für den Bereich der Produktivität oder Aufgabenerfüllung.

Die wichtigsten Verwaltungsprinzipien für die Betriebsführung sind nach Fayol die folgenden. Die Bezeichnungen mögen sich gewandelt haben, die damit benannten Phänomene hingegen sind auch in modernen Unternehmen wirksam.

1. Arbeitsteilung,
2. Autorität und Verantwortung,
3. Disziplin,
4. Einheit der Leitung,
5. Unterordnung von Einzelinteressen unter das Gesamtinteresse,
6. zufriedenstellende Vergütung für das Unternehmen und die Angestellten,
7. Zentralisierung,
8. klare Autoritätshierarchie,
9. Ordnung (ein Platz für jeden und ein jeder an seinem Platz),
10. Gleichheit,
11. Firmentreue der Angestellten,
12. Initiative,
13. Corpsgeist.

Fayol versteht diese Prinzipien nicht als starre Regeln, sondern als ein, dem jeweiligen Betrieb anpassbares, Instrumentarium. Seine Überlegungen sind Ausgangspunkt für viele noch heute verwendete Hilfsmittel wie Organigramme, Stellenbeschreibungen und anderes mehr.

Weber (1864–1920), Begründer der Soziologie in Deutschland, gilt ebenso wie Fayol als einer der bedeutendsten Denker in der Organisationslehre. Ursprünglich Jurist und Nationalökonom interessieren ihn bereits während seines Studiums Handelsgesellschaften und Handelsrecht. Er untersucht die handlungsleitenden Interessen von gesellschaftlichen Gruppen wie Eliten oder Schichten und fragt, wie diese durchgesetzt und institutionalisiert werden. Sein Idealtypus der Organisation ist die Bürokratie, gekennzeichnet durch Ämter und Stellen, ausgerichtet auf Kompetenzen und Ausbildung. Für Weber sind Angestellte und Arbeiter »Amtsträger«, d. h. sie sind frei und nur im Rahmen ihrer Amtspflichten verantwortlich. Gleichzeitig sind sie einer strengen und homogenen Amtsdiziplin (keine Willkür) unterworfen. Außerdem sind sie in Hierarchien eingebunden, mit Kompetenzen ausgestattet

Bürokratie nach Weber

und aufgrund ihrer Qualifikationen eingestellt. Sie erhalten eine feste Entlohnung in Geldform und haben Anspruch auf eine Altersvorsorge. Ihre berufliche Laufbahn orientiert sich an der Betriebszugehörigkeit und ihren Verdiensten.

Die genannten drei Vertreter des klassischen Ansatzes gehen davon aus, dass der Mensch dem Unternehmen seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt, wenn entsprechende **Vergütungsanreize** zur Verfügung gestellt werden (= »economic man«). Andere menschliche Bedürfnisse als wirtschaftliche oder ökonomisch bedingte kommen in ihren Vorstellungen über den Menschen nicht vor. Der Mensch ist zwar keine Maschine, aber **er funktioniert wie eine Maschine** und entsprechend muss der Betrieb so organisiert sein, damit die einzelnen Menschen an ihrem Platz optimal, einer Maschine ähnlich, funktionieren.

Dieses Menschenbild kapitalistischer wirtschaftswissenschaftlicher Theorie, der **homo oeconomicus**, lässt sich zurückverfolgen bis ins 18. Jahrhundert in ein vom Philosophen **Ludovici** (1704–1778) verfasstes Kaufmanns-Lexikon und in die Arbeiten von **Smith** (1723–1790), einem Klassiker unter den Ökonomen. Letzterer beschrieb in seinem Werk *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* 1776 den Menschen mit einem natürlichen Hang zum Tauschen und Schachern und einem nicht zu umgehenden Egoismus, der ihn dazu bringt, in erster Linie für sich selbst zu sorgen.

Beziehungsorientierter Ansatz (oder Human-Relations-Bewegung)

Im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem 1. Weltkrieg werden in den USA, durch die Gewerkschaften Streiks in der Arbeiterklasse durchgeführt, Forderungen an die Unternehmen gestellt und Rechte der Arbeitnehmenden durchgesetzt. Man verlangt, wohl auch wegen den nachhaltigen Entbehrungen und den unzähligen Toten, mehr Geld und Arbeitszeitverkürzungen. Der Krieg hat die Welt nachhaltig erschüttert. Man will nicht mehr nur leben, um zu arbeiten und zu sterben. Im Management wird der Arbeiter wie vor dem Krieg auf seine Rolle als Produktionsmittel im Unternehmen definiert und reduziert, auch wenn ihm auf Druck der Arbeitskämpfe mehr Ruhe, Lohn und Freizeit zugestanden wird. In dieser sozial bewegten Zeit überprüft 1924 in den USA ein wissenschaftliches Team von Psychologen unter der Leitung von Mayo die von Taylor entwickelten Theorien über Aufgabenerfüllung und Arbeitsteilung. Recherche und Analyse finden in der Western Electric Company statt. Die Wissenschaftler erforschen die Beziehungen zwischen den äußeren Arbeitsbedingungen und der Produktivität und stellen fest: Rationalisierungsmaßnahmen und die Einführung eines Leistungslohnes reichen nicht aus, um die Produktivität zu steigern. Darüber hinaus muss der Mensch in der Organisation als **soziales Wesen** wahrgenommen und sein **Bedürfnis** nach Anerkennung beachtet werden.

In dieser Richtung denken später Autoren wie Maslow (1954) mit seinem bekannten Modell der Bedürfnispyramide oder auch Herzberg (1959), der sich mit dem Thema Motivation auseinandersetzt (► Abschn. 12.3 Motivation).

Klassischer Ansatz

»economic man« oder
»homo oeconomicus«

**Aufschwung der
Gewerkschaften**

**Arbeitsbedingungen und
Produktivität**

Mensch als soziales Wesen mit Bedürfnissen

Maslow und Herzberg betrachten den Menschen weiterhin wie im klassischen Ansatz beschrieben als ein Wesen mit der **Fähigkeit zu Reaktionen**; sie weisen zusätzlich nach, dass die Arbeitsleistung von Mitarbeitern eng damit zusammenhängt, wie in den Betrieben durch die Führung auf die inneren Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingegangen wird.

1960 verweist McGregor auf die fatale Abhängigkeit zwischen der Arbeitsleistung von Angestellten und dem Verhalten des Managements. Eng verknüpft damit ist der Mechanismus der »sich selbst erfüllenden Prophezeiung«, der mit impliziten Annahmen über die Wirklichkeit die Wirklichkeit selbst formt. Er wird in den Managementwissenschaften der 1990er-Jahre unter dem Begriff radikaler Konstruktivismus wieder aufgenommen und weitergeführt:

Die Führungswelt, also die Vorstellungen über Führung, wie sie sein soll, wo sie stattfindet und wie sie funktioniert, ist komplex. Sie entsteht im gemeinsamen Handeln der beteiligten Individuen. Eine Vielfalt unterschiedlicher individueller Sichtweisen fließt ins Kollektiv ein, das eine Kultur erschafft, die zur gemeinsamen wie auch individuellen Wirklichkeitsbewältigung dient und ständiger Anpassung unterworfen ist.
(Burla et al. 1994, S. 25).

Für die Praxis der Führung lassen sich diese Erkenntnisse leicht umsetzen: Jedes Führungsverhalten hat Konsequenzen für die Handlungen der Mitarbeiter, und in der umgekehrten Richtung wirken die Mitarbeitenden auf ihre Führungspersonen. So werden wechselwirkend jene Verhaltensmuster und Einstellungen provoziert und produziert, die in der konkreten Situation im Spiel sind und von den Beteiligten erwartet werden. Basis der Erwartungen sind die bewussten und unbewussten Menschenbilder der interagierenden Personen.

Für alle Modelle des **beziehungsorientierten Ansatzes** in der Managementwissenschaft gilt, auch wenn sie unterschiedliche Aspekte hervorheben und andere außer Acht lassen: sie gründen in einem Menschenbild, das dem Menschen neben den ökonomischen auch **soziale Bedürfnisse** zuerkennt (= »social man«). Die Organisation und die in ihr tätigen Menschen bleiben aber weiterhin im Bild der Organisation als »Maschine« mit den Menschen als in ihr funktionierenden Teile verhaftet. Weil der Mensch in diesem Denken **reagiert als soziales und/oder biologisches Wesen auf Anreize oder Versagungen**, die ihm durch und in der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Entsprechend optimal muss der Mensch im Betrieb behandelt werden, nur so kann seine Leistung gesteigert werden.

Sowohl der klassische wie der beziehungsorientierte Ansatz wurden in der Folge vertieft und weiterentwickelt, eng verwoben mit dem sozialen und technischen Wandel in den Industrienationen.

Wichtige Modelle auf dem Weg zum systemischen Ansatz

Das Denken und Handeln der Menschen wird durch den 2. Weltkrieg entscheidend verändert: Wertvorstellungen zerbrechen angesichts von Auschwitz und Hiroshima; die Entwicklung der Technik, insbesondere auch der

Führungspersonen konstruieren eigene Wirklichkeiten

Mensch in der Organisation muss optimal geführt sein

Medien, stellt neue Bezüge zwischen den Individuen und der Welt her; Einsteins Relativitätstheorie verändert den Wahrheitsbegriff in der Wissenschaft. In der Wirtschaft sammelt sich das Vermögen nicht mehr nur in Familien, sondern in Unternehmen; ein allgemeiner Wohlstand führt zur Konsumgesellschaft, in der die Werte relativ werden. Dogmen werden gesucht, die allerdings oft eher auf Opportunismus beruhen. In dieser Zeit sucht auch die Organisationstheorie die aufkommende Unsicherheit zu beherrschen und neue Regeln zu schaffen. Zwar werden auch der klassische und der beziehungsorientierte Ansatz vertieft und weiter entwickelt, eng verwoben mit dem sozialen und technischen Wandel in den Industrienationen. Andererseits aber wird in den 70er-Jahren beinahe dogmatisch der Satz geprägt, es gäbe keine besseren oder schlechteren Organisationsformen, es seien nur nicht alle gleich effektiv. Alle bisherige Führungs- und Managementtheorien ließen sich über Bord werfen, weil **Umwelt und interne Bedingungen die Organisation bestimmen**, so behauptet es die aufkommende Kontingenztheorie. Dieser Ansatz setzt sich vor allem durch in Phasen der Entwicklung von Unternehmen, in denen Anpassungsfähigkeit der Organisation an Markt- und Umweltbedürfnisse wichtig ist. Begriffe wie Dezentralisierung, Divisionalisierung oder Ergebniskontrolle werden eingeführt. Das Menschenbild in diesem Denken wirkt rudimentär. Deutlich wird lediglich, dass sich der Mensch in Unternehmen und das Unternehmen der Umwelt gegenüber **adaptiv und flexibel** zu verhalten habe und den Veränderungen ausgeliefert ist.

Der Betriebswissenschaftler Simon hingegen spricht dem Menschen in den Unternehmen einen **bewussten freien Willen** zu. Simon definiert 1983 das eigentliche Problem der Unternehmensführung darin, wie man mehrere Ebenen und mehrere Zentren in eine **Entscheidungsstruktur** einpasst, von der die Handlung abhängt. In seinem Denken greift Simon auf den Ansatz von Barnard (1938) zurück, der aussagte, das Vorhandensein einer Organisation beruhe auf der **Kooperation seiner Mitglieder**, auf der Bereitschaft, am Leben einer Organisation teilzunehmen, und nicht auf einer naturgemäßen Unterwerfung und Anpassung an die Systemführung. Die einzelnen Menschen würden sich »ausrechnen« und entsprechend darüber entscheiden – in Abwägung der eigenen Vor- und Nachteile – inwiefern sie an einem System, in einer Organisation teilnehmen wollten oder nicht. So gesehen besteht die Aufgabe des Managers darin, den Mitarbeitern absichtsvolle, bewusste und **zielgerichtete Verhaltensanweisungen** zu erteilen, die bei den Unternehmensmitgliedern nach entsprechender Prüfung zu unterschiedlichen Entscheidungen führen. Des Weiteren hat der Manager die Aufgabe, die für den Entscheidungsprozess notwendigen Kommunikationsnetze aufzubauen und zu gewährleisten, und er muss die Unternehmensziele festlegen. In diesem Ansatz wird ein Menschenbild vertreten, in dem der Mensch in der Organisation über einen freien Willen verfügt. Simon vertritt die Auffassung, dass Angestellte, die man vor eine Entscheidung stellt, weder ausschließlich und systematisch ihre eigenen Interessen verfolgen, noch dass sie sich willenlos den Zielen und Anforderungen der Organisation unterwerfen. Voraussetzung für eine freie Entscheidung der Angestellten sei allerdings, dass die Mitglieder der Organisation ihr innerlich beitreten und ihre Ziele annehmen,

sozialer und technischer Wandel in den westlichen Industriestaaten

Destabilisierung

Bedeutung der Umwelt

diffuses Menschenbild

Mensch mit freiem Willen und Kooperationsbereitschaft

Entscheidungsfähigkeit

führen heißt entscheiden

wenn auch zuweilen in kritischer Distanz. Dieses Ziel kann weder durch eine Spezialisierung noch durch verstärkte Kontrolle erreicht werden. Hingegen müssten den Angestellten vollständige und ungefilterte Informationen zur Verfügung stehen. Dies sei aber laut Simon nur beschränkt möglich, da der einzelne Mitarbeiter und auch der Manager nur einen Bruchteil der Folgen erkennen könne, die sich aus seinen Handlungen ergeben. Zudem handele der Einzelne stets nur beschränkt rational. Ein Manager ist nach Simon jemand, der angesichts der Vielfältigkeit und Unvorhersagbarkeit der Geschehnisse in der Organisation und in ihrer Interaktion mit der Umwelt versucht, die Komplexität durch eine Entscheidung zu bewältigen. Diese **These der eingeschränkten Rationalität** gilt auch auf der Ebene der Mitarbeiter und verweist auf die Umwertung von Autorität in diesem Ansatz: Die Autorität soll **wichtige Informationen verbreiten und für die nötigen Übereinkünfte Anreize schaffen**; erzwungen werden kann die Konvergenz mit den Unternehmenszielen nicht.

rational – irrational

Der Mensch funktioniert in diesen Interaktionen nicht mehr wie eine Maschine oder wie ein Individuum, dessen Bedürfnisse hinreichend befriedigt werden müssen, damit er optimal leistet, sondern es wird ihm die **Möglichkeit des bewussten freien Willens** zugesprochen. Unternehmen werden in diesem Ansatz nur beschränkt als Systeme bewusster und rational/vernünftiger Interaktionen begriffen, da die Einzelnen aufgrund ihres eingeschränkten Wissensstandes irrational handeln müssen. Diese irrationalen Anteile Einzelner bündeln sich zu allgemeinen Strömungen in der Organisation und werden in der Managementtheorie allgemein als Widerstand oder Schattenanteil definiert, die die sogenannten vernünftigen Abläufe stören. In psychoanalytischen Theorieansätzen wiederum entwickeln sich unbewusste Prozesse nicht zwangsläufig aus Informationsdefiziten heraus, sondern sind allen menschlichen Systemen inhärent. Individuen sind in diesem theoretischen Modell aufgrund psychischer Mechanismen stets bis zu einem gewissen Grade dazu gezwungen, unangenehme und unerträgliche Gefühle und Impulse (beispielsweise Unsicherheiten, Ängste oder Aggressivität) zu verdrängen.

bewusst – unbewusst**Systemischer Ansatz**

Die beschriebenen Theorieansätze orientieren sich mehrheitlich an der westlichen Denktradition, die von Descartes im 17. Jahrhundert in seinem Werk *Discours de la méthode* begründet wurde: Ein Problem kann dann begriffen und bewältigt werden, **wenn man es in Einzelgrößen, in seine Komponenten und Faktoren zerteilt**, um die Ursachen des Problems zu entdecken und zu untersuchen. Dieses analytische Vorgehen hat sich in unserem Kulturkreis durchgesetzt und prägt unser Denken im Alltag und in den Wissenschaften. Die Forschung gliedert ihr Wissen in Einzeldisziplinen, in denen die Probleme wiederum mit der analytischen Methode analysiert und untersucht werden. Mit zunehmendem Wissensstand wurde in den letzten Jahrzehnten deutlich, dass viele Untersuchungen in Teildisziplinen vergleichbare Ergebnisse nachweisen. Gleichzeitig wird es schwieriger bis unmöglich, komplexe Probleme mit einer einzigen Disziplin zu untersuchen (vgl. Elias 1970). Diese Erkenntnis führt zunächst zur Entwicklung der Kybernetik, dem Versuch,

analytisches Denken**Kybernetik**

die Ordnung, die Unordnung und die **Interaktionsdynamik zwischen den Teilen und dem Ganzen systematisch zu erfassen**. Die Physiker Heisenberg und Einstein beweisen mit ihren Arbeiten über die Unschärfe und die Relativität, dass das Ganze nicht in seinen Teilen begriffen noch durch sie erklärt werden kann. Sie weisen außerdem nach, dass der **Wahrnehmungsstandpunkt** der Forscher von entscheidender Bedeutung ist. »Natürliche« oder in der Sache selbst begründete und sogenannte objektive Erklärungen eines Problems werden somit ausgeschlossen. Der Mensch hat die Fähigkeit, weitgehend selbst über seine Wahrnehmung eines Problems zu entscheiden.

Das Beispiel des Automechanikers illustriert dieses Menschenbild: Ihm wird in der Beschreibung des Problems die Fähigkeit zuerkannt, selbst bis zu einem gewissen Grade bewusst entscheiden zu können, ob und wie er die Chance zur Weiterbildung als Problemstellung wahrnehmen will. Je nach Wahrnehmungsstandpunkt und Wissensstand wird er gewisse Aspekte der Situation in Relation zu anderen setzen, sich den sich daraus ergebenden Konflikten stellen – oder sie verdrängen – und bestenfalls rational/vernünftig entscheiden und handeln. Im systemischen Denken versteht man ein System immer auch in seinen Beziehungen zur Umwelt, die ihrerseits als etwas Dynamisches begriffen wird. Je nach Position des Beobachters nimmt er die Umwelt als günstigen oder negativen Einflussfaktor auf das System wahr. in günstigerer oder Beziehungen zu ungünstigerer Auswirkung auf das System.

Humane Organisationen werden in diesem Ansatz also weder als mechanische noch als biologische Einheiten definiert, sondern als vom Menschen **bewusst oder unbewusst gestaltete Systeme**, als soziotechnische oder soziale Gebilde. Darüber hinaus wird dem einzelnen Menschen die Fähigkeit zugesprochen, die **Strukturen und den Prozess** in Organisationen zu verändern, auch um seine **eigenen Ziele zu integrieren oder seine eigenen Bedürfnisse zu befriedigen**.

Definition

Der Mensch ist ein komplexes individuelles Wesen und verhält sich als Angehöriger von Organisationen oder Systemen zugleich als Gestalteter und Gestaltender. In der von ihm subjektiv wahrgenommenen Realität sucht er seine Bedürfnisse zu befriedigen, indem er reagiert und agiert. Die Realität, auch die organisatorische, ist also kein objektives Ganzes, sondern das Ergebnis vieler subjektiver Wahrnehmungen und Vorstellungen (vgl. Probst 1992, S. 391 ff.).

Dieses Menschenbild ist die Basis moderner Ansätze in den Managementwissenschaften. Untersuchungsgegenstand sind vermehrt die subjektiven Wahrnehmungen einzelner Führungskräfte, weil nachgewiesen werden kann, wie stark sich diese auf den Betrieb auswirken und die Produktivität beeinflussen. Motiv für diese Forschungen sind außerdem Globalisierungsvorgänge, Fusionen mehrerer Unternehmen, Migrationsprozesse und der damit verbundene kulturelle Wandel in den westlichen Industriegesell-

Relativität

subjektive Wahrnehmung

Organisation als gestaltetes System

»complex man«

Definition: systemische Sicht des Menschen

moderne Ansätze