

Führen

Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken

Bearbeitet von
Dr. Matthias Meifert, Johannes Sattler, Lars Förster, Thomas Saller, Thomas Studer

2. Auflage 2011. Buch. 295 S. Softcover
ISBN 978 3 648 01590 2

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1 In Führung gehen

Die meisten Bücher zum Thema Führung beginnen mit einem Kapitel über theoretische und historische Grundlagen. Und dies nicht ohne Grund, denn ein wenig theoretisches Grundlagenwissen kann sicher nicht schaden. Oder würden Sie Gleitschirmfliegen lernen wollen, ohne sich Gedanken über die Grundlagen von Aerodynamik und Meteorologie sowie über die Beschaffenheit Ihrer Ausrüstung gemacht zu haben? Bestimmt nicht. Trotzdem soll dieser „Führungskompass“ in erster Linie ein praktischer Begleiter in Ihrem Führungsalltag sein. Im Folgenden werden wir daher nur auf diejenigen Aspekte der Grundlagen eingehen, die Ihnen wirklich nützlich sind: Sie werden Ihnen dabei helfen, größere Zusammenhänge zu verstehen, die im späteren Verlauf dieses Buches noch einmal wichtig sein werden. Sie finden hier Inhalte, die entweder besonders zentral für das Verständnis sind oder von denen bekannt ist, dass mehr falsche als richtige Annahmen kursieren.

Auf diesem „Ritt“ durch die Grundlagen werden wir folgende Themenbereiche und Fragen diskutieren:

Historischer Abriss der Führung

Welche Menschenbilder haben die Mitarbeiterführung beeinflusst und welche Forschungsergebnisse haben zu einem Wandel von Menschenbild und Führungsverständnis beigetragen?

Führungstheorien

Welche gängigen Führungstheorien werden heute diskutiert und in der Praxis angewandt?

Rollenbild und Erwartungen

Die Rolle der Führungskraft ist wie jede Rolle an bestimmte Erwartungen geknüpft. Welche Erwartungen werden damit gemeinhin verbunden? Treffen diese Erwartungen auch auf Sie zu? Oder haben

Sie es lediglich mit Erwartungserwartungen zu tun? Was sind eigentlich Erwartungserwartungen?

Führungsambivalenzen

Kann sich eine Führungskraft in jeder Situation richtig verhalten? Sind Unsicherheiten im Führungsalltag normal?

Wertesystem und Führung

Welche Rolle spielen die eigenen Werte im Führungskontext? Welchen Werten sollte sich eine Führungskraft verpflichtet fühlen?

Außenwahrnehmung der Führungskraft

Was entscheidet darüber, ob Sie als gute Führungskraft beurteilt werden? Wie zutreffend sind die Urteile bezüglich der Qualität von Führungsarbeit eigentlich?

Persönliche SWOT-Analyse

Welche Stärken und welche Schwächen liegen in Ihrem Führungshandeln? Wo sehen Sie Chancen, wo verbergen sich Risiken, die Sie im Blick behalten sollten?

Dieser Führungskompass wird, wie Sie an den oben genannten Schwerpunkten leicht erkennen können, also anders beginnen als andere gängige Werke zum Thema Führung. Tatsächlich werden hier grundlegende Fragen thematisiert, die sich jede Führungskraft irgendwann einmal gestellt haben sollte.

Sollten Sie dennoch der Meinung sein, dass Sie dieses Kapitel überspringen möchten, können Sie auch problemlos in die praxisorientierten Kapitel einsteigen, ohne Gefahr zu laufen, später irgendwo nicht „mitzukommen“. Querverweise werden Sie an vielen Stellen zu den Informationen führen, die grundlegend für die jeweiligen Themen sind.

1.1 Historischer Abriss der Führung

Beispiel: Wie führe ich meinen Mitarbeiter?

Frau Meier und Herrn Friedrich verbindet seit etwa fünf Jahren eine tiefe Freundschaft. Kennengelernt hatten sie sich auf einem „Onboarding-Seminar“ ihres neuen Arbeitgebers, einem Stuttgarter Automobilkon-

zern. In ihrem Team im Bereich Forschung und Entwicklung erproben beide aktuell einen neuen Bremsassistenten, der den Bremsweg um ca. 20 % reduzieren soll. An diesem Projekt sind neben der Psychologin Meier und dem Maschinenbauer Friedrich noch diverse andere Experten unterschiedlicher Fachrichtungen beteiligt. Dies führt nicht selten zu unterschiedlichen Ansichten, die jedoch meist sehr fruchtbar sind. Frau Meier und Herr Friedrich sind in ihrer Arbeit teilweise dieselben Mitarbeiter unterstellt, die „gemeinsam“ geführt werden sollen. Derzeit arbeiten Frau Meier und Herr Friedrich gerade mit dem Psychologen Hoffmann und der Mathematikerin MacKenzie zusammen.

Während eines Mittagessens in der Kantine unterhalten sich Frau Meier und Herr Friedrich über ihre Mitarbeiter und stellen überrascht fest, dass sie deren Leistungen sehr unterschiedlich wahrnehmen: Frau Meier ist darüber begeistert, wie viel Verantwortung sie Herrn Hoffmann übertragen kann und wie eigenverantwortlich er arbeitet. Herr Friedrich zeigt sich dagegen wenig begeistert von den vielen Fragen, die Herr Hoffman zu den Auswirkungen auf das Sicherheitsgefühl des Autofahrers durch den neuen Bremsassistenten und ähnlichen Themen aufwirft. Er hat das Gefühl, Herr Hoffmann wolle ständig von den eigentlichen Aufgaben ablenken und sich lieber in seinen „geistigen Sphären tummeln“. Viel konstruktiver findet er die „sehr problemfokussierten und digital getakteten Fragen“ zu den konkreten Aufgaben, die Frau MacKenzie stellt. Dass sie dabei manchmal etwas lustlos erscheint, stört Herrn Friedrich überhaupt nicht. Er ist sicher, dass im Zweifel die gute Bezahlung für ausreichend Motivation sorgt. Dies wiederum kann Frau Meier gar nicht nachvollziehen. „Frau MacKenzie hat sich noch nie eigene Gedanken gemacht! Wenn ich ihr sage, sie soll sich überlegen, wie unser Berechnungsmodell die Wirklichkeit am besten abbildet und mir einen Vorschlag zur Diskussion vorlegen, stellt sie mir so lange Fragen, bis ich die Antwort selbst geliefert habe. Wie kann man gedanklich nur so faul sein?“

Das Beispiel von Frau Meier und Herrn Friedrich ist sicherlich ein wenig übertrieben. Und doch stellt es ganz unterschiedliche Überzeugungen dar, die dem Führungsverständnis unserer Protagonisten zugrunde liegen.

Douglas McGregor: Theorie X und Theorie Y

Die beiden Positionen, die Frau Meier und Herr Friedrich hier vertreten, beschreibt Douglas McGregor in seinem Modell „Theory X and Theory Y“ (vgl. D. McGregor, 1960). Die teilweise gegensätzli-

chen Theorien beschreiben jeweils unterschiedlich das Verhältnis von Menschen zu ihrer Arbeit. Mit beiden Theorien sind grundsätzliche Hypothesen verbunden.

Hypothesen der Theorie X

- Aufgrund ihrer grundsätzlichen Abneigung gegen Arbeit müssen die meisten Menschen kontrolliert werden, damit sie hart genug arbeiten.
- Der „Durchschnittsmensch“ möchte geleitet werden, mag keine Verantwortung, strebt nach Eindeutigkeit und liebt Sicherheit über alles.

Laut McGregor stellten diese Annahmen noch im Jahre 1960 die Grundprinzipien vieler Organisationen dar. In vielen Betrieben dienten sie darüber hinaus zur Rechtfertigung eines harten Managements unter Einsatz von Bestrafungen und engmaschigen Kontrollen.

Dies ist vor allem deshalb interessant, da diese Annahmen zum Menschenbild der 1960er-Jahre eigentlich nicht mehr passten. Spätestens seit Aufstellen der Bedürfnispyramide durch Maslow (vgl. Kapitel 1.1: Die Veränderung des Menschenbilds seit Anfang des 19. Jahrhunderts) wusste man, dass der Mensch zur Motivation nicht nur finanzielle Belohnungen, sondern auch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung benötigte.

Auch heute funktioniert Führung in vielen Unternehmen oder Unternehmensteilen noch nach der Theorie X. Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung sind in solchen Gefügen sicherlich kaum gegeben. Wahrscheinlich werden Sie das Gefühl haben, dass Sie sich in solchen Strukturen nicht wohlfühlen könnten.

Vorteilhaft an einer Führung entsprechend der Theorie X ist jedoch, dass vieles einfach zu verstehen ist. Der Mitarbeiter wird eng angeleitet und weiß daher sehr genau, welche seine Aufgabe ist. Verantwortung muss er in der Regel nicht übernehmen. Dies kann bequem sein, kann aber ebenso dazu führen, dass sich die Mitarbeiter genau so verhalten werden, wie es Theorie X vorhersagt.

Hypothesen der Theorie Y

- Kontrolle und Bestrafung sind nicht die einzigen Möglichkeiten, Menschen zum Arbeiten zu bewegen. Der Mensch führt sich selbst, wenn er sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, also ein starkes Commitment empfindet.
- Ein starkes Commitment zur Organisation resultiert aus der Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit.
- Unter geeigneten Bedingungen lernt der „Durchschnittsmensch“ nicht nur, Verantwortung zu akzeptieren, er wird sie sogar suchen.
- Viele Mitarbeiter sind in der Lage, durch Vorstellungskraft, Kreativität und Einfallsreichtum Probleme zu lösen, die sich an ihrem Arbeitsplatz stellen.
- Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens werden die Möglichkeiten des „Durchschnittsmenschen“ nur teilweise ausgeschöpft.

Kienbaum Expertentipp: Was ist Commitment?

Organisationales Commitment beschreibt die Identifikation und Verbundenheit einer Person mit einer Organisation (vgl. S. Ammon, 2005).

Ein starkes Commitment bedeutet also die Identifikation des Mitarbeiters mit dem eigenen Unternehmen und dessen Zielen. Dementsprechend zeigt er eine hohe Anstrengungsbereitschaft, um den Unternehmenszielen gerecht zu werden. Das wirkt sich nachweislich positiv auf die Arbeitsqualität und Produktivität des Mitarbeiters aus. Zudem ist mit hohem Commitment eines Mitarbeiters generell die geringe Neigung verbunden, das Unternehmen zu verlassen.

Commitment stellt daher eine wichtige organisationale Ressource dar und leistet einen bedeutenden Beitrag zur Effektivität und Effizienz eines Unternehmens (vgl. C. Ofenloch & V. Madukanya, 2007).

Theorie X und Theorie Y bilden sehr unterschiedliche Einstellungen ab, die in verschiedenen Arbeitskontexten besser oder schlechter funktionieren. In einer Massenproduktion ist es sicherlich schwieriger, Mitarbeiter über die in Theorie Y vertretenen Einstellungen zu führen, als in einer Marketingagentur. Zudem sind die einzelnen Mitarbeiter verschieden. Sie werden daher auch unterschiedliche

Präferenzen gegenüber dem Führungsstil ihrer Führungskraft haben. Jeder Einzelne hat über seine Sozialisation und die verschiedenen Vorgesetzten, mit denen er im Laufe seines Berufslebens zusammengearbeitet hat, ein individuelles Verständnis darüber entwickelt, wie Führungskraft und Mitarbeiter zusammenarbeiten sollten.

Theorie X und Theorie Y: Praktische Anwendung

Die beiden Theorien beschreiben grundsätzliche Menschenbilder. Eine Führungskraft, die einem mit Theorie X übereinstimmenden Menschenbild folgt, wird ihre Mitarbeiter vollkommen anders führen als eine Führungskraft, die von einem Menschenbild im Sinne der Theorie Y überzeugt ist. Die Frage, welche Führungskraft das richtige und welche das falsche Menschenbild hat, ist nicht eindeutig zu beantworten. Klar ist lediglich, dass sich das Menschenbild über die Zeit verändert hat, sodass sich auch die Annahmen darüber verändert haben, wie Mitarbeiter zu führen sind. Trotzdem gibt es noch immer Arbeitsbereiche, in denen ein Menschenbild der Theorie X angebracht oder auch von einer Führungskraft gefordert ist. Schwierig wird es allerdings, wenn von einer Organisation ein Menschenbild und damit eine Art der Führung gefordert ist, welche die Führungskraft nicht mit ihrem eigenen Menschenbild vereinbaren kann. So kann es zu Problemen kommen, wenn eine Führungskraft aus einem familiengeführten Betrieb (hier wird häufig patriarchalisch geführt) in ein Start-up-Unternehmen einsteigt, in dem das Führungsverständnis eher freundschaftlich-partnerschaftlich geprägt ist. Vertiefende Informationen zu dieser Problematik finden Sie im Kapitel 1.5: Das eigene Wertesystem und Führung.

Ein wichtiger Gedanke an dieser Stelle resultiert daraus, dass, wie oben beschrieben, auch die einzelnen Mitarbeiter unterschiedliche Vorstellungen über das „richtige“ Menschenbild der Führungskraft haben. Die Führungskraft benötigt daher eine große Flexibilität, um fremde und eigene Vorstellungen miteinander zu vereinbaren. Hier können die beiden Theorien als Pole eines Kontinuums aufgefasst werden. Das Kontinuum lässt sich verbildlichen, indem man sich die Pole als tatsächliche Positionen in zwei Ecken eines Raumes vorstellt. Auf der imaginären Linie zwischen den Polen liegen unendlich viele Positionen, die entweder eher dem Menschenbild der Theorie

X oder dem der Theorie Y ähneln, aber auch Merkmale der jeweils anderen Theorie enthalten (weitere Gedanken zum Thema fremder und eigener Vorstellungen von Führung finden Sie im Kapitel 1.6).

Im Führungsalltag muss sich die Führungskraft je nach Mitarbeiter, aber auch entsprechend der Situation, immer wieder entscheiden, in welchem Verhältnis sie die Anteile der Theorien miteinander mischt. Sie muss sich demnach entscheiden, wo Sie zwischen den beiden Ecken des Raumes Position beziehen möchte. Sie muss sich also ständig fragen: Ist in der Situation A mit Mitarbeiter B ein rigides, strenges, autoritäres Führen verlangt, oder sollte kooperativ, individuell und zunächst ergebnisoffen diskutiert werden?

Die Bedeutung von Flexibilität und Verhaltensvariabilität bei der Mitarbeiterführung wird in diesem Buch noch mehrfach vertieft werden.

Kienbaum Expertentipp: Ihre Führungsleitlinie

Sie sind schon von vielen Führungskräften geführt worden und haben unterschiedliche Erfahrungen mit diesen Führungskräften gemacht. Auch im Rahmen Ihrer Sozialisation haben Sie eine generelle Einstellung zu Arbeit und Arbeitsmotivation erworben. Haben Sie sich einmal gefragt, welches Führungsverständnis Sie aus all diesen Erfahrungen gewonnen haben? Mithilfe folgender Fragen können Sie Ihre eigene Führungsleitlinie erarbeiten:

- Wo bzw. wie habe ich in meinem Leben bisher Führung erlebt/erlernt?
 - Positive Erfahrungen/Lernfelder
 - Negative Erfahrungen/Lernfelder
- Welche Konsequenzen ergeben sich für mich aus den positiven und aus den negativen Erfahrungen?
- Wie haben diese Erfahrungen meinen eigenen Führungsstil geprägt und wie führe ich heute?
- In welchen Situationen funktioniert meine heutige Art zu führen gut?
- In welchen Situationen bereitet sie mir Schwierigkeiten?
- Welche Führungsleitlinie kann ich aus diesen Erfahrungen synthetisieren?

Die erste Frage lässt sich gut alleine beantworten. Die anderen lassen sich auch hervorragend mit einem Kollegen oder guten Bekannten the-



matisieren – dies erweitert den eigenen Gedankenraum.

Sie haben Ihre Leitlinie gefunden und können diese in einem Satz auf den Punkt bringen?

Meine Leitlinie lautet:

.....

Kennen Ihre Mitarbeiter Ihre Führungsleitlinie schon? Wir empfehlen Ihnen, Ihre Führungsleitlinie mit Ihren Mitarbeitern zu diskutieren und für sie erkennbar zu machen, dass Sie dieser Leitlinie folgen. Außerdem sollten Sie Möglichkeiten vereinbaren, mit denen Ihre Mitarbeiter Sie darauf hinweisen können, wenn Sie nicht mehr im Rahmen Ihrer Leitlinie handeln. Die genaue Ausgestaltung des Gesprächs hängt von der konkreten Situation Ihres Teams ab. In jedem Fall trägt die Kommunikation Ihrer Leitlinie aber zum Aufbau von Vertrauen und zu Ihrer Transparenz als Führungskraft bei.

Die Veränderung des Menschenbildes seit Anfang des 19. Jahrhunderts

Dass unser Menschenbild Einfluss darauf hat, ob wir Führung als richtig oder als falsch empfinden, haben die Theorien von Douglas McGregor gezeigt. Menschenbilder aber ändern sich von Zeit zu Zeit. Meist sind hierfür gesellschaftliche Ereignisse, Forschungsergebnisse oder die Politik verantwortlich.

Homo oeconomicus (= Wirtschaftsmensch)

Den Begriff „Homo oeconomicus“ hat wahrscheinlich der italienische Ingenieur, Ökonom und Soziologe Vilfredo Federico Pareto um 1906 geprägt. Er setzte sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts nach und nach als Fachbegriff für das zu dieser Zeit vorherrschende Menschenbild durch, bis er vom „Social Man“ abgelöst wurde. Der Homo oeconomicus beschreibt einen Menschen, der an der eigenen Nutzenmaximierung interessiert ist und sich zu diesem Zweck absolut rational verhält. Das Menschenbild des Homo oeconomicus wird heute oft mit dem Begriff des Taylorismus (auch bekannt unter dem Begriff Scientific Management) in Verbindung gebracht. Anfang des

20. Jahrhunderts wurde der Mensch aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive als Produktionsfaktor gesehen. Arbeitsabläufe wurden akribisch genau mit wissenschaftlichen Methoden untersucht, um Optimierungspotenziale herauszuarbeiten. So wurde beispielsweise der Einfluss der Lohnhöhe auf die Leistungserbringung untersucht. Der US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor wies mit dieser Untersuchung einen Leistungsanstieg von über 350 % bei einer Lohnerhöhung von 60 % nach. Was dies für den Menschen bedeutete, wurde dabei allerdings nicht betrachtet. Im Vordergrund stand lediglich die Optimierung des Produktionsergebnisses. Das entsprechende Menschenbild ähnelt dem Bild, das McGregor in seiner Theorie X beschreibt.

Kritisiert wurde der Taylorismus unter anderem wegen

- sehr detaillierter Vorgaben zu den Arbeitsabläufen,
- sehr detaillierter Vorgaben der Arbeitsmethoden,
- detaillierter Zielvorgaben für den Einzelnen ohne erkennbaren Zusammenhang mit dem Unternehmensziel oder dem Gesamtprodukt,
- exakter Festlegungen von Ort und Zeit der Leistungserbringung,
- der Gefahr der Entfremdung von der Arbeit.

Auch wenn der Taylorismus aus heutiger Sicht häufig negativ bewertet wird, bieten die Untersuchungen zur Arbeitseffektivität und Produktivität doch wichtige Ausgangspunkte für die Führungsforschung.

Social Man (= Sozialer Mensch)

Den Anstoß zum neuen Menschenbild des „Social Man“ gab eine berühmte Versuchsreihe, welche von 1924 bis 1932 in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago durchgeführt wurde (vgl. E. Mayo, 1933). Der ursprüngliche Zweck des Experiments war, die Auswirkungen bestimmter Arbeitsbedingungen, in diesem Falle der Lichtverhältnisse, auf die Produktivität der Mitarbeiter zu untersuchen. Die Konzeption des Experiments reiht sich also in die Untersuchungen des Taylorismus ein.

Im Ergebnis zeigte sich, dass sich in einer sogenannten Experimentalgruppe mit der Erhöhung der Lichtintensität tatsächlich auch die Produktivität steigern ließ. Überraschend war jedoch, dass sich auch

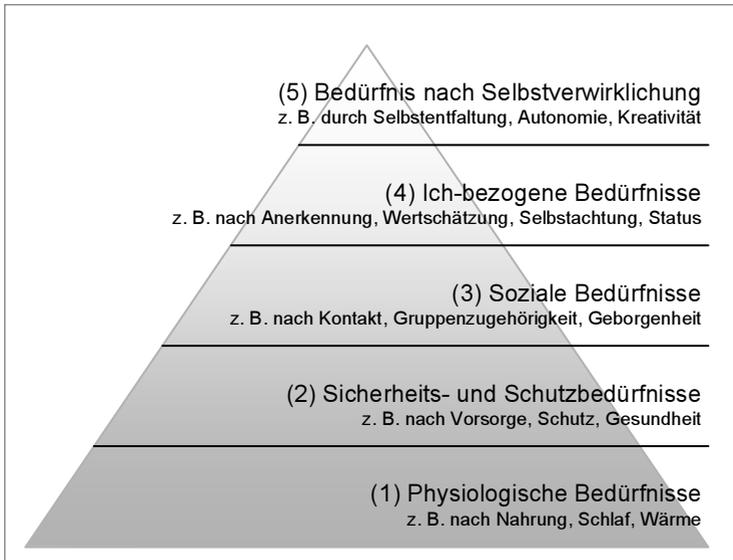
die Produktivität einer Kontrollgruppe, die bei unveränderten Beleuchtungsbedingungen arbeitete, verbesserte. Nachdem in der Experimentalgruppe die ursprünglichen Lichtverhältnisse wieder hergestellt wurden, blieb die erhöhte Produktivität ebenfalls erhalten.

Die Erklärung für diesen Effekt fand man darin, dass die Leistungssteigerung durch die bloße Anwesenheit der beobachtenden Versuchsleiter und deren Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter hervorgerufen wurde. Diese Hypothese konnte durch Interviews mit den Teilnehmern der Versuche bestätigt werden.

Das Experiment löste in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen starke Veränderungen in der Denkweise aus. In der Psychologie gelangte man zu der Erkenntnis, dass das Bewusstsein, Teilnehmer einer Untersuchung zu sein, das natürliche Verhalten beeinflussen kann. In der Betriebswirtschaftslehre musste man einsehen, dass die Arbeitsleistung nicht allein von objektiven Bedingungen, sondern auch von sozialen Faktoren beeinflusst wird. Die durch den sogenannten Hawthorne-Effekt ausgelöste Human-Relations-Bewegung sorgte dafür, dass sich die Forschung künftig stärker auf soziale Beziehungen, Interaktionen, Gruppenphänomene etc. fokussierte. In der Folge erstarkten Disziplinen wie Marketing, Organisations- und Personallehre, die bis dahin kaum Beachtung gefunden hatten.

Self-Actualizing Man (= Sich selbst verwirklichender Mensch)

Den Aufbruch zu einem weiteren Menschenbild, dem des „Self-Actualizing Man“, läutete der amerikanische Psychologe Abraham Maslow 1943 ein. Mit seiner Bedürfnispyramide beschrieb er die Motivation des Menschen als Stufenmodell. Dabei ging Maslow davon aus, dass der Mensch zunächst versucht, die Bedürfnisse der untersten Stufe zu befriedigen, bevor er sich um die Bedürfnisse der nächsten Stufe kümmert. Ein Bedürfnis ist nach Maslow erst dann vorhanden, wenn die darunter angeordneten Bedürfnisse erfüllt sind. Ein befriedigtes Bedürfnis verstärkt demnach die Motivation, weitere Bedürfnisse zu befriedigen.



Bedürfnispyramide nach Maslow (1943)

Die Arbeit von Abraham Maslow wurde vielfach kritisiert und zum Teil auch missverstanden. Dies soll hier jedoch nicht vertieft werden (weiterführende Informationen finden Sie bei P. G. Zimbardo, 1999 oder bei A. H. Maslow, 1943). Interessant ist allerdings, dass die Anerkennung sozialer Bedürfnisse in Maslows Modell nur einen mittleren Rang einnimmt: Maslow ging davon aus, dass Menschen nach Höherem als nach sozialem Austausch streben, nämlich nach Selbstverwirklichung. Dies bedeutet, dass sich der Mensch weiterentwickeln will, dass er nach einem höheren Sinn seiner Tätigkeiten sucht und danach strebt, seine Tätigkeit als Teil seiner Identität anzusehen.

Generell weist das Menschenbild des Self-Actualizing Man starke Parallelen zur Theorie Y nach Douglas McGregor auf.

Complex Man (= Komplexer Mensch)

Wenn Sie sich ehrlich danach befragen, ob alle Ihre Mitarbeiter und auch Sie selbst stets nach Selbstverwirklichung streben, so werden Sie diese Frage wohl mit einem „Nein“ beantworten müssen. Spätes-

tens die Arbeiten von Edgar Schein, der um die 1980er-Jahren mit seinen „Karriereankern“ die Bedingungen für die Karriere im 21. Jahrhundert darlegte, verdeutlichen, dass sich das Bild des Arbeitnehmers verändern muss. Nach Schein sind Karriereanker bei sich selbst wahrgenommene Fähigkeiten und Talente, Werte und Motive, welche die eigenen (Karriere-)Entscheidungen beeinflussen. Er definiert die Karriereanker als Schlüsselemente des Selbstkonzepts. Die acht Karriereanker drücken aus, was ein Arbeitnehmer durch seine Karriere anstrebt. Gleichzeitig können sie als Instrumente zur Bestimmung geeigneter Berufsperspektiven genutzt werden.

Die acht Karriereanker

- Autonomie und Unabhängigkeit
- Sicherheit und Stabilität
- Technisch-funktionale Kompetenz
- General Management
- Unternehmerische Kreativität
- Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache
- Totale Herausforderung
- Lebensstilintegration

Auf eine genauere Erklärung der Karriereanker soll hier verzichtet werden (weitere Informationen finden Sie bei E. H. Schein, 1996). Wichtiger ist an dieser Stelle die Frage, welches Menschenbild des Arbeitnehmers hinter diesen Anker steckt.

Selbst wenn die acht Karriereanker eine erschöpfende Auflistung aller die Karriere beeinflussenden Faktoren darstellten, müsste man jeden einzelnen Mitarbeiter trotzdem als ausgesprochen komplexes Wesen wahrnehmen. Die Einstellung zur Arbeit und die Motivation zu arbeiten sind von vielen Faktoren abhängig, die nicht nur die Persönlichkeit eines Menschen, sondern auch seine Situation und sein Umfeld als relevante Variablen betreffen.

Führen nach dem Menschenbild des Complex Man

Führung nach dem Verständnis des Complex Man kann nur dann funktionieren, wenn die Führungskraft eine (angemessene) Vorstellung davon hat, in welchem Ausmaß die verschiedenen Karriereanker beim einzelnen Mitarbeiter ausgeprägt sind. Dies aber bedeutet,

dass man Führung nicht allgemein darauf ausrichten kann, Möglichkeiten zum sozialen Austausch zu schaffen oder die Selbstverwirklichung zu fördern. Vielmehr muss Führung die individuellen Bedürfnisse eines jeden Mitarbeiters berücksichtigen. Wir werden auf diesen Gedanken noch genauer eingehen, wenn wir uns im Kapitel 3.1 der Dyadischen Führung widmen. An dieser Stelle sei jedoch schon einmal angemerkt, dass Führung damit zur Dienstleistung wird. Wir laden Sie ein, sich Zeit zu nehmen, die Implikationen dieser Aussage einmal zu durchdenken.

1.2 Aktuelle Führungstheorien und Konzepte

Beispiel: Eine Geschichte aus dem Steinbruch ...

Stellen Sie sich einen großen Steinbruch vor, in dem zwei Steinmetze damit beschäftigt sind, Steinquader zu schlagen.

Sie gehen auf den ersten Steinmetz zu und fragen ihn, was er da mache. Dieser brummt: „Na, das sehen Sie doch! Ich schlage Steinquader aus dem Steinbruch!“

Sie fragen den zweiten Steinmetz nach seiner Beschäftigung. Dieser antwortet Ihnen lächelnd: „Ich bin ein Teil des Teams, das eine Kathedrale errichtet!“

Welche Schlüsse können wir aus dieser Geschichte ziehen? In Führungskräftetrainings erhalten wir auf diese Frage meist eine der folgenden Antworten:

- Der zweite Steinmetz ist motivierter.
- Der zweite Steinmetz hat mehr Freude an seiner Arbeit.
- Der erste Steinmetz ist realistischer.
- Der erste Steinmetz hat eine negativere Einstellung zu seiner Arbeit.
- Der zweite Steinmetz hat sich mit den übergeordneten Zielen seiner Arbeit auseinandergesetzt.
- Der zweite Steinmetz wird wahrscheinlich mehr Leistung erbringen.

Sicherlich sind all diese Antworten stimmig. Interessant ist aber auch die Frage, warum die beiden Steinmetze so offensichtlich unterschiedlich an ihre Aufgabe herangehen. Vielleicht liegt es an einer