



Agilität im Job und Menschenbilder sind untrennbar miteinander verknüpft.

Foto: fizkes – stock.adobe.com

Menschenbilder

Agile Führung

Die Theorien X und Y sind Managementtheorien bzw. Führungsphilosophien, die zwei völlig unterschiedliche Menschenbilder repräsentieren. Was steckt hinter den Theorien und wie lassen Sie sich im Arbeitsalltag nutzen, um Mitarbeitende zu motivieren?

Oft hört man Führungskräfte von der selbständigen und engagierten Arbeitsweise von Mitarbeitenden anderer Unternehmen schwärmen. Diese gehen angeblich viel motivierter zur Sache als das eigene Personal und organisieren und managen alles selbst. Schließt die Führungskraft das ab mit dem Satz „Aber mit meinen Leuten geht das nicht“, sollte sie sich selbst gegenüber hellhörig werden. Denn wer ist denn im Unternehmen dafür zuständig, dass eine fähige, motivierte und engagierte Crew vorhanden ist? Der altbekannte Satz „Der Fisch stinkt vom Kopf her“ findet immer wieder seine Berechtigung.

Das Menschenbild ist entscheidend

Das Problem liegt meist gar nicht bei den angeblich unfähigen Mitarbeitenden, sondern in der Denkweise der Führungskraft. Ist eine Führungskraft nämlich der

Auffassung, dass ein Mitarbeitender keine Verantwortung übernehmen möchte, dann überträgt sie ihm auch keine. Geht die Führungskraft weiter davon aus, dass die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit erst dann alles geben, wenn sie einen materiellen Anreiz dafür geboten bekommen, dann baut sie ein entsprechendes Belohnungs- und Bestrafungsmodell auf, z.B. durch Provisionen, Prämien und Bonuszahlungen. Und danach wiederum richten sich die Mitarbeitenden mit ihrer Einstellung und ihrem Leistungsverhalten aus: „Wenn ich mehr mache, bekomme ich mehr.“ Die Mitarbeitenden handeln so, wie es die Führungskraft von ihnen erwartet und wie es für sie selbst am vorteilhaftesten bzw. am wirtschaftlichsten ist. Dadurch fühlt sich die Führungskraft in ihrem Menschenbild bestätigt. Und schon ist eine selbsterfüllende Prophezeiung entstanden. Die Falle ist zugeschnappt. Dieses Menschenbild nannte der Professor für Management

am Massachusetts Institute of Technology, Douglas McGregor, im Jahr 1960 „Theorie X“. Der Menschentypus nach der „Theorie Y“ ist hingegen das genaue Gegenteil. Wohlwissend, dass es weder den einen, noch den anderen Typus in der Realität in Reinform gibt. Wobei es gerade im geschäftlichen Umfeld mehr Mitarbeitende gibt, die zum Menschenbild der „Theorie X“ tendieren. Eigenartigerweise arbeiten dieselben Menschen in ihrem Privatbereich auf selbstgesteckte Ziele hin und erreichen diese meistens auch. Deshalb sollte derjenige Unternehmer- und Führungstyp,

- der alle Bereiche alleine gestaltet und steuert,
- dessen Mitarbeitende angeblich nicht willens und nicht fähig sind, neue Arbeitsweisen umzusetzen,
- dessen Personal wartet, bis ihm Arbeiten „von oben“ zugeteilt werden,
- der über Beschäftigte klagt, die sich ständig vor verantwortungsvollen

oder neuen Arbeiten drücken und es lieber den Chef machen lassen,

- der seine Mitarbeitenden nur mit materiellen Anreizen zu mehr oder höheren Leistungen anspornen kann,

sehr schnell sein Menschbild und seine eigenen Verhaltensweisen überprüfen. Und er sollte sich die Frage stellen, warum sich seine Mitarbeitenden im Privatbereich wie Unternehmer, im Betrieb aber wie „Abhängige“ verhalten?

Gedankliche Wendung reicht nicht

Wer jetzt auf die Idee kommt, dass er sich alleine durch eine geänderte Geisteshaltung ein Dream-Team erschaffen kann, der springt jedoch zu kurz. So einfach ist es in der Realität und in der Gesamtheit dann auch wieder nicht. Denn Fakt ist, dass man einerseits seine grundlegende Einstellung nicht über Nacht um 180 Grad verändern kann. Und ein „X-Team“ verändert sich ebenso nicht schlagartig in ein „Y-Team“. Wenn aber eine Führungskraft ernsthaft daran arbeitet, eine „Y-Einstellung“ einzunehmen, wird sie mehr mitunternehmerisches, engagiertes und leistungswilliges Verhalten bei vielen Mitarbeitenden entdecken. Und dies kann dann dazu führen, dass sich bei ihr durch kleine Erfolge nach und nach eine „Y-Einstellung“ verfestigt und sich in der Folge das Verhalten des Teams verändert.

Gibt es dann erste Mitarbeitende, die mit mehr Enthusiasmus und Energie zu Werke gehen, besteht eine gute Chance, dass diese ihre Kollegen damit anstecken. Dadurch wird dann das Unternehmen kreativer, flexibler, wirtschaftlicher und auch interessanter für externe Bewerber. Das könnte sich dann ebenfalls zu einer (positiven) selbsterfüllenden Prophezeiung entwickeln.

Mitarbeitende haben Unternehmensbild

Im Gegenzug dazu achten immer mehr Mitarbeitende auf die Werte, die ihr Arbeitgeber verkündet und in der täglichen Praxis lebt. Unter den Unternehmen gibt es aus dem Blickwinkel der

Mitarbeitenden „X- und Y-Arbeitgeber“. Bei Gesprächen mit Mitarbeitenden und insbesondere bei Bewerbungsgesprächen mit den jüngeren Jahrgängen ist deutlich zu merken, dass diese den „inneren Werten“ eines Unternehmens immer mehr Beachtung schenken. Denn die Mitarbeitenden wollen sich nicht nur mit dem, was das Unternehmen herstellt, sondern auch mit dem Verhalten der Inhaber, Führungskräfte und ihrer Kollegen identifizieren. Und ihnen ist die Sicht der Kunden und der Verbraucher auf das Unternehmen sowie deren



Wertung wichtig. Mit dem wachsenden Anteil der Jüngeren an der Gesamtzahl der Beschäftigten ändern sich damit zwangsläufig die tatsächlich gelebten Werte hinsichtlich der zukünftigen Arbeitswelt gravierend.

Von hoher Vergütung bis zu flachen Hierarchien

Dass die Vergütung der Leistungen marktkonform und angemessen sein muss, ist und bleibt eine Grundvoraussetzung, um gute Mitarbeitende gewinnen und an das Unternehmen binden zu können. Auch eine offen und ehrlich kommunizierende FührungscREW konnte sich schon immer einer motivierten Belegschaft sicher sein, während die Führung nach dem Motto „Wissen ist Macht – nichts wissen macht auch nichts!“ zu einem demotivierten Haufen geführt hat, der vom Wettbewerb abgehängt wurde.

Dass man als Mitarbeitender seine Ideen und Vorstellungen von der Zu-

kunft seines Unternehmens vor- und einbringen kann, wird von diesen sehr geschätzt und mit Bestleistungen, Engagement, höchster Motivation und Identifikation honoriert. Das bringt das gesamte Unternehmen voran. Gerade hierin ist oftmals der Unterschied zwischen den Unternehmen einer Branche zu finden: die einen haben viele Zugpferde, die anderen eine Belegschaft die wartet, bis konkrete Anweisungen von den Führungskräften kommen. Zu den Top-Themen, die von den Mitarbeitenden ebenfalls immer mehr erwartet und geschätzt werden, gehören zudem flache Hierarchien, weitgehend freie Einteilung der Arbeitszeit, nachhaltiges Verhalten und soziales Engagement sowie eine Diversität in der Belegschaft.

Leistung gibt es nur als Team

Jeweils individueller Fleiß und individuelles Engagement ergeben gebündelt und im Team auf ein Ziel ausgerichtet eine gute Leistung. Doch das ist in Zeiten von Corona, Digitalisierung, Homeoffice und Arbeiten auf Distanz nicht so einfach, da eine Führungskraft anders führen muss, als wenn die Mitarbeitenden alle vor Ort sind. Hier bedarf es neuer Methoden und Verhaltensweisen bei der Kommunikation und der Zusammenarbeit. Für eine Führungskraft ist es wichtig zu wissen, welche Leistung ein Team erbringen kann.

Denn eine Führungskraft fällt Entscheidungen, bei denen sie – bewusst oder unbewusst – eine Annahme darüber trifft, ob ihr Team in der Lage ist, die Herausforderungen bewältigen zu können. Und dabei spielt dann wiederum das Menschenbild (X oder Y) eine sehr große und entscheidende Rolle. Habe ich von meinem Team eine „Y-Vorstellung“, dann werde ich herausfordernde Aufgabenstellungen eher annehmen, als wenn ich mir insgeheim vorstelle, wie sich ein „X-Team“ dagegen wehren wird, sich neuen und schwierigen Aufgaben zu stellen. Und da sind wir dann wieder bei dem Thema „selbsterfüllende Prophezeiung“. Wer wagt gewinnt – wer nicht wagt, hat schon verloren.

Wolfgang Zechmeister