

HEYNE <

THOMAS GORDON

Manager- konferenz

Effektives Führungstraining

Aus dem Amerikanischen
von Hainer Kober

WILHELM HEYNE VERLAG
MÜNCHEN

Titel der amerikanischen Originalausgabe:
LEADER EFFECTIVENESS TRAINING L. E. T.
Erschienen 2001 bei Berkley Publishing Group

Das Vorwort wurde von Bernhard Liesen übersetzt.

Umwelthinweis:

Dieses Buch wurde auf chlor- und säurefreiem Papier gedruckt.

19. Auflage
1. Auflage dieser Ausgabe

Aktualisierte Taschenbuchausgabe 02/2005

Copyright © 1977 by Thomas Gordon
Copyright © 2001 der aktualisierten Ausgabe by Thomas Gordon
Copyright © 1979 der deutschsprachigen Ausgabe
by Hoffmann & Campe Verlag, Hamburg
Copyright © 2004 dieser deutschsprachigen aktualisierten Ausgabe
by Random House GmbH
Der Wilhelm Heyne Verlag München ist ein Verlag der
Verlagsgruppe Random House GmbH
<http://www.heyne.de>
Printed in Germany 2005
Umschlagkonzept und -gestaltung: Hauptmann und Kampa
Werbeagentur, München – Zürich
Satz: C. Schaber Datentechnik, Wels
Druck und Verarbeitung: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 3-453-60000-2

Inhalt

Vorwort	11
1. Wie wird man ein effektiver Führer?	17
2. Wer führt, ist noch kein Führer	29
Was macht einen Führer aus?	33
Das Dilemma des Führers	36
Was Menschen von ihrer Gruppe erwarten	39
Der Führer als Problemlöser	46
Feststellen, wer das Problem besitzt	56
3. Sie können es allein machen –	
oder mit Hilfe der Gruppe	58
Die »Weisheit« der Gruppe	60
Wozu ein Team?	62
Wer ist verantwortlich?	67
Sorgen Sie dafür, dass Probleme gelöst werden	69
4. Techniken, die Mitarbeitern helfen,	
ihre Probleme zu lösen	72
Antworten, die Problemlösungen erleichtern	77
Türöffner	77
Passives Zuhören	78
Aufmerksamkeitsreaktionen	78
Aktives Zuhören	79
Gründe für aktives Zuhören	81
Besonderheiten des aktiven Zuhörens	92

Brauche ich ein Feedback für jede Botschaft?	93
Kann ich manchmal Kommunikationssperren verwenden?	93
Kann ich erwarten, dass die anderen ihre Probleme immer lösen können?	94
Setzt aktives Zuhören Zustimmung voraus?	95
Ist Zuhören die einzige Technik, die ich brauche?	96
Was ist, wenn mir nicht nach Zuhören zumute ist?	97
5. Zuhören in der alltäglichen Praxis	99
Gefühle sind gut	99
Gefühle können vergänglich sein	103
Zum Kernproblem vordringen	106
Menschen sind liebenswerter als Sie glauben	108
Glätten Sie die Wogen	109
Unterstützen Sie die persönliche Entfaltung Ihrer Leute	111
Der Führer als Lehrer	116
6. Wie Sie sich in der Konfrontation mit Mitarbeitern verhalten	119
Die wesentlichen Elemente der Ich-Botschaft	128
Was geschieht, wenn Sie Ich-Botschaften senden?	130
Wer besitzt das Problem?	130
Der Veränderte hat das Heft in der Hand	131
Die Bedeutung des »Umschaltens«	131
Wie bestärkt man die Verhaltensänderung eines Mitarbeiters?	136
Wie viel müssen Sie über den Veränderten wissen? . .	141
7. Was können Sie für die Effektivität Ihres Managementteams tun?	144
Wer soll zu Ihrem Team gehören?	145

Verschiedene Arten von Meetings	148
Das Meeting zur Problemfindung	149
Das Meeting zur Problemlösung	153
Das Meeting zur Wertanalyse und Entscheidung ..	154
Das Meeting zur Ausführung	155
Das regelmäßig festgesetzte Managementmeeting ..	155
Richtlinien für Managementmeetings	156
Pflichten der Teilnehmer bei Managementmeetings ..	166
Pflichten der Gruppenmitglieder	
vor jedem Meeting	167
Pflichten der Gruppenmitglieder	
während des Meetings	167
Pflichten der Gruppenmitglieder	
nach dem Meeting	169
Besondere Pflichten des Gruppenführers	169
8. Konflikte: Wer siegt, wer unterliegt?	174
Drei verschiedene Methoden zur	
Lösung von Konflikten	181
Das Prinzip der Methoden I und II	183
Der Preis von Methode II	187
Die Kosten der Macht	188
Wie Menschen auf Macht reagieren	191
Einschränkung der nach oben	
gerichteten Kommunikation	192
Speichelleckerei und andere	
liebedienerische Reaktionen	193
Schädliche Konkurrenz und Rivalität	194
Unterwürfigkeit und Konformismus	195
Auflehnung und Trotz	196
Die Suche nach Verbündeten und Koalitionen	197
Rückzug und Flucht	198
Die Wirkung der Macht auf den Führer	199
Macht kostet Zeit	199
Macht kostet Durchsetzung	200

Macht kostet Entfremdung	200
Macht kostet Stress	201
Macht kostet Einfluss	202

9. Die Jeder-gewinnt-Methode:

Wie aus Konflikt Kooperation entsteht	207
Worin besteht die Jeder-gewinnt-Methode?	208
Die Hintergrundfakten	220
Methode III	220
Die Anwendung der Methode III	222
Die Anwendung der konfrontativen Ich-Botschaft	222
Wie wäre die Geschichte ohne Anwendung der Führungsstrainings-Techniken ausgegangen? ...	224
Nachtrag	224
Die Vorteile der Jeder-gewinnt-Methode	225
Größere Verpflichtung zur Ausführung der Entscheidung	225
Bessere Entscheidungen	226
Herzlichere Beziehungen	227
Schnellere Entscheidungen	227
»Verkaufen« wird nicht verlangt	228
Richtlinien für die sechs Schritte der Jeder-gewinnt-Methode	228
Probleme bei der Anwendung der Jeder-gewinnt-Methode	234
Wünschen Sie offene und ehrliche Beziehungen? ..	234
Wenn akzeptable Lösungen schwer zu finden sind ..	236
Der Spielraum des Führers	238
Die Versuchung, auf die Gewinner/Verlierer-Methoden zurückzugreifen ...	242
Konsens, Mehrheit und gegenseitiges Einvernehmen	243
Muss die Gruppe alles entscheiden?	246
Wenn Abmachungen nicht eingehalten werden ...	247

Die Entscheidung, wer an der Problemlösung beteiligt werden soll	248
Es führt kein Weg zurück	250

10. Die Jeder-gewinnt-Methode innerhalb der Organisation	254
Konflikte zwischen Führern und sämtlichen Gruppenmitgliedern	255
Konflikte zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaft ..	258
Umgang mit Beschwerden von unteren Ebenen	261
Wenn Ihr Führer Ihren eigenen Bedürfnissen im Wege steht	264
Problemlösung in größeren Gruppen	267
Die »Abwärts-Aufwärts-Abwärts-Aufwärts-Methode«	268
Die »Bewertungsausschuss-Methode«	270
Wenn Regeln gebrochen werden	274
11. Die periodische Planungskonferenz: ein neuer Ansatz zur Leistungsbewertung	277
Traditionelle Leistungsbewertung	279
Die periodische Planungskonferenz (PPK)	282
Rationelle Gründe für die PPK	284
Grundvoraussetzungen für die PPK	285
Vorbereitung der PPK	287
Was sind Leistungs-»Maßstäbe«?	291
Wie man sich gegenseitig auf bestimmte Maße einigt	292
Leitung der PPK	293
Ausführung der getroffenen Entscheidungen	296
Wie Sie Ihrem Mitarbeiter die Daten zur Selbstbewertung liefern	296
Wie Sie Ihre Mitarbeiter unterstützen können	297
Wie Sie die Problemlösung erleichtern	297
Welche Vorteile sind von der PPK zu erwarten? ...	298

12. Einige Fragen von Bedeutung	300
Welcher Mensch wollen Sie sein?	300
Welche Beziehungen wollen Sie?	303
Ein CREDO für meine Beziehungen	305
Welche Organisation wollen Sie?	306
Welche Gesellschaft wollen Sie?	308
Ein persönliches Nachwort	309
Register	314

Vorwort

Das vorliegende Buch, das in den Vereinigten Staaten 1977 zum ersten Mal erschien und in Deutschland 1979, ist immer noch wichtig, wenn es um das qualitative Niveau der Führungsrolle in Unternehmen geht. Tatsächlich besitzt es heute noch mehr Relevanz, berücksichtigt man den gegenwärtigen Trend, die traditionell durch »Dominanz« charakterisierte Führungsrolle zugunsten einer »partnerschaftlichen Beziehung« aufzugeben und Mitarbeiter nicht mehr in erster Linie zu »bewerten«, sondern sie »miteinander zu verbinden«.

Nirgendwo ist dieser Trend weiter verbreitet als am Arbeitsplatz. Die traditionelle Hierarchie in Unternehmen erwartete von Managern der Führungsebene, dass sie von oben herab befahlen, rigide Kontrollmaßnahmen ergriffen und Informationen sammelten. Heute wird diese autokratische, hierarchisch orientierte, auf Kontrolle und Schubladendenken basierende Methode durch eine Art »Demokratie am Arbeitsplatz« ersetzt, wodurch sich die Führungsrolle des Managers radikal ändert. Viele Problemlösungen, die der Warenproduktion und der Entwicklung von Dienstleistungen zugute kommen, werden von Teams erarbeitet, von denen einige keinen wirklichen Chef mehr kennen.

Es gibt deutliche Hinweise dafür, dass dieses System zur Integration aller Mitarbeiter erfolgreicher ist als das autokratisch-hierarchische. In den letzten Jahren hat sich herauskristallisiert, dass sich diese Praktiken positiv auf Produktivität und finanzielle Leistung von Unternehmen auswirken, während Profitverluste und Abwesenheitsraten verringert werden konnten.

In den Vereinigten Staaten und vielen anderen Ländern ist zu erkennen, wie sich dieser Trend auch in anderen wichtigen zwischenmenschlichen Beziehungen durchgesetzt hat. Frauen haben für ihre Rechte gekämpft, was zu weniger einseitigen und gleichberechtigteren Beziehungen mit Männern geführt hat – in der Ehe sowie am Arbeitsplatz. Eltern, die durch das Elterntaining stark beeinflusst worden sind, verzichten auf die Methode des »Befehlens und Gehorchens«. Die alte Vorstellung – nach dem Motto »Vater weiß alles besser« – wird zugunsten einer nicht autoritären, nicht hierarchischen und nicht auf Bestrafung beruhenden Erziehung ersetzt. Mehr und mehr Eltern beginnen zu begreifen, was für negative Auswirkungen ein autoritärer Erziehungsstil nicht nur auf die Kinder selbst, sondern auch auf ihre Beziehung zu ihnen hat. Sie lernen aber auch, dass eine permissive Erziehungsmethode mit Sicherheit keine Alternative ist – sowohl die Eltern als auch die Kinder müssen das Gefühl haben, dass ihre Interessen befriedigt werden.

Dieser Trend, auf demokratischen Prinzipien beruhende Beziehungen zu etablieren, lässt sich jetzt auch bei unseren Bildungsinstitutionen beobachten, die traditionellerweise stark von einem Dominanz-Modell abhängig waren, das die Beziehungen zwischen Bürokraten und Lehrern, Lehrern und Schülern und sogar Lehrern und Eltern geprägt hat. Lehrern ist es heute nicht mehr erlaubt, harte Strafen zu verhängen, um so ihre dominante Rolle durchzusetzen. Mein Trainingsunternehmen hat eine bedeutende Rolle dabei gespielt, Lehrern beizubringen, wie sie ihre Schüler motivieren können, damit diese aktiv daran teilnehmen, die im Klassenzimmer gültigen Regeln zu formulieren. Es gibt jetzt auch häufig kooperativ arbeitende Lerngruppen, und viele wissenschaftliche Forschungsstudien haben die positiven Seiten dieser führerlosen Lernmethode bewiesen.

1977 hieß es häufig, das Buch sei zu »soft«, »zu sehr an den Angestellten orientiert«. Kritiker nahmen Anstoß daran, dass Manager so viele Meetings abhalten und mit den Gruppenmitgliedern »ihre Autorität teilen« sollten. Sie hatten Probleme mit dem vollkom-

men neuen Verständnis der Führungsrolle und vielfach den Eindruck, der Autor setze zu sehr auf die »Weisheit der Gruppe«, die »Selbstmotivation der Mitarbeiter« und die »Übertragung von Führungsfunktionen an die Gruppenmitglieder«. Selbst das aktive Zuhören geriet in die Kritik: Hier würden Psychotherapie und »gefühlbetonte« Verhaltensweisen am Arbeitsplatz eingeführt, dachte man. Ein weiterer Kritikpunkt lautete, man lege zu viel Wert auf die »Zufriedenheit« der Mitarbeiter und setze zu viel Vertrauen in deren Fähigkeiten, an Problemlösungen mitzuarbeiten und eigene Ziele zu definieren.

Heute – dreißig Jahre später – sind wir Zeugen einer tief greifenden Veränderung, die nicht nur das Unternehmen betrifft, sondern auch die Rolle ihrer Führungskräfte. Mittlerweile ist allgemein anerkannt, dass die Effektivität einer Führungskraft von ihrer Fähigkeit abhängt, ein kompetentes Team aufzubauen und partnerschaftlich mit Managern und Angestellten anderer Abteilungen des Unternehmens zusammenzuarbeiten.

Führungskräfte müssen lernen, zwischenmenschliche Beziehungen zu schaffen, die für die Teamarbeit so wichtig sind: Jedes einzelne Teammitglied muss wissen, dass es geachtet und gebraucht wird.

Hunderte von Aufsätzen und Büchern haben bestätigt, dass eine neue Generation von Managern die im zwischenmenschlichen Bereich wichtigen Kommunikationstechniken erlernen muss, die in diesem Buch definiert werden. Dazu gehören Fähigkeiten wie:

- eine Gruppe aufzubauen und Gruppenmeetings zu leiten (Kapitel 7),
- konzentriert und aktiv zuzuhören (Kapitel 4, 5),
- eine nicht bedrohliche und nicht auf Macht beruhende Methode zu entwickeln, um andere zu beeinflussen, ihr inakzeptables Verhalten zu verändern (Kapitel 6),
- Konflikte so zu lösen, dass keiner verliert und die Interessen beider Seiten berücksichtigt werden (Kapitel 9, 10)
- Kommunikationssperren im Gespräch zu erkennen und zu vermeiden (Kapitel 4),

- eine nicht bedrohliche Alternative zur Bewertung der Arbeitsleistung anzuwenden (Kapitel 11),
- die adäquate Art des Meetings zu erkennen (Kapitel 7).

Obwohl die Bedeutung des »Beziehungstrainings« längst erkannt ist, kommt ein großer Prozentsatz von Angestellten nie in den Genuss einer Fortbildungsmaßnahme, die ihre Effektivität in der Gruppe steigern könnte. Manche Firmen geben dafür kein Geld aus. Dabei wäre es so wichtig für ihr wirtschaftliches Überleben. Viele Firmen werden in die Schulung ihrer Führungskräfte investieren und diesen die Fähigkeit vermitteln müssen, kooperativ und partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Die Firmen werden sich zu »Lern-Unternehmen« wandeln müssen.

Seit dieses Buch im Jahr 1977 erstmals publiziert wurde, hat die von mir gegründete Organisation, die ursprünglich *Effectiveness Training Incorporated* hieß, danach aber in *Gordon Training International* umbenannt wurde, in über hundert Unternehmen in den Vereinigten Staaten und einem Dutzend anderer Länder Schulungen für Manager und Führungskräfte durchgeführt. Die *Managerkonferenz* war das Lehrbuch des Leader-Effectiveness-Training-Kurses (LET), dessen Länge zwischen drei und fünf ganzen Tagen variiert. Die Kursteilnehmer haben reichlich Gelegenheit, während der Schulung und in Rollenspielen die Kommunikationstechniken und Konfliktlösungsstrategien praktisch anzuwenden. Immer wieder wird uns von Kursteilnehmern berichtet, dass der grundlegende Wert ihrer Schulung für sie darin bestand, die unabdingbaren Kommunikationstechniken erlernt zu haben, mit denen sie in anderen Ausbildungskursen nicht vertraut gemacht worden seien. Sie beschwerten sich, dass Berater und Buchautoren ihnen erzählt hätten, *was* sie unternehmen sollten: Sie empfahlen Mitarbeiterbeziehung, TQM, Teamarbeit, die Arbeit abwechslungsreich zu gestalten und andere Initiativen des oberen Managements. Nur selten aber hat man sie gelehrt, *wie* sie diese Initiativen in die Praxis umsetzen können. Dieses Buch macht Sie hingegen mit den speziellen Kommunikationstechniken und Pro-

blemlösungsstrategien vertraut, die erforderlich sind, damit solche Programme funktionieren.

Es ist nur allzu offensichtlich, dass sich integratives Management durchgesetzt hat. Dieses Buch wird Ihnen zeigen, *was* Sie tun müssen, und – noch wichtiger – *wie* Sie es tun müssen.

Dr. Thomas Gordon

Gründer des Gordon Training International

Notiz des Autors

Um dieses Buch dem Prinzip der Geschlechtergleichheit anzupassen und die umständliche Konstruktion mit »-Innen« und ähnlichem zu umgehen, habe ich das Geschlecht von Führern und Gruppenmitgliedern möglichst gleichmäßig verteilt.

1 Wie wird man ein effektiver Führer?

Den Begriff »leadership« (Führung, Führungsrolle) gibt es – so hat man mir gesagt – in der englischen Sprache erst seit etwa 1800. Dann dauerte es noch einmal 100 Jahre, bis sich Sozialwissenschaftler ernsthaft mit der Frage der Führungsrolle befassten. Doch in den letzten 70 Jahren war die Forschung eifrig bemüht, die verlorene Zeit wieder wettzumachen. Man untersuchte, wie Menschen zu Führern werden, wie sie Führungspositionen behalten, Anhänger gewinnen, Gruppenleistungen beeinflussen und worauf Führungseffektivität beruht. Ohne Zweifel also ist dieser Gegenstand eingehend erforscht worden.

Heute birgt das Konzept der Führungsrolle kaum noch Geheimnisse für uns. Es lässt sich recht genau darlegen, was den effektiven Führer ausmacht. Anhand der Vielzahl von Studien können wir ein zuverlässiges Modell der Führungseffektivität entwickeln. Die betreffenden Forschungsdaten wurden in vielen Arten von Organisationen und Gruppen gewonnen.

Ein Ziel dieses Buches ist es, das Modell aus der Abgeschlossenheit der Universitätslaboratorien herauszuholen und der Öffentlichkeit vorzustellen. Es soll für die zahllosen Menschen leichter zugänglich sein, die selbst Führungspositionen innehaben: in der Regierung, in Wirtschafts- und Industrieunternehmen, in Ämtern und Institutionen, in der Gemeindeverwaltung, in Schule und Familie.

Die meisten Menschen verbringen einen Großteil ihres Lebens in der Gruppe: bei der Arbeit, in der Kirche, beim Spiel und beim Lernen. Und ob es ihnen gefällt oder nicht, scheinen alle diese Gruppen Führer nötig zu haben. Nun können Führer eine

Gruppe machen – oder sie kaputtmachen. Von ihren Einstellungen und Verhaltensweisen hängt die Gruppenleistung entscheidend ab. Das wissen wir alle aus unserer eigenen Erfahrung mit Lehrern, Verwaltungsbeamten, Aufsichtspersonen, Ausschussvorsitzenden, Trainern, Managern und Geistlichen.

Das gilt auch für unsere Gesellschaft. Man macht sich häufig nicht klar, dass sich die meisten Menschen irgendwann einmal in die Lage versetzt sehen, eine Gruppe führen zu müssen. So werden die meisten von uns schließlich Eltern. Sie übernehmen also eine Führungsrolle gegenüber ihren Kindern. Auch der Lehrer ist für Schüler ein Führer. Jeder wird zum Führer, der einen Ausschuss oder eine Arbeitsgruppe leitet, der zum Präsidenten einer ehrenamtlichen Organisation gewählt wird, der Verantwortung als Pfadfinderführer oder Ferienlagerleiter übernimmt.

Wie viele dieser zahllosen Menschen empfinden ihre Führungsrolle als lohnend und befriedigend? Wie viele können – wenn sie ehrlich sind – mit ihrer Leistung zufrieden sein? Wie viele stoßen bei ihren Bemühungen auf lästigen Widerstand – oder auch auf Feindseligkeit, Eifersucht und Unfreundlichkeit? Wie viele geben auf und sagen resigniert: »Nie wieder!«?

Hat ein Führer Schwierigkeiten mit seiner Rolle, liegt es meist an seiner eigenen Unfähigkeit. Angesichts der Tatsache, dass nur wenige Menschen jemals für diese Rolle ausgebildet worden sind, kann man verstehen, warum die Führungsrolle sich so häufig als schwierig, mühselig und enttäuschend erweist.

Untersuchungen haben ergeben, dass einer der Hauptgründe für dieses Versagen darin liegt, dass Führungskräfte in Stellungen befördert werden, in denen sie eng mit anderen zusammenarbeiten müssen. *Ohne die Fertigkeit, gut funktionierende Beziehungen aufzubauen und ein Team zu bilden, das die gesamte Gruppe integriert, können diese Führer die Kreativität ihrer Mitarbeiter nicht positiv umsetzen. Sie scheitern, weil sie nicht wissen, wie man egalitäre und ausgewogene Beziehungen aufbaut.*

Eine weitere Absicht dieses Buches liegt darin, Führern zu zeigen, welche besonderen Techniken und Methoden sie lernen müs-

sen, wenn sie sich an einem zeitgemäßen »Modell« der Führungseffektivität orientieren wollen. Das Modell nur zu verstehen reicht nicht aus. Führer müssen auch die Fertigkeit erwerben, dieses Modell zu realisieren.

Nehmen wir das wichtige Konzept der »gegenseitigen Bedürfnisbefriedigung«, das in Kapitel 3 eingehender erklärt wird. Untersuchungen haben gezeigt, dass effektive Führer den Mitgliedern ihrer Gruppe das Gefühl geben, ihre Bedürfnisse würden befriedigt. Und auch die Führer haben das Empfinden, dass ihren Bedürfnissen genügt wird. Man bezeichnet das manchmal als »gerechten sozialen Austausch«. Doch wie gelingt dies dem Führer? Was muss er im Einzelnen tun, um jenen wünschenswerten Zustand gegenseitiger Bedürfnisbefriedigung herzustellen? Die Antworten auf diese Fragen nach dem »Wie« wird man in den meisten Büchern über Führungsrollen vergeblich suchen. Und doch gibt es ganz bestimmte Methoden, um solche Bedürfniskonflikte zu lösen und diesen notwendigen »gerechten Interessenausgleich« herzustellen. Das wichtigste Verfahren dabei ist unsere Jeder-gewinnt-Methode, die in den Kapiteln 9 und 10 erläutert und dargestellt wird. Diese sechs Schritte umfassende Methode zur Konfliktlösung ermöglicht dem Führer, die Theorie in die Praxis umzusetzen, *Wirklichkeit* werden zu lassen, was die Forschung uns als *Ideal* hinstellt.

Übereinstimmend bestätigen die Forschungsergebnisse die Bedeutung des »Beteiligungsprinzips«, d. h. den Umstand, dass Gruppenmitglieder eher bereit sind, neue Gedanken und neue Arbeitsverfahren zu akzeptieren, wenn sie an den Entscheidungen beteiligt werden, die mögliche Veränderungen und ihre Verwirklichung betreffen. Zwar wird in den meisten Büchern die »Beteiligung der Angestellten« als eine *ideale* Voraussetzung der Führungseffektivität empfohlen, doch nur wenige legen genau dar, wie man dies im Einzelnen tun soll. In Kapitel 7 analysiere ich den *abstrakten* Begriff des »Beteiligungsmanagements«. Dabei zeige ich, wie Führer Gruppenmitglieder in unterschiedlichem Maße teilhaben lassen können. Und ich beschreibe unterschiedliche Ar-

ten von Gruppenzusammenkünften, mit denen man Beteiligung fördern kann.

In diesem Buch geht es eindeutig um Techniken und Methoden: Wie man so zuhört, dass Gruppenmitglieder über ihre Probleme sprechen; wie man so redet, dass Gruppenmitglieder auf die eigenen Bedürfnisse Rücksicht nehmen; wie solche Meetings zu leiten sind; wie man Probleme erkennt und wie sich gute Lösungen finden lassen; was bei Regelverstößen zu tun ist; wie Gruppenmitglieder dazu zu bewegen sind, sich Leistungsziele zu setzen; wie man der Leistungsbewertung ihren bedrohlichen Charakter nehmen kann.

Einige dieser Techniken und Methoden habe ich selbst entwickelt, als ich zusammen mit den Führern der Organisationen, in denen ich als Berater für zwischenmenschliche Fragen tätig war, an der Lösung praktischer Probleme arbeitete. Andere (vor allem die Kommunikationstechniken) habe ich von Dr. Carl Rogers und anderen übernommen, die mich zum professionellen »Helfer« ausgebildet haben, bzw. von den Kollegen, mit denen ich im Rahmen meiner Tätigkeit als klinischer Psychologe zusammengearbeitet habe. Im Laufe der Jahre ist mein Vertrauen in diese Techniken gewachsen: Ich weiß, dass sie funktionieren, und ich weiß, dass man sie den meisten Führern beibringen kann. Diese Überzeugung gründet sich auf eine über 50-jährige Erfahrung. In dieser Zeit habe ich einige tausend Führer in meinem Führungstraining ausgebildet, viele tausend Lehrer und Schulleiter in meinen Kursen über Lehrertraining und etwa eine Million Eltern (Familienführer) in meinen »Familienkonferenz«-Kursen.

Diese Techniken und Methoden wirken sich auf Organisationen weit stärker aus, wenn das Training auf allen Führungsebenen erfolgt. Sie machen sich in einer Organisation natürlich auch dann schon bemerkbar, wenn nur ein Führer die Techniken und Methoden erwirbt. Dies zeigte sich in einer Studie, die vom Industrial Relations Center der University of Chicago durchgeführt wurde. In einer Folge-Untersuchung wurde festgestellt, wie ein einzelner

Führer, ein Betriebsleiter, eingeschätzt wurde, der die in diesem Buch beschriebenen Führungstechniken erlernt hatte.

Ein Jahr nachdem dieser Mann seinen Führungsstil geändert und die Stellung des Betriebsleiters übernommen hatte, wurden mit den Mitgliedern seiner Gruppe (elf Vorarbeitern) und dem gesamten Management (insgesamt zwölf Leuten) Tiefeninterviews durchgeführt. Unter den 160 Einzeläußerungen, die den Werksleiter charakterisierten, waren nur fünf, aus denen sich negative Eigenschaften herauslesen ließen. Die am häufigsten erwähnten Eigenschaften dieses Führers waren:

- Hört verständnisvoll zu; ist bereit, über Probleme zu sprechen; ist offen für Anregungen; gibt einem die Zeit, zuzuhören (27 Äußerungen).
- Unterstützt einen und hilft einem; verteidigt einen; steht einem bei; erinnert sich an die Probleme, die man hat (19).
- Ist für Teamarbeit; hilft der Gruppe, zu besseren Entscheidungen zu kommen; macht Kooperation leicht (19).
- Sieht einem nicht auf die Finger; kehrt nicht den Chef heraus; ist nicht übergenau (18.)
- Delegiert Verantwortung; schenkt der Gruppe Vertrauen; verlässt sich auf ihr Urteil; lässt Gruppenentscheidungen zu; vertraut auf die Kreativität anderer (17).
- Ist im Umgang mit anderen offen und ehrlich; sagt einem, was er denkt; man kann ihm glauben, was er sagt (11).
- Bringt die besten Seiten seiner Leute zum Vorschein; steht auf gutem Fuß mit den Arbeitern (8).

Das Interview lieferte auch Daten über die Auswirkungen der neuen Techniken und Methoden des Werksleiters:

- Bessere Kooperation und Koordination zwischen allen Abteilungen (21 Äußerungen).
- Wirkt positiv auf das individuelle Verhalten und die individuelle Entwicklung der Vorarbeiter ein (19).

- Erhöhte Produktion und Gewinne (11).
- Bessere Entscheidungen und Lösungen (7).
- Bessere Planung und Maschinenausrüstung (5).
- Wirtschaftlichkeit und Kostensenkung (4).
- Bessere Kommunikation (3).

Diese – sicherlich subjektiven – Daten wurden von einer unabhängigen Institution ermittelt, die keinerlei privates Interesse an den Ergebnissen hatte. So bestärkt mich diese Untersuchung in der Überzeugung, dass sich Führungstechniken vermitteln lassen, dass diese neuen Techniken und Methoden von den Mitgliedern in der Gruppe des Führers ebenso wie von seinen Managementkollegen rasch bemerkt werden und dass sie einer Organisation im Laufe der Zeit zum Vorteil gereichen, selbst wenn sich dort kein anderer Führer einem Führungstraining unterzogen hat.

Ferner hoffe ich, dass dieses Buch dazu beitragen wird, die fruchtlosen Kontroversen beizulegen und die hartnäckigen Mythen zu zerschlagen, die sich mit dem Begriff der Führungsrolle verbinden. Der wohl hartnäckigste Streit dreht sich um die Frage, ob der an »zwischenmenschlichen Beziehungen orientierte« (oder personenbezogene) Führer erfolgreicher ist als der an »Aufgaben orientierte« (oder produktionsbezogene) Führer. Die Forschungsergebnisse zeigen eindeutig, dass der effektive Führer *beides* sein muss: ein »Spezialist für zwischenmenschliche Beziehungen« und ein »Spezialist für Aufgabenstellungen«. Führungseffektivität setzt voraus, dass man Fingerspitzengefühl im Umgang mit Menschen beweist und diese zugleich zu einer hohen Arbeitsleistung zu motivieren versteht. Das eine funktioniert nicht ohne das andere.

Eine ähnliche Kontroverse entzündete sich an der Frage, ob Führer streng oder permissiv sein sollten. In Kapitel 8 werde ich zeigen, dass beide Verfahren ihre Tücken haben. Führer sollten weder ihre Macht dazu benutzen, Konflikte zu ihren Gunsten zu entscheiden, noch Gruppenmitgliedern gestatten, ihren Willen auf Kosten des Führers durchzusetzen. Das Herzstück meiner Konzeption von Führungseffektivität ist eine dritte Möglichkeit,