

Klassiker der Führungsliteratur – Zehn Grundlagenwerke der Mitarbeiterführung

Warum heute noch Klassiker der Führungsliteratur lesen? Das Feld der Veröffentlichungen zum Thema Mitarbeiterführung – ohnehin schwer von allgemeinen Fragen der Unternehmensführung, der Zusammenarbeit in Teams und der *Conditio humana* abzugrenzen – ist kaum mehr zu überschauen, beständig

PROF. DR. BORIS KAEHLER ►
Professor für Personalmanagement, Fachbereich Betriebswirtschaftslehre, Technische Hochschule Wildau (FH), sowie freiberuflicher Trainer und Berater



DER AUTOR

kommen neue Titel hinzu. Wir fragten Professor Dr. Boris Kaehler, welche zehn Werke zum Thema

Führung er engagierten und wissbegierigen Praktikern und Studierenden ans Herz legen würde. Kaehler zeigte sich begeistert von der Idee, schließlich gebe es zahlreiche Bücher, die weitreichende Impulse gegeben hätten und noch heute Beachtung verdienten. Darauf folgte die sprichwörtliche Qual der Wahl. Herausgekommen ist eine Liste von zehn Büchern, die von ungebrochener Aktualität und gut lesbar sind. Warum also die Klassiker noch einmal zur Hand nehmen? Für Boris Kaehler ist die Antwort eindeutig: „Wer die Klassiker kennt, entzieht sich dem Stille-Post-Spiel und entdeckt fortan in neuen Schläuchen viel alten Wein.“

MENSCHENBILDER DER FÜHRUNG

Nach McGregor stehen hinter aller Führung Annahmen über Natur und Verhalten des Menschen. Seine berühmte Zuspitzung: Vielen Führungspraktiken liege die „Theorie X“ zugrunde (der durchschnittliche Mensch ist arbeits- und verantwortungsscheu; Zwang, Kontrolle und Anleitung sind nötig); angezeigt seien indes die entgegengesetzten Annahmen der „Theorie Y“ (geistige / körperliche Anstrengung sind ganz natürlich; Menschen, die sich mit Zielen identifizieren, steuern und kontrollieren sich selbst und lernen, Verantwortung zu übernehmen; kreative Problemlösefähigkeiten sind nicht selten, sondern verbreitet). Sodann beschreibt er Mitarbeiterführung auf „Theorie Y“-Basis. Seine humanistisch orientierten Gedanken zu Positionsautorität, Arbeitsmotivation und Fehlentwicklungen bei Zielvereinbarungssystemen und Beurteilungen nehmen viel Späteres vorweg, wobei die Interessen der Mitarbeiter erkennbar im Vordergrund stehen und eine gewisse Abneigung gegenüber organisatorischen Regelungen durchscheint. Das Buch durchzieht ein grenzenloser Optimismus

bezüglich des praktischen Nutzens künftiger sozial- und naturwissenschaftlicher Erkenntnisse, der im Rückblick nachdenklich stimmt.



DOUGLAS MCGREGOR ► **Der Mensch im Unternehmen.**
The Human Side of Enterprise, New York, 1960;
dt.: Econ Verlag, München, 1982

Zur Lektüre empfohlen von ungebrochener Aktualität

FÜHREN ALS FRAGE DER ARBEITSORGANISATION

Arbeitsteilung, Planung und Kontrolle sowie Prozessorganisation sind die Grundlage jeden Managements. Umso seltsamer ist, dass der Taylorismus in der Führungsliteratur fast nur als Feindbild auftaucht. Taylor beschreibt – leider etwas umständlich –, wie durch radikale Reorganisation hohe Produktivitätsgewinne zu erzielen sind, die in Pro-



FREDERICK W. TAYLOR ▶
Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. The Principles of Scientific Management, London, 1911; dt.: Salzwasser-Verlag, Paderborn, 2011

fit- und Lohnsteigerungen münden; so will er das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Belegschaft harmonisieren. Die Vielzahl der – vor 100 Jahren! – angesprochenen Praktiken, die noch heute Verwendung finden, ist schlicht verblüffend. Nach Taylor hat „Scientific Management“ vier Elemente: 1. wissenschaftliche Arbeitsanalyse und -gestaltung, 2. systematische Personalauswahl, -entwicklung und -freisetzung, 3. Sicherstellung der Kooperation (u. a. durch Kontrolle, Prämienzahlungen), 4. umfassende Managementverantwortlichkeit (insb. Planung, Begleitung). Die Schattenseiten seines Systems sind hinreichend bekannt und überall nachzulesen.

FÜHREN DURCH SELBSTSTEUERUNG

Dieses Werk des Altmeisters Peter F. Drucker sollte jede Führungskraft gelesen haben. Seine zeitlos gültigen Überlegungen zur Unternehmens- und Personalführung und zum Beruf des Managers geben vielen Praktikern noch heute Richtung. Das Buch ist gut verständlich, aber auch grundsätzlicher Natur und setzt beim Leser daher ein gewisses akademisches Interesse am eigenen Tun voraus. Dies wird reichlich belohnt: endlich verstehen, was mit Management by Objectives wirklich gemeint war und wie motivierte Selbststeuerung zu organisieren ist. Drucker schafft die Verbindung von Scientific Management (Frederick Taylor) und Human Relations (Elton Mayo) in einer noch heute überzeugenden Form. Wer das Buch liest, gewinnt den Eindruck, dass zwei Drittel der auf dem Markt befindlichen Führungsideen auf ihn zurückgehen. Übrigens: In deutschen Übersetzungen (generell ein Problem) werden aus „Objectives“ schon mal „Zielvorgaben“; wer also kann, lese das Original.



PETER F. DRUCKER ▶
Die Praxis des Managements. The Practice of Management, New York, Evanston, 1954; dt.: Econ Verlag, Düsseldorf / München, 1998

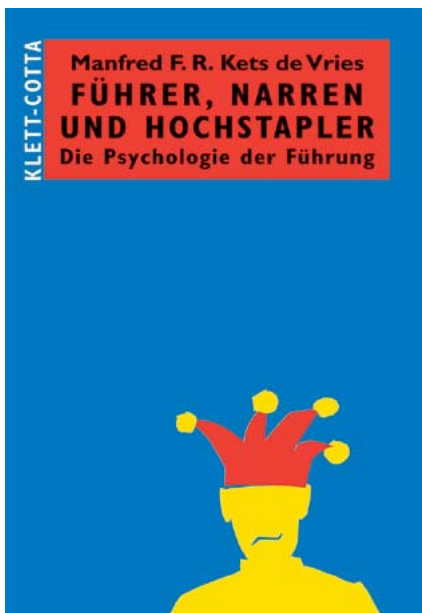
FÜHRUNGSKOMMUNIKATION UND BEGEISTERUNG

Bennis und Nanus repräsentieren hier große Teile des Schrifttums, die Führungsbeziehungen durch Kommunikation und Inspiration zu transformieren suchen (ähnlich Bernard Bass; James Kouzes / Barry Posner). Dabei kreieren sie (ähnlich John Kotter) Leadership und Management als Gegensätze: Begeisternde Vision und Urteilskraft versus nüchterne Beherrschung der Routine – viele glauben bis heute daran. Die Agenda: 1. Aufmerksamkeit durch Visionen, 2. Unternehmenskultur und Sinn durch Kommunikation, 3. Vertrauen durch richtige, konsistente Positionierung und 4. persönliche Wirkung durch rücksichtsvollen Umgang mit sich selbst (Stärken, positive Einstellung) und mit anderen (Lernen). Man hört es gern (vielleicht weil die Selbstbeschreibungen von CEOs einfließen?) und erfreut sich an vielen inspirierenden Beispielen. Also dann: Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter durch Vision und Empowerment.

WARREN G. BENNIS UND BURT NANUS ▶ **Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens.** Leaders – Strategies for Taking Charge, New York, 1985; dt.: Heyne Verlag, München, 1996

PSYCHOLOGISIERUNG DER FÜHRUNG

Den Fokus zur Abwechslung auch einmal auf die negativen Seiten der Führung zu richten, stellt einen interessanten Perspektivwechsel dar (ähnlich später Barbara Kellerman). Kets de Vries' psychoanalytische Sicht auf Führung beschreibt unter anderem verschiedene Störungsbilder (insb. Narzissmus, Gefühlsblindheit, Hochstaplerum) und Phänomene des Machtstrebens und Machtverzichts. Ihre Erklärung mittels Freud'scher Denkfiguren überzeugt nicht jeden; viele Leser werden aber Freude daran haben, sich selbst und andere in den geschilderten Mustern wiederzuentdecken. Das Buch hat intellektuell seinen Reiz, ist gut lesbar und wartet mit vielen anekdotischen Beispielen auf. Praxistaugliche Lösungen sind kaum enthalten. Politische und organisationale Führung werden – wie so häufig – munter vermischt. Lesen Sie es als „paradoxe Intervention“: Sie verlieren die Lust, sich mit der Genese von Persönlichkeitsproblemen zu beschäftigen und können sich sodann auf Ihre konkreten Führungsaufgaben im Hier und Jetzt konzentrieren.



MANFRED F. R. KETS DE VRIES ▶ Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung. Leaders, Fools, and Impostors, San Francisco, 1993; dt.: Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2008

FÜHREN ALS KONDITIONIERUNG

Ein Kurzratgeber, der sich gut zusammenfassen lässt: Der Manager soll seinen Mitarbeitern keine Entscheidungen oder Aufgaben abnehmen, sondern vielmehr 1. mit schriftlich vereinbarten Zielen für klare Anforderungen und Verantwortlichkeiten sorgen, 2. Verhaltensschritte in die richtige Richtung durch sofortiges Lob systematisch verstärken, bis das Verhalten aufgebaut ist, 3. Fehler oder Zielabweichungen bestrafen, und zwar durch Tadeln des Verhaltens, nicht der Person (diese wird sogar gezielt wieder aufgebaut). Auf diese Weise soll er konsequent und bei voller Transparenz zur selbstständigen Arbeit erziehen. Dies alles ist reduktionistisch, die fiktivmärchenhafte Rahmengeschichte albern, die offene Analogie zu Kindererziehung und Tierdressur fragwürdig. Warum stört dies über zehn Millionen Leser überhaupt nicht? Vermutlich, weil sie in ihrer Arbeitsumwelt das Gegenteil der genannten Prinzipien entdecken und hier immerhin ein konkreter Handlungsrahmen entsteht.



KENNETH BLANCHARD UND SPENCER JOHNSON ▶ Der Minuten Manager. The One Minute Manager, New York, 1982, dt.: Rowohlt Verlag, Reinbek, 2002

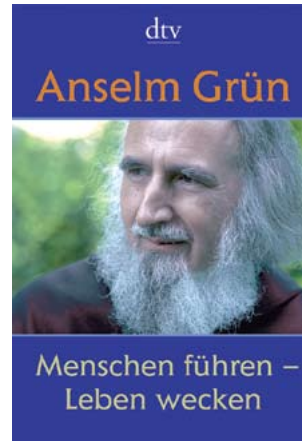
DIE WAHL DES FÜHRUNGSSTILS

Das Modell entlehnt seine beiden Dimensionen – „Interesse an den Menschen“ und „Interesse an der Aufgabenerledigung“ – den sogenannten Michigan- und Ohio-Studien. Nach Blake und Mouton handelt es sich um Annahmen, die im Führungsverhalten und dessen Auswirkungen zum Ausdruck kommen. Kombinationen beider Variablen werden als „Führungsstile“ gedeutet; die Wahl des Stils folgt Präferenzen und situativen Bedingungen (ähnlich Paul Hersey / Ken Blanchard); in der Regel zeigen sich dabei Stildominanzen. Beschrieben werden fünf Stile (nebst Mischformen und „Fassaden“), darunter der optimale Stil. Das Gute (u. a. für Trainer und Berater): Die Stile kann man nicht nur hübsch in einem pseudomathematischen Graphen darstellen, sondern auch diagnostizieren und erlernen, also verändern. Blake und Mouton empfehlen, auch hier richtungswesend, dies auf Ebene der Organisationsentwicklung und -kultur zu tun (vgl. Tom Peters / Robert Waterman; Ed Schein; Warren Bennis / Burt Nanus).

ROBERT R. BLAKE UND JANE S. MOUTON ▶ Verhaltenspsychologie im Betrieb – Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung. The Managerial Grid – Key Orientations for Achieving Production Through People, Houston, 1964; dt.: Econ Verlag, Düsseldorf, 1974

FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT UND SPIRITUALITÄT

Viele möchten als Führungspersönlichkeit reifen und sehnen sich nach spirituellen Werten (speziell die US-Literatur ist voll davon). Benediktinermönch Anselm Grün, hier stellvertretend für Autoren anderer Religionen, empfiehlt die Maßgaben seines Ordensgründers. Ohne zu moralisieren, beschreibt er Führen als Dienst und spirituellen Weg, Gott als Maßstab und die Menschen als Bezugspunkt guten Wirtschaftens; er geht detailliert auf Persönlichkeitseigenschaften ein (u. a. Reife, Demut, In-sich-Ruhen) sowie auf Prinzipien des Umgangs mit sich selbst, den Dingen und den Menschen (u. a. Achtsamkeit, Sparsamkeit, Wertschätzung). Das Buch macht nachdenklich, fragt nach dem Warum und Wie des eigenen Tuns und stiftet an zur Menschlichkeit. Das alles geht in Ordnung, solange Sie es auf sich selbst beziehen (Missionieren wäre Machtmissbrauch) und niemand denkt, er hätte mit seinen persönlichen Idealen auch schon die Führungsaufgabe erfüllt.

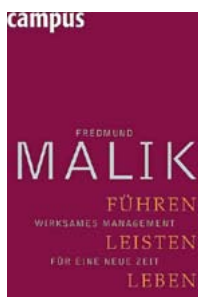


ANSELM GRÜN ► **Menschen führen – Leben wecken.**

Vier-Türme-Verlag, Münsterschwarzach, 1998; Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2006

AUFGABEN- UND ROLLENMODELLE DER FÜHRUNG

Malik stellt die richtigen Fragen und denkt Führung in die richtige Richtung. Sein forscher Stil polarisiert: Viele Führungspraktiker lieben ihn; er trifft den Ton, den viele Personalmanager oft nicht finden (entsprechend distanziert sehen sie ihn). Wie andere vor (Peter Drucker, Henry Mintzberg) und nach ihm (Dave Ulrich) stellt Malik Führung als Aufgabenbündel und mithin als Beruf dar; er beschreibt Grundsätze und Instrumente, die es zu nutzen und beherrschen gilt. Dass sein Aufgaben- und Werkzeugkasten alles andere als vollständig ist (z. B. fehlen Auswahl und Trennung), schmälert nicht das Verdienst, vielfach im Abheben begriffene Führungsideale auf dem Boden der Tatsachen zu halten. Schade, dass Malik in der letzten Zeit fast nur mehr als Verkäufer seiner selbst in Erscheinung tritt; als Vor-denker würde er gebraucht.



FREDMUND MALIK ► **Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit.** Deutsche Verlagsanstalt, Stuttgart / München, 2000; Campus Verlag, Frankfurt/M., 2009

KONSTRUKTIVE FÜHRUNGSKRITIK

Das Problem mit Sprenger ist seine Überzeugungskraft. Viele Leser beten die Thesen seiner Bücher unreflektiert nach, statt sie zur kritischen Analyse zu nutzen. So aber sollte man sie lesen. Mit dem ihm eigenen Wortwitz legt Sprenger den Finger in die vielen Wunden des institutionalisierten Führungsunsinns und skizziert Fehlentwicklungen auf verschiedensten Feldern der Personalführung, von Beurteilungs- und Zielvereinbarungsverfahren über Personalentwicklungspraktiken bis hin zur Teamarbeit; beißende Kritik und innovative Ideen wechseln einander ab. Im Kern – Selbstverantwortung, Kommunikation auf Augenhöhe, Konsequenz – setzt er Maßstäbe; die konkreten Vorschläge für eine neue, stärker individualisierte Führungspraxis fallen demgegenüber ab. Das schadet gar nicht, denn (siehe Titel): Wir müssen Führung neu denken, heute wie zum Zeitpunkt des ersten Erscheinens des Buches.



REINHARD K. SPRENGER ► **Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen.** Campus Verlag, Frankfurt/M., 2000, 2005