MODELLE DER FÜHRUNG

Traditionelles Modell:

Annahmen:

1. Die meisten Menschen empfinden Abscheu vor der Arbeit.
2. Lohn ist wichtiger als die Arbeit selbst.
3. Nur wenige können oder wollen Aufgaben übernehmen, die Kreativität, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle erfordern.

Empfehlungen:

1. Der Manager hat seine Untergebenen eng zu überwachen und zu kontrollieren.
2. Er soll Aufgaben in einfache, repetitive, einfach zu lernende Schritte aufteilen.
3. Es soll detaillierte Arbeitsanweisungen entwickeln und durchsetzen.

Erwartungen:

1. Menschen ertragen die Arbeit, wenn der Lohn stimmt und der Vorgesetzte fair ist.
2. Wenn die Aufgaben einfach genug sind und die Arbeiter eng kontrolliert werden, erreichen sie das Soll.

Human Relations Modell:

Menschen wollen sich als bedeutend und nützlich empfinden.

Menschen benötigen Zuneigung und Anerkennung. Dies ist im Rahmen der Arbeitsmotivation wichtiger als Geld.

Der Manager sollte jedem Arbeiter ein Gefühl der Wichtigkeit und Nützlichkeit geben.

Er soll seine Mitarbeiter gut informieren, auf ihre Einwände hören.

Er soll den Mitarbeitern Gelegenheit zur Selbstkontrolle bieten.

Informationen und Mitsprache befriedigen die Bedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung.

Die Befriedigung dieser Bedürfnisse führt zur Zufriedenheit und baut Widerstände gegen die formale Autorität ab.

Human Resources Modell:

Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben.

Die meisten Menschen könnten viel kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen, als es die gegenwärtige Arbeit verlangt.

Der Manager sollte verborgene Anlagen und Qualitäten der Mitarbeiter nutzen.

Er soll eine Atmosphäre schaffen, in der Mitarbeiter sich voll entfalten können.

Er soll Mitbestimmung praktizieren und dabei die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und Selbstkontrolle entwickeln.

Mitbestimmung, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle führen zu Produktivitätssteigerungen.

Als Nebenprodukt kann auch die Zufriedenheit steigen, da die Mitarbeiter all ihre Fähigkeiten nutzen können.

(aus: Staehle, 1990)