

Möglichkeiten der Beeinflussung von Mitarbeitern

Mitarbeiterführung beinhaltet Beeinflussung Wichtigste und ständige Aufgabe eines jeden Vorgesetzten ist, einen Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation so zu beeinflussen, dass gemeinsame betriebliche Ziele bestmöglich erreicht werden. Hierbei ist die Art und Weise von entscheidender Bedeutung, wie ein Vorgesetzter beeinflussend auf seine Mitarbeiter einwirkt.

Manipulation dient nur dem Manipulierenden Oft genug übt sich der Vorgesetzte in der Rolle des Manipulators. Um des eigenen Vorteils willen beeinflusst er bewusst das Leben und das Verhalten seiner Mitarbeiter, ohne dass diese sogleich bemerken, wie ihnen geschieht. Die wahren Absichten des Manipulators werden verschleiert, sodass durch die Täuschung des Mitarbeiters eine unechte Willensübereinkunft erzielt wird. Damit befriedigt der Vorgesetzte seine eigenen Bedürfnisse, lässt jedoch die Bedürfnisse der Mitarbeiter außer Acht.

Manipulation erzeugt Misstrauen Erkennen Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt, dass sie Opfer einer Manipulation wurden, werden sie hellhörig und fühlen sich mit gutem Recht betrogen. Sie werden

1. Möglichkeiten der Beeinflussung

künftig ihrem Vorgesetzten mit großem Misstrauen begegnen, sodass diesem eine zweite Manipulation nur noch schwerlich gelingen wird.

Eine oft erkennbare Möglichkeit der Beeinflussung von Mitarbeitern besteht darin, Druck auszuüben.

Der Vorgesetzte besitzt als Beauftragter des Arbeitgebers die Leitungs- oder Weisungsbefugnis, die ihn berechtigt, Art, Ort und Zeit der Arbeitsleistung der ihm zugeordneten Mitarbeiter näher zu bestimmen. Mit der ihm zugewiesenen hierarchischen Autorität oder Amtsauctorität ist auch das Recht des Vorgesetzten verbunden, zur Durchführung seiner Anordnungen Sanktionen ergreifen zu dürfen. Ob und in welchem Maße er von Sanktionen Gebrauch macht, ist wesentlich davon abhängig, welche Auffassung er über die Arbeitsbereitschaft des Menschen allgemein und des Mitarbeiters im Besonderen vertritt.

Die Grundeinstellung zu den Mitarbeitern ist entscheidend

Der amerikanische Verhaltenswissenschaftler Douglas **Theorie X** McGregor, Professor am renommierten Massachusetts Institute of Technology, stellte 1960 der breiten Öffentlichkeit seine Theorie X vor, die ein autoritäres und antiquiertes Denkmodell mit folgenden Grundannahmen beschreibt:

- ? Dem Durchschnittsmenschen ist eine Abneigung gegenüber der Arbeit angeboren und er versucht, Arbeit zu vermeiden, wo immer er dazu in der Lage ist.
- ? Als Folge der Abneigung gegenüber der Arbeit muss der Mensch gezwungen, kontrolliert, ausgerichtet, bedroht und bestraft werden, um diejenige Leistung zu erbringen, die zur Erfüllung unternehmerischer Ziele erbracht werden muss, da nicht einmal das Versprechen einer Entlohnung hierfür ausreicht.

- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, angeleitet zu werden, er versucht, Verantwortung abzuwälzen, entwickelt wenig Ehrgeiz, verlangt nach Sicherheit und möchte sich vor allem wie die Mehrheit der Menschen verhalten.

Arbeit - ein notwendiges Übel? Hiernach wird der Arbeit kein motivierender Charakter beigemessen, sondern sie wird als ein notwendiges Übel, lediglich als Mittel zum Zweck dargestellt, das man zur Befriedigung der grundlegenden Bedürfnisse auf sich nehmen muss. Vorgesetzte, die dem Theorie-X-Standpunkt zustimmen, huldigen der überkommenen frühkapitalistischen und repressiven Auffassung, wonach das Verhalten der Mitarbeiter eindeutig, meist mit harten Mitteln, beeinflusst werden muss.

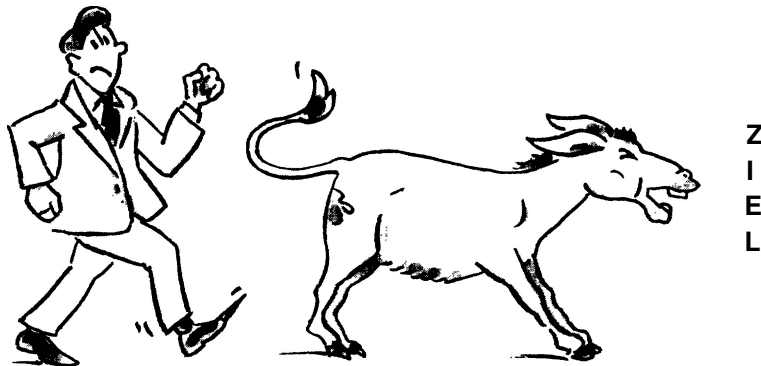
Theorie X bewirkt Bezweifelt ein Vorgesetzter insgeheim, dass ein Mitarbeiter **autoritäres Führen** sein Bestes gibt, unterstellt er, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen um einen beträchtlichen Anteil seiner Arbeitskraft latent betrügt; meint er, Mitarbeiter allein durch Bestrafungen auf Trab bringen zu können, so darf er sich nicht wundern, wenn jeder Rest von Eigeninitiative bei dem Mitarbeiter verschwindet. Irgendwann wird sich diese sich selbst erfüllende Prophezeiung bestätigen: Weder Geld noch gute Worte werden helfen, das Leistungsvermögen dieses innerlich gekündigten Mitarbeiters zu aktivieren. Der Mitarbeiter hat längst die „Ich-tue-hier-nur-meinen-Job-Philosophie“ verinnerlicht.

Theorie X erzeugt In unserer Zeit versuchen Mitarbeiter, ein solches System **Minimalisten** mit allen Kräften zu sabotieren. Sie tun zwar - häufig halbherzig, mürrisch und widerwillig -, was man ihnen sagt, aber auch keinen Handschlag mehr. Mit anderen Worten: Die innere Einstellung des Mitarbeiters „Ich muss!“ macht

1. Möglichkeiten der Beeinflussung

ihn zu einem Minimalisten, dessen Leistung dort liegt, **Herzbergs Denkmodell KITA** wo sie gerade noch akzeptiert wird.

Vorgesetzte mit einer der Theorie X angenäherten unzeitgemäßen Einstellung finden sich auf nachstehendem Bild wieder, welches auf einem Denkmodell des Motivationsforschers Frederick Herzberg basiert.



Der Vorgesetzte trägt einen Schuh mit Stahlspitze, mit dem **KITA = Kick in** er den vor ihm stehenden störrischen und widerborstigen **the arse** Esel - den Mitarbeiter - permanent in den Allerwertesten tritt. Der Esel wird einen Schritt nach vorn gehen, stehen bleiben oder versuchen, sich seitlich in die Büsche zu schlagen. Um dies zu vermeiden, folgt der nächste Tritt. Dies wiederholt sich unter großem Zeit- und Energieeinsatz immer wieder, bis schließlich der Esel an dem vom Vorgesetzten anvisierten Ziel angelangt ist. Ohne massiven Druck und ständige Kontrolle lässt sich bei dieser als KITA („Kick in the arse“ = Tritt in den Allerwertesten) bezeichneten Vorgehensweise das Ziel nicht erreichen.

In unserer Arbeitswelt ist zunehmend die Tendenz zu **KITA ist** beobachten, Mitarbeiter seelisch unter Druck zu setzen, **unmoralisch!**