TU WIEN Bibliothek Your knowledge hub
Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Unterschrift des Betreuers

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Leadership im Bauwesen

- Baupsychologie -

Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
„Diplom-Ingenieur“

unter der Anleitung von

Em.O.Univ.Prof. Mag.rer.nat. Dr.phil. Jens S. Dangschat
E280 Department für Raumplanung
Fachbereich Soziologie

durch

Maximilian T. Peter
1228954

_____

Datum, Unterschrift (Student)

TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN
Vienna University of Technology

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Maximilian T. Peter, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Diplomarbeit, „Leadership im Bauwesen – Baupsychologie“, selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Diplomarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

_____

Datum, Unterschrift (Student)

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

TU Bibliothek
Your knowledge hub
WIEN

Danksagung

Zunächst möchte ich noch all jenen danken, die mich im Rahmen dieser Diplomarbeit begleitet haben.

Ganz besonders möchte ich Herrn Prof. Dr. Jens Dangschat und Herrn Prof. Dr. Rainer Maderthaner danken, die durch fachliche Unterstützung sowie mit interessanten Gedanken und Unterhaltungen einen großen Teil zur Vollendung meiner Arbeit beigetragen haben.

Außerdem möchte ich mich bei meiner Partnerin, Frau Mag. Veronika Zeiner bedanken, welche mir hilfreich mit fachlichem Rat zur Seite stand und Motivation und Inspiration spendete. Ebenso gilt mein Dank meinem Besten und längsten Freund Herrn Dominique Bersziek, welcher mich während der ersten Hälfte meiner Arbeit mit Ideen unterstützte.

Zuletzt möchte ich meinem Großvater, Dieter Wulf, danken, welcher mir als Heranwachsender viel Wissen und Interesse in wissenschaftlichen Bereichen vermittelte und so meine Neugier schärfte und mich, ebenso wie meine Großmutter, Hannelore Wulf, beim Erwachsenwerden begleitete.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Vorwort

Erfahrung. Eines der wichtigsten Grundelemente, anhand dessen sich unsere Einstellung, unsere Persönlichkeit und unser Handeln ableiten lassen können. So hat meine Erfahrung mich dazu bewegt, mich mit dem Thema dieser Arbeit zu befassen.

Vor dem Studium, sowie die gesamte Zeit neben dem Studium, habe ich die unterschiedlichsten Berufe ausgeübt. So war ich u.a. Mitarbeiter bei einem Steinmetz, im Eventmanagement, Barista, Industriekaufmann, administrativ in der Disposition einer Spedition, Kurierfahrer, Jugendfußballtrainer, Studienassistent, Möbelpacker, in der Bauleitung und Architekt.

In all diesen Berufen gab es eine interne Hierarchie und damit zusammenhängende Zuständigkeitsbereiche. Meine Beobachtungen und Erfahrungen diesbezüglich sollen Gegenstand der folgenden Arbeit werden. Bei meinen letzten Tätigkeiten, in der Bauleitung von bauausführenden Unternehmen, ist mir eine spezielle Eigenart aufgefallen, welche eine spannende führungspsychologische Perspektive eröffnet.

So hat ein Bauleiter, aber auch ein Polier, mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten zu verhandeln, zu interagieren oder zu delegieren. Das Spektrum ist im Bauwesen sehr breit und vor allem komplex, was allein im delegativen Bereich von eigenen firmeninternen Mitarbeitern/Arbeitern, über zeitweise angemieteten internen Mitarbeitern/Arbeitern zu fremdbestimmten kooperativen oder geoutsourcten (Outsourcing) Mitarbeitern/Arbeitern reicht. Verhandlungen und Interaktionen finden mit amtlichen Personen, Geschäftsführern bzw. deren Vertretern, Investoren bzw.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

deren Vertretern, durch das Projekt betroffene Zivilisten, u.v.m. statt.
Allein diese Vielfalt unterschiedlichster Parteien lässt vermuten, wie breit ein Spektrum an führungspsychologischen Fähigkeiten eines Bauleiters oder eines Poliers sein muss, um erfolgreich verhandeln zu können. So kann es beispielsweise sein, dass fremdbestimmte Mitarbeiter einer extern vergebenen Leistung (Outsourcing) völlig andere Ansprüche, Motivationen und Arbeitseinstellungen haben als firmeninterne Mitarbeiter.

Ein weiterer erschwerender Faktor sind die internen Hierarchien innerhalb bauausführender Unternehmen. Ich selbst habe bereits die Struktur zweier sehr großer Baufirmen kennenlernen können, mein letzter Arbeitgeber war die PORR Bau GmbH, mein aktueller Arbeitgeber ist die STRABAG AG. Bei meiner Arbeit hat sich hierbei ein Schnittpunkt gezeigt, welcher problematisch sein kann. Die Unternehmen haben pro Stadt oder Bundesland eine Zentrale, von der aus die typischen unternehmenspolitischen Handlungen ausgehen. Jedoch stellt auch die Baustelle ein eigenes Unternehmen dar, hat eine eigene Kostenstelle, eine eigene Wirtschaft, eine eigene Hierarchie und verhält sich insgesamt wie eine eigene Firma. Das Gesamthierarchiemodell der Unternehmen leidet unter diesen Schnittpunkten, wobei jede Firma versucht dies unterschiedlich zu handhaben.
Als resultierendes Motiv möchte ich mit dieser Arbeit die Position der Bauleitung etwas näher betrachten, Interaktionen (intern wie extern) und Möglichkeiten beleuchten, die ggf. eine Vorhersage oder Veränderung in Teilen der Arbeitstätigkeit ermöglichen können. Aus diesem Grund befasse ich mich zuerst mit dem Menschen als Mitarbeiter bzw. Arbeiter und betrachte seinen Handlungsprozess. Folgend werde ich auf die Führung als Instrument eingehen. Abschließend führe ich Sie

durch eine Exkursion, welche als Vorbild für experimentelle Gedankenversuche dient, welche eine Orientierungshilfe im Bauleitungsalltag bieten sollen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

Einleitung Baupsychologie.....12

Arbeits- und Organisationspsychologie, Ingenieurpsychologie 15

Das Bauwesen und seine Prozesse, ein Überblick 16

Der Mensch 24

Stilisierende Modelle zur Charakterisierung des Menschen im beruflichen Kontext.....24

Homo Oeconomicus.....25

Social Man 27

Self-Actualizing Man 29

Complex Man.....32

Fazit.....35

Handlungsprozess.....36

Motivation 36

Sechs Motive 37

Kaufmotive 39

„9 Kaufmotive von Kunden ... .41

Motive Mitarbeiter 43

Bedürfnispyramide nach Maslow 45

Individuelle Motivation 53

Organisation 55

Zielsetzung.....62

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

SMART 65
3V Modell 66
Rubikon Modell 67
Die Phase des Abwägens 67
Die Phase des Planens 68
Die Phase des Handelns 68
Phase des Bewertens 68
Instrumentalität 69
Valenz 70
Erwartung 70
Wettbewerb 71
Fazit 75
Führungsforschung 76
Führungsstile 76
Charismatische Führung 77
Transformationale Führung 83
Transaktionale Führung 85
Systemische Führung 87
Quiet Leadership 89
Fazit 92
Die Französische Revolution 94
Zusammenfassung – Situation - Kontext – Vision 97
Entlohnungs- und Bestrafungssysteme 97
Hierarchien und Führung 98

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Kurzfassung des Ausbruchs der Französischen Revolution 99
Sicherheit.....100
Selbstverwirklichung 101
Revolution 103
Sturm auf die Bastille 103
Georges Danton 108
Sein Charakter.....113
Vision. Leidenschaft. Identifikation.....114
Jean Paul Marat 116
Sein Charakter.....120
Raserei. Authentizität. Propaganda 122
Maximilien de Robespierre 125
Sein Charakter.....129
Tugend. Intellekt. Durchsetzungsfähigkeit 132
Erkenntnis Personen 134
Anwendungstheorie 141
Methode der Theoriebildung 141
Verhandlung – Nach Marat 142
Fazit 144
Baustellengespräch – Nach Robespierre.....146
Fazit 148
Hintergründe der Beispielszenarien.....149
Bau-sozio-psychologie.....155

Persönliches Fazit.....166
Bildernachweis 170
Weblinknachweis der Bilder.....171
Literaturverzeichnis 173

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Leadership im Bauwesen

- Baupsychologie -

Einleitung Baupsychologie

Sicher beinhaltet allein das Wort „Baupsychologie“ an sich für Fachspezialisten ein gewisses Spannungsmoment. Ob Psychologe, Soziologe, Architekt oder Ingenieur, so berührt dieser Begriff bzw. seine Konnotation ihre Profession und lässt dennoch einige Fragen offen.

Der Hauptgrund hierfür ist, dass es in der wissenschaftlichen Welt noch keine Baupsychologie gibt. Sie ist ein von mir in dieser Arbeit kreierter Begriff, auf welchen ich in den folgenden Zeilen näher eingehen werde, im Verlauf des Abschnittes „Baupsychologie“ erläutere ich folglich mehr von den Inhalten der Baupsychologie im Besonderen.

Einer der ersten Gedanken in Bezug auf die Baupsychologie bezieht sich auf die Architekturpsychologie. Ist diese ein Gegensatz, eine verwandte Disziplin oder ein Teil der Baupsychologie?

Diese Arbeit wird sich der Führung und Interaktion im Bauwesen widmen, da diese meiner Meinung nach speziell zu betrachten ist. Für diesen Zweck möchte ich mich an den wissenschaftlichen Hauptzielen **Beschreiben, Erklären, Vorhersagen und Verändern** orientieren.
Aufgrund der mir zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, werde ich im Verlauf dieser Arbeit immer wieder Beispiele aus der Praxis wiedergeben. Diese stellen den Kern meiner Beschreibung dar, welche aus langjähriger Selbst- und

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Fremdbeobachtung resultieren. Selbstverständlich versuche ich bei alledem die Gütekriterien im höchsten Maße zu erfüllen, aus diesem Grund habe ich die vorliegende Arbeit, aber insbesondere die verwendeten Praxisbeispiele, Freunden (teilweise auch Ereignisinvolvierten) vorgelegt um eine objektivere Verifizierung zu gewährleisten.

Zu Beginn, werde ich in den ersten Kapiteln die Position von Mitarbeitern, im Sinne von „Geführten“ beschreiben und erklären. Hierfür zeige ich psychologische Modelle von Menschenbildern, welche die Geführten in bestimmten Perspektiven beschreiben sollen.

Anschließend widme ich mich der Thematik des Handlungsprozesses, wobei ich die Motivation bzw. die Motive, genauer beschreiben werde. Einleitend werden die offensichtlichsten Motive, die Kaufmotive, kurz aufgezeigt, aus welchem sich im Folgenden Handlungsmotive von Mitarbeitern ableiten lassen.
Als logische Konsequenz folgt ein Abschnitt zum Thema Ziele und Zielsetzung, da diese in Wechselbeziehung zur Motivation stehen.

Das nächste Kapitel behandelt die Führungsforschung und geht beginnend auf ausgewählte Führungsstile ein.

Da nun, bis zu diesem Teil, die Geführten, wie auch Führungstechniken, beschrieben wurden, folgt eine genauere Analyse von Führenden. Dieser Abschnitt besitzt eine besondere Relevanz, da die Führenden den proaktiven Part des Prozesses einnehmen. Ich habe mir also größte Mühe gegeben, ein historisch belegtes Ereignis zu bestimmen, welches zudem in seinen Charakterzügen eine Ähnlichkeit mit der Situation einer baupolitischen Gegebenheit aufweist. In

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

diesem Zusammenhang sind mir primär Kriegssituationen und Revolutionen eingefallen. Die Verbindung hierbei besteht aus den unterschiedlichen Parteien - eine große Masse an schlecht informierten, unterschiedlich motivierten, situierten sowie gesellschaftlich/sozial habituierten Personen; verhältnismäßig wenig Führenden; einigen kooperativen sowie feindlichen Parteien, Outsourcing, hierarchischen Problemsituationen, der emotionalen wie sachlichen Situation von Mission und Vision, u.v.m.

Aufgrund des positiven Faktors, dem Antrieb der Hoffnung, wählte ich die Revolution, für dieses Beispiel habe ich die Französische Revolution verwendet, entsprechende Gründe erarbeite und nenne ich im Verlauf dieser Arbeit.

Im Zuge der intensiveren Analyse mit den Ereignissen der Französischen Revolution, wie mit den wichtigsten, vor allem aber auch den unterschiedlichsten, Führenden dieses Prozesses, ist mir der bedeutsame Umfang des Kontextes bewusstgeworden. Die Kernintention dieser Betrachtung eines gesamten Führungsprozesses in einer bestimmten Situation, ist, dynamische Führungsinstrumente zu erkennen und daraus adäquate Techniken für eine bauführungspsychologische Praxis zu entwickeln. Um die damaligen Verhältnisse begreifen zu können, die Führungsinstrumente, ihre Ursprünge und ihre Wirkung präzise zu erfassen, und somit Multikausalitäten und bedingte Kausalitäten zu identifizieren, ist eine genauere Analyse notwendig. Deshalb besteht der letzte Abschnitt aus der Beschreibung der Revolution an sich, zumindest zu den Teilen, welche relevant für ein Verständnis der Führungsprozesse sind. Es erfolgt außerdem die Analyse der drei wichtigsten Führungspersonen in diesem Kontext.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Als Schlussteil dieser Arbeit generiere ich aus der Analyse der Führungspersönlichkeiten Techniken, welche als Idealtheorien verstanden werden sollen. Die vorgestellten, sowie meine eigenen Theorien dieser Arbeit, sind als Idealtheorien zu betrachten, anhand derer für die individuelle Situation eine Orientierungsschematik gegeben sein soll.

Da ein Gebiet wie die Baupsychologie nicht für sich stünde, sondern in direktem Zusammenhang mit anderen Themen und „Obergruppen" funktionieren würde, beschreibe ich in dieser Einleitung kurzgefasst die Obergruppen und den fachspezifischen Teil einer solchen Disziplin.

Arbeits- und Organisationspsychologie, Ingenieurpsychologie

Das Feld der Psychologie hat sich mit Beginn des 19. Jahrhunderts auch auf die berufsbezogenen Gebiete konzentriert. So kamen mit der Industriellen Revolution erstmals Fragen auf, welche klar in die Kategorie Arbeitspsychologie eingeordnet werden können.

In der heutigen klaren Ordnungsstruktur der Psychologie ist die Arbeits- und Organisationspsychologie als ein Bestandteil der **Wirtschaftspsychologie** angesiedelt. Die Arbeitspsychologie befasst sich mit der Analyse, Bewertung, Gestaltung und letztendlich auch mit der Verbesserung von Arbeitstätigkeiten.

Die Ingenieurpsychologie (IP) ist als ein Teilgebiet der Arbeitspsychologie deklariert. Hauptthema der IP ist die Mensch-Technik-Interaktion aus psychologischer Sicht.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Insbesondere Fragestellungen der Usability, der Analyse und Verbesserung von technischen Systemen haben in diesem Gebiet Relevanz.

Das Bauwesen und seine Prozesse, ein Überblick

Wie o.g. beschäftigt sich die Arbeitspsychologie bereits mit Arbeitstätigkeiten und allem was dazugehört. Dieser Bereich ist allerdings noch sehr weitgefasst und beginnt sich dort, wo individuellere Prozesse ansetzen, mit fachspezifischen Teilgebieten zu spezialisieren. Ein Beispiel hierfür ist die Finanzpsychologie. Nach dem eigentlichen Verständnis wären Tätigkeiten in der Bank, an der Börse o.ä. selbstverständlich in den Bereich Arbeitspsychologie einzuordnen, was auch der Fall ist. Jedoch beinhaltet diese Disziplin so viele Eigendynamiken, dass ein eigenes fachspezifisches Gebiet entstanden ist, die Finanzpsychologie.

Ebenso ist meiner Meinung nach das Bauwesen mit derart individuellen Eigendynamiken so durchsetzt, dass eine eigene fachspezifische Psychologiedisziplin Sinn machen würde: Die Baupsychologie. Natürlich deckt die Architekturpsychologie bereits einen großen Teil der „Baupsychologie“ ab, stellt im Gesamtkontext betrachtet allerdings nur die eine Seite des Ganzen dar. Ich möchte die Architekturpsychologie an sich gerne als ein Holon bezeichnen, eine in sich abgeschlossene komplette Disziplin, welche jedoch im größeren Maßstab betrachtet nur ein Teil eines anderen in sich geschlossenen Ganzen ist, der Baupsychologie.

Das Bauwesen selbst besteht nicht nur aus seinen Endprodukten, der gebauten Umwelt, der Prozess dahin ist für alle Beteiligten das Tagesgeschäft, der Mittelpunkt der

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Arbeitstätigkeiten. Für den Architekten stehen i.d.R. nicht nur Planungstätigkeiten auf dem Terminplan, auch die Begleitung des Bauprozesses ist ein großer und wichtiger Bereich eines Gebäudes. Ein Terminplan, ein Organigramm und ein Kostenplan sind die wichtigsten Dokumente, um einen Bauprozess auf die einfachste Weise klar und verständlich zu vermitteln. Und hierbei sollte beachtet werden, dass dies nur die Oberbegriffe sind. Ein Terminplan besteht aus vielen kleinen Einheiten, beispielsweise einen Planliefer-Terminplan (relevant für Architekten), einen Geräteeinsatzplan (Baufirma), einen Finanzierungsplan (Bauherren und Subunternehmer – Zahlungsfristen, nicht Kostenaufstellung) und viele andere Pläne, welche die Dimension der zeitlichen Dynamik eines Bauprozesses aufzeigen. Ebenso haben auch der Kostenplan und das Organigramm mehrere Schichten. Folgend erläutere ich in einer kurzgefassten Beispieldarstellung grob den Ablauf eines Bauprozesses.

Ein Bauvorhaben beginnt mit einer Idee bzw. einem Wunsch, wobei ausreichend finanzielle Mittel benötigt werden. Ich gehe in unserer beispielhaften Erklärung von einem privaten Bauträger aus, der ein größeres Bauprojekt plant und (der Einfachheit halber) ein ihm bekanntes Architekturbüro mit der Planung beauftragt.

Somit beginnen die Vorplanung, erste Grobkostenschätzungen und Gespräche mit Bauherren und Ämtern, anschließend beginnt eine Einreichplanung. Möglicherweise werden diverse Spezialisten zur Planung hinzugezogen, beispielsweise Bauphysiker für Energieausweise etc. Die Einreichplanung wird dann im Magistrat eingereicht und idealerweise genehmigt. Spätestens ab jetzt laufen viele Prozesse parallel zueinander.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Während die Architekten/Planer sukzessive mit der Ausführungsplanung beginnen (sollten) und die Ausschreibung läuft bzw. idealerweise bereits abgeschlossen ist, plant das bauausführende Unternehmen die operativen Bauprozesse. In unserem Beispiel ist das Bauvorhaben als GU (Generalunternehmer) Baustelle ausgeschrieben. Dieser Generalunternehmer bearbeitet nun sämtliche mit dem Bauplatz zusammenhängenden Tätigkeiten, dazu zählen u.a. evtl. Planung eines Abrisses, behördliche Angelegenheiten, Straßensperrungen, Verdreckungen der Fahrbahn, Baumfällbescheide, Baustellenabgrenzungen- und Zufahrten, Werbungen etc. Parallel dazu organisiert sich die GU Baufirma, mithilfe von Ausschreibungen, die benötigten Subunternehmer, welche dann die Grundarbeiten ausführen.

Allein bis zu diesem Zeitpunkt, nach dessen Beendigung gerade einmal eine Baugrube vorhanden ist, finden schon zahlreiche individuelle Beziehungen statt.

Bauherr <--> Architekt
Architekt <--> Fachplaner
Architekt <--> Behörden
Architekt <--> Baufirma
Bauherr <--> Baufirma
Baufirma <--> Fachplaner
Baufirma <--> Behörden
Baufirma <--> Subunternehmer
ggf. Baufirma <--> Anrainer
Baufirma <--> Polizei/Feuerwehr
Baufirma/Architekt <--> Stadtwerke
ÖBA <--> Bauherr
Baufirma <--> ÖBA.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

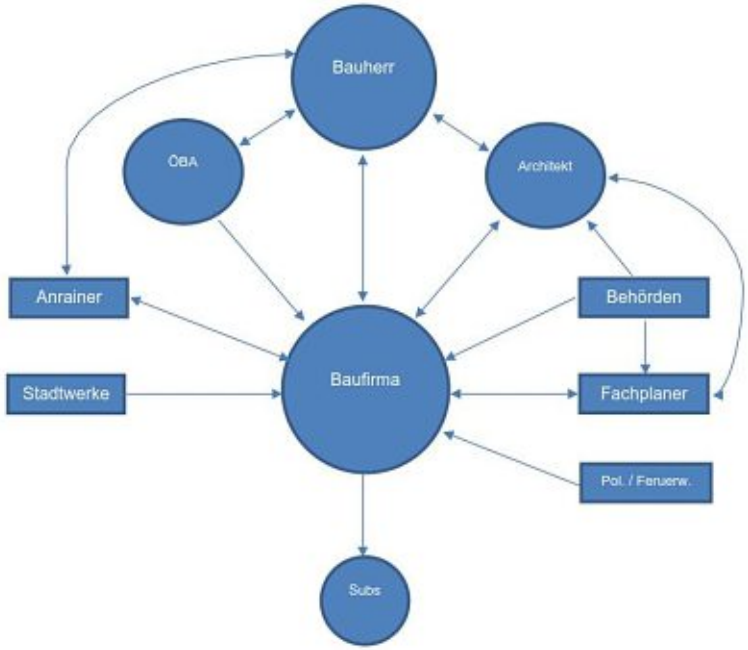


Abbildung 1- Bauprojekt Dynamiken

In dieser Grafik habe ich nochmals die wichtigsten Beteiligten und deren Verbindungen zu anderen Beteiligten visualisiert.

Die Parteien in den runden Formen stellen die für das Bauprojekt planerisch und operativ entscheidenden Einflussfaktoren dar, während Parteien in eckigen Formen bestimmende/eingrenzende Einflussfaktoren präsentieren. So sind bspw. Fachplaner und Behörden für ein nach Norm und Recht vorgesehene Planung und Durchführung zuständig.

Ein Doppelpfeil bedeutet, dass die beiden Parteien sich gegenseitig beeinflussen, ein Pfeil nur in eine Richtung bedeutet, das eine Befehlsgewalt vorliegt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Da nun die Baugrube fertig ist, kann begonnen werden zu bauen. Auch dies beinhaltet diverse terminliche und organisatorische Planungen. Die Geräteplanung muss zu diesem Zeitpunkt (seitens Baufirma) bereits weitestgehend fertiggestellt sein. Die Personeneinsatzplanung sollte nun auch stehen. An diesem Punkt beginnen weitere soziale und fachspezifische Beziehungen. Arbeiten Teams des GU gemeinsam mit Subunternehmerteams, wie funktioniert das? Welche Geräte nutzt wer, zu welcher Zeit? Wo sind Lagerflächen?

Je weiter das Bauwerk voranschreitet, desto dezidierter werden die Prozesse und Beziehungen. Im Rohbau ist die Anzahl unterschiedlicher Teams noch begrenzt. Wenn die Grundbauer bereits weg sind, setzen Betonierer und Stahlbewehrer (Eisenbieger) an. Auch diese können aus vier oder mehr unterschiedlichen Teams bestehen. So kann die GU Baufirma jeweils ein Team stellen, für die Bewehrung sowie für das Betonieren, während ebenso von einem Subunternehmer für beide Arbeiten eigene Teams zur Unterstützung anwesend sind. Ggf. sind Zimmerer (komplizierte Schalungen o.a.) auf der Baustelle, im laufenden Prozess stoßen Elektriker und Haustechniker zu den Arbeiten hinzu.

Sobald der Bau in die Ausbauphase wechselt, oftmals ist dieser Vorgang fließend, insbesondere bei großen Baustellen vervielfältigen sich die Aufgaben, zumal es nicht heißt, dass ein einzelnes Gewerk auch ausschließlich von einem einzigen Unternehmen geleistet werden muss. Es kann gut sein, dass das Gewerk Schlosser mit zwei, drei oder mehr Schlosserfirmen beauftragt wird. Ab diesem Zeitpunkt wird die Abstimmung für die GU Baufirma immer schwieriger, da nun

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

auch Subunternehmer mit Subunternehmer interagieren müssen. Der Maler kann beispielsweise erst beginnen, wenn der Trockenbauer fertig ist. Hinzu kommt die immer komplizierter werdende Planung. Die Architekten und Planer müssen an diesem Punkt bereits mit der Polierplanung begonnen haben. Der Ablauf einer Plangenehmigung ist, trotz allseitiger Kenntnis der kontinuierlich auftretenden Probleme, offensichtlich eine derart große Herausforderung, dass eine gut organisierte Strukturierung nicht möglich ist. Hierzu ein kurzes Ablaufbeispiel:

Der Architekt fertigt einen Entwurf an, leitet seine Pläne weiter zum Statiker und anderen Fachplanern. Diese ordnen eine Änderung an. Der Architekt plant die Änderung in seinen Entwurf ein, dann will jedoch der Bauherr eine weitere Änderung, welche wieder eine Bearbeitungsdauer mit sich bringt und anschließend nochmals zu den Fachplanern muss. Nach einigen Überarbeitungen gelangt der Plan dann zur Baufirma, wo ggf. wieder Änderungen und Bearbeitungen hinzukommen, ebenso seitens der Subunternehmer der GU Baufirma. Gleiches gilt für die Werkplandetails, welche die Fachspezialisten (Subunternehmer des GU) anfertigen. Diese sind zu Beginn sehr technisch/konstruktiv und werden an den Architekten weitergeleitet, welcher diese freigeben muss. Oft besteht auch hier ein Informationsaustauschproblem, da die Fachspezialisten ihre Werkdetails so planen müssen, dass alle technischen und rechtlichen Anforderungen erfüllt sind. Architekten möchten oft in erster Linie dabei noch einen gestalterischen Wert einbringen. Bei all diesen Ausführungen sind keine Planlieferverzögerungen oder Mahnungen bzw. Pönalen berücksichtig, welche de facto bei jeder Baustelle vorkommen und den Ablauf nochmals massiv verlangsamen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

All diese Vorgänge und Beziehungen sind ausschließlich in ihrer geschlossenen Variante dargestellt. Natürlich gibt es auch innerhalb der einzelnen Parteien dynamische Prozesse und Hierarchien. Allein das Bauleitungsteam des Generalunternehmers hat mehrere unterschiedliche Positionen die zusammenwirken müssen (bautechnisch, haustechnisch, kaufmännisch).

Also stelle ich mir bereits resultierend aus dieser Einleitung die Frage: Warum sollten sich hauptsächlich ausgebildete Geisteswissenschaftler, bzw. Wirtschaftspsychologen mit den arbeitspsychologischen Vorgängen im Bauwesen beschäftigen? Diese brauchen für ein optimales Ergebnis vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen im Bauablauf bzw. eine spezifische Ausbildung in diesem Bereich. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Fachspezialisten bringt einige Schwierigkeiten mit sich (bspw. Schnittstellenkomplikationen, Fachtermini, Erfahrungsdifferenzen, etc.). Stattdessen wäre die Weiterbildung eines ausgebildeten Baufachspezialisten im Bereich der Arbeitspsychologie, speziell für diesen Bereich (kein Voll-Geisteswissenschaftler), eine alternative Lösung! Dieser Bereich ist also eine Ausgestaltung der Wechselwirkung Bauwesen und Psychologie. Mir geht es in meiner Betrachtung nicht darum, was oder wie der Architekt entwirft oder der Bauleiter baut, sondern darum, wie der Architekt bzw. Bauleiter auf sein Umfeld reagiert und einwirkt, also im Umkehrschluss, wie Architekten und Bauleiter eine Möglichkeit bekommen können, den Entwurf immer besser in die Realität umzusetzen, damit Bauabläufe nicht mehr so enden, wie in dieser plakativen Karikatur.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

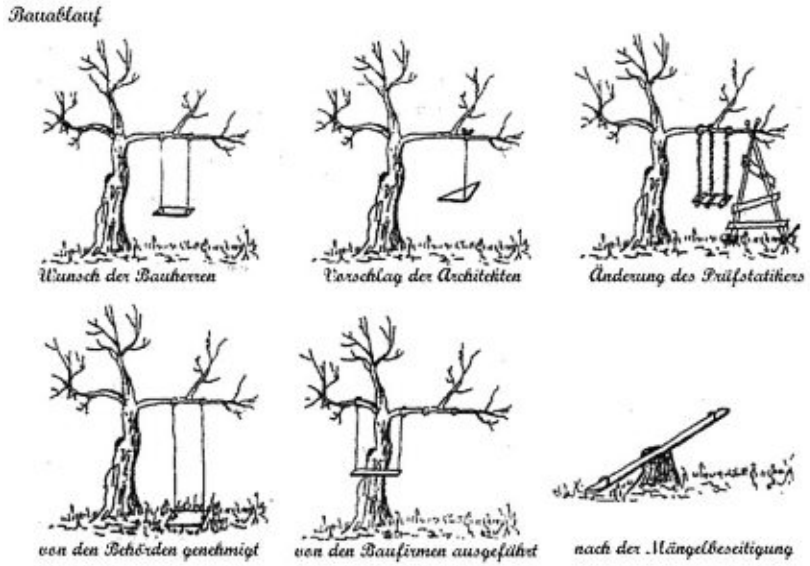


Abbildung 2- Der Bauablauf

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Der Mensch

Stilisierende Modelle zur Charakterisierung des Menschen im beruflichen Kontext

Im Verlauf der Geschichte sind unterschiedliche Auffassungen darüber entstanden, wie ein Mensch sich im Arbeitsalltag verhält. Einige dieser Ansichten wurden schließlich als Modelle ausformuliert, um ein besseres Verständnis über die Mitarbeiter und ihre Verhaltensweisen zu erlangen.

Die einzelnen Modelle sind jeweils eine Momentaufnahme ihrer Entstehungszeit, sie basieren auf den damals aktuellen Annahmen. So haben sich auch im Laufe der Zeit die Menschenbilder entwickelt.

Die Modelle dieser Menschenbilder sind als Durchschnittsmenschen im Betrieb anzusehen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Homo Oeconomicus

Der Homo Oeconomicus ist eine Erfindung des beginnenden 20. Jahrhunderts, auch rationaler Agent oder Nutzenmaximierer genannt. Als seine „Erfinder“ werden die Ökonomen Adam Smith, Thomas R. Malthus, John S. Mill und David Ricardo genannt. Eine genauere Definition bezeichnet den Homo Oeconomicus als eine Form des Homo Sapiens (Eduard Spranger, 1914). Er beschreibt ein Menschenbild eines fiktiven Durchschnittsmenschen, eines rational entscheidenden Individuums. Im Fokus liegt die Annahme, dass der Homo Oeconomicus nur begrenzte Mittel besitzt und somit derartige Entscheidungen treffen muss, welche ressourcenschonend sind, um seine Ziele erfolgreich umzusetzen. Die gesamte Denkweise des Homo Oeconomicus wird als egoistisch basiert ausgelegt, er versucht Kosten, Zeit und Nutzen den Gesetzen der Logik entsprechend zu optimieren.
Bei Alternativentscheidungen analysiert der Homo Oeconomicus rational und reiht die Ergebnisse entsprechend ihrer Vorteile. Mit ihm interagierende Individuen oder Unternehmen etc. werden als geradlinig angesehen. Es gibt demnach keine Änderungen oder Meinungswechsel, um ständige Bewegung und dauernd neue „Reihungen“ zu vermeiden, was eine Betrachtung ungleich komplexer machen würde.

Kirchler (2011, S. 28) listet seine charakterisierenden Merkmale am Arbeitsplatz in seiner Idealform folgend auf:

> Der Homo Oeconomicus ist verantwortungsscheu, weil die Arbeit Mühe und Plage ist und Kosten, wie Zeit, Anstrengung etc., verursacht,
> er ist nur durch monetäre Anreize motivierbar,

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

> er handelt völlig zweckrational,
> nach der Maxime des größten Gewinns, und
> strebt ständig nach der Maximierung seines Nutzens,
> er besitzt völlige Übersicht über Handlungsmöglichkeiten („Markttransparenz"),
> ist mit Voraussicht in wirtschaftlichen Dingen begabt und
> antwortet mit hoher Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Angebotsdaten.
> Seine Bedürfnisse sind stabil und linear in die Zukunft gerichtet sowie unabhängig von anderen Personen.

Auch wenn das Menschenbild des Homo Oeconomicus bereits lange überholt ist, beeinflusst es noch heute unsere Wirtschaftswissenschaften, wie Erich Kirchler (2011, S. 29) in seinem Werk „Arbeits- und Organisationspsychologie" anmerkt: „Das Menschenbild des Homo Oeconomicus bestimmt auch heute viele Bereiche der Wirtschaftswissenschaften, aktuelle Organisationstheorien und Praktiken. So werden komplexe Entlohnungssysteme entwickelt und der Rationalität als Prinzip des Handelns wird höchste Wichtigkeit zugeschrieben."

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Social Man

Die Theorie des Social Man entstand im Zuge eines Weiterdenkens in Bezug auf den Homo Oeconomicus. Der Übergang dieser beiden Theorien beruht auf den Ergebnissen der 1927 – 1932 durchgeführten Hawthorne-Studien.
Der Social Man stellt eine viel realistischere Form des arbeitenden Durchschnittsbürgers dar, welcher sich nicht ausschließlich mit nutzenmaximierenden und rein materiellen Themen befasst. Die Theorie des Social Man ist auf die sozialen Bereiche des Berufswesens fokussiert, die Idee eines sozialen Gefüges am Arbeitsplatz, mit vollkommen anderen Bedürfnissen entsteht. Erich Kirchler (2011, S. 63) zitiert Weinert wie folgt:

„Nach Weinert (1998, S. 543) lässt sich das Menschenbild des Social Man folgendermaßen beschreiben:

> Der arbeitende Mensch wird im Wesentlichen von sozialen Motiven geleitet, nicht von materieller Be- und Entlohnung,
> Er erhält sein Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation, seine Identität und den Willen der Integration in die Organisation durch seine sozialen Beziehungen,
> Er handelt eher nach informellen Regeln und Normen, die typisch für seine Gruppe sind, als nach dem offiziellen Kontrollsystemen der Organisation,
> In Abhängigkeit, wie sehr seine persönlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz erfüllt werden, reagiert der Arbeitnehmer auf die Erwartungen der Leitung,
> Im Zuge der Industriellen Revolution mit der starken Zerstückelung der Arbeit, hat die Arbeit an Sinn verloren. Der Arbeitnehmer soll deshalb versuchen,

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

> seine Bedürfnisse in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz wiederzugewinnen."

In weiterer Folge stellt Kirchler sich selbst die Frage, wie der Social Man motiviert werden könne. Wird beim Homo Oeconomicus noch von reinen Be- und Entlohnungsmotivationssystemen ausgegangen, spielen diese beim Social Man nur noch eine nebensächliche Rolle. Viel wichtiger seien beispielsweise die Kommunikation zwischen den Arbeitern, generelle zwischenmenschliche Beziehungen im sozialen Gefüge der Arbeitsumwelt und die Teilnahme an Entscheidungsprozessen.
Die Be- und Entlohnungssysteme werden einer allgemeinen Gruppenleistung angepasst. Individuelle Prämien werden als kontraproduktiv betrachtet, da diese eine Konkurrenz zwischen den Arbeitern fördern könnten und somit eine unerwünschte Nebenwirkung erzielen.

Infolge dieser neuen Betrachtungen ändern sich auch die Rollen der Führungskräfte, weg von einer rein administrativen Funktion, zu einer personenzentrierten Führungskraft, welche auf die Arbeiter als Menschen eingeht. Das psychologische Wohlbefinden der Arbeiter, die Identifikation mit dem Unternehmen und mit der Arbeit, sowie die Integration in die Gruppe sind hierbei die zentralen Gesichtspunkte. Führungskräfte stellen zu diesem Zeitpunkt zudem eine Verbindung zwischen Arbeitern und Unternehmensleitung dar.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Self-Actualizing Man

Während das ökonomische Modell des Homo Oeconomicus die ergebnisorientierten, materiellen und effektiven Aspekte des Menschenbildes im beruflichen Kontext thematisiert, entfremdet sich der Social Man von dieser Herangehensweise sehr intensiv. Beim Social Man wird der Gruppenintegrationsfaktor und der Identifikationsgrad zur wichtigsten psychologischen Zufriedenheitskonstante des Berufstätigen postuliert. Der Fokus wird nun von der Gruppe auf das Individuum gerichtet. Ein sehr wichtiger Begriff, die Selbstverwirklichung, wird nun im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit genannt. Die Integration derartig persönlicher Motive in das Berufsleben stellt für mich definitiv einen bedeutenden Wegepunkt dar!
In seinem Buch Organisationspsychologie (1998, S. 562) beschreibt Weinert den Self-Actualizing Man sehr verständlich anhand vier wichtiger Merkmale:

„

> Alle Arbeitnehmer, auch die am wenigsten Gebildeten und am wenigsten Qualifizierten, streben nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Den Sinn der Arbeit zu erkennen, ist ein wesentliches Motiv, das allerdings erst dann erreicht werden kann, wenn niedere Bedürfnisse befriedigt sind.
>
> Menschen sind dazu fähig, sich am Arbeitsplatz weiterzuentwickeln, und möchten als reife Mitarbeiter verstanden werden. Weiterentwicklung ist nur möglich, wenn autonome Entscheidungen getroffen werden können, die Chancen einer längerfristigen Entwicklung bestehen und Arbeitnehmer flexibel auf Veränderungen reagieren können und dürfen.
>
> Menschen sind primär intrinsisch motiviert, d.h. sie wollen die Motivation zur Arbeit aus der

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

> Arbeitstätigkeit selbst beziehen und nicht aus externen Be- und Entlohnungssystemen. Externe Belohnung bewirkt eine eher passive Anpassung und behindert dadurch ihre Weiterentwicklung zu einem höheren Grad an Maturität (geistig-seelischer Reife und Entwicklungsstand).
> Zwischen dem individuellen Streben nach Selbstverwirklichung und den organisationalen Zielen besteht nicht zwingend ein Konflikt oder Widerspruch. So werden Arbeitnehmer freiwillig versuchen, ihre Ziele innerhalb der Ziele der Organisation zu integrieren. “

Beim zusammenfassenden Fazit der Hintergründe des Self-Actualizing Man wird deutlich, wie stark sich die Betrachtungsweise auf den Arbeitenden, bzw. den Arbeitsprozess und die dahintersteckenden Ursachen verändert haben. Ebenso wird ersichtlich, welcher Meilenstein der Erkenntnis ab diesem Zeitpunkt erreicht war. Der Self-Actualizing Man ist meiner Ansicht nach eine nochmals sehr viel durchdachtere Form, ein grobes stilisierendes Modell zur Charakterisierung eines Menschen im beruflichen Kontext zu erschaffen.

Diese Betrachtungsweise bringt im gleichen Effekt eine starke Veränderung für die Führungskräfte mit sich. So wird laut Kirchler (2011, S. 97) darauf hingewiesen, dass nun immer weniger organisatorische und Managementtätigkeiten gefragt seien, sondern viel mehr auf das Individuum gerichtete Chefs. Bereits die Theorie des Social Man beschreibt eine starke Abkehr eines reinen Managers oder Überwachers, hin zum „Coach-artigen“ Vorgesetzten, welcher Gruppenintegration und Organisationsintegration fördern sollte! Die Vorstellung des Self-Actualizing Man trieb diese Gedankenspiele nochmals

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

weiter auf die Spitze, indem sich die Vorgesetzten noch zielgerichteter auf das Individuum konzentrieren, dessen Selbstverwirklichung fördern und die intrinsische Motivation des Angestellten anheizen sollten. Führungskräfte werden als Unterstützer oder sogar als Mediatoren und Interviewer genannt. Inwieweit eine derart überspitzte Betrachtung der „neuen" Tätigkeitsbereiche sinnvoll ist, soll dahingestellt sein. Jedenfalls ist eine Überkompensation in gewissen Fällen sicherlich sehr hilfreich, um den bekannten „Blick über den Tellerrand" zu wagen und somit vielleicht neue Gedankengänge zu entwickeln. Zu derartigen und anderen Gedankenexperimenten mehr in den folgenden Kapiteln.

Ein kurzer Exkurs zum Thema intrinsische und extrinsische Motivation von Sprenger (1996, S. 71) anhand einer Geschichte von Kohn, welche sehr aufschlussreich das Prinzip intrinsisch/extrinsisch vermittelt:

„Ein alter Mann wurde täglich von den Nachbarskindern gehänselt und beschimpft. Eines Tages griff er zu einer List. Er bot den Kindern eine Mark an, wenn sie am nächsten Tag wiederkämen und ihre Beschimpfungen wiederholten. Die Kinder kamen, ärgerten ihn und holten sich dafür eine Mark ab und wieder versprach der alte Mann: „Wenn ihr morgen wiederkommt, dann gebe ich euch 50 Pfennige." Und wieder kamen die Kinder und beschimpften ihn gegen Bezahlung. Als der alte Mann sie aufforderte, ihn auch am nächsten Tag, dieses Mal allerdings gegen 20 Pfennige zu ärgern, empörten sich die Kinder: Für so wenig Geld wollen sie ihn nicht beschimpfen. Von da an hatte der alte Mann seine Ruhe."

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Complex Man

In den bisherigen drei vereinfacht dargestellten Menschenbildern wird die Theorie des Verhalten von Berufstätigen auf jeweils ein Hauptgebiet heruntergebrochen. Der Homo Oeconomicus ist nutzenmaximiert (finanzielle Motive), der Social Man wird als Individuum in einer sozialen Gruppe betrachtet (soziale Motive) und der Self-Actualizing Man strebt nach Selbstverwirklichung (intrinsische Motive).
Diese Herangehensweise zeigt, dass wir somit die drei „Grundmotivationen" des Menschen benannt haben. Die in den einzelnen Menschenbildern überzeichnete Charakterisierung lässt auf theoretisch-praktische Weise deren signifikanteste Merkmale gut erkennen und unterstreicht die essentielle Bedeutung, diese drei Schritte durchlaufen zu haben.

Bei genauerer Analyse wird schnell ersichtlich, dass ein Mensch normalerweise von mehr als nur einem Motiv getrieben wird oder dass sich Motive auch ändern können und wir uns stetig weiterentwickeln. Ein schöner Ausspruch Konrad Adenauers zum Thema Entwicklung, welcher jedoch oft durch Auslassen des zweiten Teils als Auslegung eines Belegs politischer Wankelmütigkeit missbraucht wird, lautet: „Was kümmert mich mein Geschwätz von gestern, nichts hindert mich, weiser zu werden." Ebenso verhält sich auch unser Charakter im Beruf. Möglicherweise sind wir zu Beginn unserer Karriere eher finanziell motiviert, da wir als Kinder und Teenager weniger Zugang zu Geld haben und bereits über ein starkes soziales Umfeld verfügen. Während des Berufslebens ändert sich dann jedoch der Freundeskreis und uns treiben mehr und mehr soziale Motive in die Arbeit. Mit voranschreitendem Alter steigt dann möglicherweise unser Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, oder die eigene

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Motivationsgeschichte verläuft ganz anders. Manche entwickeln sich zu Kapitalisten, während andere zu Sozialisten werden. Aus diesem Grund ist das Erscheinen des Complex Man, mit vorangegangenem (evtl. auch nur Dank vorangegangenem) Dasein von Homo Oeconomicus, Social Man und Self-Actualizing Man, unheimlich wichtig für das Verständnis der Arbeitspsychologie. Der Complex Man vereint alle Aspekte der zuvor genannten Menschenbilder.

Kirchler (2011, S. 127) zitiert E. Schein (1980) mit seiner Beschreibung der sechs Annahmen, welche den Complex Man charakterisieren, wie folgt:

„

> Bedürfnisse variieren sowohl inter- als auch intraindividuell. Menschen haben viele verschiedene Bedürfnisse, die abhängig vom Entwicklungsstand und der Situation aktiviert werden. Die für alle Menschen generell angenommene Bedürfnishierarchie nach Maslow (1954) ist nicht aufrechtzuerhalten, da Individuen für sich unterschiedliche Wertigkeiten der Bedürfnisse erkennen und sich diese Wertigkeiten im Lauf der Zeit ändern können.
>
> Motive wirken nicht unabhängig voneinander, sondern sind zu einem komplexen Muster miteinander verwoben. So können mit Geld nicht nur physiologische Bedürfnisse befriedigt werden, und zur Befriedigung einer einzelnen Bedürfnisklasse steht eine Vielfalt von Mitteln und Wegen zur Verfügung.
>
> Innerhalb einer Organisation können die Organisationsmitglieder neue Motive erlernen. Erfahrungen im Austausch mit der Organisation führen zu einer komplexen, individuellen Lerngeschichte.
>
> Eine einzelne Person kann in mehreren Organisationen, und sogar in verschiedenen Bereichen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

ein und derselben Organisation, unterschiedliche Motive verfolgen. So kann beispielsweise eine Person ihre Berufsarbeit als Mittel sehen, ihre Lebensnotwendigkeiten zu finanzieren (physiologische Bedürfnisse und Sicherheitsmotive), und ihr Engagement als Betriebsrat führt dazu, dass ihre sozialen Bedürfnisse, Ich- und Selbstverwirklichungsmotive befriedigt werden.

Arbeitszufriedenheit und Effizienz der Organisation lassen sich nur teilweise auf die verschiedenen Motivmuster der Arbeitnehmer zurückführen. Auch die Art der Aufgabe, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeiter und das Betriebsklima sind wichtige Faktoren für die Bewertung der Arbeit und die Produktivität. Zum Beispiel kann ein gut ausgebildeter, schlecht motivierter Arbeiter dieselbe Arbeitsleistung erbringen, wie ein schlecht ausgebildeter, aber hoch motivierter Arbeiter.

Führungsverhalten soll den Ansprüchen der Arbeitnehmer angepasst sein. Angesichts der individuellen Variationen kann es auch beim Führungsverhalten nicht einen einzig richtigen Weg geben. „

Das Menschenbild des Complex Man ist das Realitätsnaheste und somit auch Schwierigste. Seine drei Vorgänger haben den großen Vorteil, klar definierte Anweisungen an die Führungskräfte geben zu können. Das Schema des Complex Man ist dynamisch und an diese Dynamik muss sich eine Führungskraft entsprechend anpassen können. Sie muss erkennen können, welches Verhalten zu welcher Situation passt, wie auf welche Ursache reagiert wird, und welche Motive und Bedürfnisse vorherrschen. Und alles nicht genug, selbst wenn dies herausgefunden ist, heißt das nicht, dass im

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

nächsten Jahr oder vielleicht sogar schon im nächsten Monat noch alles beim Alten ist. Es müsste jener Diagnosevorgang erneut begonnen werden, allem voran ist dieser Prozess für jeden Mitarbeiter individuell zu betrachten.
Mit dieser Erkenntnis, wie wichtig die Bedeutung eines besser ausgearbeiteten Verständnisses für die Anforderungen einer Führungskraft und die allgemeine Führung innerhalb einer Organisation ist, schließe ich den Abschnitt „Der Mensch".

Fazit

Als persönliches Fazit zu diesem Kapitel möchte ich hervorheben, dass die Kenntnis über die Menschenbilder für ein tieferes Verständnis der Wirtschaftspsychologie und ebenso für das Thema dieser Arbeit, eine große Bedeutung hat. Allerdings möchte ich auch darauf hinweisen, dass die Modelle der Menschenbilder nicht als absolute Handlungsanweisungen dienen sollen, jedoch als Orientierungshilfe praktikabel sind. Sollte eine Führungsperson in ihren Handlungen zu sehr in eines der Menschenbilder (Ausnahme Complex Man) verfallen, könnten möglicherweise Probleme auftreten. Zwar liefern die drei erstgenannten Modelle klare und gut anwendbare Anweisungen, jedoch muss ein situationsangemessenes Agieren handlungsbestimmend sein. Wo der Complex Man, als „zusammenfassende" Theorie, die klaren Anweisungen wieder aufhebt und genau dieses „Fingerspitzengefühl" postuliert, gehen die Anforderungen an die Führungsperson bei der Theorie des Complex Man meiner Meinung nach zu weit, da sie in der Praxis nur bedingt praktikabel sein dürften.
Somit betrachte ich die Menschenbilder als Verständnisgrundlage und ggf. als Ratgeber und Orientierungshilfe.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Handlungsprozess

Motivation

Wenn wir, bezugnehmend auf die Modelle der Menschenbilder, die Ergründung der Verhaltensweisen genauer betrachten, wird ersichtlich, dass den Kernthemen unterschiedlichen Motivationen zugrunde liegen. Dieser Abschnitt befasst sich weiterführend mit ausgewählten Motiven, welche als allgemeine Oberbegriffe definiert werden. Ich habe also den Menschen als psychologisches Individuum im beruflichen aber auch im sozialen und gesellschaftlichen Kontext betrachtet und daraus sechs Motive als Oberbegriffe bestimmt. Besonders eindeutig erkannt habe ich die Motive und die Wirkung ihrer Aktivierung im Verkaufssektor.
Eine weitere wichtige Komponente ist die Organisation selbst und ihre Struktur. Da dieser Bereich sehr umfassend ist und in der Organisationspsychologie eine eigene starke Sparte ausmacht, werde ich diesen nur kurz mit einfließen lassen. Hierfür werde ich exemplarisch für diese Arbeit meine zwei bedeutsamsten Praxiserfahrungen visualisieren und analysieren.
Letztendlich wird dieses Kapitel die Zielsetzung behandeln. Ein eigentlich simples Thema, denn Ziele hat jeder – und da dies so banal zu sein scheint, macht man sich i.d.R. auch keine Gedanken diesbezüglich. Es gilt jedoch einige Faktoren zu berücksichtigen, wenn man konstruktiv mithilfe von Zielsetzungen seine Verhaltensweisen progressiv auf ein gesetztes Ziel ausrichten möchte.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Sechs Motive

Wenn man sich mit dem Thema „Motive“ beschäftigt, wird man auf diverse unterschiedliche Meinungen stoßen, die im Grunde auf den gleichen Nenner hinauslaufen.
Jeder Mensch verfolgt eigene Motive, welche jedoch grob in bestimmte Kategorien eingeordnet werden können. Es ist einfacher, manchmal aber auch trügerisch, etwas zu kategorisieren und anschließend zu bewerten. Allerdings birgt diese Methode große Vorteile, weshalb ich sie in diese Arbeit miteinbeziehen möchte.

Die Kategorisierung ist in ihrer Entstehung keine moderne Erscheinung, sondern eine uralte Reaktion unseres Gehirns. Wir registrieren Dinge, bewerten diese und legen sie ab.
Welchen Gewinn verschafft uns diese Eigenschaft?

Im Vordergrund stehen zwei wichtige Faktoren: Zeit und Energie. Es ist viel einfacher, schneller und somit auch energiesparender, auf Situationen nicht mehr mit einem analytischen Denkprozess zu reagieren.
Wenn wir etwas Bekanntes sehen oder erleben bzw. etwas mehr oder weniger Ähnliches, neigen wir dazu automatisiert zu reagieren, Urteilsheuristiken unterstützen uns bei diesen Vorgängen (Maderthaner & Schott, 2017, S. 31f).
Das ist uns sehr nützlich, zum Beispiel beim Autofahren. Wenn wir etwas Neues lernen, müssen wir uns zu Beginn intensiv konzentrieren, automatisieren die Abläufe mit fortschreitendem Lernprozess aber immer weiter. Ohne die letzte Lernstufe, die sogenannte unbewusste Kompetenz, hätten wir bei jeder Autofahrt eine absolute Reizüberflutung. In anderen Bereichen kann uns das voreilige Urteilen aber sehr hinderlich sein! Beispielsweise bei einer zu schnellen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

oberflächlichen Beurteilung unseres Gegenübers – übereilte Fehleinschätzungen können fatale Folgen haben.

Auch aus diesem Grund sollten wir uns die Kategorisierung bestimmter „Mindset's" genauer anschauen, nachdenken wie diese verwendet werden können und uns dennoch bewusst sein, diese analytisch genug zu behandeln und ggf. kontextuale Umstände zu berücksichtigen.

Das erste Mal im praktischen Bereich wurde ich mit der „Motiv-Theorie" im Sommer 2016 konfrontiert. Zuvor habe ich durch Fachliteratur zwar einige Male etwas über das Thema Motive gelesen, jedoch in völlig anderem Kontext – dem Verkauf. Im Sommer 2016 wurde ich von meinem Arbeitgeber auf ein persönlichkeitsbildendes, firmeninternes Seminar gesandt. Zu diesem Zweck hat die PORR Bau GmbH eine Psychologin beauftragt, Frau M. Mojzis-Böhm von der Kommunikationsberatung „Sprache am Markt", welche mehrmals im Jahr für PORR-Mitarbeiter mehrtägige Seminare zu unterschiedlichen Themen leitet. In meinem Fall war das Thema des Seminars „Gespräche führen", in welchem es um schwierige Gesprächssituationen ging.

Bereits die Tatsache, dass die großen Unternehmen wie die PORR Bau GmbH oder die STRABAG AG sich seit einigen Jahren mit derartigen arbeitspsychologischen Themen befassen, deutet darauf hin, dass ein Paradigmenwechsel begonnen hat, jedoch kann dieser noch Jahrzehnte (oder länger) andauern.
Zwar befassen sich die Unternehmen mit diesen Themen und möchten ihre Mitarbeiter in persönlichkeitsrelevanten Bereichen geschult haben, dies stellt auch in mancher Hinsicht eine große Bereicherung dar (bspw. in Verhandlungen), jedoch ist meiner Meinung nach der Zugang noch nicht richtig erschlossen. Hierfür wäre eine Betrachtung über die

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Mitarbeiterebene hinaus erforderlich, um Fragen wie funktioniert die Branche, was sind beispielsweise branchentypische Prozesse, bei welchen die allgemein bekannten arbeitspsychologischen Prozesse modifiziert werden müssten, etc. beantworten zu können. Für dieses Gedankenexperiment wären darüber hinaus die Umstrukturierung mancher Unternehmensführungsprozesse oder personalpolitischer Themen nötig. Ich befasse mich primär mit der Beschreibung und ansatzweisen Modifizierung ausgewählter Themen und versuche daraus als Ideenkonzept anwendbare Werkzeuge für den Einzelnen zu entwickeln.

Im Internet, sowie in der gedruckten Literatur gibt es eine Vielzahl an Theorien, von zwei bis 10 Grundmotiven. Ich habe ähnliche Motive zu einem zusammengefasst, sowie irrelevante Motive entfernt, übrig geblieben sind sechs Motive.
Einen Auszug in Form von zwei Theorien zu Motiven präsentiere ich im Folgenden.

Kaufmotive

Betrachten wir das Hauptgebiet, in welchem diese Theorien hauptsächlich zum Einsatz kommen, ist zu bemerken, dass diese fast ausschließlich im Verkauf angewandt werden.
So gibt Kereen Kast auf ihrer Homepage für Personal- und Organisationsentwicklung (Karst) folgende fünf Kaufmotive an:

*„**Kaufmotiv** 1:*
Ein überzeugender Preis bzw. Geldvorteil, der für uns stimmig ist oder besonders günstig erscheint.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Kaufmotiv 2:
Nützlichkeit, Bequemlichkeit (Beispiel: immer wieder im selben Reisebüro eine Reise buchen oder beim selben Italiener die gleiche Pizza bestellen)

Kaufmotiv 3:
Aspekt des Schutzes und der Sicherheit (Beispiel: Kauf eines Fahrradhelms für Kinder nur mit TÜV Zertifikat)

Kaufmotiv 4:
Image bzw. Prestige eines Unternehmens oder Produktes, das wir besonders attraktiv finden und besser bewerten als vergleichbare Angebote.

Kaufmotiv 5:
Große Portion Neugier, etwas auszuprobieren oder um innovativ zu sein.“

Ebenso aufschlussreich ist der Artikel „9 Kaufmotive von Kunden…“ von Astrid Engel, erschienen beim VNR Verlag für die deutsche Wirtschaft AG. Für diesen Zweck zitiere ich den Artikel der Homepage (Engel, 2015):

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

„9 Kaufmotive von Kunden ...

Von Astrid Engel, 11.04.2015
Werbung ist erfolgreich, wenn sie Lösungen für Probleme verspricht. Nur, warum werden immer wieder Dinge gekauft, bei denen die Problemlösung nicht im Vordergrund steht? Kunden haben eben auch ganz persönliche Kaufmotive - und zwar oftmals unabhängig von einem konkreten Bedarf. Sie müssen nur herausfinden, welche das sind.

... und wie Sie sie für Ihre Werbung nutzen

1. Kaufmotiv: Streben nach Gewinn/Sparsamkeit
Heben Sie hervor, wie günstig Ihr Angebot ist - auch im Vergleich zur Konkurrenz. Betonen Sie bei kostspieligen Produkten, dass die Folgekosten gering sind. Machen Sie ein "exklusives" Angebot.

2. Kaufmotiv: Abenteuerlust/Risikobereitschaft
Weisen Sie auf Risiken hin, die mit einem Produkt oder einer Leistung verbunden sein können. Betonen Sie aber zugleich die Chancen auf besonderes Vergnügen oder höheren Gewinn. **Beispiel:** Werben Sie für einen Sportartikel mit dem Slogan "Nichts für Sockenbügler" und faszinierenden Anwenderfotos.

3. Kaufmotiv: Spieltrieb und Experimentierfreude
Geben Sie dem Kunden etwas in die Hand, was er ausprobieren und verändern kann.
Beispiele: Werkzeuge, Gartengeräte, Stoffe, Stifte.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

4. Kaufmotiv: Bequemlichkeit
Bieten Sie an, sich um alle Leistungen rund um den Kauf zu kümmern, sodass der Kunde keinen Aufwand befürchten muss.
Beispiel: Liefer- und Installationsservice.

5. Kaufmotiv: Prestige
Vermitteln Sie Kunden das Gefühl, besonders zu sein. Bieten Sie Sonderanfertigungen speziell für ihn oder Produkte in limitierter Auflage an.

6. Kaufmotiv: Sicherheit
Versichern Sie, dass Ihre Produkte stabil sind, auf Jahre hinaus nachgeliefert werden können oder dass keinerlei Verletzungsgefahr besteht.
Beispiele: Garantien, Gütesiegel.

7. Kaufmotiv: Kontaktstreben
Beschränken Sie sich nicht auf die reine Verkaufsargumentation. Sprechen Sie mit dem Kunden auch über Privates wie Urlaub, Hobbys, Familie und andere Dinge.

8. Kaufmotiv: Gutes Gewissen
Verweisen Sie auf die Umweltfreundlichkeit Ihrer Produkte oder soziales Engagement.
Beispiel: Ihre Produkte wurden nicht von Kindern hergestellt. Sie spenden einen Teil des Erlöses für eine Kinderinitiative.

9. Kaufmotiv: Selbstverwirklichung
Der Kunde will seine Neigungen pflegen und sich persönlich entwickeln. Zeigen Sie ihm die Vielfalt der Möglichkeiten.
Beispiel: Farb- und Stilberatung oder Persönlichkeitstests als Service. “

TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Wie gut an diesem Artikel zu erkennen ist, sind sich einige Punkte sehr ähnlich, beispielsweise Punkt 2. und Punkt 3. oder Punkt 7. und Punkt 8., welche jeweils unter einem Oberbegriff zusammengefasst werden können. Punkt 9. welchen ich in unserem Anliegen als Überkategorie von allen anderen Punkten sehe, kann ich somit auslassen.
Besonders interessant ist auch die Einleitung des Artikels, mit dem Verweis, dass ein Kaufmotiv lediglich herausgefunden werden muss, um anschließend eine Methode anzuwenden, um mit einer Werbung auf dieses Motiv einzugehen – zu diesem Punkt an späterer Stelle mehr.

Motive Mitarbeiter

Anhand meiner Recherche habe ich folgende sechs Motive, sowie ihre Bedeutung im beruflichen Tätigkeitsbereich aus Sicht des Mitarbeiters, festgelegt:

1. **Ansehen**
   Das Streben nach Anerkennung, die eigene Individualität sehr schätzend

2. **Entdeckung**
   Bedürfnis nach Abenteuerlust, Innovation, Dynamik, ist risikobereit

3. **Entlastung**
   Möchte gerne entlastet werden, Sehnsucht nach wenig stressintensiver Arbeit

4. **Rendite**
   Der Homo Oeconomikus der Motive, will finanziellen Vorteil

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

5. **Sicherheit**
   Wenig risikobereit, braucht ein Sicherheitsgefühl

6. **Soziales**
   Der Social Man der Motive, braucht ein solides soziales Umfeld

Meiner Meinung nach ist auch die Kombination von Motiven möglich. So kann zum Beispiel das Motiv der Sicherheit bedeuten, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, wobei dann das Motiv der Rendite eher als Nebeneffekt mitschwingen würde – da der Verlust des Jobs finanzielle Unsicherheit zur Folge haben könnte. In diesem Fall würden Menschen mit einem Sicherheitsmotiv natürlich am Stärksten auf in diese Richtung tendierende Themen anspringen, Rendite Themen wären jedoch vermutlich ebenfalls sehr wirksam. Sollte jemand aber reine Renditemotive haben, kann es auch durchaus sein, dass dieser Person ein Sicherheitsmotiv völlig egal ist, stattdessen wäre es möglich, dass diese Personen eher risikobereit agieren.

Wie finden wir nun also heraus, welches der Motive bei unserem Gegenüber am Stärksten ausgeprägt ist?
Wenn nicht ausreichend Zeit vorhanden bzw. das Gegenüber nicht gut genug bekannt ist, kann es helfen auf die Wortwahl zu achten. Personen mit einem ausgeprägten Entdeckungsmotiv werden in Bezug auf z.B. einen Unternehmenswandel, eher Wörter benutzen die dynamisch sind: „Veränderung“, „Umbruch“, „Neugier“, „spannend“ etc. während für Sicherheitsmotivierte solche Vorhaben als „Neuerung“ (mit negativer Konnotation), „Risiko“, „unsicher“ abgetan werden und auf bestehende, sich bewährte Systeme, verwiesen wird. Rendite Menschen hingegen verwenden für ähnliche Themen eher Begriffe wie „lohnenswert“, „rentabel“

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

o.a. und überlegen, ob sich dieses Arrangement auszahlen wird, bis wann es sich ggf. amortisiert hat.
Es macht einen entscheidenden Unterschied ob jemand befürchtet es könnten schlechte Medienberichte, aufgrund eines Unternehmenswandels, erscheinen, und somit an Reputation eingebüßt werde, oder ob Kollegen versetzt bzw. entlassen werden.
Der direkteste Weg ist zu erfragen, welche Bedürfnisse seinem Gegenüber wichtig sind, der Bezug muss allerdings nicht zwingend auf den Sachverhalt gerichtet sein.
Es ist möglich auf viele Weisen die Motive zu ermitteln, mit bewusstem Verständnis dazu fällt das viel leichter als vermutet. Sobald die Motive und Absichten im Groben erkannt sind, gilt es lediglich auf diese einzuwirken, ob mit zielgerichtetem Worteinsatz oder einem dementsprechenden Inhaltsaufbau.

Bedürfnispyramide nach Maslow

Auch wenn die Maslow`sche Bedürfnispyramide laut heutiger Erkenntnis mehr oder weniger überholt zu sein scheint, möchte ich sie gerne mit in meine Betrachtungen aufnehmen. Ein Punkt, welcher mich dazu veranlasst, ist seine klare Struktur und das Wissen, die Einzelkomponenten flexibel behandeln zu können. Die Bedürfnispyramide hat keine allgemeine Gültigkeit, jedoch ist die Systematik meiner Meinung nach in ihrem Grundthema gültig, allerdings sollten die Grenzen weniger stringent und mehr verschwimmend betrachtet werden. Einen besonderen Punkt stellen die Praxiserfahrungen dar, welche im Hinblick auf die Bedürfnispyramide eine interessante Komponente sind.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

An diesem Punkt ein kurzer Überblick zur Maslow`schen Bedürfnispyramide.

(Karrierebibel)

Abbildung 3 - Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide setzt sich mit Wirkung, Inhalt und Art von Motiven auseinander und erklärt somit die Motivationen und Bedürfnisse der Menschen. In seinen Untersuchungen fand Maslow heraus, dass einigen Motiven eine bedeutsamere Position zukommt als anderen (Bsp. Essen ist wichtiger als Handy/Laptop). Maslow unterteilt die Bedürfnisse in fünf Kategorien, welche sich zwei Gruppen zuordnen lassen, den Defizitbedürfnissen und den Wachstumsbedürfnissen. Wie der Grafik entnommen werde kann, setzen sich die Defizitbedürfnisse aus den Grund-, Sicherheits- und Sozialbedürfnissen zusammen. Erst wenn diese befriedigt sind, ist es laut Maslow möglich nach den Wachstumsbedürfnissen,

bestehend aus Individual-bedürfnissen und Selbstverwirklichung, zu streben.
Zudem geht Maslow davon aus, dass der Drang ein Bedürfnis zu befriedigen, umso stärker ist, je weniger es befriedigt ist. Außerdem wird mit steigender Bedürfnisbefriedigung das nächst höhere Bedürfnis aktiviert.

Wir wollen nun betrachten, welche individuellen Bedeutungen den jeweiligen Bedürfnissen in der Arbeitswelt zukommen.

(Karrierebibel)

Abbildung 4 - Bedürfnispyramide auf Arbeitswelt adaptiert

Würde ich die Bedürfnispyramide auf den Arbeitsprozess konzentrieren, entstünde eine eigene berufsorientierte Variante. In Verbindung mit den im vorherigen Kapitel vorgestellten Menschenbildern kann ich anhand der berufsorientierten Bedürfnispyramide die Klassische BP noch illustrativer erläutern.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

So befindet sich der Homo Oeconomicus auf der untersten Stufe bzw. mit der Betrachtung, dass er auf seine eigenen Bedürfnisse auch vorausblickend agiert, müsste der Homo Oeconomicus die beiden unteren Stufen symbolisieren.
Der Social Man wäre ganz klar auf der dritten Stufe, in der Grafik mit „Zugehörigkeit" bezeichnet.
Der Self-actualizing Man stellt somit die Spitze der Pyramide dar, die „Verwirklichung".
Der Complex Man hingegen ist nicht so einfach einzuordnen. Nach der klassischen Bedürfnispyramide müsste der Complex Man auf der vierten Stufe, also den „Individualbedürfnissen", in der berufsorientierten Pyramide als „Bedeutung" dargestellt, angesiedelt sein. Da er jedoch das dynamischste Menschenbild unserer vier Exemplare darstellt, kann man ihn der gesamten Pyramide zugehörig betrachten.

Mit dieser beispielhaften berufsorientierten Bedürfnispyramide wird ein wichtiger Punkt ersichtlich. Um ein ganzheitliches Bild der Motivation zu erlangen, sollte der Blick auf beide Modelle gerichtet sein, die klassische sowie die berufsorientierte Bedürfnispyramide, ferner ist die Wechselwirkung beider von Bedeutung.

Bei einer kritischen Betrachtungsweise der Maslow`schen Bedürfnispyramide gilt es zu beachten, dass er diese auf Basis der Beobachtung von Jungaffen entwickelt hat. Sind diese hungrig gewesen, so ignorierten sie jedes andere Bedürfnis und verhielten sich somit entsprechend den Grundannahmen Maslows. Auf den Menschen ist diese Logik nur unter Betrachtung des jeweiligen Kontextes anwendbar, wie zum

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Beispiel den Grad des Hungers, die Manieren, die religiöse Einstellung, etc.
Jemand der fastet, stellt sein Bedürfnis bewusst zurück, ob nun religiös bedingt oder aus anderen Gründen.

An dieser Stelle erlangen die bereits genannten sechs Motive (bzw. Grundeinstellungen) eine wichtige Bedeutung.

Ansehen
Personen, deren Beweggründe auf das Schema des Motivs „Ansehen" gerichtet sind, werden bei möglichen Handlungen in beruflichen Situationen zu den obersten Stufen streben. So passt lt. klassischer Pyramide die Stufe „Individualbedürfnisse" auf dieses Motiv. Nicht zwingend, jedoch gut möglich, befinden sich „Ansehen"-motivierte Personen auch auf der dritten Ebene (ob nun gefühlt oder mit manipulativen Intentionen), den „Sozialbedürfnissen", da Ansehen auf Reaktionen von Anderen basiert.

Entdeckung
Auch die „Entdecker" streben die Individual-bedürfnisse an. Wichtig zu bemerken ist, dass entdeckungsmotivierte Menschen der zweiten Ebene, den Sicherheitsbedürfnissen, sehr wahrscheinlich nur wenig Bedeutung zuweisen.

Entlastung
Das Motiv der Entlastung kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, sowohl als temporäre Erscheinung ansonsten anders motivierter Charaktere aufgrund von phasenweise übermäßigen Stress o.a. Auslösern, als auch als dauerhafte Motivation. Dauerhaft derartig motivierte Menschen sind schwer auf einer Ebene

einzuordnen, eine zweite bzw. dritte mitschwingende Motivation würde hierbei womöglich den entscheidenden Ausschlag vorgeben. Bei einem Konflikt, wobei die Motivation „Entlastung“ entgegen einer Motivation steht, welche es erfordert große Anstrengungen auf sich zu nehmen, überwiegt die Intensität beider Motivationen.

Rendite
Finanzorientiere Menschen werden dahin streben, hohe Rendite zu erzielen und je nach Intensität dieses Motivs anderen Stufen keine große Aufmerksamkeit zu schenken. Insbesondere die soziale Ebene läuft Gefahr vernachlässigt zu werden.

Sicherheit
Sicherheitsmotivierte Personen befinden sich primär auf der gleichnamigen zweiten Ebene. Diese Motivation kann bei entsprechender Intensität sogar soweit führen, dass Chancen und Möglichkeiten verpasst werden.

Soziales
Diese Motivation ist selbsterklärend, entsprechend dem Social Man.

Diese individuellen Antriebsgründe können bei unterschiedlichsten beruflichen Situationen zum Tragen kommen. Auch bei sehr wichtigen, evtl. für die Karriere entscheidenden Punkten kann es gut sein, dass Grundbedürfnisse vorübergehend vernachlässigt werden. Um eine Erklärung mit unterschiedlichen Ausgängen aufzuzeigen, betrachten wir nun noch eine beispielhafte fiktive, in ihrem Charakter jedoch unbedeutende Situation im Berufsleben:

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Patrick arbeitet in einem Unternehmen, in welchem es üblich ist, gemeinsam mit den Kollegen zu Mittag zu essen. Dies geschieht zumeist um 13:00 Uhr. In der Früh hatte Patrick es jedoch so eilig, dass er sich zu Hause kein Frühstück erlauben konnte und direkt zur Arbeit musste. Um 08:00 in der Früh plagt ihn bereits der Hunger und er wird unkonzentrierter bei seiner Arbeit. Für manche Menschen ist es schwieriger mit Hungergefühlen umzugehen als für andere. Nach Maslow würde Patrick sich nun auf seinen Hunger konzentrieren und womöglich bereits um 11:00 Uhr oder um 12:00 Uhr zu Mittag essen, die Sozialbedürfnisse werden sekundär. Nun kommt es jedoch darauf an: Wie sind Patricks Manieren? Wie stark ist sein Sozialbedürfnis (Motivation)? Wie gut hält er den Hunger aus? Etc…
Auch bei den weniger klaren Bedürfnissen am oberen Teil der Pyramide gibt es derartige Konflikte und verwobene Grenzen. Die einzelnen Hierarchien sind meiner Meinung nach nicht so stark fixiert, sondern auf das Individuum zugeschnitten.

So kann das Modell von Maslow nicht als allgemein gültig angesehen werden, weil nicht jeder Mensch das Bedürfnis hat, sein Wachstum und/oder sein Potential völlig zu entfalten. Des Weiteren können auch ohne Befriedigungen der niederen Bedürfnisse die höheren Bedürfnisse eine Bedeutung erlangen, wie bereits im vorherigen Beispiel erläutert. Diese Ansicht wird ebenfalls von Viktor Frankl (Nathschläger, 2012, S. 163) vertreten.

Bereits ab der zweiten Stufe gibt es meiner Ansicht nach starke Unterscheidungen, je nachdem in welche individuelle Ausrichtung die persönlichen Grundmotive stärker tendieren (vorheriges Kapitel).
Aus diesen Betrachtungen kristallisiert sich als Kernaussage heraus, dass die Reihenfolge bei den Defizitmotiven variabel

sein kann und Überlappungen der einzelnen Stufen möglich sind. Einen weiteren Einfluss auf die individuelle Reihenfolge übt auch die unmittelbar soziale Umwelt aus, welche die Motive prägt. Die Bedürfnispyramide kann für den beruflichen Alltag herangezogen werden, um die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihren Grundzügen zu fördern, jedoch wäre eine genauere und differenzierte Betrachtung der Wechselwirkungen und Überschneidungen der einzelnen Motive sinnvoll.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Individuelle Motivation

Die vorherigen Kapitel vermitteln einen bildhaften Eindruck über die Ursprünge unterschiedlicher Motivationen. Diese Theorien jedoch sind nur eine vereinfachte Schematisierung der verschiedensten Ausgangsmotive. In der Realität ist auf jeden Fall der Blick auf das Individuum notwendig! Die sechs Grundmotive beispielsweise sollen nur als grobe Stütze dienen schneller einen Zugang zum Individuum zu erlangen. Einen interessanten Einblick in das Thema individueller Motivation, ebenso auf Basis einer von Grundmotiven ausgehenden Theorie, behandelt Körner (2011). Ein von Körner dargestelltes Beispiel zeigt die Bedeutung von Erfahrungen und Gefühlen am Entscheidungsprozess.
Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, ich würde Ihnen 1.000€ in bar anbieten. Sie würden das Geld jetzt erhalten. Ich hätte allerdings ein zweites Angebot. Sie bekommen 5.000€ aber erst in einem Monat.
Laut Körner (2011, S. 36f.) entscheiden sich die meisten Menschen für 1.000€ sofort:

„Der Mensch beurteilt das >>Jetzt<< stärker als eine Verhaltensänderung, die zum gleichen Ergebnis führen würde. Er fürchtet sich vor unbekannten Risiken, bevorzugt zeitnah zu realisierende Ziele oder betrachtet nur eine geringe Anzahl von Alternativen. Alles Situationen, die nach Ansicht der Fachleute eine Entscheidung beschränkt rational machen."

Sobald Sie dieses Szenario weiterdenken und sich ggf. in die Gefühle hineinversetzen, die bei einem solchen Angebot entstehen, werden viele Themen ersichtlich. Als Erstes wird wahrscheinlich eine Skepsis auftreten, vor allem wenn es keinen ausreichend guten Grund gibt, weshalb ich Ihnen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

1.000€ bzw. 5.000€ schenken werde. Ist evtl. ein Haken an der Sache?
Und selbst wenn Sie letztendlich überzeugt davon sind, die Summe ausgezahlt zu bekommen, stehen weitere Fragen im Raum, welche gegen die 5.000€ nächsten Monat sprechen. Ein kurzes Reframing hilft uns einige der etlichen Möglichkeiten zu verstehen: Was ist, wenn ich bis dahin pleite bin? Mir etwas zustößt? Oder allen voran, was ist, wenn ich mich doch noch um entscheide?

All diese Gründe basieren nur auf Ihrer Skepsis bzw. Ihrem Vertrauen in andere Menschen, also einem **Gefühl,** das Sie empfinden. Gehen wir von einem **situationsbedingten** Szenario aus, in welchem Sie vollkommen Pleite sind und großen Hunger haben. Wie würden Sie dann entscheiden? Oder sind Sie sehr wohlhabend, sodass 1.000€ bzw. 5.000€ nicht so viel für Sie ausmachen? Auch ändert sich die Situation womöglich bei bestimmten **Erfahrungen**, wenn Sie wissen, dass Ihr bester Freund letzten Monat die 5.000€ Variante gewählt und das Geld tatsächlich erhalten hat, oder wenn Sie in der Vergangenheit auf einen Trickbetrüger hereingefallen sind.
Interessant ist bei der jeweiligen Kombination aus gefühlsbasierten, situationsbasierten und erfahrungsbasierten Entscheidungsmotiven die Gewichtung der drei Aspekte. Bieten wir beispielsweise jemandem, der das Grundmotiv der Sicherheit verfolgt, diese beiden Varianten an, sollte die erste Variante, 1.000€, aufgrund gefühlsbasierter Hebel die logische Konsequenz sein. Hat diese Person allerdings ausführlich mit der Vertrauensperson, dem besagten besten Freund, gesprochen, welcher das Geld erhalten hat, und ist zurzeit in einer finanziell sehr guten Position, wäre es nicht verwunderlich, wenn Variante Zwei gewählt wird.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Letztendlich lässt sich zusammenfassen, dass wir die Grundmotive als Stütze heranziehen können, um eine wahrscheinliche Voraussage zu ermitteln, oder um Verhaltensschemata zu verstehen. Wenn wir allerdings vorhaben eindringlichere Prozesse in Gang zu setzen und komplexe Strukturen umzusetzen, müssen wir akribischere Vorarbeit leisten. Ein wichtiger Ansatz ist die Kenntnis von Grundmotiv, Situation und Erfahrung. Als Resultat bleibt die Wirksamkeit unserer Maßnahmen durch die Handlungen der „Geführten“ bestätigt oder unbestätigt.

Organisation

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, ist der Blick auf das Individuum notwendig, um eine genaue Aussage treffen zu können. Dies mag in manchen Fällen auch möglich sein, beispielsweise bei Mitarbeitern im direkten eigenen Umfeld, oder bei Arbeitern (selbst denen, welche produktiv sind d.h. aktiv auf der Baustelle arbeiten), wenn man diese regelmäßig sieht und ggf. mit ihnen über längeren Zeitraum Projekte bearbeitet. Oft jedoch ist ein genauerer Blick auf die individuellen Gegebenheiten nicht möglich und sicherlich auch bei der großen Anzahl an Beteiligten nicht sinnvoll. Zum Beispiel ein fremdangestellter Arbeiter eines Subunternehmers, also ein Sub-Sub-Arbeiter oder eine AKÜ (Arbeitskräfteüberlassung) Arbeitskraft eines Subunternehmers – mit welchem man selbst kaum Berührungspunkte haben wird. Sollte es dann doch eine Konfrontation geben, wird weder die Zeit, noch die vorherige Analyse vorhanden sein, um in diesem individuellen Fall eine Charakterisierung parat zu haben. In diesem Fall bediene ich mich eines reaktiven Verhaltens, kann jedoch zumeist mit Kenntnis der Organisationshierarchie bzw. der Organisationsstruktur erahnen, welche Hintergründe und

somit welche ungefähren Verhaltensweisen mein Gegenüber aufweist.
So merke ich schnell, ob jemand sehr stolz auf seine Arbeit ist, oder bloß die Zeit und Mühe zu Geld machen will. Ordere ich einen Abriss und Neuaufbau, aufgrund Fehlerhaftigkeit, des Erarbeiteten an, so sind bzgl. o.g. Motivhintergründe sehr unterschiedliche Reaktionen zu erwarten. Meiner Erfahrung nach sind die Bezüge der Personen zu ihrer Arbeit (also dem geleisteten Werk, aber auch ihrer Tätigkeit) sehr unterschiedlich, eine Kategorisierung würde ich nicht wagen – obwohl es im Gesamtbild womöglich Tendenzen gibt. Hierfür habe ich selbst jedoch noch zu wenig Erfahrung, um einen Mittelwert meiner bisherigen Referenzen zu ziehen.
Somit werde ich sukzessive eine theoretische Analyse, auf Basis der Erfahrung der hierarchischen Modelle, meiner letzten beiden Arbeitgeber erstellen.

PORR

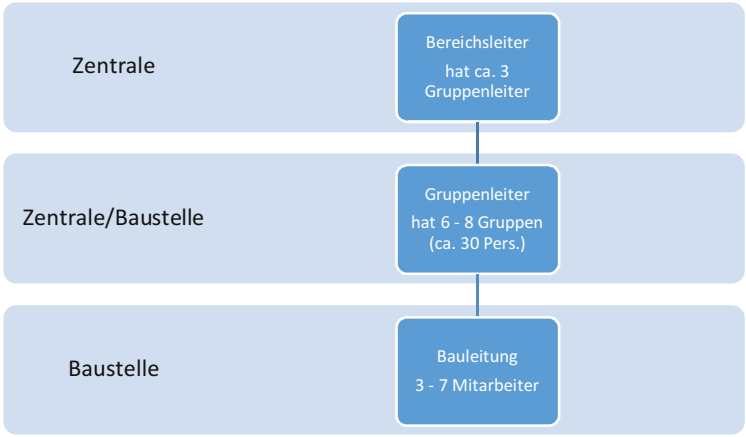


Abbildung 5 - Hierarchie PORR (vereinfacht)

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

STRABAG

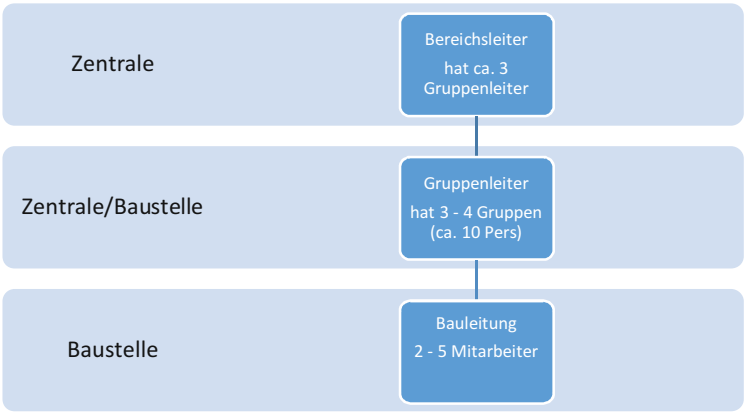


Abbildung 6 - Hierarchie STRABAG (vereinfacht)

Selbstverständlich hat der Arbeiter oder auch der Bauleiter (beide operativ, aktiv auf der Baustelle), eine andere Motivation als der Bereichsleiter oder auch der Gruppenleiter (beide primär Zentralisten, Gruppenleiter sollte idealerweise Schnittstelle sein). Bei der STRABAG ist die Position des Gruppenleiters jedoch nochmals anders zu betrachten als bei der PORR. Im Idealfall sollte ein Gruppenleiter zumindest wöchentlich bei einer Baustelle anwesend sein und so teilweise in das Geschehen integriert werden. Bei der STRABAG ist das tatsächlich der Fall, bei der PORR jedoch nicht. Allein dieser Unterschied zeigt verschiedene Motivationen auf. Zwar sind diese Erkenntnisse nur auf einzelne Personen zurückzuführen, aufgrund von Fremdbeobachtung und Analyse anderer Abteilungen innerhalb der Unternehmen habe ich jedoch eine unternehmenstypische Regelmäßigkeit bemerken können. Außerdem habe ich durch Text- bzw. Inhaltsanalysen und nichtreaktive Verfahren viele Erkenntnisse gewinnen können. Ein beeinflussender Faktor dürfte die unterschiedliche Personenanzahl bzw. Gruppengröße der jeweiligen Gruppenleiter darstellen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Während die STRABAG Gruppenleiter i.d.R. drei bis vier Gruppen bzw. ca. zehn Personen in ihrem Zuständigkeitsbereich haben, hat ein PORR Gruppenleiter das zwei- bis dreifache Volumen.
Resultat ist, dass der PORR Gruppenleiter seine Teams organisieren und delegieren muss, ohne sich ein aktives (jeweils individuelles) Bild von den Geschehnissen machen zu können. Aufgrund der geringeren Anwesenheit auf der Baustelle besteht auch eine geringere direkte Verbindung zum Projekt. Hier wird die Verbindung primär auf die Zahlen gerichtet sein, wobei der STRABAG Gruppenleiter tatsächlich eine merkbar höhere Identifikation mit dem Projekt hat. Insgesamt sind meinem Gefühl nach die Position und die Verhaltensweise der Gruppenleiter spürbar unterschiedlich. Da das Bauleitungsteam (unproduktiv, zwar auf der Baustelle anwesend, jedoch im Container und nicht aktiv mitarbeitend) mit der Führung der Arbeiter (produktiv, auf der Baustelle aktiv, nicht im Container) einer ähnlichen Herausforderung wie der Gruppenleiter bei der PORR gegenübersteht, hierzu eine weitere Analyse.

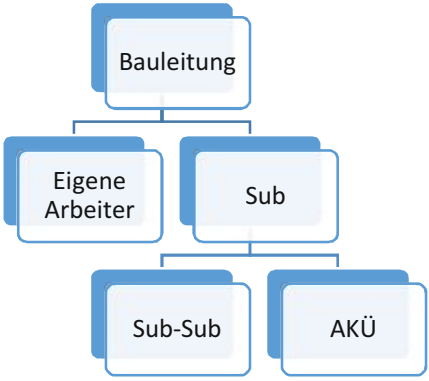


Abbildung 7 - Hierarchien auf der Baustelle

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die Herausforderung der Bauleitung besteht darin, einen ausgewogenen Führungsstil für die unterschiedlichen Parteien zu entwickeln.
Es gilt die eigenen Arbeiter, gemeinsam mit den Subunternehmern zu delegieren. Hierbei ist auf das nebeneinander, miteinander und nacheinander der Arbeitsprozesse zu achten. Zudem müssen die Sub-Sub`s in den Arbeitsablauf integriert werden, wobei auf eine allgemeine Arbeitsatmosphäre und andere Faktoren zu achten ist.
Die Motivationen auf der Baustelle zu definieren, kann zu einem komplizierten Unterfangen werden. Ich beginne also systematisch die mir bekannten, möglichen Hauptmotivatoren der jeweiligen Partei zuzuordnen.
Bei einem GU (Generalunternehmer) wie der STRABAG oder auch der PORR, entscheidet zu einem Teil auch das Unternehmen selbst und seine Reputation über die Motivatoren der Mitarbeiter.
Im Normalfall ist ein Bauleitungsmitarbeiter einer solchen Firma stolz für diese zu arbeiten und übernimmt so teilweise die Unternehmensziele. Das primäre Ziel des Konzerns STRABAG wird die Rentabilität sein, natürlich wird in Folgeeffekten auch die Qualität von Bedeutung sein.
Für einen Mitarbeiter der Bauleitung spielen meiner Erfahrung nach beide Themen eine gleichgewichtige Rolle. So soll ein hoher Gewinn die gute wirtschaftliche Arbeit der Bauleitung vor den Führungsetagen unterstreichen. Die Qualität soll den guten Ruf des eigenen Unternehmens, sowie der eigenen Arbeit betonen. Mitarbeiter die wenig bis gar nicht mit dem Unternehmen identifiziert sind und zudem in einen Resignationszustand verfallen sind (keine Aufstiegsmöglichkeiten oder Intentionen, keine Freude an der Tätigkeit, soziales Unbehagen, o.a.), beginnen ihren

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Motivationsfokus auf andere Themen zu lenken, je nach persönlicher Ausrichtung bspw. auf Rendite oder Entlastung.
Die Arbeiter des GU auf der Baustelle verfolgen oft einerseits das Motiv der Qualität in Hinsicht auf die Unternehmensreputation, andererseits auch in Bezug auf ihre eigene Arbeit. Da die meisten Arbeiter untereinander eine Einheit bilden und sich so etwas wie ein „Zunft-Zugehörigkeitsgefühl" entwickelt, bildet sich oft auch eine soziale Motivation aus. Klarerweise bildet jedoch die Motivation Rendite (Lebensunterhalt) einen der Grundsteine, dieser wird bei intrinsisch motivierten Personen jedoch nicht im positiven Bereich aufgeführt (da selbstverständlich). Im negativen Bereich ist die Motivation „Rendite" aufgeführt, aber nicht, weil sie im Allgemeinen negativ ist, hier steht sie für den ausschließlichen Fokus auf das finanzielle Überleben.
Ähnlich sieht die Motivationsausrichtung bei den Subunternehmern aus, auch diese wollen meistens für qualitativ hochwertige Arbeit stehen. Subunternehmer sind i.d.R. auf eines oder wenige Fachgebiete konzentrierte Spezialisten – somit genießen sie normalerweise auch den Expertenstatus. Bei den Subunternehmern, insbesondere bei den Führungspersonen bzw. den Vorarbeitern (mit denen die Bauleitung hauptsächlich zu tun hat), zählt als einer der großen Hauptmotivatoren noch die zeitliche Komponente, weit mehr noch als beim GU. Oft haben Subunternehmer Partien (Teams), mehrere Baustellen, wobei diese eine Arbeitsteilung vollziehen und nach Dringlichkeit und Bedarf die Projekte bearbeiten. Da die meisten Subunternehmer kleine bis mittelgroße Firmen sind, sind diese auf den Geldeingang des GU (ist i.d.R. sehr liquid) angewiesen, auch um die eigenen Mitarbeiter auszubezahlen. Je schneller Baustellen oder Teilarbeiten abgeschlossen werden, desto schneller erfolgt der Geldeingang. Die Arbeiter der Sub-Sub`s, also den Firmen, welche vom Subunternehmer des GU`s angestellt werden,

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

darunter zähle ich auch AKÜ`s der Subunternehmer, also extern angemietete Arbeiter der Subunternehmer, bilden eine eigene Partei. Die Qualität ist selten die Hauptmotivation dieser Menschen, eine Ausnahme stellen von ihrer Facharbeit überzeugte Arbeiter und Vorarbeiter dar. In den meisten Fällen jedoch sind Personen dieses Anstellungsverhältnisses auf ihre persönliche Rendite (also den Lebensunterhalt) und in guten Fällen auf soziale Motivatoren ausgerichtet. Ebenso habe ich mit Arbeitern gesprochen, welche eine abgeschwächte bzw. abgewandelte Form des Motivators Qualität verfolgten. Die Arbeit war eine Beschäftigung, entgegen der Stagnation, der Langeweile bzw. der Arbeitslosigkeit – eine aktive Tätigkeit. Meiner Ansicht nach fällt diese Einstellung in die Motivationsklasse „Entdeckung“.

	Positiv	Negativ
Unternehmen	Rentabilität Qualität Zeit	Rentabilität Zeit
Bauleitung	Qualität Rentabilität	Rendite Entlastung
Arbeiter GU	Qualität Sozial	Rendite
Arbeiter Sub	Zeit Sozial Qualität	Zeit Rendite Entlastung
Arbeiter Sub-Sub	Sozial Abenteuer	Rendite

Tabelle 1 - Motivatoren Baustelle

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Diese Angaben sind jedoch, wie bereits erwähnt, nur Tendenzen, welche ich bisher in meiner Praxis bemerkt habe. Mithilfe dieser Tendenzen und dem Wissen über die hierarchische Situation auf der Baustelle, sowie in den beteiligten Organisationen, aber auch mit der Kenntnis der individuellen Motivatoren, fällt es in einigen Situationen leichter die Verhaltensweisen von Kollegen und Mitarbeitern/Arbeitern besser nachvollziehen zu können. Eine systematischere und erfahrungsbasierte Arbeitsweise könnte zu einem noch besseren Verständnis und zu nützlichen Vorhersagen führen.

Zielsetzung

Wie wichtig das Thema „Ziele“ in Bezug auf Motivation und Führung ist, wurde mir während des Arbeitsprozesses der Recherchen für diese Arbeit ersichtlich. In der Struktur des ursprünglichen Inhaltsverzeichnisses war der Punkt „Ziele“ noch als eine der Oberkategorien angeführt. Im Verlauf der Arbeit habe ich gemerkt, wie umfangreich das Thema ist und daraufhin beschlossen den Punkt „Ziele“ herauszunehmen.
Jedoch führt bei intensiverer Auseinandersetzung mit arbeitspsychologischen Themen kein Weg an der Zielsetzung in den unterschiedlichen Einzeldisziplinen vorbei. In Folge habe ich das Thema wieder aufgegriffen, unter der Voraussetzung einen verkürzten Überblick des Themas abzubilden und auf die, meiner Meinung nach, wichtigsten Bestandteile einzugehen.

Ohne Ziele ist eine Motivation nicht möglich. Jede berufliche Arbeitstätigkeit verfolgt zumindest ein Ziel - schlechtesten falls ist es das Ziel, zu überleben. Der Prozess einer Arbeitstätigkeit fasst viele unterschiedliche Ziele zusammen, wie z.B. die des Arbeitenden, des Vorgesetzten, des Unternehmens, ggf. des

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Kunden und u.U. noch vieler anderer. Die konsekutive Betonung liegt hierbei auf „unterschiedliche Ziele“. Für eine Führungskraft ist es von bedeutsamer Wichtigkeit, die einzelnen Ziele zumindest zu kennen, um in der Lage zu sein, antizipativ zu agieren und in Problemsituationen, Ursache und mögliche Lösungswege parat zu haben.

Begeben wir uns jedoch zuerst auf die Suche nach dem eigentlichen Sinn der Zielsetzung, warum sind Ziele so wichtig? Wenn der Handlungsprozess und die Arbeit funktionieren, aber keine Ziele vorhanden sind, herrscht dennoch Stagnation. Auf Dauer gesehen bedeutet Stagnation den Tod des Prozesses. Wenn Ziele falsch generiert werden, sprich eine Organisation für sich sehr plausible Ziele verfolgt, diese aber für die Gefolgschaft nicht dementsprechend attraktiv umwandeln kann, herrscht zwar Bewegung zum Ziel, jedoch nicht mit maximaler Motivation. Qualität und/oder Geschwindigkeit der Leistung werden infolge darunter leiden. Verfolgt eine Organisation derartige Ziele, ist die Gefolgschaft, also die Mitarbeiter, theoretisch nicht als eine Mitarbeiterschaft zu sehen, sondern eher als eine Söldnertruppe. Diese Bezeichnung ist noch in ihrer Bedeutung entschärft, ebenso könnte man einen Teil der Mitarbeiter als Zwangsarbeiter benennen. Gerade in den letzten Jahren sind Ängste um den Verlust des Arbeitsplatzes sowie die daraus resultierenden Existenzängste stark intensiviert worden. Viele Angestellte erscheinen trotz Erkrankung am Arbeitsplatz aus Angst vor Verlust desselbigen.
Und damit bin ich bei einem Punkt angelangt, der entscheidend für die Zielsetzung ist. Paschen und Dihsmaier erklären (2011, S. 34-49), dass Ängste der Ursprung aller Ziele sind. Wie zuvor beschrieben, kann auch das Überleben ein Ziel darstellen, was vermutlich jedoch der schlechteste Grund ist, in einem Dienstverhältnis zu bleiben.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Als effektive Führung kann man also einen Prozess bezeichnen, in welchem Ängste generiert werden oder vorhanden sind, welche über die Defizitbedürfnisse (nach Maslow) hinausreichen, und eher die Wachstumsbedürfnisse ansprechen.

Ein Mitarbeiter, der aus Überzeugung für eine Tierschutzorganisation arbeitet, wird die volle Leidenschaft in seine Arbeitstätigkeit miteinfließen lassen. Der Mitarbeiter teilt in diesem Fall die Ziele der Organisation, die Ängste in diesem Fall sind die Gefährdung der Tiere oder einer bestimmten Tierart. Das Ziel, also die durch die Arbeitstätigkeit angebotene Lösung, ist die Rettung dieser Tierart.

Wie man sich nun denken kann, wird eine derartige gemeinsame Zielsetzung nur selten erreicht. Am Beispiel der Baufirma ist dieser Prozess gut ersichtlich. Die Primärziele der Baufirma sind in der Regel ein finanzieller Gewinn. Genau dieses Ziel ist ein für den einzelnen Mitarbeiter möglichst zu vermeidendes Ziel, da der Gewinn firmen- und branchenunabhängig ist. Der Mitarbeiter einer Baufirma (in diesem Bsp. gehen wir von einem Bauarbeiter aus) braucht also ein anderes Ziel. Im Normalfall werden solche Ziele in etwa wie folgt aussehen: Der Wunsch, ein Gebäude zu errichten, der Wunsch nach handwerklicher Arbeit, an einem Großprojekt beteiligt zu sein, Verantwortung zu tragen.

Spricht nun eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern, von denen wahrscheinlich jeder unterschiedliche Ziele verfolgt, liegt die Schwierigkeit darin, all jene zumindest teilweise in ihren Zielen anzusprechen. „Wir müssen schneller und besser arbeiten, damit wir mehr Umsatz machen“ ist in dem Fall mit Sicherheit der falsche Ansatz. Eine bessere Richtung wäre schon eher: „Wenn wir schneller arbeiten und bessere Qualität abliefern, werden wir stärker am Markt. Wir wollen als die Besten in unserem Fachgebiet angesehen werden, wir wollen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

die Prestigeprojekte ausführen dürfen und wir wollen beweisen, dass unsere Firma alles bauen kann."
Sicher versteckt sich hinter beidem das Ziel, der Organisation, mehr Umsatz zu machen. Die zweite Kommunikationsform jedoch spricht das nicht mehr direkt an, vielmehr werden Wertevorstellungen in den Mittelpunkt gerückt. Dieses Beispiel war nur ein kurzer Überblick der unterschiedlichen Vermittlung von Botschaften, bei rhetorischen Kommunikationssituationen ist sehr viel Gestaltungsraum möglich.

Gehen wir nun ein wenig näher auf die Konstruktion von effektiven Zielen ein! Für diesen Zweck wurden bereits einige Strategien entwickelt, von denen ich zwei vorstellen werde, das SMART Modell (Finsterwald, Lüftenegger, & Schober, 2017, S. 41f) und das 3 V Modell (Paschen & Dhismaier, 2011, S. 120f). Den gesamten Handlungsprozess, aufgrund einer Zielsetzung, erläutere ich in Kurzform mithilfe des Rubikon Modells (Kirchler, 2011, S. 345f).

SMART

Eine SMART – Zielsetzung beherbergt folgende Begriffe:

Spezifisch	- Ein Ziel muss eindeutig definiert werden, klar und unmissverständlich.
Messbar	- Ein Ziel muss messbar sein, um Fortschritte zu erkennen.
Ansprechend	- Ein Ziel muss für die Person ansprechend sein, sprich einen Sinn haben.
Realistisch	- Ein Ziel muss erreichbar sein, kleine Zielschritte spenden Erfolgserlebnisse.
Terminiert	- Ein Ziel braucht eine Deadline.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Das Verfolgen des SMART-Systems bei der Ausformulierung von Zielen macht den Handlungsprozess zur Erreichung dieser viel effektiver. Um das SMART-System ein wenig dezidierter verstehen zu können, möchte ich ergänzend gerne ein zweites System in den Blickpunkt stellen.

3V Modell

Kurz gesagt handelt es sich beim 3V Modell um folgende drei Begriffe:

Visionär	- Ein Ziel muss bildhaft sein, metaphorisch.
Vielversprechend	- Ein Ziel gibt Antworten auf die gegenwärtige Krise, auf Defizite
Verstehbar	- Man knüpft mit einem Ziel an die Vergangenheit an, will dieses Ziel mit positiven Erfahrungen verbinden oder vergangene Mängel ersichtlich machen und aufzeigen, wie es verbessert gehört, bzw. vor vergangenen Mangeln schützen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Rubikon Modell

Das Rubikon Modell beschreibt eine Abfolge von Handlungsphasen, anhand derer sehr simpel und bildhaft dargestellt werden kann, welcher Prozess im Laufe einer „Ziel-Erreichung“ abläuft.

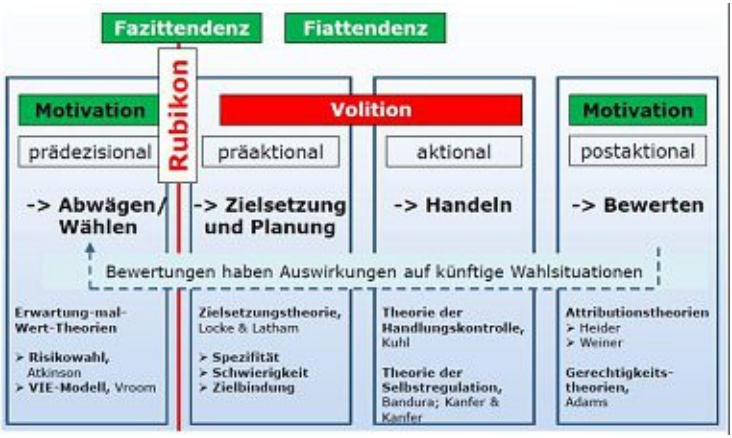


Abbildung 8 - Rubikon Modell

Die Phase des Abwägens

Diese Phase ist für die Zielbildung entscheidend. Eine Person beginnt mit dem Schritt, sich über ihre Wünsche und Vorstellungen ein Bild zu machen, einen Zweck oder eine erwünschte Absicht zu formulieren und mit der aktuellen Situation abzugleichen.
Ist dieser Vorgang beendet, beginnt die Planung, bzw. die detailliertere Zielsetzung.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die Phase des Planens

Ist man nach dem Abwägen zu einem Entschluss gekommen, wird der „Rubikon" überschritten und das Planen beginnt. Das Überschreiten des „Rubikon" stellt somit die Willensbildung, also die Volition, dar. Nun geht es nicht mehr um das zu erreichende Ziel, sondern darum, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Auch diese Phase ist extrem wichtig, da Motivation in Volition umgesetzt werden muss und das Resultat mit allen persönlichen Nuancen übereinstimmen sollte. Ein sehr treffender Ausspruch von Maximilién de Robespierre (Schefter, 2017), welcher diese beiden Phasen außerordentlich gut charakterisiert, lautet wie folgt:

„Das Genie zeigt sich weniger im Schmieden kühner Pläne als in der Berechnung der Möglichkeiten, über die man zu ihrer Ausführung verfügt."

Die Phase des Handelns

Die Phase des Handelns beschreibt die aktionale Phase, das reelle Ausführen der Tätigkeiten, welche zum Erreichen des Ziels von Nöten sind. Die Wahrscheinlichkeit, sowie die Geschwindigkeit der Realisierung, hängen hierbei stark vom Grad der Volitionsintensität ab. Auch bei Rückschlägen weiterhin fortzufahren, also eine starke Resilienz zu besitzen, fällt unter diese Kategorie.

Phase des Bewertens

Sollte das Ziel erreicht oder eben nicht erreicht worden sein, beginnt die Phase des Bewertens. Hierbei wird erörtert, wie erfolgreich das Handeln war, wo Nachbesserungen erforderlich sind, oder ob sogar das ursprüngliche Ziel

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

angepasst werden muss. Auf welche Ursachen sind Erfolg bzw. Misserfolg zurückzuführen? Ganz wichtig ist, sich bewusst zu machen, dass diese Phase, weitere künftige Phasen des Abwägens mehr oder minder beeinflussen kann.

Eine sehr spannende Theorie, wie komplex die Phase des Abwägens im Detail ist, wird von der VIE-Theorie (Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie) dargestellt.

Der folgende Auszug des Onlinewissenslexikon „Wikipedia“ erläutert kurz und prägnant die Grundlage der Theorie:

„Grundlage der VIE-Theorie ist der Weg-Ziel-Ansatz (Path-Goal Approach) von Georgopoulus, Mahoney & Jones (1957):[1] demnach wird Leistung (der „Weg“) von Individuen nur dann als erstrebenswert angesehen, wenn damit ein erwünschtes Ziel erreicht werden kann. Entsprechend orientiert sich das Ausmaß an gezeigter Leistung an dem Aufwand, der notwendig ist, um das Ziel zu erreichen.
Dieser Ansatz beruht auf dem Paradigma des Nutzenmaximierens: die Wahrnehmung eines „relativen Nutzens“ ist wesentlich ausschlaggebend für die Bereitschaft zur Leistungserbringung.“

Instrumentalität

Die Instrumentalität beschreibt nicht nur das Handlungsergebnis, so wie es in der Phase des Abwägens ursprünglich erscheint, sondern betrachtet auch die Auswirkungen des Handlungsergebnisses, welche positive sowie negative Konsequenzen mit sich bringen können.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Valenz

Die Valenz beschreibt eine Wertigkeit von Zuständen, definiert am individuellen Empfinden einer Person. Zu dieser Thematik existiert eine sehr schlüssige mathematische Formel, diese lasse ich in meiner kurzen Beschreibung des Themas jedoch weg, da die Einbeziehung den Rahmen sprengen würde.

Erwartung

Die Erwartung beschreibt lediglich die von der Person subjektiv angenommene Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung.

Um die Komplexität dieser Entscheidungsprozesse verständlich zu vermitteln, führt Wikipedia eine kurze bildhafte Beispielgeschichte über jemanden an, der als Ziel eine Beförderung anstrebt. Dieses Beispiel möchte ich in diesem Kontext so direkt wiedergeben:

„Am Beispiel der Beförderung hieße dies folgendes: Nehmen wir an, der Angestellte, dem eine Beförderung angeboten werden könnte, ist gerade Vater geworden. Er möchte so viel Zeit wie möglich mit seinem Kind verbringen, wird aber nach einer möglichen Beförderung weniger freie Zeit zur Verfügung zu haben (negative Instrumentalität für F1). Andererseits denkt der junge Vater vielleicht, dass er jetzt ganz alleine seine Familie versorgen muss, eine Gehaltserhöhung käme da genau richtig (positive Instrumentalität für F2). Je nachdem, wie wichtig für ihn die verbleibende freie Zeit oder das höhere Einkommen ist, wirkt entweder die negative oder die positive Instrumentalität stärker auf die Valenz der Beförderung. Diese erscheint ihm entsprechend insgesamt weniger oder mehr erstrebenswert.“

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Diese Entscheidungen können entweder innerhalb von Sekunden getroffen werden, oder aber nach langandauernder Entscheidungsfindung. Jede Entscheidung wird von äußeren Umständen und Erfahrungen beeinflusst, so wie ich es bereits im vorherigen Kapitel beschrieben habe.

Als Fazit zu dieser Einleitung bleibt, dass viele Ziele auf Ängsten basieren. Ziele sind somit die angebotenen Lösungsvorschläge zu unterschiedlichen Ängsten. Bestenfalls werden Ängste angesprochen, die Wachstumsbedürfnisse abdecken, wie z.B. zu versagen, nicht der Beste zu sein, Bedeutungslosigkeit, zu helfen, etc.
Eine effektive Führung generiert oder zeigt Ängste und Defizite auf und bietet folglich eine Lösung, welche mit Hilfe der Führungskraft erreicht werden kann. Eine solche Lösung, also ein Ziel, sollte möglichst bildhaft und lebendig dargestellt werden und einen Sinn (vor Allem für die einzelnen Mitarbeiter) verfolgen. Greifbare, überprüfbare Ziele sind gegenüber weit entfernten Zielen vorzuziehen, da dadurch mehr unmittelbare Erfolgserlebnisse entstehen.

Wettbewerb

Ein Wettbewerb bedeutet wirtschaftswissenschaftlich, dass zwei oder mehr Parteien ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, jedoch eigenständig agieren. Die Erreichung des Ziels wird schlussendlich durch eine bewertende Rangfolge bestimmt.
Wie Wikipedia es verallgemeinernd ausdrücklich wiedergibt, besteht ein Wettbewerb im Streben nach einem Ziel. Im Verständnis der meisten Menschen ist der Wettbewerb eine Situation der reinen Rivalität und somit negativ behaftet. Ob diese Rivalität sich jetzt um den sportlichen Wettkampf, den

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Überlebenswettkampf in der Natur oder den selbigen in der freien Wirtschaft handelt, zumeist schwingt eine negative Konnotation mit. Dabei vergessen die Meisten jedoch, dass ein Wettbewerb, sofern er richtig ausgetragen ist, auch viel Spaß und Lust mit sich bringen kann. Natürlich kommt es dabei auch auf das Ziel und ggf. den Preis an. Es wäre jedoch sinnvoll den Prozess des Wettbewerbs differenzierter zu betrachten und nicht direkt in eine negative Bewertungskategorie zu stecken.

Wie bereits einer der Begründer der Ökonomie, Adam Smith, im 18. Jahrhundert feststellte, haben Wettbewerbe eine vielfältige positive Konsequenz (Bluhm & Münkner, 2002, S. 187ff). So erklärte Smith, dass das eigennützig rationale Streben des Einzelnen nach Maximalgewinn zugleich das Gemeinwohl steigert.

Kommen wir also zur Kernaussage dieses Kapitels! Ein Wettbewerb kann nicht nur im Sport, in der Natur oder der freien Wirtschaft bestehen, sondern mehr oder weniger zwangsläufig auch innerhalb eines Unternehmens. Die wichtigste Komponente bei derartigen Wettbewerben ist deren Betrachtung als Positiv oder Negativ. Ein kurzes Beispiel aus der Praxis:
Innerhalb des Bauunternehmens PORR Bau GmbH existieren viele verschiedene Abteilungen, wie z.B. Hochbau, Tiefbau, Grundbau, Tunnelbau, Wirtschaft, etc. Diese Bereiche gibt es mehrmals und sie sind in jedem Heimatmarkt selbstständig vertreten. Der Konzern ist so groß, dass allein für die Geschäftsführung Österreich, für den operativen Bereich der Hochbauausführung, fünf große Abteilungen bestehen. Das sind die Bereiche Neubau 1, Neubau 2, Neubau 3, Großprojekte und Revitalisierung.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Nach einer gewissen Zeit als Angestellter einer dieser Abteilungen bekommt man recht gut mit, zwischen welchen Abteilungen intensivere oder weniger intensive Spannungen bestehen.
Die Revitalisierung beispielsweise wird recht neutral gesehen, aufgrund ihrer offensichtlichen Marktschwäche. Zwischen den Neubauabteilungen bestehen einigermaßen „gesunde" Wettbewerbsintentionen. Oft hört man von Führungskräften, dass die eigene Abteilung seit Jahren die Umsatzstärkste der Neubauabteilungen sei und, dass die Anderen weniger effektiv agieren würden. Die Großprojekte, seit 2 Jahren hauptsächlich im Ausland (Deutschland / Katar) tätig, werden hingegen von den Neubauabteilungen gemeinsam in einer übereinstimmend negativ konnotierten Wettbewerbsintention betrachtet. Das liegt u.a. daran, dass die Führungsebene der Großprojekte bis vor ca. 2 Jahren noch eine schlechte Eigenart hatte: Sobald eine der Neubauabteilungen einen Bauauftrag von über 20 Millionen Euro Volumen bekommen hat, haben sich Mitarbeiter der Großprojekte eingeklinkt und das Projektteam des betreffenden Bauvorhabens mit 50% der eigenen Leute besetzt. Heute ist das zwar nicht mehr so, allerdings ist das negative Betrachtungsbild der Abteilung „Großprojekte" erhalten geblieben. Nicht selten, wenn diese Abteilung in einem Gespräch vorgekommen ist, habe ich Aussprüche wie „…die sind Alle selbstgefällig", „…die denken, Sie seien etwas Besseres", „…haben keine Ahnung, aber tun so als seien sie die Besten..", etc. mitbekommen.

Aus diesen Erkenntnissen kann ich schließen, dass ein Wettbewerb durchaus gesund sein kann! Jedoch muss der Wettbewerb richtig initiiert werden und vor allem dürfen keine Privilegierung, sowie das Einmischen in die Tätigkeiten des „Mitbewerbers", vorherrschen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Ein unternehmensinterner Wettbewerb erzielt, bei durchdachter Ausgestaltung, mehr positive als negative Effekte. So hat auch Carnegie in seinem bereits 1936 erschienen Werk „How to win friends and influence people“ (2015) den Wert solcher Wettbewerbe erkannt. In einer kurzen beispielhaften Geschichte erläutert er, wie in einer Produktionsfabrik die Umsatzzahlen sanken. Die Fabrikarbeiter hatten ein schlechtes Arbeitsklima und die Produktionsmengen fielen weit unter den Durchschnitt. Infolgedessen wurde ein interner Wettbewerb von einer der Führungskräfte gestartet, ohne Angabe eines Preises. Lediglich Anerkennung und Ruhm, welche den Ehrgeiz der Männer entflammen sollten, waren das Ziel. Laut Carnegie hat diese Methode hervorragend funktioniert und die Männer übertrafen sich wöchentlich.

Wie die kurze Beispielgeschichte Carnegie‘s bereits vorwegnimmt, halte ich in der firmeninternen Wettbewerbssituation einen materiellen Preis für eher kontraproduktiv. Der Fokus sollte nicht auf das materielle Ziel gerichtet sein und würde ggf. Ablenkung oder sogar die Entstehung negativer Emotionen fördern.
Ich erinnere mich an meine Zeit als Kurierfahrer bei DHL, im Alter von 19 bis 21 Jahren. Im großen Zentraldepot, von dem aus jeder Fahrer einer Stadt gestartet ist, hingen „Fahrer des Monats“-Listen aus. Der beste Fahrer, also diejenigen welche, am schnellsten waren, dabei die wenigsten Sendungen wieder mit zurückbrachten und am wenigsten Beschwerden hatten, wurden aufgelistet. Anfangs wurden die Positionierungen aller Fahrer gelistet. Da man jedoch bemerkte, dass die schlechtesten Fahrer dadurch demotiviert wurden, listete man nach einer Weile nur noch die zehn Besten auf.
Ich weiß noch, welche Motivation dies tagtäglich für mich darstellte und wie gut es sich anfühlte, an erster Stelle zu

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

stehen und wie sehr ich mich anstrengte, sobald ich nicht mehr an erster Stelle stand.

Ich möchte abschließend noch bemerken, dass auch weitere immens wichtige Eigenschaften durch Wettbewerbe gestärkt werden können, beispielsweise das Teamzusammengehörigkeitsgefühl.

Auch in größeren Unternehmen kann ein gutes Durchdenken solcher Prozesse mit Sicherheit viele positive Effekte mit sich bringen.

Fazit

Die Erkenntnis dieser Betrachtungen ist, dass jeder Mensch durch bestimmte Motive geleitet wird. Da er diese nicht nur während seiner beruflichen Tätigkeit verfolgt, sondern auch außerhalb, hat er sich eine, seinen Motiven entsprechende, Ausdrucks-, Denk- und Handlungsweise angeeignet, diese kann bei genauerer Betrachtung erkannt werden. Besonders hilf- und erkenntnisreich ist diese Taktik bei Arbeitskollegen oder „geführten“ Mitarbeitern im eigenen Team. Möglicherweise sind diese Personen täglich mit der eigenen Person im gleichen Büro, sodass eine durchdachte, über eine automatische Interaktion hinausgehende, Verhaltensweise, sehr sinnvoll sein kann.
Ein bewusster Umgang mit organisationstypischen Strukturen ist individuell für jedes Unternehmen ratsam, da so die Dynamik der führungspsychologischen Vorgänge, innerhalb einer geschlossenen Konstruktion, verständlich wird. Die strategische Planung von Zielen und Zielsetzungen, ggf. in Unterstützung von Wettbewerben oder anderen Motivatoren, ist eine grundlegende Möglichkeit der Effizienzsteigerung.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Führungsforschung

Führungsstile

Nach der vorliegenden Betrachtung des Menschen und seiner Denk- und Handlungsweise, folgt eine ausgewählte, exemplarische Darstellung von Techniken, die Anwendungsvorschläge für die Führung von Menschen aufzeigen sollen.

In diesem Kapitel stellt der Mensch als Führungsperson den Schwerpunkt dar, wobei auch in diesem Fall die Kenntnis, über die Besonderheiten der Individualität, einen wichtigen Grundstein ausmacht. So lässt sich ein bestimmter Führungsstil zwar an eine Führungsperson assimilieren, jedoch sollte auch immer bedacht auf das individuelle Image genommen werden.

Außerdem wird in diesem Kapitel beleuchtet, anhand welcher Gesichtspunkte eine Führungsperson in ihrer Rolle definiert wird. So gibt es für die verschiedenen Rollen, die eine Führungsperson einnimmt, jeweils andere Anforderungen, welche sich wiederum sehr unterschiedlichen charakterlichen Ressourcen bedienen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Charismatische Führung

Der Ansatz der Charismatischen Führung ist sehr personenausgerichtet. Wie die logische Konsequenz des Namens bereits vermittelt, ist die Essenz dieses Führungsstils auf eine Führungsperson, der charismatische Charaktereigenschaften zugesprochen werden, ausgerichtet.

Kurz gesagt, verstehen wir Charisma als eine Ausstrahlungs- und Anziehungskraft. Charisma ist somit kontextual zu betrachten, denn berufliches Charisma ist unterschiedlich zum individuell interessenbasierten Charisma. Anders gesagt, ein Chef braucht andere Eigenschaften (zumindest auf den ersten Eindruck gerichtet) als ein Rockstar, aber es unterscheiden sich auch die Anforderungen (oberflächlich), vergleicht man das Charisma eines Rockstars und das eines Popstars. So wird beispielsweise Axl Rose oder Kurt Cobain ein unmanierliches, unsoziales Verhalten zugute gerechnet, welches als selbstbestimmt und frei angesehen wird. Selbst Drogenkonsum und ggf. Gewalt werden diesen Personen innerhalb des Kontextes verziehen und sie werden noch immer als charismatisch betrachtet. Wenn sich z.B. Justin Timberlake derartig verhalten würde, würde er vermutlich den Großteil seines Charismas einbüßen. Wir merken uns also: Charisma ist kontextabhängig.

Abgesehen vom Kontext gibt es aber auch Eigenschaften, welche jede charismatische Person aufweist. Dazu zählen Dominanz, Überzeugungskraft, Selbstsicherheit, kompetente und erfolgreiche Selbstdarstellung, hervorragende Fähigkeiten in dem jeweiligen Fachgebiet, Risikobereitschaft und ein expressiver symbolischer Kommunikationsstil. Eine der wichtigsten Eigenschaften ist die Vision. Eine Vision und das Verfolgen dieser Vision machen eine Person charismatisch.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Zudem ist Integrität ein immens wichtiger Bestandteil von Charisma – das ist z.B. ein Grund, warum Justin Timberlake mit o.g. Verhalten sein Charisma wohl verlieren würde, seine Integrität wäre nicht weiter gewährleistet. Zudem bestehen innerhalb seines „Musikstils" Vorstellungen, welche derartiges Verhalten als inkongruent und nicht angemessen zertifizieren. Wir können uns diesbezüglich also merken: Charisma liegt ein Stück weit auch im Auge des Betrachters und wird als Reaktion verstanden.
Charisma wird gebildet durch Zuschreiben von Eigenschaften aus Beobachtung des Verhaltens und der Expertise.

Für Führungspersonen gibt es ganz spezielle Anforderungen von den Geführten, welche sich wie folgt ausformulieren lassen: Charismatische Führungspersonen haben großes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und bringen das öffentlich zum Ausdruck, Stichwort Wertschätzung. Das löst Ergebenheit und Treue, Loyalität und Teamgeist aus und sorgt für Akzeptanz bei größeren Umstrukturierungen.
Insgesamt ist die Bindung zwischen Führenden und Geführten der zentrale Punkt der Charismatischen Führung. Die Vision spielt bei dieser Konstellation ebenfalls eine sehr wichtige Rolle. Umso mehr persönliche Aufopferung zum Erreichen der Vision ein Führender auf sich nimmt, desto besser. Auch offen ausgetragene Wertschätzung in Bezug auf die Vision spielt eine wichtige Rolle, in Form offener Formulierung von hohen Erwartungen bei gleichzeitiger Zuversicht und Optimismus, dass Mitarbeiter das Ziel erreichen.
Ein interessantes Beispiel aus der Praxis liefert eine relativ aktuelle persönliche Erfahrung aus dem Jahr 2016. Für dieses Beispiel ist es notwendig, kurz die Umstände und die Konstellationen zu erläutern.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Ich bin im Bauleitungsteam einer Großbaustelle mit einem Auftragsvolumen von über 50 Millionen €, d.h. die Beteiligtenliste ist dementsprechend groß. Auf der Baustelle bekleidet das Team der Bauleitung die höchste Position der Ausführenden, darunter stehend, befinden sich sämtliche Subunternehmer und der gesamte Eigenarbeiter und Tochterfirmenarbeiterstamm, ebenso die Fachplaner bei diesem Projekt mehrere hundert Personen. Innerhalb des Bauleitungsteams gibt es einen führenden Bauleiter, welchem in diesem Fall drei Bauingenieure unterstellt sind. Weiter gibt es einen Baukaufmann, einen Haustechnikprojektleiter, einen Gehilfen und eine Sekretärin. Ich selbst bekleide eine der drei Positionen der Bauingenieure.

Der Bauleiter, nennen wir ihn für dieses Beispiel „Mark“, hat mit seinen nun mehr als 20 Jahren Berufserfahrung ein enorm hohes Fachwissen auf unserem Gebiet. Vom charakterlichen Typ ist er recht simpel zu beschreiben. Er ist sehr locker, wirkt familiär, hat einen ausgeprägten, aber sehr eigenen Humor und wirkt insgesamt sehr sympathisch. In der Kommunikation ist mehrmals ersichtlich geworden, dass er seinen Fokus sehr auf die Familie legt und harmoniebedürftig ist. Außerdem fällt auf, wenn man die Situation genauer betrachtet, dass Mark sich von seinen Mitarbeitern immer ein wenig zu distanzieren versucht, was die Aussage gegenüber meinem Arbeitskollegen, dass er sich ab Feierabend auf seine Freizeit konzentriere und für ein Feierabendbier/Gespräch leider nicht verfügbar ist, bestätigt. Insgesamt hat Mark eigentlich sehr viele Eigenschaften, um als charismatischer Führer zu gelten, einzig die geringe Nähe bzw. diese nach einer gewissen Zeit gut spürbare Distanz, könnten dem ein wenig entgegenwirken. Im Herbst 2016 gab es dann eine bestimmte Situation, die mir sehr geholfen hat, einige soziale Prozesse besser zu verstehen!

Der Gehilfe, nennen wir ihn „Kevin“, ist eine sehr unangenehme Person, besitzt wenig soziale Kompetenz und ist

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

kommunikativ überaus anstrengend. Charakterlich hat er meiner Meinung nach histrionische sowie narzisstische Persönlichkeitsanteile! Da die Arbeitsbereiche von meinen beiden Kollegen, der Sekretärin, Kevin und mir sich am Stärksten überschneiden und er auf vielmaliges Ansprechen dessen, was uns störte, nicht wirklich reagierte, hatte er uns im Herbst 2016 so weit gebracht, dass wir eine Beschwerde einreichen wollten. Also haben wir drei Ingenieure uns zusammengetan und sind zu Mark gegangen, um ihm die Situation zu schildern und zumindest mit Kevin zu reden, da mit uns die Teamchemie nicht stimmte. Mark sagte daraufhin, dass er Kevin ohnehin nicht versetzen dürfte, das wäre Aufgabe des Gruppenleiters (ca. die Position eines Prokuristen). Er würde sich lieber aus diesem Sachverhalt raushalten, da er die Teamchemie nicht gefährden möchte. Wir wurden dann eindringlicher und er sagte uns zu, in den kommenden Tagen mit Kevin zu sprechen, dies geschah allerdings nie. Mittlerweile machten sich auch in der gesamten Abteilung Gerüchte über Kevin und seine herausfordernde Persönlichkeitsstruktur breit. Letztendlich versuchten wir die Situation über den Gruppenleiter zu lösen, welcher dann auch auf die Baustelle kam und ein Gespräch mit Kevin sowie mit mir und einen meiner Kollegen führte, um sich ein Bild zu machen. Der Gruppenleiter hat allerdings zu wenig Einblick in unsere Strukturen um die Situation ausreichend bewerten zu können. So setzte er Kevin lediglich an die andere Seite des Baubüros, sodass dieser deutlich weniger Berührungspunkte zu uns hatte. Die Situation wurde dadurch zwar verbessert, aber die Teamchemie war dennoch immer ein wenig gestört, obwohl sich danach jeder Mühe gegeben hat eine gewisse Atmosphäre aufrecht zu erhalten.

Ein Fazit dieser Situation lässt Mängel an einem System von Hierarchien erkennen, in welchen ein Gruppenleiter, welcher

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

wenig Einblick in die Teamstrukturen hat, die oberste Gewalt darstellt (siehe Abschnitt Organisation). Als weiteres Fazit hat Mark an Führungsstärke, Konsequenz und Integrität verloren und somit seine Chancen auf eine charismatische Führung verspielt. Ich glaube, seine Lockerheit, verbunden mit der gelebten Distanz, verdeckt eine Unsicherheit in Bezug auf soziale Themen, welche bei der Entscheidungssituation der Beschwerde sichtbar wurde. Als Mensch ist mir Mark sehr sympathisch und hat auf jeden Fall auch Charisma, nur glaube ich nicht, dass sich seine Sozialphilosophie aus dem Privaten auch ins Berufliche übertragen lässt.

Ein weit positiveres Beispiel aus der Praxis stammt aus dem Jahr 2012 in Bremen, Deutschland. Damals war ich neben dem Studium im Bauingenieurbüro Inros Lackner tätig. Der damalige Projektleiter, Niels, ein Mann mit unglaublich viel Fachwissen, war damals mein direkter Vorgesetzter. Niels ist zwar vom Typ her nicht so locker wie Mark, jedoch merkt man bei jedem Wort seine Authentizität. Er ist auch humorvoll und ein ganz eigener Charakter, er hat immer sehr persönlich gewirkt und sich auch für die Person interessiert, nicht nur für den Mitarbeiter, war dabei aber nie aufdringlich oder hat Grenzen überschritten. Bei Niels waren seine Visionen stets ganz klar erkennbar. Er hat eine Leidenschaft betreffs der norddeutschen Kultur und des dortigen Dialektes „Plattdeutsch“. Er beschäftigte sich damals sehr intensiv, auch wissenschaftlich mit dieser Thematik und hat gelegentlich ein paar interessante, sehr bildhafte Geschichten erzählt und seine Absicht ein Buch zu diesen Themen zu schreiben, preisgegeben. Zudem hat er mir einige Male im Vertrauen erzählt, dass er sich in näherer Zukunft selbstständig machen wolle, was er meinem jetzigen Wissenstand nach auch bereits getan hat. Auch während der Zusammenarbeit mit Niels gab es damals eine brisantere Situation, als ein Team von Arbeitskollegen unserer Abteilung in eine andere Stabsstelle

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

versetzt werden sollte. Niels hat sich in dem Fall vor die Mitarbeiter gestellt und eine schwierige Diskussion mit unserem Prokuristen begonnen. Zwei Mitarbeiter sind damals von sich ausgegangen, bzw. einer wechselte die Abteilung. Die restlichen Mitarbeiter waren kein vollständiges Team mehr und somit konnte Niels es durchsetzen, dass sie in unserer Abteilung bleiben konnten. Dadurch, dass Niels sich öfter für unser Team eingesetzt und auch schwierige Situation nicht gescheut hat, war die Atmosphäre sehr gut, trotz des teilweise massiven Altersunterschiedes einiger Mitarbeiter.

Die Geschichte mit Niels vermittelt einen weiteren Anhaltspunkt, was ein großes Charisma in den Augen der Betroffenen erzeugen kann – Ängste. Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben sind Ängste der Ursprung von Zielen, ebenso generieren Ängste einen Führungsbedarf. Eine Führungskraft, welche besonders viel Charisma besitzt, ist für derartige Situationen wie geschaffen. Im Umkehrschluss erzeugt jemand, der in Krisensituationen Ängste zu nutzen weiß, indem Wege und Möglichkeiten mit seiner Hilfe aufgezeigt werden, bei den betroffenen Personen große charismatische Ausstrahlungskraft. Wie Kirchler bemerkt (2011), ist Charismatische Führung insbesondere bei Krisen und bei ideologischen Aufgaben sehr wirksam. Ideologische Aufgaben ermöglichen eine starke Identifikation mit der Tätigkeit, den Zielen und sind gut dazu geeignet, bildhafte Vision zu erzeugen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Transformationale Führung

Im Konzept der transformationalen Führung ist Charisma nicht das zentrale Thema, vielmehr wird es als ein integrativer Bestandteil betrachtet, welcher als alleiniges Merkmal jedoch nicht ausreichend wäre, um als Führungsperson erfolgreich zu sein. Kirchler beschreibt den Begriff wie folgt (2011, S. 475):

„Das Label „transformational" kann sich auf Individuen, aber auch auf die Transformation der Organisation beziehen."

Eine Führungskraft, die als transformational bezeichnet werden kann, ist in der Lage, eine Unternehmensvision für den Mitarbeiter attraktiv und bildhaft darzustellen, sodass dieser dazu bereit ist, seine eigenen Interessen hinter die Kollektivinteressen zu stellen, bzw. werden während des Führungsprozesses die Interessen beider Parteien konvergent geführt.
Kirchler (2011, S. 475) beschreibt für die transformationale Führung vier interdependente Dimensionen:

1. Idealisierter Einfluss (Charisma): Die Führungskraft wirkt durch Vorbildwirkung, authentisches Verhalten und erzeugt durch eigene Begeisterung (z.B. Vision) und Integrität eine Identifikationswirkung auf die Mitarbeiter im Hinblick auf sich selbst und auf die Unternehmenskultur. Die im Abschnitt Charismatische Führung benannten Eigenschaften kreieren bei den Mitarbeitern eine emotionale Bindung zum Führenden.

2. Inspirierende Motivierung: Die Führungskraft ist in der Lage, eine Vision bildhaft zu kommunizieren und mit Begeisterung zu vermitteln. Der symbolische und

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

optimistische Kommunikationsstil leitet die Mitarbeiter an und zeigt einen Weg auf, das angestrebte Ziel zu erreichen.

3. Intellektuelle Stimulierung: Die Führungskraft ermöglicht es den Mitarbeitern über Probleme und Herausforderungen offen zu sprechen und vor allem flexibel, aus anderen Perspektiven darüber nachzudenken. Kreative, sowie unkonventionelle Ideen werden gefördert und ggf. umgesetzt ebenso wie innovative Problemlösungen, mit Bewusstsein für eventuelle Risiken. Reframing und Risikobereitschaft sind hier die Stichworte.

4. Individuelle Berücksichtigung: Die Führungskraft wird unter diesem Punkt angehalten, die Theorie des „self-actualizing Man", aber allem voran die des „Complex Man" zu beherzigen. Individuelle Bedürfnisse und die Potentiale der Mitarbeiter sollen Wertschätzung und Förderung erfahren, der Mitarbeiter soll mit der Unternehmenskultur verbunden werden.

Insgesamt betrachtet, steht die transformationale Führung unter dem Leitprinzip der Emotionalität. Ein wichtiges Instrument ist bei diesem Führungsstil die Vision, welche zu Identifikation mit Führungskraft und Unternehmen beitragen soll. Das Prinzip der transformationalen Führung lässt sich als Führungsprozess beschreiben, welcher die Mitarbeiter insoweit transformiert, dass diese die Eigeninteressen hinter die der Organisation stellen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung hat eine ganz spezielle Position innerhalb der Führungsstile, denn wie Kirchler feststellt, ist dieses Prinzip heute in der Praxis das vorherrschende Führungsverhalten!
Motivationssyteme, wie Belohnungen und konstruktiv geplante Übertragung von Verantwortungen, erzeugen ein Gefühl von Autonomie und Motivation. Es soll eine intrinsische Leistungsmotivation entstehen. Ebenso wird der Ansatz verfolgt, dass extrinsische Motivation durch Personalpolitik und Beförderung zielführend sein und den Mitarbeiter dazu anregen kann, Weiterbildungen in Anspruch zu nehmen.

Gebert und Rosenstiel präsentieren (2002, S. 227f.) eine Liste mit wichtigen Punkten der Transaktionalen Führung:

„

> Zielspezifität: Mit zunehmender inhaltlicher Spezifizierung des Ziels steigt die Leistung der Mitarbeiter. Sie gewinnen den Eindruck, durch eigene Anstrengung Arbeitsziele erreichen zu können. Bei innovativen Aufgaben bewirkt jedoch die Zielsetzungsspezifizierung einen negativen Effekt, da die kognitive Bewegungsfreiheit eingeschränkt wird.
> Zielinstrumentalität: Hat eine Aufgabe wenig intrinsischen Belohnungswert, so kann mit extrinsischen Belohnungen zielförderliches Handeln und Engagement erhöht werden. Als Kritik wird geäußert, die Belohnungen seien eine „Leistungspeitsche“.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Partizipation: Die Ergebnisförderlichkeit hängt von der kooperativen Zielabsprache zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ab. Hinzu kommt noch das Empfinden des Mitarbeiters, dass seine Anstrengungen auch für ihn selbst Ertrag bringen.

Zielhöhe: Aufgrund von Metaanalysen zeigt sich, dass anspruchsvolle Zielsetzung zu einer besseren Leistung führt.

Feedback: Da die Zielerreichung weitgehend vom Einsatz der Mitarbeiter abhängt, ist bei anspruchsvollen Zielen eine rasche Rückmeldung sehr wichtig.

Prioritäten bei Zielpluralität: Der Führungskraft obliegt es, durch klare Vorgabe der Wichtigkeit die Richtung zu bestimmen.

Dezentrale Selbstregulation, delegative Führung: Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit, unabhängig von Vorgaben des Chefs komplexere Aufgaben nach eigenem Urteil zu bearbeiten. Delegative Führung schließt die Übernahme von Handlungsverantwortung und eine Befreiung von fremdregulierten Eingriffen in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter ein.“

Ein zentraler Punkt der transaktionalen Führung ist die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, basierend auf einem belohnungsorientierten Leistungsverhältnis. Gute Leistung wird gegen Entlohnung eingetauscht.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Systemische Führung

Die Theorie der systemischen Führung verfolgt einen gänzlich anderen Grundsatz als die bisherigen Führungssysteme. Die Führungskraft wird hier nicht mehr als rein in der Leitungsposition agierend und alle Prozesse überwachend betrachtet, sondern als Teil eines Systems. Kirchler (2011, S. 492f) beschreibt dieses System als ein „vernetztes System von psychischen, sozialen und organisationalen Subsystemen".

Vorgesetzte werden in der Theorie der systemischen Führung im hierarchischen Modell einer anderen Position zugeordnet. Eine reine Top-down Führung ist immer möglich, aber in diesem Modell nicht angedacht. Ich verstehe diese Form der Führungsposition weniger als den Chef in seiner traditionellen Rolle, sondern eher als eine Vorgesetztenrolle, wie sie beispielsweise Trainer innehaben. Ein Fußballtrainer ist zwar auch der Vorgesetzte der Spieler, jedoch wirkt der Trainer in seiner Rolle nicht nur leitend und überwachend, sondern auch unterstützend und als Teil des Teams/Systems. Während des Trainings kann der Trainer direkt eingreifen, proaktiv das Geschehen beeinflussen. Während des Spiels ist der Trainer jedoch nicht in der Lage, selbst das Geschehen zu beeinflussen, er kann lediglich intervenieren. Genau dieser Ansatz entspricht in der systemischen Führung den Vorstellungen der Handlungsmechanismen der Führungskraft, zu intervenieren, ggf. die Rahmenbedingungen zu verändern oder die bestehende Systemdynamik zu bearbeiten. Im Folgenden gebe ich eine Liste von Probst (1987) wieder, die E. Kirchler zitiert (2011, S. 493):

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

„

Behandle das System mit Respekt! (Siehe, was da ist! Werte nicht! Zeige Empathie!)

Lerne, mit Mehrdeutigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen! (Lebe Ambiguiätstoleranz!)

Erhalte und schaffe Möglichkeiten! (Erfrage Alternativen! Nutze die Ressourcen des Systems! Knüpfe an positive Energien an!)

Erhöhe Autonomie und Integration! (Erhöhe die Selbstverständlichkeit und Selbstverantwortung!)

Nutze und fördere das Potenzial des Systems! (Entfalte die Selbstkontrolle!)

Definiere und löse Probleme auf! (Suche nicht nach Schuldigen, sondern analysiere das System!)

Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung! (Stütze Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation!)

Erhalte Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution! (Betrachte Probleme und Lösungen aus verschiedenen Blickwinkeln!)

Strebe vom Überleben zu Lebensfähigkeit und letztlich nach Entwicklung! (Lerne antizipatorisch! Installiere Frühwarnsysteme!)

Synchronisiere Entscheidungen und Handlungen im System mit zeitgerechtem Systemgeschehen! (Sei flexibel!)

Halte die Prozesse in Gang!

Es gibt keine endgültigen Lösungen! (Lösungen sind zeit- und situationsabhängig!)“

Wie unschwer zu erkennen ist, besteht die Essenz dieser Denkweise aus dem System und den damit zusammenhängenden Bestandteilen. In der systemischen

TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Führung wird eine Organisation als System betrachtet, dem unterschiedliche Werte und Bedeutungen, je nach Unternehmenskultur, zugeordnet werden.

Quiet Leadership

Bei meiner Recherche zum Thema Führungsstile bin ich auf einen Führungsstil gestoßen, welcher sich Servant Leadership nennt, also dienende Führung. Diese beschreibt einen Führungsstil, welcher die Führungskraft als eine dienende Rolle beschreibt, welche sich den Bedürfnissen und der Förderung der Mitarbeiter widmet. Auf diese Weise soll eine möglichst hohe Arbeitszufriedenheit und somit Leistungssteigerung erreicht werden. Da ich den Entschluss gefasst habe, aufgrund der Kapazitäten nur die wichtigsten Themen in diesem Überblick anzuführen, habe ich das Servant Leadership nicht mit in diese Liste aufgenommen.
Das autobiographische Werk vom aktuellen Trainer der deutschen Profifußballmannschaft FC Bayern München, Carlo Ancelotti – „Quiet Leadership: Wie man Menschen und Spiele gewinnt“ (2016), beschreibt die Mentalität und den von Ancelotti gelebten Führungsstil „Quiet Leadership“. Diese Führungsphilosophie beinhaltet meiner Meinung nach viele Anteile des Servant Leadership, ist jedoch ausgefeilter und durch die Praxis bildhafter, weshalb ich sie als aussagekräftigeren Abschnitt mit einbezogen haben.

Für eine genaue Beschreibung, wie das Quiet Leadership zu sehen ist, lasse ich Carlo Ancelotti zu Wort kommen und gebe seine Definition aus dem Hörbuch wieder:

„Für manche mag „Quiet Leadership“, eine ruhige und zurückhaltende Führung, wie Nachgiebigkeit oder gar

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Schwäche aussehen. Aber genau das bedeutet sie für mich nicht. Und ganz bestimmt versteht das niemand falsch, der je mit mir oder für mich Fußball gespielt hat. Im Gegenteil, die Art von Zurückhaltung die ich meine, ist eine Stärke. Wer ruhig und überlegt handelt, Vertrauen aufbaut und besonnen Entscheidungen trifft, seinen Einfluss und seine Überzeugungskraft einsetzt und eine Aufgabe professionell angeht, der verströmt Macht und Autorität.“ (2016, S. Kapitel 1, 2:18)

Ein anschließendes Beispiel Ancelotti‘s, mit Don Corleone als Quiet Leader, vermittelt einen bildhaften Eindruck dieser Führungsphilosophie.
Ein weiterer Anlass für uns, Ancelotti’s Quiet Leadership in diese Ansammlung von Führungsstilen einzubeziehen, ist der praktische Erfolgsbeweis. Ancelotti hat als Spieler eine Führungsrolle für die italienischen Top Clubs AC Parma, AS Rom, Inter Mailand und hat auch in der italienischen Nationalmannschaft gespielt. Als Trainer wurde Ancelotti dann in der Fußballwelt zu einem der besten Trainer, wenn nicht momentan sogar dem besten Trainer weltweit. Er leitete sehr erfolgreich die besten Teams in Italien, England, Frankreich, Spanien und jetzt auch Deutschland. Bei seinen Tätigkeiten hatte er es mit den größten Superstars des Fußballs, höchst schwierigen und anspruchsvollen Teameigentümern und Mäzenen, wie dem russischen Ölmilliardär Roman Abramovich oder dem Scheich Nasser Al-Khelaifi, sowie stets mit kulturell äußerst durchmischten Teams, zu tun.

Um das Quiet Leadership zu beschreiben, braucht es für das Basisverständnis nur ein Wort: **Respekt**! Die Führungsperson behandelt alle Mitarbeiter, ebenso wie den Vorstand und andere Beteiligte, mit Respekt. Ancelotti betont diesen Punkt vielmals in seinem Buch. Er behandelt jeden mit dem gleichen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Respekt, ob nun Superstar oder Platzwart, er erwartet sich jedoch auch, dass seine „Geführten“ dies ebenfalls tun. So verlangt er auch von den größten Stars, dass diese seinen Mitarbeiterstab und den Vereinsmitarbeiterstab respektvoll behandeln. Zum Respekt gehören ebenso Durchsetzungsstärke, Mut, seine Standpunkte kraftvoll zu vertreten, bei respektlosen Mitgliedern Courage zu beweisen und konsequent zu reagieren.

Eine zweite Komponente ist das **Vertrauen**. Eine Führungskraft muss in jeder Situation Vertrauen in ihre Mitarbeiter haben. Sollte dieses Vertrauen nicht existieren, wird in der Bindung ein Riss entstehen und in weiterer Folge auch in der Teamchemie. Ein Beispiel zum Thema Vertrauen liefert Zlatan Ibrahimovic, einer der vielen Superstars, die unter Ancelotti gespielt haben, und in seinem Buch in Form eines Interviews zu Wort kommen. So waren einige Spieler am späten Abend noch in einem Lokal und fragten sich wie der Trainer (Ancelotti) die Sache wohl sehen würde. Aus schlechtem Gewissen riefen sie ihn also an und gestanden ihm, dass sie noch auswärts seien. Kurze Zeit später war Ancelotti selbst auch im Lokal, trank ein Bier mit den Spielern und ging nach ca. einer Stunde wieder. Er vertraute den Spielern, solange die Arbeitsleistung stimmte. Dieses Vertrauen motivierte soweit, dass im Buch gleich mehrere zu Worte kommenden Spieler, wie Christiano Ronaldo, Zlatan Ibrahimovic oder John Terry sagten, dass sie unter Ancelotti’s Leitung noch mehr Leistung geben wollen.

Ein Punkt, welcher meiner Meinung nach bei den anderen Führungsstilen eventuell zu wenig beachtet wird, ist der **Optimismus**. Das Quiet Leadership pflegt einen intensiven Optimismus, wie wir am Lokalbeispiel sehen - Ancelotti hat Vertrauen in die Spieler und ist optimistisch. Er verfolgt die gesunde Ansicht, an Dingen, die er ohnehin nicht beeinflussen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

könne, wie z.B. Freizeitgestaltung der Spieler, gar nicht erst anzusetzen. Grundlegend gilt für ihn der Leitsatz selbst nach Niederlagen einzelner Spiele, „die Schlacht ist vielleicht verloren, der Krieg aber noch lange nicht."
Und ganz wichtig, der Optimismus seine Ziele zu erreichen.

Der letzte wichtige Punkt wäre der Zusammenhalt, wobei vor allem das Finden und Verfolgen einer gemeinsamen Vision im Mittelpunkt stehen, ähnlich dem transformationalen Führungsstil, jedoch nicht ganz so einnehmend. Es geht nicht um die Aufgabe der Individualziele, sondern um das hinzuaddieren eines gemeinsamen Ziels zur Unterstützung der Individualziele. Im Bewusstsein des Zusammenhalts ist es für Ancelotti auch äußerst wichtig sich vor das Team zu stellen. Diese übersehbare Kleinigkeit hat dennoch große Wirkung, so sagten die meisten interviewten Spieler, dass die Atmosphäre unter Ancelottis Führung viel geschützter und familiärer sei, als sie es bisher gewohnt waren, was in Folge viele positive Effekte hatte.

Selbstverständlich beinhaltet das Quiet Leadership auch die traditionellen Führungswerkzeuge, wie Autonomie, klare Zielsetzung, Integration, Flexibilität, Durchsetzungskraft, Integrität und Hierarchien, diese sind allerdings alle in den o.g. Oberbegriffen mitenthalten.

Fazit

Meiner Ansicht nach ist es als Führungsperson sehr bedeutend sich seiner Selbst bewusst zu sein, denn auf diese Weise ist eine typgerechte Führung möglich.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Ein Führungsstil sollte zur Führungsperson passen und nicht bloß eine angewandte Technik sein, dass würde dieser ihre Wirkung nehmen und nicht authentisch erscheinen.
Ebenso sollte eine Führungsperson über eine Idee verfügen, wie ihr Image im beruflichen Kontext ungefähr aussieht. Diese auf sich selbstbezogene Erkenntnis und Selbstbeobachtung setzt jedoch eine hohe Reflexionsfähigkeit, sowie das Verständnis der eigenen Außenwirkung voraus. Da diese selbst bei Perspektivwechsel und Reflexionen nur schwer für einen zugänglich und verständlich sind, da die Dinge durch die eigenen Wahrnehmungsfilter betrachtet werden, sind Führungsseminare eine durchaus sinnvolle Strategie um Führungspersonen wichtige Erkenntnisgrundlagen mitzugeben und sie für oben genannte Selbstreflexionen zu sensibilisieren. So kann auf Basis verschiedener Aussagen ein objektiveres Bild betreffend der eigenen Außenwirkung generiert werden.
Zwei zentrale Fragen in Bezug auf eine Führungstätigkeit sind somit:
Welcher Führungsstil passt zu mir und welcher Führungsstil passt zu meinem Image?

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die Französische Revolution

Die Französische Revolution ist ein hervorragendes Beispiel um verschiedene zusammenhängende Prozesse, deren Entwicklung und Ursprung, sowie mögliche, als auch die in der Realität eingetretenen, Auswirkungen zu beschreiben.

Betrachtet man den Ablauf der Französischen Revolution oberflächlich, werden bestimmte Schemata ersichtlich. So war die frühe monarchische Herrschaft auf das Vorbild des Homo Oeconomicus aufgebaut. Die Bevölkerung wurde als Instrument der Nutzensmaximierung betrachtet.
Als diese sich im weiteren Verlauf immer mehr gegen die Unterdrückung der Monarchie gewehrt hat, erlangten die ersten Revolutionäre durch postulieren der Werte des Social Man hohe Anerkennung beim Volk. Nach und nach jedoch taten sich den Anführern der Revolution andere Herausforderungen auf. So wurden die Bürger anspruchsvoller, es bildeten sich Gruppierungen mit individuellen Ansprüchen. Das bloße Erreichen einer sozialen Demokratie, der reine Besitz der Werte und Rechte des Social Man waren nun nicht mehr genug. Die Bevölkerung strebte nach Selbstverwirklichung, nach mehr Rechten, Eigentum und Eigenständigkeit, getreu dem Self-actualizing Man. Ab diesem Punkt geriet das Gerüst der Revolution ins Wanken. Auch wenn die Revolutionsführer einige der Individualbedürfnisse der Menschen noch befriedigen konnten, so wurden nicht alle Forderungen abgedeckt, was wahrlich auch nicht im Bereich des Möglichen lag. Der gedankliche Schritt zum Complex Man hat der Revolutionsregierung am Höhepunkt der Revolution dann letztendlich das Genick gebrochen. Die Bedürfnisse der Menschen haben sich den Umständen angepasst. Mehr und mehr feindliche Nationen im Krieg erzeugten Ängste - Hunger und Armut, welche auch von der demokratischen Republik

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

nicht gelöst werden konnten. Dadurch entstanden Enttäuschung und Existenzängste. Die von Robespierre gelebte und für das Allgemeinwohl aller Menschen postulierte Tugend wurde für das Volk sekundär, tertiär oder sogar völlig bedeutungslos, in Anbetracht der neuen und vorhersehbaren Umstände. Da jedoch auch die Führer selbst nur Menschen sind, von Psychologie und Manipulation der Umstände und ihrer eigenen Psyche nicht befreit, wurden Sie getreu des Complex Man von sich wandelnden eigenen Ansprüchen geleitet. Sie änderten teilweise Ihre Ansichten, zur Abdeckung des eigenen primären Ziels, beispielsweise der Tugend, welches folglich zu Terror und Tugend wurde. Ein Terror, ohne den eine Tugend keinen Bestand hat, lautete die damalige Begründung der Einsetzung des Terrors, jedoch war dies auch ein Terror, der die eigens entworfenen Gesetze der Menschenrechte negiert hat, welche das Fundament für die Stufe des Social Man darstellten. Ein Terror, der eine Sinnes- und Richtungsänderung der Führung darstellt, welche die Geführten (das Volk) irritierte und die gemeinsame Vision, bspw. die Tugend, unbedeutend werden ließ. Mit Blick auf Maslow Bedürfnispyramide ist so offensichtlich, wie nach und nach die einzelnen Stufen einstürzten. Während die beginnende Revolution solide auf den sozialen Bedürfnissen fußte, und nur dadurch krankte, dass Individualbedürfnisse und Selbstverwirklichung mäßig abgedeckt wurden, war gegen Höhepunkt der Revolution beinahe kein Fundament mehr vorhanden. Zuerst wurde sogar noch die Abwesenheit von physiologischen- (da diese ohnehin nie Bestand hatten, dank der Revolution allerdings in erhoffter Aussicht standen) und Sicherheits-bedürfnissen (diese hatten sich durch die Revolution geringfügig verbessert, außerdem wurde ein gewisses Maß an „Gewalt“ als Mittel zum Zweck akzeptiert) kompensiert. Der sukzessive Wegfall der sozialen Bedürfnisse hingegen stellte den Zusammenbruch des Systems dar.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Ebenso kann ein Bauprojekt, oder eine Baustelle an derartigen Ereignissen scheitern. Insbesondere im italienischen Gebiet sieht man sehr häufig unvollendete „Geisterbaustellen“ (Wirtschaftskrise). Im Bauwesen liegt der Unterschied darin, ob das Bauprojekt scheitert, oder ob die Baustelle scheitert. Der entscheidende Punkt sind die Beteiligten. Das Projekt kann scheitern, wenn Dritte, Behörden, Planer oder Eigentümer scheitern. Für diese Betrachtungen sind jedoch nur die Bauunternehmer interessant. Scheitert bspw. ein Architekt aufgrund führungspsychologischer Fehler, kostet ihn dies schlimmstenfalls viel Geld (was jedoch auch zum Bankrott und strafrechtlicher Verfolgung führen kann). Die Baustelle hätte allerdings hohe Chancen trotzdem, wenn auch mit finanziellen und zeitlichen Beeinträchtigungen, fertiggestellt zu werden.
Passieren dem leitenden Bauunternehmer (GU) jedoch führungspsychologische Fehler, sind die Auswirkungen weitreichender. Soziale Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter, der Subunternehmer, ihrer Arbeiter und der eigenen Arbeiter sollten weitestgehend befriedigt werden. Im gleichen Maß, bzw. im besonderen Maß, sollten die Sicherheitsbedürfnisse der Arbeiter und Subs befriedigt werden. Im Speziellen die Leistungsvergütungen, welche den häufigsten Streitpunkt und Prozessbehinderungspunkt darstellen. So gibt es eigene Gesetze welche ein Leistungsverweigerungsrecht aufs Notwendigste begrenzen wollen, wie bspw. den § 1170 ABGB oder den § 1052 ABGB. In Anbetracht von Möglichkeit, Tätigkeit und Bedeutung sollte den eigenen Mitarbeitern gestattet sein, Individualbedürfnisse und ggf. das Bedürfnis der Selbstverwirklichung zu erfüllen.

Um die beabsichtigten Prozesse verständlich darzustellen und in Relation zu bringen, folgt eine kurze Zusammenfassung der

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Vorgeschichte sowie des Ablaufes der Französischen Revolution.

Zusammenfassung – Situation - Kontext – Vision

Als mögliche Ursachen, welche den Ausbruch der Revolution in Gang gesetzt haben, werden in der Fachwelt viele Themen genannt. Die meiner Meinung nach primären Ursachen waren folgende:

> Der Herrschaftsform des Absolutismus - welcher der im 18. Jahrhundert aufkeimenden Phase der Aufklärung entgegenstand
> Die massiven Staatsverschuldungen
> Die Privilegien des I. und II. Standes
> Die „kleine Eiszeit“ in den Jahren vor 1789, sowie die daraus resultierenden Teuerungen des Brotpreises

Betrachten wir den damaligen Staat Frankreich wie eine Organisation mit Angestellten, so bemerken wir zwei Hauptprobleme als Oberthema. Hierarchien und Führung sowie Entlohnungs- und Bestrafungssysteme.

Entlohnungs- und Bestrafungssysteme

Dieses Oberthema ist schwierig zu erklären, jedoch im Gesamtzusammenhang enorm wichtig. Außerdem besteht eine unmittelbare Verknüpfung zu den Oberthemen Hierarchie und Führung. Der Punkt der massiven Staatsverschuldungen bildet hierbei einen doppelten Brennpunkt. Ein nicht vernachlässigbarer Teil der Schulden hatte seinen Ursprung in der Finanzierung des Hofstaates, immerhin 6% der Gesamtausgaben Frankreichs. Die höfische Dekadenz stand der bürgerlichen Armut entgegen. Während sich die

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Privilegierten mit Festen, pompösen Mahlzeiten und Materialen (zu Unrecht) belohnten, wurden alle anderen mit hohen Abgaben bestraft. Dieses Verhältnis möchte ich mit dem betrieblichen Entlohnungssystem in Relation setzen. Man stelle sich vor, die Geschäftsführung verwendet Firmengelder für eigenes Entertainment, bringt somit das Unternehmen ins Minus und versäumt Gehaltszahlungen und negiert Boni. Die allgemeine Mitarbeitermotivation, die Vision, wird auf Dauer gegen Null sinken. Außerdem spielt das Leistungs-zu-Entlohnung Verhältnis eine wichtige Rolle bei diesem Gedankenspiel! Die französische Monarchie des 18. Jahrhunderts hat, aus Sicht des Volkes, ihren Job nicht besonders gut erledigt. Zwar war die Bevölkerung noch immer, durch jahrhundertelange Konditionierung dem König ergeben, ihn als eine ganz besondere Persönlichkeit betrachtend, jedoch mischten sich sukzessive negative Emotionen hinzu.

Hierarchien und Führung

Der Absolutismus war, wie der Name bereits preisgibt, eine absolute Herrschaftsform. An seiner Spitze stand das Königshaus. Diese strikte Hierarchieform zog sich dann in der Gesellschaftsstruktur weiter. Der I. Stand (Klerus) und II. Stand (Adel) waren dem III. Stand (Bürger, 98% der Bevölkerung) gegenüber privilegiert. Der III. Stand hatte neben den staatlichen Abgaben dem I. und II. Stand gegenüber die sogenannten Pfründe zu leisten, Material/Erzeugnisabgaben. Auch hatten die ersten beiden Stände dem III. Stand gegenüber sehr unangenehme Rechte, die sogenannten Privilegien. Ein sehr offensichtlicher Vergleich mit unserer Geschäftswelt wäre ein Unternehmen mit unüberwindbaren Hierarchien, in welchem die Vorgesetzten den Mitarbeitern gegenüber ein unverhältnismäßig angenehmes Arbeitsleben haben und mit unverschämten Rechten ausgestattet sind. Ein

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Mitarbeiter hätte somit keine Chance befördert zu werden, Erfolgserlebnisse wären so gut wie nie vorhanden bzw. würden ad hoc den Vorgesetzten angerechnet und übertragen werden. Die Entlohnung wäre miserabel.

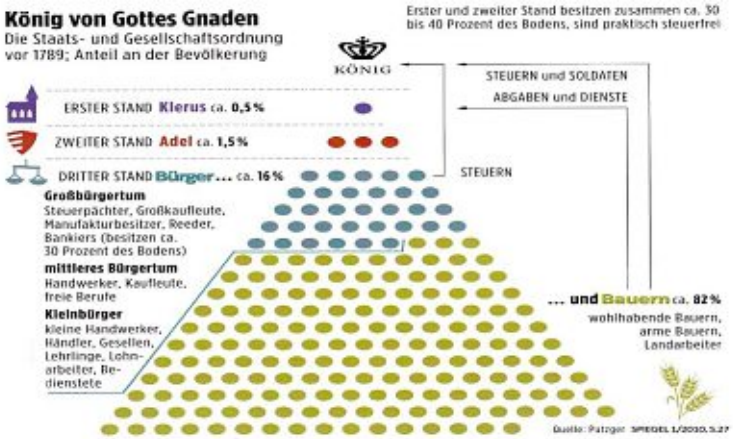


Abbildung 9 - Ständesystem

Kurzfassung des Ausbruchs der Französischen Revolution

Aufgrund der enormen Staatsverschuldung berief der damalige König, Ludwig XVI., die Generalstände ein, was ein außergewöhnliches Ereignis war. Das letzte Mal wurden die Generalstände 1614 einberufen. Zu diesem Zweck versammelten sich am 05.05.1789 Abgeordnete aller drei Stände um gemeinsam mit dem König dessen staatliche Beschlüsse zu goutieren. Der Hofstaat und die beiden ersten Stände erhofften sich eine Erhöhung der Steuern, während der III. Stand aufklärerische Ziele verfolgte. Da die Regelung der Generalstände besagte, dass jeder Stand eine Stimme zur Verfügung hat, wurde der III. Stand bisher mit 2:1 überstimmt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Da die Bevölkerung jedoch immer missgünstiger und aufrührerischer wurde, verlangte man, dass jeder Abgeordnete eine Stimme zur Verfügung habe, wodurch der III. Stand in Überzahl geraten würde. König, Adel und Klerus wehrten sich gegen diese Absicht, sodass die Atmosphäre mehr und mehr angeheizt wurde.
Schließlich schaffte es der bürgerliche Stand Abgeordnete des niederen Klerus auf seine Seite zu ziehen, sodass sich am 19.06.1789 eine geringe Mehrheit innerhalb des I. Standes zu ihren Gunsten aussprach und somit die eine Stimme des Klerus dem III. Stand gehörte.
Von nun an hat die Französische Revolution ihren unaufhaltsamen Lauf genommen und sich als eine immer extremer werdende Kausalitätskette ihrem Höhepunkt und dem anschließenden Zerfall genähert.

Allein dieser kurze Überblick vermittelt zwei sehr starke Führungsmethoden bzw. Visionsansätze. Beide entspringen tiefverwurzelten Bedürfnissen der meisten Menschen. Ich benenne sie meinen vorangegangenen erarbeiteten Recherchen zufolge „Sicherheit“ und „Selbstverwirklichung“. Auf das Beispiel der Französischen Revolution angewendet liegen diesen Begriffen allerdings viele andere bereits erarbeitete Themenpunkte zugrunde.

Sicherheit

Die Führung der Monarchie basierte auf der starken manipulatorischen Thematik der Sicherheit. So war bereits seit Jahrhunderten das gewohnte Konstrukt aufrecht. Wenn auch ein Großteil der Bevölkerung womöglich nicht mehr an das gottgegebene Recht der monarchischen Herrschaft glaubte, so war doch ein religiöser und vor allem fest verankerter Glaube an das Gewohnte stets eine Versicherung des Königshauses.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die Menschen wurden in ein System geboren, in welches schon ihre Eltern und Großeltern geboren wurden. Es hatte bestand, vermittelte Sicherheit, getreu dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“ – selbst wenn die Bedingungen miserabel waren. Ebenso ist der Punkt der Identifikation nicht zu missachten. Ich spreche hierbei von einem visionsspendenden Patriotismus, mein Land, mein König.
Und eben diese Emotionen verwendeten die Könige, in guter Kombination mit der Generierung von Ängsten, die Gefahr von außen, gegen unser Land, unseren König und unser gesamtes Volk. Also wurde auch eine Sicherheit gegen außen vermittelt, die Monarchen hatten durch Verbrüderung und Verheiratung ein weites Netz in Europa gesponnen. Würde sich jemand gegen das Land stellen, so setzte der Monarch alles daran dieses zu verteidigen und hatte durch Verbindungen auch Unterstützung von befreundeten außenstehenden Ländern. Wie weit dieses Netz ging zeigte dann die Revolution, als sich vorwiegend Preußen und Österreich gegen die Revolutionäre stellten und der französischen Monarchie zu helfen versuchten.

Selbstverwirklichung

Das Thema der Selbstverwirklichung spielt gerade durch die Aufklärung eine entscheidende Rolle! Auch wenn die o.g. Themen durch eine stabile, sichere Gesellschaftsstruktur gegeben sind, so ist diese dem Individuum gegenüber derart feindlich und blockiert dessen Selbstverwirklichung, dass auf lange Sicht kein Erfolg möglich ist. Auch wenn die meisten Menschen das Bedürfnis nach Führung haben, so glaube ich, dass dieses stark abnimmt oder sich gar ins Gegenteil wandelt, sobald die vorherrschende Führung in den Augen der Geführten missbraucht wird. Auch die Monarchen waren sich dieser „Problematik“ bewusst, dies wird allein durch die

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Gesellschaftsstruktur ersichtlich. Je intelligenter die Menschen werden, sich nicht nur anhand Sicherheit, Entlastung durch eine Führung und Gewohnheit zufriedenstellen lassen, desto kritischer betrachten sie die Situation und wägen ab. Deshalb gab es den I. und II. Stand, welcher höhere Bildung genießen durfte, jedoch privilegiert (Beteiligung am Machtmissbrauch) durch den König und ihm somit ergeben war. Zudem wurde die Anzahl der Mitglieder dieses Standes geringgehalten. All diese Missstände bewegten einen intellektuellen Teil der Bevölkerung dazu starke Visionen zu entwickeln. Insbesondere die im Mittelalter zu großen Teilen vergessene Antike wurde zum Vorbild genommen, Demokratie und Rechtstaat neu zu überdenken. Individualität und Selbstverwirklichung, gesät durch einige wenige Intellektuelle wie J.J. Rousseau und Montesquieu, wurden zur Vision des Volkes. Der Prozess, bzw. der Kampf zweier lebensentscheidender Grundsätze, also des Gewohnten mit seiner Sicherheit entgegen der Vision der Selbstverwirklichung, ist sehr ansehnlich durch die Geschichte der Französischen Revolution dokumentiert.

In weiterer Folge möchte ich den Hergang der Revolution beleuchten, die Auswirkungen und mögliche Auswirkungen, welche dieser enorm starken Vision zugrunde liegen. Des Weiteren erfolgt eine Analyse von drei sehr unterschiedlichen Führungspersonen der Französischen Revolution, Georges Danton, Jean Paul Marat und Maximilien de Robespierre und wie verschieden sie diese Dynamik nutzten und wirkten. Abschließend betrachte ich die Dynamik der Revolution aus Sicht von Außenstehenden und deren Wunschbild bezüglich der revolutionären Vision.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Revolution

Sturm auf die Bastille

Von nun an bekamen die Abgeordneten des III. Standes, welche sich am 19.06.1789 mit Hilfe des I. Standes zur Nationalversammlung ernannt hatten, immer mehr Unterstützung. Noch wehrte sich der II. Stand, bis auf eine Minderheit von 80 Abgeordneten, gemeinsam mit dem König gegen dessen Aktionen. Am darauffolgenden Tag schloss der König den Sitzungssaal, woraufhin sich die Abgeordneten im Ballhaus versammelten und den berühmten Ballhausschwur beschlossen, welcher besagt, dass sie sich nicht trennen würden, bevor eine neue Verfassung beschlossen ist. Nur eine Woche später, am 27.06.1789, waren so viele Abgeordnete des II. Standes, darunter sogar er Herzog von Orléans – des Königs Cousin, zur Nationalversammlung übergelaufen, dass Ludwig XVI den übrigen Abgeordneten befahl bei der Nationalversammlung mitzuwirken.

Interessant bei diesem Prozess ist die Hemmschwelle der einzelnen Abgeordneten. Bezeichnend ist, dass sich der niedere Klerus, also Dorfpfarrer und einfache Prediger, sehr schnell dem bürgerlichen Stand anschlossen. Offensichtlich waren die Privilegien des niederen I. Standes nicht ausreichend gut im Vergleich zur Angst, die Bevölkerung gegen sich aufzubringen. Zudem war der niedere Klerus näher am Volk, bekam realitätsgetreuer die Stimmung mit und war sich der Gefahr besser bewusst. In Bezug auf einen wirtschaftlichen Betrieb bedeutet diese Erkenntnis, dass ein Betriebsrat, wie er in den meisten großen Organisationen bereits bestand hat, mehr Sinn ergibt als es den Anschein macht! Ein guter Betriebsrat ist bestenfalls mit unterschiedlich positionierten Mitarbeitern besetzt. Im Falle einer Baufirma würde das bedeuten, dass nicht nur

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

bautechnische und bauwirtschaftliche Mitarbeiter der Firma im BR (Betriebsrat) sind, sondern auch einfache Arbeiter. Bei der PORR Bau GmbH in Wien beispielsweise ist ein Polier im BR vertreten, was allerdings kein Resultat einer gewollten Quote ist, sondern reiner Zufall.

Ab dem 27.06.1789 verschärfte sich die Situation. Durch die Erfolge der Nationalversammlung befürchtete der König Unruhen und berief Truppen nach Paris. Ein zu diesem Zeitpunkt taktisch sehr unkluger Zug, insbesondere da Ludwig XVI schweizerische und preußische Truppen einberief. Das Volk stand diesen skeptisch gegenüber und befürchtete, dass sich die ohnehin schon schlechten Nahrungsverhältnisse nun nochmals verschlechtern.
Ab jetzt reichten Kleinigkeiten um die angeheizte Situation kippen zu lassen. So geschehen am 11.07.1789, als der König Jaques Necker, seinen Finanzminister, welcher beim III. Stand sehr beliebt war, entlassen hatte. Camille Desmoulins, ein enger von Freund Maximilien de Robespierre, nutzen diesen Anlass um am 12.07.1789 am Palais Royal in Paris an das Volk zu Sprechen.

„Die Entlassung Neckers ist die Sturmglocke zu einer Bartholomäusnacht[1] der Patrioten! Die Bataillone der Schweizer und Deutschen werden uns noch heute den Garaus machen. Nur ein Ausweg bleibt uns: zu den Waffen zu greifen!“

Während seiner berühmten Rede steckte sich Desmoulins ein Blatt an seinen Hut und forderte das Volk auf ihm gleichzutun. Ab nun sollten Sie ein Symbol tragen, was sie verbindet und ihnen zeigt wer zu ihnen gehört – die Idee der Kokarde entstand in diesem Moment.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Infolge dieser Ansprache geriet die Situation aus den Fugen, das aufgebrachte Volk stürmte am 14.07.1789 die Bastille, ein verachtetes Symbol der feudalherrschaftlichen Regierung.

Abbildung 10 - Sturm auf die Bastille

Sehr deutlich wird anhand dieser Vorkommnisse die Bedeutung von Symbolen. Gemeint sind nicht nur die sichtbaren Symbole, also die Kokarde oder die metaphorische Unterdrückung durch das Staatsgefängnis La Bastille, ähnlich der architektonisch genutzten Manipulation der NS-Regierung, ebenso wichtig sind Symbole wie die Einberufung der ausländischen Truppen oder die Entlassung von J. Necker. Die Kokarde, ein greifbares, visuell erkennbares Element dient als Motivation und als verbindendes Symbol, ganz ähnlich wie ein Firmenlogo. Die Macht von Symbolen sollte nicht unterschätzt werden, das habe ich selbst Ende 2016, Anfang 2017 erfahren dürfen. Ich weiß noch, dass ich mich immer sehr wohl gefühlt habe, das PORR Logo an mir zu

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

tragen, sei es in Form einer Jacke oder lediglich als Vertreter in Gesprächen. Ab dem Zeitpunkt, ab dem abteilungsintern einige Dinge entgegen meiner Prinzipien verliefen und weitere allgemeine Punkte in Schieflage gerieten, verlor ich einen Teil meines Respekts und meiner Vision gegenüber der Firma. Auch das Logo an mir trug ich fortan nicht mehr mit denselben Emotionen wie zuvor. Nach einer gewissen Zeitspanne jedoch wurde mir bewusst, dass mein Ressentiment sich nicht gegen das Unternehmen an sich richtet, sondern gegen die Abteilung. Ich wusste also, dass ein Abteilungswechsel Abhilfe verschaffen würde, dies in der Tat auch so war. Diese Erfahrung zeigt nicht nur die Wirkung von Symbolen (das Logo) sondern auch das damit verbundene Zugehörigkeitsgefühl und die Vision. Da die Abteilungen so starke eigene Wirkungskraft haben und bei besagter Firma beinahe als eigene Firma in der Firma gelten können, ist letztendlich die Gesamtzugehörigkeit bzw. die Gesamtvision nicht beeinträchtigt gewesen.

[1] Bartholomäusnacht – 24/24.08.1572 – geplanter Hinterhalt mit Massaker der Hugenotten gegen die Protestanten in Paris

Drei Tage nach dem Sturm auf die Bastille, am 17.07.1789, reiste der König auf Drängen des Volkes nach Paris. Die Stadtspitze unter Führung des neu eingesetzten und somit ersten Bürgermeisters der Geschichte von Paris, J.S. Bailly, empfing den König. Ludwig XVI steckte sich als symbolische Geste eine Kokarde an seinen Hut, offiziell als Billigung der Geschehnisse, die tatsächliche Bedeutung ging jedoch weit tiefer. Ich verstehe diese Handlung als ein Symbol der Unterwerfung des Königs gegenüber der Nationalversammlung. Zu diesem Zeitpunkt war das allgemeine Verständnis noch tief verwurzelt mit der Monarchie, was die Ausarbeitung der Kokarde verrät. So ist

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

diese die Farben der Stadt Paris, Rot und Blau. Der liberale, aber dennoch der Monarchie sehr zugeneigte Marquis de Lafayette, eine wichtige Person auch aus dem amerikanischen Unabhängigkeitskrieg, verehrt vom Volk und mittlerweile Befehlshaber der französischen Nationalgarde, rühmte sich mit seinem Beitrag an der Gestaltung der Kokarde. So habe er zusätzlich zu den Farben Rot und Blau, die Farbe der Monarchie, Weiß, mit eingebracht.

Abbildung 11 - Kokarde

Von nun an schritten die Ereignisse rasch voran, die tiefsitzende Verbundenheit zur Monarchie löste sich sukzessive auf. So wurden am 04/05.08.1789 die Abschaffung von Feudalherrschaft, Steuerprivilegien und Leibeigenschaft, sowie die Einführung von Rechtsgleichheit und kostenloser Zugang zur Justiz beschlossen. Am 26.08.1789 wurde die Erklärung der Menschen- und Bürgerrechte verabschiedet.

Im September 1789, durch die neue Pressefreiheit (Ein Artikel der Erklärung der Menschen- und Bürgerrechte) beflügelt, gründete Jean Paul Marat seine berühmte Zeitung L'Ami du Peuple (Der Volksfreund) und hielt von nun an die Bevölkerung auf dem Laufenden. Zu diesem Thema genaueres im Abschnitt „Jean Paul Marat".

In den nächsten fünf Jahren ereigneten sich Unmengen an weiteren symbolischen sowie führungsrelevanten, sehr konventionelle aber auch überaus unkonventionelle, man könnte behaupten inspirative, innovative Handlungen!

Ab diesem Zeitpunkt behalte ich es mir jedoch vor den weiteren Verlauf der Revolution aufzurollen, dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die wichtigsten Ereignisse werden in den Analysen der einzelnen Personen behandelt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Georges Danton

Georges Jaques Danton, geboren am 26.10.1759 in Arcis-sur-Aube (Frankreich), hingerichtet am 05.04.1794 in Paris (Frankreich).

Danton verlies bereits im Alter von 13 Jahren, 1773, das Elternhaus und besuchte ein Priesterseminar in Troyes.

Abbildung 12 - Danton

Im Jahr 1780 ließ er sich in Paris nieder und wurde Schreiber bei einem Anwalt. Während dieser Tätigkeit lernte Danton das französische Rechtswesen, erstmals kam er zu dieser Zeit auch mit der damaligen aufklärerischen Literatur in Kontakt.
1784 legte er das juristische Examen ab und durfte sich seitdem Advokat nennen.
1787 kaufte er einem Anwalt den Titel und das Klientel ab, womit er nun eine eigene Kanzlei besaß. Im Juni 1787 heiratete Danton Antoinette Gabrielle Charpentier und ließ sich in der Rue de Cordeliers, der gleichen Straße in welcher Jean Paul Marat wohnte, nieder. Die Familie Danton hatte bis zum Ausbruch der Revolution durch den Erfolg der Kanzlei ein angenehmes Leben.

Zu Beginn 1789 vor den Generalständen stand er der Revolution noch skeptisch gegenüber und hatte nur geringen Glauben daran, dass sich tatsächlich etwas an den Grundfesten der Gesellschaft ändern könnte. Schon zu dieser Zeit pflegte Danton Kontakt zum Marquis de Mirabeau, einem Adligen mit

aufklärerischen Ansichten. Mirabeau, welcher sich als Abgeordneter des III. Standes für die Generalstände wählen ließ, einer dessen Wortführer und anschließend zu einem der Vorsitzenden der Nationalversammlung wurde, versuchte Danton vergeblich dazu zu bewegen sich als Abgeordneter aufstellen zu lassen.

Im Juli 1789, als die Revolution schon ihren Anfang genommen hatte, meldete Danton sich freiwillig zu Garde Nationale – der Nationalgarde, einer bewaffneten Bürgerwehr. Sein Glaube an die Revolution erblühte.

Ab 1790 besuchte Danton regelmäßig den im April des gleichen Jahres gegründeten Club de Cordeliers. Dieser radikale Club hatte zum Ziel die Revolution voranzutreiben und nahm gegenüber den führenden Organen eine überwachende Position ein. Hauptsächlich setzten sich die Mitglieder des Clubs aus Kleinbürgern und Handwerkern des Distrikts der Cordeliers zusammen. Gemeinsam mit Danton waren weitere bedeutende Personen der Revolution wie Camille Desmoulins, Jean Paul Marat und Jaques-René Hébert vertreten. Ein wenig später wurde er auch Mitglied im berühmten Jakobinerclub.

Der misslungene Fluchtversuch der Königsfamilie vom 20. – 25.06.1791 bewegte Danton sich aktiv an die Ausrufung einer Republik zu beteiligen.

Am 17.07.1791 wurde er somit einer der Mitorganisatoren der Versammlung auf dem Marsfeld. Eine Unterschriftensammlung sollte den Sturz des Königs sowie die Einführung der Republik bewirken. Allerdings geriet die Situation außer Kontrolle, Soldaten der Regierung feuerten in die Menge. So wurde dieses Event als Massaker auf dem Marsfeld bekannt. Danton und andere Mitorganisatoren, u.a. J.P. Marat, wurden anschließend polizeilich gesucht, woraufhin Danton nach London, England, floh. Im September kehrte er allerdings wieder nach Paris zurück, da Wahlen der gesetzgebenden Nationalversammlung anstanden. Danton

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

wurde zum Wahlmann einer Sektion gewählt, noch im gleichen Jahr wurde er zum Stellvertreter des Staatsanwaltes Paris gewählt.
1792 hatte er durch seine öffentliche Wirkung eine maßgebliche Beteiligung an den Sturm auf die Tuillerien, wo dieser Zeit die Königsfamilie wohnhaft war. Das Resultat dieses Ereignisses war die Inhaftierung der Königsfamilie. Im gleichen Jahr wurde Danton zum Justizminister gewählt und übernahm eine bedeutende Position im Exekutivrat.
Historiker wie Golo Mann und Albert Soboul benennen Danton als einen der, oder sogar den alleinigen, Hauptschuldigen für die Septembermassaker 1792. So hat er, wie auch Marat, die Massen angeheizt und per Mundpropaganda verschwörerische Gerüchte gesät, welche sich rasant verbreiteten und große Ängste schürten. Zudem griff Danton als Justizminister nicht ein, obwohl dies seine Aufgabe gewesen wäre. Er soll laut Madame Roland (Soboul, 1983) gesagt haben „das Schicksal der Gefängnisinsassen sei ihm vollkommen gleichgültig“. Zwar verurteilte er die Massaker im Nachhinein, sah sie jedoch als Chance und tat dies mehrmals kund. Im gleichen Monat wurde er zum Abgeordneten des Nationalkonventes gewählt, woraufhin er sein Ministeramt ablegte.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

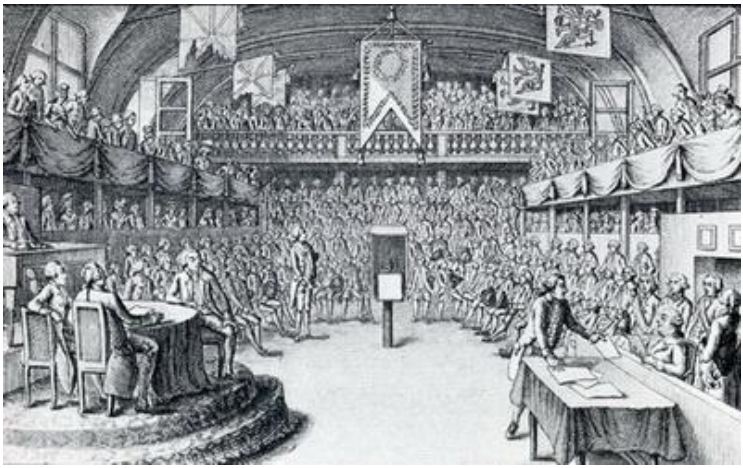


Abbildung 13 - Nationalkonvent

Im Nationalkonvent wurde Danton mit zwei unterschiedlichen Parteien konfrontiert, den gemäßigten Girondisten und der radikal denkenden Bergpartei. Zuerst wollte er sich neutral verhalten, jedoch schuldigte ihn die Gironde mehrmals der Korruption an.
Am 10.03.1793 warfen die Girondisten ihm das Anstreben einer Diktatur vor, als er sich für das Installieren eines Revolutionstribunals (Gerichtshof gegen Revolutionsgegner) einsetzte. Danton setzte mit seiner Begründung in Anspielung auf die Septembermassaker so gesehen den ersten Schritt der Terrorherrschaft: „Wir müssen das tun, was die gesetzgebende Versammlung nicht getan hat: wir müssen schrecklich sein, um dem Volk zu ersparen, es zu sein“ (Wikipedia).
Dem Antrag wurde stattgegeben, die Revolutionstribunale wurden eingeführt. Als im gleichen Monat der Verrat des Generals Dumoriez‘ bekannt wurde, beschuldigten die Girondisten Danton gemeinsame Sache mit Dumoriez zu machen. Anfang April drehte Danton die Anschuldigungen, dies leitete den Untergang der Girondisten ein. Am 05.04.1793

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

wurde Dantons Antrag auf Gründung eines Wohlfahrtsausschusses (Kontrolle Konvent und Regierung, Verteidigung der Revolution Innen und Außen) stattgegeben.
Im August 1793 forderte Danton aufgrund der problematischen Situation eine Notstandsregierung, außerdem rief er zum Terreur (Terrorherrschaft gegen die Feinde der Revolution) aus. Als der Terreur dann tatsächlich begonnen hatte, versuchte Danton vergebens zu mäßigen. Im Oktober 1793, mittlerweile hatte er das Vertrauen des Club Cordeliers und vieler seiner Anhänger verloren, zog er sich aus der Politik zurück und verblieb mehrere Wochen in Arcis-sur-Aube.

In der kurzen Zeit, die Danton sich in seine Heimatstadt zurückgezogen hatte, war in Paris sehr viel passiert. Camille Desmoulins reiste deshalb nach Arcis-sur-Aube um sich mit ihm zu unterhalten und ihn zu bitten, nach Paris zurückzukehren, um die Situation zu entschärfen. Bei seiner Rückkehr im November 1793 hatten die radikalen Hébertisten, um Jaques-René Hébert, das Ohr des Volkes. Sie strebten eine Verschärfung der Terrorherrschaft an, wollten ein völlige Entchristianisierung und eine Erweiterung der Kriege gegen außen. Die Hébertisten waren ein Produkt des Club Cordeliers, welcher sich im Jahr 1793 völlig gespalten hatte. Seitdem gab es die Fraktion der Hébertisten und die der Dantonisten innerhalb des Clubs, wobei die Hébertisten zunehmend dominierend wurden.
So schloss Danton sich nach seiner Rückkehr mit Maximilien de Robespierre zusammen. Im März 1794 fiel eine Entscheidung. Die Hébertisten wurden vom Wohlfahrtsausschuss zum Tode verurteilt. Jedoch wurde kurz darauf auch die Fraktion der Dantonisten angeklagt und letztendlich verurteilt, was auf einen Schachzug Robespierres und Saint-Justs zurückzuführen ist. Am 05.04.1794 wurden Goerges Danton, Camille

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Desmoulins, Fabre d`Églantine und weitere, insgesamt 14, Dantonisten guillotiniert.

Sein Charakter

Der Charakter von Georges Danton ist weit tiefgehender als es auf den ersten Blick den Anschein macht. Von Zeitgenossen wird er als grobschlächtiger, ungehobelter und impulsiver Mann dargestellt. Im gleichen Atemzug jedoch wird er ebenso als leidenschaftlich, ausgelassen und mitreißend beschrieben. Er war eine Identifikationsfigur, viele der damaligen Bürger konnten ihn verstehen. Er war sehr beliebt. Danton sprach zudem ein breites Publikum an, zumindest zu Beginn seiner politischen Karriere. Gerade seine hitzige ungestüme Art mit seiner hervorstechenden Leidenschaft hat ihn zum Mann des Volkes gemacht. Er sprach für das Volk, für die Ärmsten und gegen die Unterdrückung der Regierung. Seine hervorragenden rhetorischen Fähigkeiten nutzte er geschickt, um dem Volk genau das Bild von sich zu vermitteln, was es zu dieser Zeit brauchte.
Danton war ein Führer auf Basis der Persönlichkeit.

Allerdings waren seine persönlichen Motive egoistischer als es nach Außen erschien. So wollte er vor den Generalständen nicht als Abgeordneter deputieren, aus Angst in Ungnade zu fallen, seine Karriere und seinen Wohlstand zu verlieren. Auch seine Verbindung zum Marquis de Mirabeau und anderen einflussreichen Personen wird ihm vermutlich zuträglich gewesen sein. So sind die Korruptionsvorwürfe der Girondisten wahrscheinlich nicht unbegründet. Albert Soboul geht davon aus, dass Danton als Justizminister vom Königshaus „gekauft“ worden sei. Außerdem gibt es weitere mehr oder weniger beweiskräftige Belege dafür, dass er sich selbst bereichert hat, als sich die Möglichkeiten gegeben haben. Auch die Tatsache,

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

dass er Ruhm und Macht dazu nutzte, sich mit vielen Frauen zu vergnügen, zeichnet ein Bild seines Charakters.
Diese beiden Seiten Dantons erklären dann auch seinen Einfallsreichtum in schwierigen Situationen und seine Fähigkeit, Chancen zu sehen und zu erschaffen. Er war hervorragend darin, Fehler anderer oder Anschuldigungen gegen sich, zu seinem Nutzen zu verwenden. So beispielsweise die Flucht der Königsfamilie, das Massaker auf dem Marsfeld, seine geschickten Inszenierungen beim Sturm auf die Tuillerien oder den September Massakern. Danton und Marat hatten eine sehr gute Vorstellung davon, wie sie mit kleinem Aufwand große Wirkung erzielen. So nutzten beide, insbesondere bei der Initiierung der September Massaker, eine Methode die sich memetische Epidemiologie nennt – insbesondere Marat war ein wahrhafter Meister darin. Auf diese Technik gehe ich im Abschnitt zu Jean Paul Marat näher ein.

Vision. Leidenschaft. Identifikation

Vision, Leidenschaft und Identifikation sind die Hauptelemente, die man meiner Meinung nach nennen muss, wenn man die Führungsphilosophie Dantons beschreibt.
Er hatte immer eine ganz klare Vision, welche er mit einer mitreißenden Leidenschaft vertreten hat und dass alles als eine Identifikationsfigur für die breite Masse. Auch wenn einiges von seiner Außenwirkung meiner Meinung nach gespielt war, so hatte dieses Bild, welches Danton vermittelt hat, eine enorme Wirkung, als Führungselement eine unglaublich starke Kombination. Auch wenn er relativ bald in großem Wohlstand lebte und sich zudem durch seine kraftvolle Führungsrolle von der Bevölkerung unterschied, haben die meisten Bürger ihm dies verziehen und sich dennoch mit ihm identifizieren können – seinem „Charakter“ wegen.

Allerdings muss gesagt sein, dass es für eine solche Führungsrolle einiger Grundvoraussetzungen bedarf. Ein dantonistischer Führer muss, um Authentizität zu vermitteln, vom Grunde her extrovertiert sein. Er braucht Mut, eine sehr ausgeprägte Beobachtungsgabe und ein Gespür für die aktuellen Prozesse.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Jean Paul Marat

Jean Paul Marat, geboren am 27.05.1743 in Boudry (heute Schweiz), ermordet am 13.07.1793 in Paris (Frankreich).

Als Kind wuchs Marat mit seinen Eltern in der heutigen Schweiz auf und verblieb dort in mehreren Städten, so etwa Boudry, Yverdon und Neuchâtel. Im Alter von 16 Jahren verließ er das Elternhaus und zog nach Bordeaux in Frankreich, um dort Medizin zu studieren. 1762 zog er nach Paris und nahm an Medizin, Physik und Philosophie Vorlesungen teil. Hier blieb er allerdings vorerst nur drei Jahre. Anschließend zog Marat nach England und verblieb dort 10 Jahre. Er praktizierte in London, Newcastle und Dublin als Arzt. 1775 erhielt er in Schottland einen akademischen Titel im Bereich der Medizin. In der Zeit von 1762 bis 1775 verfasste und publizierte Marat mehrere Schriften und Bücher, begonnen mit Romanen, über Schriften mit strafrechtlichen Ideen sowie philosophische und politisch rechtliche Literatur.
1777 kehrte er zurück nach Frankreich und nahm eine Position als Arzt der Leibgarde des Grafen von Artois (Bruder von Ludwig XVI) ein. In den folgenden Jahren experimentierte er mit Feuer, Licht und Elektrizität und verfasste Bücher zu diesen

Abbildung 14 - Jean Paul Marat

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

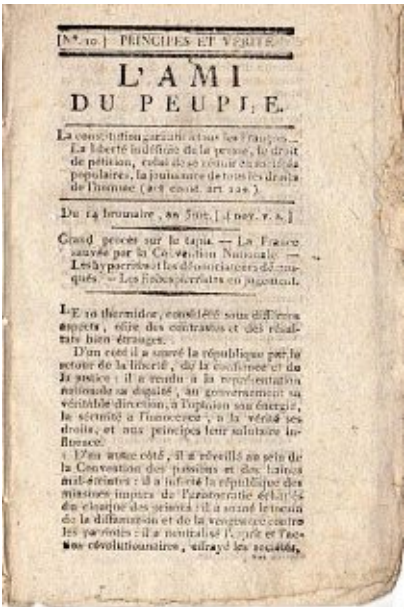
Themen mit seinen Erkenntnissen. Weitere Bücher zu den Themen Physik, Politik, Recht und Physiologie folgten.
Jean Paul Marat versuchte bereits sehr früh, als die revolutionären Ereignisse gerade begonnen hatten, sich mit einer Zeitung ans Volk zu richten. Sein erster Versuch Juli/August 1789 blieb erfolglos. Sein zweiter Anlauf, die am 12.09.1789 erstmals erschienene, zu Beginn noch unter dem Namen „Publiciste Parisien“ herausgegebene Zeitung hatte wesentlich mehr Erfolg. Nach der 6. Auflage erhielt der „Publiciste Parisien“ dann den bis heute berühmten Namen „L‘Ami du Peuple“ (Der Volksfreund), unter welchem die Zeitung zum erfolgreichsten Druckerzeugnis zur Zeit der Französischen Revolution wurde. Mit aufhetzerischen, pathetischen und denunziatorischen Texten schaffte Marat es, das Volk zu lenken und sogar Aktionen einzuleiten. Marat gab in seiner Zeitung Personen namentlich an, welche er für Verräter und Volksfeinde hielt, um sie so der Gerechtigkeit des Volkes auszuliefern. Im letzten Quartal 1789 wurde er schließlich verhaftet, jedoch nach seinem Verhör wieder frei gegeben. Zu Beginn 1790 musste Marat für ein paar Monate nach England fliehen und kam im Mai 1790 wieder zurück nach Paris. Seine Sprache wurde nun noch radikaler, jedoch wusste er durch seine emotionale, mitreißende Sprache das Volk zu bewegen, selbst mit sehr extremen Formulierungen und Meinungen. So veröffentlichte er am 17.09.1790 in der 223 Ausgabe des L’Ami du Peuple seinen berühmten Ausspruch:

„Fünf- oder sechshundert Köpfe, seit dem Fall der Bastille abgeschlagen, hätten für immer den Frieden, Wohlfahrt und Freiheit beschert. Aber wir haben es in unserer Beschränktheit zugelassen, dass sich die Feinde der Revolution einander näherten und im ganzen Königreich verbanden, im In- und Ausland starke Gruppen bildeten, dass der König die nötigen Mittel in die Hand bekam, sich überall Verbündete zu schaffen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

und sich der Unterstützung der Bürgermilizen zu versichern, um sich mit allen der Nation zur Verfügung stehenden Möglichkeiten gegen diese selbst zu stellen. Heute würden zehntausend abgeschlagene Köpfe kaum ausreichen, um das Vaterland zu retten. Denkt an meine Prophezeiung: entweder wird die Nation wieder in Knechtschaft verfallen Opfer es werden Ströme von Blut fließen müssen, um die Freiheit zu sichern."

Die Unruhen in Frankreich vergrößerten sich in den folgenden Monaten, die Schärfe von Marats Worten passte sich den Gegebenheiten an, sodass er in Ausgabe 356 vom 31.01.1791 mittlerweile 100.000 Köpfe forderte, „Das Blut wird unsere Feinde vor Furcht erstarren lassen" soll einer seiner Aussprüche damaliger Zeit gewesen sein. Ende 1791 bis Februar 1792 war Marat wieder auf der Flucht und zeitweise in England untergetaucht. Im August 1792, als die Monarchie beendet war, schloss Marat sich dem Jakobinerclub an. Zu diesem Zeitpunkt war er bereits lange, seit 1789, im bereits genannten Club de Cordeliers. Dieser Schritt war der Entscheidende, für den offiziell aktiven Eintritt Marats in das politische Geschehen. Zuvor hat er mit Hilfe seiner Zeitung und seinen Veranstaltungen das Volk und somit auch das Geschehen


[N°. 10.] PRINCIPES ET VÉRITÉ.

L'AMI
DU PEUPLE.

La constitution garantit à tous les Français
La liberté indéfinie de la presse, le droit
de pétition, celui de se réunir paisiblement
populaires, la puissance de tous les droits
de l'homme (act. const. art. 122).

Du 14 brumaire, an 3me. [4 nov. v. s.]

Grand procès sur le tapis. — La France
sauvée par la Convention Nationale. —
Les hypocrites et les désorganisateurs démasqués. — Les fédéralistes en jugement.

LE 10 thermidor, considéré sous différens
aspects, offre des contrastes et des résultats bien étranges.

D'un côté il a sauvé la république par le
retour de la liberté, de la confiance et de
la justice : il a rendu à la représentation
nationale sa dignité, au gouvernement sa
véritable direction, à l'opinion son énergie,
la sûreté à l'innocence, à la vérité ses
droits, et aux principes leur salutaire influence.

D'un autre côté, il a réveillé au sein de
la Convention des passions et des haines
mal-éteintes : il a infecté la république des
mêmes impurs de l'aristocratie échappés
du cloaque des prisons : il a semé le venin
de la dilapidation et de la vengeance contre
les patriotes : il a neutralisé l'esprit et l'ac-
tion révolutionnaires, effrayé les sociétés,

Abbildung 15 - L`Ami du Peuple

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

beeinflusst. Nun wurde er vom Volk als Delegierter des Nationalkonvents gewählt, für eine Periode war er sogar als dessen Präsident gewählt.

Im September 1792 überhäuften sich die Ereignisse. Die Preußen rückten in französisches Gebiet vor, zudem sandte Herzog Karl Wilhelm Ferdinand von Braunschweig ein Drohschreiben an das französische Volk, in welchem er Rache gegen eben dieses schwor, sollte der Königsfamilie etwas zustoßen. Marat, Danton und Fabre d`Églantine schürten mit ihren Aussagen die Angst des Volkes.

Ernest Krivanec (1986, S. 229) zitiert Jean Paul Marat in einer von ihm am 19.08.1792 publizierten Text wie folg:

„Angesichts dieser gefährlichen Ereignisse erklärte Marat, daß wenn man das Verfahren gegen die Verräter nicht beschleunigte, das einzige Mittel wäre,

<<sich bewaffnet ins Abbaye-Gefängnis zu begeben, die Verräter herauszuholen und insbesondere die Schweizer Offiziere über die Klinge springen zu lassen. Welcher Wahnsinn, ihnen einen Prozeß machen zu wollen! Alles ist klar! Ihr habt sie mit der Waffe in der Hand, gegen das Vaterland kämpfend gefangengenommen. Ihr habt die Soldaten niedergemacht – warum wollt ihr nicht das Gleiche mit den Offizieren tun, die um vieles schuldiger sind als jene! >>“

In der folgenden Zeit focht Marat viele Kämpfe im Konvent und in der Propaganda gegen die, seiner Meinung nach, Feinde der Revolution aus. Insbesondere die Gemäßigten wurden zu seinen Zielen. Gemeinsam mit Danton und Robespierre versuchte er die Royalisten und die Gemäßigten sukzessive zu dezimieren. Hierfür begannen die drei einen Komplott zu

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

planen, bestehenden aus Denunziationen und falscher Beschuldigungen des Verrats gegenüber Mitglieder der Gegnerpartei, welche perfide unter das Volk gestreut wurden ohne großes Aufsehen zu erregen. Ende Mai/Anfang Juni gab es Aufstände der niederen Bevölkerung. Marat, Danton, Robespierre und weitere waren sich bereits darüber bewusst, dass die Bürger einen Aufstand beginnen würden und ließen nach Willen des Volkes die Mitglieder des „girondistischen Teils" des Nationalkonvents verhaften. Marat erlebte deren Hinrichtung Ende Oktober/Anfang November 1793 jedoch nicht mehr, da er zuvor von Charlotte Corday am 13.07.1793 in der Badewanne erdolcht wurde. Marats Leiche in der Badewanne stellte das Motiv für Jaques-Louis Davids berühmtes Kunstwerk „Der Tod des Marat" dar. Corday wurde daraufhin am 17.07.1793 guillotiniert.

Sein Charakter

Jean Paul Marat war ein sehr gebildeter Mensch, wie man allein an den, vor Ausbruch der Revolution, von ihm verfassten Schriften erkennen kann. Zugleich wurde er von einem sehr radikalen und temperamentvollen Geist getrieben. Er sah sich selbst als einen Teil der Bevölkerung, als einen, welcher zum dritten Stand gehört und dessen Interessen vertreten will. Das unterscheidet ihn von Danton, welcher sich sehr wohl für die Interessen des dritten Standes stark machte, sich jedoch lieber zur Ruhe gesetzt hätte und ggf. in den adligen Stand gewechselt wäre. Außerdem unterscheidet er sich von Robespierre, da dieser sich immer in gewisser Weise außerhalb des Volkes befand, jedoch auch außerhalb der anderen Stände – wodurch er nicht treffend einer Fraktion zugerechnet werden kann.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Marats Intelligenz zeichnete sich durch viele Eigenschaften aus, so wusste er sehr genau mit dem Volk umzugehen. Er war bei Veranstaltungen direkt dabei, beispielsweise der Petition auf dem Marsfeld (Massaker auf dem Marsfeld), dem Marsch der Fischweiber nach Versailles, o.a.
Aus kritischen Situationen hielt er sich jedoch aktiv zurück, laut Krivanec ist es ausgeschlossen, dass Marat am Septembermassaker aktiv beteiligt war, da er sich zu diesem Zeitpunkt andernorts befand. Im Nachhinein stritt Marat auch jede Beteiligung an diesem Ereignis ab. Er wusste, auch der Tatsache geschuldet, dass er sich selbst als ein Teil des Volkes sah, was dieses antreibt, was es fürchtet und was es verachtet. So war er einer der besten „Ängesteschürer" der Revolution. In seiner Zeitung ließ er seine Rhetorik auf emotionale, pathetische Weise wirken, um Hass und Ängste zu schüren. Gleichwohl bot er Lösungen an, so blutig sie auch waren. Ob Marat eine Identifikationsfigur gewesen ist, ist sehr schwer zu sagen, jedenfalls glaubte man ihm was er sagte. Seine Führung wirkte aufgrund von Authentizität und Manipulation.
Die beiden Eigenschaften Vision und Leidenschaft, welche so sehr für Danton sprechen, könnten durchaus auch für Marat gelten, jedoch ist die Prägung eine andere. Während Danton tatsächlich sehr leidenschaftlich agierte und es selbst sicherlich auch war, war diese Leidenschaft Marats eher eine von Wut und Ängsten getriebene Raserei, ein emotionales Feuerwerk.
Die klare Vision Dantons gab es so bei Marat ebenfalls nicht. Zwar war er sich sehr bewusst, was er erreichen wollte, Frieden und Freiheit, ein Ende der Unterdrückung von herrschenden Klassen. Zudem bezog sich seine Vision immer auf gerade aktuelle Missstände und eine baldige Beendigung dieser, mit welchem Mittel auch immer.
Eine seiner größten Stärken war die Einschätzung. Er konnte die „Intelligenz des Volkes" sehr genau ausmachen und überschätzte diese nicht. Er wusste die Macht der

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Mundpropaganda zu nutzen. So bediente er sich einer Methode, welche heute als Memetische Epidemiologie bekannt ist. Nach dieser besteht die Wirklichkeit nicht nur aus einem ganzen Stück, sondern aus mehreren Teilen und Einheiten, denen der individuellen Personen. Diese jedoch durchdringen einander und bilden in ihrer Durchdringung eigene Teile. Eine Wirklichkeit also, welche aus Holons besteht: In sich ganze Einheiten (bspw. die Realität einer Person), welche jedoch zum Festbestandteil einer anderen in sich ganzen Einheit (die Realität einer nahen Person oder einer übergeordneten Gruppe) gehören. Diese Holons können sich vervielfältigen und übertragen, einem Virus ähnlich. So hat Marat gewusst, wie er eine Angst benennt, diese richtig verpackt und so weitergibt, dass dieser Gedanke, diese Angst, einem Virus gleich eine Epidemie verursacht. Je mehr Menschen er mit dieser Angst ansteckt, desto mehr Menschen sind offen für seine Argumentationen und Handlungsforderungen.

Raserei. Authentizität. Propaganda

Zu Marat ganz eindeutig gesagt werden muss, dass seine Authentizität eine der Grundfesten seiner Führungsqualitäten war. Ob er nun eine Identifikationsfigur war oder nicht, die Menschen haben ihm geglaubt, und es war letztendlich auch in seinem tiefsten Inneren so, dass er ein Teil ihrer Gruppe war. Er gehörte tatsächlich dazu, auch wenn er von seiner Position und seinem Einfluss her weit über ihnen stand. Die Raserei, also seine Wut und Angst, waren aufgrund seiner Authentizität auf den Punkt treffend, sodass er nicht wirkte wie ein cholerischer Schwarzmaler. Seine Einschätzungsgabe ließ ihn für diese emotionalen Ausartungen immer den richtigen Kanal treffen, wobei seine Raserei dem zuträglich war. Getreu dem Motto, je heißer deine Flamme brennt, desto mehr kannst du

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

entbrannt setzen. Die Gebildetsten unter den Bürgern in dem Fachgebiet, also die meisten Konventsmitglieder, konnten sich nicht für Marat erwärmen. Ebendort wirkte er sehr wohl cholerisch, schwarzmalerisch und primitiv. Wie man seiner Propaganda jedoch entnehmen kann, waren die Mitglieder des Konvents nicht seine Zielgruppe.
Eine sehr aufschlussreiche Beschreibung zu Georges Danton, Maximilien Robespierre und Jean Paul Marat, in Bezug auf ihre Qualitäten als Führungspersönlichkeit, lieferte letztendlich Marat selbst. Für dieses Zweck aus Ausschnitt seiner Biografie (Krivanec, 1986, S. 311f):

„Im Publiciste, Nr. 221 vom 19. Juni 1793, hat Marat auch seine Meinung über Robespierre und Danton niedergelegt.

<<Ich glaube, daß Robespierre niemals einen anderen Ehrgeiz gehabt hat, als sich auf der Rednertribüne zu verbreitern. Man klagt ihn an, das Tribunat, einen Diktatorposten angestrebt zu haben; aber er ist so wenig zum Parteiführer geschaffen, daß er jede Menschenansammlung oder jeden Tumult vermeidet, und daß er angesichts eines bloßen Säbels erblaßt.
Was Danton anbelangt, so vereinigt er in sich die Fähigkeiten und die Energie eines Parteiführers; aber seine natürlichen Neigungen führen ihn weitab von jedem Gedanken an Herrschaft; er zieht den Leibstuhl dem Throne vor. <<

Verständlich, daß er von beiden Politikern keine übermäßigen Sympathien erwarten durfte, wenn er solches in seiner Zeitung veröffentlichte – selbst wenn er nur zeigen wollte, daß das nach der Macht strebende „Triumvirat“ (Anm. Danton, Marat und Robespierre wurden beschuldigt gemeinsam eine Diktatorische Herrschaft zu installieren) nur eine Erfindung der Feinde war, denn immerhin schrieb er in der gleichen Nummer über sich selbst:

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

>>Und was mich anbelangt, so besitze ich überhaupt keine Eignung zum Parteiführer; aber ich weiß auch sehr wohl, daß ich keinen diesbezüglichen Wunsch habe: hört doch mit solchen lächerlichen Behauptungen auf. Und wenn die ganze Nation einhellig mir die Krone überreichen würde, so würde ich alles tun, um sie loszuwerden, denn das Volk ist leichtfertig und frivol genug, so schwankenden Charakters, daß ich nicht sicher sein könnte, wäre ich morgens gekrönt worden, am Abend nicht gehängt zu werden. Ihr seht, daß ich hier den Mund zu voll nehme: meine Offenheit soll die Bestätigung meines guten Willens sein. <<

Aber trotz seiner Kritik bleibt Marat weiter an der Seite Robespierres."

Ein Führer nach Vorbild Marats müsste temperamentvoll, mitreißend und authentisch sein (sich ebenso authentisch mit ihnen auf einer Höhe fühlen und nicht darüberstehend), eine hervorragende Einschätzung besitzen und das Wissen besitzen, zu manipulieren. All jene Fähigkeiten, um seine Gefolgschaft diagnostizieren, mitreißen und lenken zu können.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Maximilien de Robespierre

Maximilien Marie Isidore de Robespierre, geboren am 06.05.1758 in Arras (Frankreich), hingerichtet am 28.07.1794 in Paris (Frankreich).

Der junge Robespierre erhielt eines von vier Stipendien für das Collège Louis le Grand in Paris. Ab 1769 besuchte er das Collège in Paris, wo er seinen Freund und den späteren Revolutionär Camille Desmoulins kennenlernte. Robespierre galt als einer der besten Studenten des Collège. Nach 12 Jahren Studium (8 Jahre Grundstudium, 4 Jahre Rechtswissenschaften) legte er 1780 sein Examen als Anwalt ab. 1781 begann Robespierre eine juristische Karriere in seiner Heimatstadt Arras. Hier vertrat er die Rechte der Armen und setzte sich für humanistische Werte ein. So legte er sein Amt als Richter nach nur kurzer Zeit wieder nieder, da er zu diesem Zeitpunkt Gegner der Todesstrafe war und diese nicht verhängen wollte.

Abbildung 16 - Maximilien de Robespierre

1783 wurde er in die Académie d'Arras aufgenommen, eine französische Gelehrten-gesellschaft. Ungefähr ab diesem Zeitpunkt veröffentlichte er Pamphlete gegen die Privilegien der ersten Stände, gegen einige andere juristische Untaten in der französischen Gesetzgebung sowie für die Menschenrechte. 1786 wurde er zum Präsidenten der Académie gewählt. Folglich wurde er zum Deputierten von

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Arras gewählt und als deren Vertreter zu den Generalständen von 1789 entsandt.

Nach Ausbruch der Revolution trat Robespierre sehr bald dem Jakobinerclub bei, bereits im März 1790 wurde er zu deren ersten Präsidenten gewählt. Zudem erhielt er eine Stelle als stellvertretender Sekretär der Nationalversammlung. Er fiel von Beginn an durch seine radikalen Forderungen auf, welche er ohne Furcht postulierte. Beispielsweise die Pressefreiheit, die Abschaffung der Sklaverei, Menschenrechte, etc.
Anfänglich war Maximilien de Robespierre noch ein Befürworter der konstitutionellen Monarchie, trotz seiner radikalen Ansichten hatten Tradition und eine gesamtwirkende Ordnung Bedeutung für ihn. Jedoch war er der Meinung, dass der König so wenig Rechte wie möglich beibehalten sollte, also weder eine Entscheidung über Krieg und Frieden fällen dürfte, noch ein Veto Recht besitzen darf. So registrierte er die Ereignisse der kommenden Monate sehr skeptisch, die Flucht des Königs nach Varennes am 20/21.06.1791, war das entscheidende Ereignis für ihn, sich entschlossen und endgültig gegen den König zu stellen. Bezeichnend für Robespierre ist, dass er die Hauptgefahr nicht von außen kommend sah, sondern von Innen befürchtete. So zeigte er schon früh paranoid anmaßende Züge. Zu dieser Zeit erlangte Robespierre den Spitznamen „l`incorruptile“, also der Unbestechliche, aufgrund seiner klaren Linie und seinem ehrgeizigen Handeln, ohne Kompromisse einzugehen. Im Verlauf der Ereignisse des Tuillerienstums (10.08.1792) und der Septembermassaker (02-06.09.1792) erlangte er nochmals mehr Beliebtheit beim Volke und wurde zum Mitglied der Kommune Paris gewählt, sowie zum Mitglied des gerade neu gegründeten Nationalkonvents.
Am 13.08.1792 wurde der König verhaftet und mit seiner Familie in den Temple eingekerkert. Am 21.09.1792 hatte der

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Nationalkonvent seine erste Sitzung, an diesem Tag wurde die Republik ausgerufen, der König war nun offiziell entthront und wurde fortan mit dem bürgerlichen Namen Louis Capet benannt. Nun wurde Anklage gegen den König wegen Hochverrats erhoben, während die Girondisten ebenso wie Danton, sich für den König aussprachen, forderte Robespierre die Hinrichtung. Gemeinsam mit Antoine de Saint Just und Jean Paul Marat war er einer der energischsten Sprecher gegen den König. Um dieses Geschehnis in seinem Umfang zu beschreiben und die rhetorische Raffinesse Robespierres als auch Marats darzustellen, lasse ich Peter C. Hartmann (1994, S. 305) zu Wort kommen:

„Damals betonte Robespierre nicht ohne Logik: *<<Wenn nicht der König schuldig ist, dann sind es die, die ihn abgesetzt haben.>>* Somit konnte der Konvent, der gleichzeitig Ankläger und Richter war, letztlich den König gar nicht freisprechen, da dies einer Selbstanklage gleichgekommen wäre. Trotzdem wurde Louis Capet, wie er nun genannt wurde, vor den Konvent geladen, um sich die langen Anklagereden anzuhören. Marat schrieb dazu im *<<Ami du Peuple>>: <<Er hat hundertmal hören müssen, wie man ihn Ludwig nannte und zeigte keinerlei aufbegehren – er, der niemals anderes als den Namen Majestät vernahm. Er zeigte nicht die geringste Ungeduld, als er die ganze Zeit überstehen musste – er, vor dem kein Mensch sich hinsetzen durfte. Wäre er unschuldig, so wäre er in meinen Augen in dieser Demütigung groß gewesen! >>*“

Am 18.01.1793 stimmte der Konvent mit einer knappen Mehrheit von 361 zu 334 Stimmen, Danton stimmte nun ebenfalls für den Tod des Königs; höchstwahrscheinlich unter Absprache mit Robespierre, für die sofortige Hinrichtung Louis Capets. Am 21.01.1793 wurde das Urteil vollzogen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Am 05./06.04.1793 wurde unter maßgeblichem Antreiben und unter großen Anstrengungen von Danton der Wohlfahrtsausschuss gegründet. Aufgrund vieler literarischer Hinweise, welche ich in der Vergangenheit gelesen habe, vermute ich, dass Robespierre und Danton unter Absprache standen und der Wohlfahrtsauschuss ein Produkt beider war.

Abbildung 17 - Robespierre, Danton, Marat

Robespierre hielt sich hierbei jedoch bewusst im Hintergrund, Danton hatte zu dem Zeitpunkt die beste Position ein derartiges Regierungsorgan zu installieren. Am 27.07.1793 wurde Robespierre zum Mitglied des Wohlfahrtsauschusses gewählt. Von nun an unternahm er alle Maßnahmen gegen die Feinde der Revolution von Innen. Ab diesem Zeitpunkt, insbesondere ab Beginn der Terrorherrschaft ca. August 1793, standen viele, auch damals berühmte Personen, vor dem Revolutionstribunal. Letztendlich wurde selbst Danton, der

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Gründer des Tribunals, im März und April 1794 vor dieses gestellt und zum Tode verurteilt.

Am 10.06.1794 erließ der Wohlfahrtsausschuss ein neues Gesetz, nach welchem die Angeklagten keinen Rechtsbeistand mehr zur Hilfe haben konnten und jeder (Auch Konventsmitglieder) direkt vor das Tribunal gestellt werden konnte. Dieses Gesetz sollte die teilweise sehr langen Prozesse beschleunigen und so Ruhe in die Revolution bringen, jedoch war nun niemand mehr sicher. Die Stimmung der Konventsmitglieder wurde zunehmend schlechter und es bildeten sich Gruppen, welche einen Sturz Robespierres und seiner Regierung als einziges Mittel sahen, sich selbst zu retten. So kam es, dass Robespierre und seine engsten Regierungsmitglieder am 27.07.1794 vom Nationalkonvent gestürzt und verhaftet wurden. Am 28.07.1794 fanden die Hinrichtungen statt.

Sein Charakter

Maximilien de Robespierre ist eine Ausnahmeerscheinung unter den bedeutsamen Persönlichkeiten der Französischen Revolution. Seine Ausstrahlung soll sehr kühl gewirkt haben, stets durchdacht und nur sehr schwer durchschaubar, selbst für Personen die im näherstanden bzw. eng mit ihm zusammengearbeitet haben. So stellen aus meiner Sicht Robespierre und Marat zwei charakterliche Extreme dar, die sich sehr unterscheiden, während Danton von beiden etwas hat und sich ca. in der Mitte befindet. Robespierre war definitiv sehr intelligent, seine Emotionale Intelligenz jedoch war vermutlich weniger gut ausgeprägt. Das bedeutet, ein Perspektivwechsel oder das Hineinfühlen in andere Personen wird ihm nur sehr schwer oder gar nicht möglich gewesen sein. Er hat kaum jemanden vertraut, nur wenige Mitglieder der

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Revolution, sowie die Tischlerfamilie Duplais, genossen sein Vertrauen. Im Gegensatz zu Danton und Marat, welche oftmals mitten im Geschehen der revolutionären Ereignisse (Sturm auf die Bastille, Frauenmarsch, etc.) waren, hielt Robespierre sich aus solchen Unternehmungen heraus und blieb passiv. Eine Ausnahme dürfte das Massaker auf dem Marsfeld gewesen sein. Die resultierenden Unruhen drangen durch das gesamte Paris, infolge dessen polizeiliche Aktionen und Fahndungen gegen Revolutionäre stattfanden. Zu dieser Zeit versteckte Robespierre sich zeitweise bei der Familie Duplais, welche ihn bewunderte. Ab diesem Zeitpunkt verblieb das Haus der Duplais als sein fester Wohnsitz bis zu seinem Tode.

Eine gute Beschreibung seines Charakters in wenigen Sätzen dürfte wie folgt aussehen: Robespierre war ein hochintelligenter, ordnungsliebender, sehr strukturierter Mensch, der Schwierigkeiten hatte sich emotional in andere Personen zu versetzen bzw. deren Lage nachzuvollziehen sowie künftige Handlungen anderer Personen zu vorauszusehen. Er konnte jedoch hervorragend Prozesse durchschauen, verändern und antizipieren. Rhetorisch war er auf intellektueller Ebene ein Meister des Gebiets. Er war überaus misstrauisch, empfindlich und nachtragend. Sehr wichtig ist, dass er allem voran humanistisch eingestellt war (Bsp. Amtsniederlegung bzgl. Todesstrafe, Menschenrechte, Sklaverei, etc.), jedoch wollte er seinen demokratischen Humanismus zwanghaft so durchsetzen, wie er ihn selbst verstand! Da er ein großer Bewunderer J.J. Rousseaus war, vertrat er dessen Theorien und versuchte diese, da er sie für richtig empfand, umzusetzen, auch wenn sie dem Volke gegenüber kaum, gar nicht oder gegenteilig positiv zu Gute kamen. Treffend zu dieser Aussage wird auf Wikipedia (2017)zum Thema Terrorherschafft folgendes geschrieben:

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

„In seiner gesamten politischen Tätigkeit bemühte sich Robespierre, die aufklärerischen Ideale Rousseaus zu verwirklichen, so wie er sie verstand. Gemäß Jean-Jacques Rousseau erzeugen alle Mitglieder einer Gemeinschaft in freiwilliger Übereinkunft einen Gemeinwillen, die volonté générale. Der Gemeinwille orientiert sich am Gemeinwohl und hat dabei immer Recht. Er gilt absolut, auch wenn Einzelne ihn ablehnen. Er ist nicht einfach der Wille der Mehrheit, sondern derjenigen, die tugendhaft und im Besitz der Wahrheit sind. Jeder, der den Gemeinwillen angreift, stellt sich außerhalb der aufgeklärten Gemeinschaft.
Für Robespierre bedeutete dies, dass die Gegner der Republik nur die Wahl zwischen einer Änderung ihrer Überzeugungen und dem Tod haben durften. Je grausamer die Regierung gegenüber den Verrätern auftrete, desto wohltätiger sei sie gegenüber den braven Bürgern, ließ Robespierre 1793 verlauten. Die Terrorherrschaft war demzufolge ein notwendiges Übel, um das Volk für den von Rousseau empfohlenen Gesellschaftsvertrag bereit zu machen. Ohne Tugend, meinte Robespierre, sei Terror verhängnisvoll, ohne Terror die Tugend machtlos.“

Robespierres Kompromisslosigkeit, seine geringe Emotionale Intelligenz, die Liebe zur Tugend und seine hohe Intelligenz, welche es ihm ermöglichte, einen Gedankenentwurf einer vollendeten Revolution mit einer stabilen Gesellschaft zu imaginieren, trieben ihn in eine dogmatische Spirale endend in der Terrorherrschaft.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Tugend. Intellekt. Durchsetzungsfähigkeit

Diese drei Eigenschaften müssen in Betracht auf Robespierres Wirkungskraft als Oberbegriffe betrachtet werden. So steht seine Tugend beispielsweise ebenso für eine Vision! Die Tugend Robespierres verkörpert gleichwohl eine Grundhaltung und eine Überzeugung, deren Konsequenz einen handlungsgebieterischen Mut darstellt. Seine (politischen) Handlungen richteten sich also nach dem Prinzip der Tugend, sodass er eine starke Vision verfolgte, mit großer Überzeugung. Diese Grundhaltung veranlasste ihn dazu, mutig zu Handeln.
Der Intellekt als Eigenschaft ist eine Fähigkeit die nur bedingt trainiert werden kann. Die Hauptbestandteile Robespierres Intellekt liegen in der Rhetorik, der Logik und der Überzeugungskraft. Seine Reden (Ausgewählte Texte, 1989) waren vom logischen Aufbau und einer sehr perfide erzeugten Überzeugungskraft so manipulatorisch und mitreißend, dass die meisten Menschen damaliger Zeit (mit Sicherheit auch die meisten Menschen unserer Zeit) sich womöglich nicht einmal darüber bewusst gewesen sind, aus welchem Grund Sie Robespierre bewunderten oder seinen Ideen folgten. Einige Zeitgenossen beschrieben seine Ansprachen als zu lang, phasenweise ermüdend vorgetragen und wenig inspirierend. Dieser Punkt legt eine Ambivalenz über die von vielen Zeitgenossen gepriesene Rhetorik Robespierres. Wichtig zu wissen, ist, dass die Rhetorik Robespierres eine andere ist als die, welcher Danton mächtig war. Die Leidenschaft, die Vision Robespierres entlud sich weniger in emotionalen, theatralischen Akten, sondern vielmehr in konsequenten, ruhig durchdachten, logischen, klaren und tapferen Äußerungen, welche seinem Charakterbild entsprechend waren. Der Schluss aus dieser kontroversen Betrachtung ist, dass der Inhalt seiner Aussagen so intensive Kraft hatte, dass

selbst etwaige Schwächen der Vortragsweise kompensiert wurden. Auch wenn die 55-38-7 Regel nach A. Mehrabian (Wirkung auf das Publikum – 55% Körpersprache, 38% Stimme, 7% Inhalt) dem widerspricht, so gibt der damalige Erfolg Maximilien Robespierre Recht. Sehr interessant wäre in diesem Zusammenhang noch, welche Techniken im Speziellen Robespierre angewandt hat, um die 7% so kompensationsstark zu gestalten – der Umfang einer solchen Studie würde die Kapazität dieser Arbeit jedoch übersteigen.

Seine Dursetzungsfähigkeit basiert auf mehreren beeindruckenden Fähigkeiten, welche in ihrer Kombination ein mächtiges Instrument darstellen. So besticht Robespierre durch eine unglaublich konsequent gehaltene Geradlinigkeit und Kompromisslosigkeit, welche ihm zu seinem Beinamen „l'incorruptible" (der Unbestechliche) verholfen haben. Die Klarheit seiner Aussagen, seiner Vision, in Verbindung mit einer meisterhaften Fähigkeit der Manipulation runden eine starke Durchsetzungsfähigkeit ab, getragen von unerschöpflichem Ehrgeiz. So war Robespierre, trotz vieler sozialer Unfähigkeiten, ein äußerst durchsetzungsfähiger Mensch, der es sogar schaffte Danton seiner Überzeugung nach handeln zu lassen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Erkenntnis Personen

Die intensive Auseinandersetzung der einzelnen Charaktere aus mehreren Perspektiven, von unterschiedlichen Autoren, aus zeitgenössischen Texten, Reden und Berichten, haben mir die Möglichkeit gegeben, ein plastisches Bild ihrer Persönlichkeiten während der Französischen Revolution zu vermitteln. Insbesondere das Werk von Krivanec (1986) hat einen vertieften Blick auf den Charakter Marats, während der Revolution wie auch vor der Revolution, vermittelt. Krivanec (1927 – 1982), einer Wiener Arzt, der von der Leidenschaft der Französischen Revolution erfasst wurde, schafft es, ein neutral gehaltenes, psychologisches Profil (soweit es mit diesem zeitlichen Abstand und auf Basis historischer Dokumente möglich ist) von Jean Paul Marat zu präsentieren und gibt uns die Möglichkeit, dessen Wirkung und Wirkungskraft genauer zu analysieren.
So ist Marat besonders interessant, da man selbst nach kurzer Auseinandersetzung mit seiner Person, seinen Texten und den Beschreibungen seiner Zeitgenossen eine Vielzahl an auffälligen Persönlichkeitszügen bemerkt. Ich beschreibe im Folgenden eine Reihe von besonders signifikanten Persönlichkeitsmerkmalen, mit Hilfe des ICD-10 der Weltgesundheitsorganisation (WHO), welche der Theorie nach auf das Verhalten von Marat zutreffen könnten.

Schnell wird auffällig, dass Jean Paul Marat unter intensiven Verfolgungsängsten litt (was seine Person betreffend - insbesondere zu dieser Zeit und noch mehr seit Beginn der Revolution - jedoch berechtigt war), welche nie abrissen und sich selbst in ruhigeren Phasen intensivierten. Er galt als einer der fanatischsten unter den Revolutionären, war äußerst misstrauisch, nachtragend und fühlte sich schnell angegriffen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Laut ICD-10 würde vergleichbares Verhalten für die Tendenz zu einer paranoiden Persönlichkeitsstörung (F60.0) sprechen.
Seine veröffentlichten Texte der revolutionären Presse waren übermäßig pathetisch und durchzogen von Dramatik. Ebenso theatralisch und gleichzeitig aufhetzerisch sollen seine Ansprachen gewesen sein. Von politischen Gegnern wurde er als wahnsinnig klassifiziert. Diese derartig stark ausgeprägte Dramaturgie Marats lässt vermuten, dass eine histrionische Persönlichkeitsstörung (F60.4) durchaus denkbar ist.
All diese Persönlichkeitseigenschaften, in Verbindung mit seiner Impulsivität ergaben dieses starke und gleichzeitig erschreckende Bild seines Charakters. Marat soll überaus launischen Gemüts gewesen sein, emotionale Ausbrüche, impulsives Verhalten und Aggressionen machten ihn für viele Zeitgenossen schwer berechenbar. Da Marat jedoch die Einleitung bzw. die Nacharbeit seiner impulsiven Eskalationen sehr geschickt umfasste, schien es, als könne er kontextual großen Nutzen aus ihnen ziehen. Er wusste, wie er seinen Aggressionen nachgeben konnte und mit Hilfe dieser eine Wirkung zu erzielen, mitzureißen, sie in sein Programm einzubauen. Diese genuine Aggression Marats könnte als Tendenz zu einer emotional instabilen Persönlichkeitsstörung (F60.3) verstanden werden.

Ebenso hilfreich wie Krivanec mir bei der Charakterisierung Marats war, ist mir Gallo mit seinem Werk (2007) in Bezug auf Robespierre gewesen. Der französische Historiker Max Gallo hat meiner Meinung nach den objektivsten Beitrag in Form einer Biographie zu Maximilien Robespierre beigetragen. Während viele vorherige Biografen meist eine klare Position für (Bspw. Soboul) oder gegen (Furet) Robespierre eingenommen haben. Auch die Biografie Sieburgs schien mir einen nicht unvoreingenommenen Beigeschmack zu besitzen,

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

weshalb ich mich primär auf Gallo beziehe. So schreibt Gallo selbst als Einleitung seines Buches (Gallo, S. 19):

„Es ist schwierig, das wahre Gesicht des Maximilian Marie Isidore de Robespierre zu entdecken. Die Geschichte hat diesen Mann auf sein öffentliches Wirken festgelegt und sein Bild auf jene fünf Jahre eingeschränkt, in denen revolutionäre Leidenschaft und politische Aktivität seine ganze Existenz bestimmten…
Und doch lebte und atmete dieser Mensch. Wie will man ihn verstehen, wenn man vergißt, daß er in erster Linie ein Mensch war, eine durch Freuden und Leiden seiner Kindheit geformte und durch seine Herkunft bestimmte Persönlichkeit?
Robespierre ist ein Mensch, der im Alter von einunddreißig Jahren von der Revolution erfaßt wird, dessen Sensibilität aber schon lange vorher im Laufe familiärer und persönlicher Ereignisse gereift ist und der sich längst bestimmte Verhaltensweisen den Menschen gegenüber angewöhnt hat. Die wichtigsten Merkmale einer Persönlichkeit sind im 31. Lebensjahr bereits fixiert.“

Max Gallo leitet viele von Robespierres charakterlichen Eigenschaften aus dessen Vergangenheit her und schlägt Brücken zu späteren Ereignissen. Auch eine Entwicklung während der Revolution, die Motive und der Umgang mit bestimmten Situationen werden durch Gallos Beschreibungen verständlich Begründet. Die Beschreibung bzw. die Diagnose, welchen Ursachen zufolge Robespierre und die anderen vorgestellten Persönlichkeiten ihre Charaktereigenschaften gebildet haben, ist nicht Ziel dieser Arbeit, jedoch sehr hilfreich zum Verständnis der Gesamtheit. In einem Nachwort zu Gallos Werk beschreiben Daniel Schönpflug und Peter Schöttler die Leistung Gallos und das Potential Robespierres, auch für die Zukunft. So meinen Schönpflug und Schöttler (Gallo, S. 282)

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

„Gallo verfolgt das Projekt einer psychologischen Biographie… Im Unterschied zu anderen Autoren geht es Gallo weniger um Robespierre als Politiker oder Theoretiker der Revolution, sondern um das einsame Individuum mit seinen Mal sympathischen, mal weniger sympathischen Eigenschaften."

Ein besonders auffälliges Merkmal Robespierres ist die im Verlauf der Revolution immer intensiver werdende misstrauisch paranoide Verhaltensweise. Sein Fokus richtete sich sukzessive auf Feinde von Innen, war eine von ihm als verschwörerisch gebrandmarkte Person oder Gruppe beseitigt, machte er bereits die Nächste ausfindig. Gerade seine letzten Beschlüsse im Wohlfahrtsausschuss zeigen sein Misstrauen und seine paranoiden Ängste auf. Im Gegensatz zu Jean Paul Marat jedoch fällt es mir schwer zu sagen, inwiefern Maximilien Robespierre bereits vor der Revolution an derartigen Ängsten litt, da ich hierfür keine eindeutigen Situationen gefunden habe. Festzuhalten ist jedoch, dass Robespierre nach Ausbruch der Revolution eine Tendenz zur paranoiden Persönlichkeitsstörung (F60.0) entwickelt haben könnte. Meinen Recherchen zufolge könnte das Massaker auf dem Marsfeld ein traumatisches Ereignis für ihn dargestellt haben.
Einige seiner Zeitgenossen, darunter auch Danton, warfen Robespierre eine starke Egozentrik vor. So soll er einen übermäßigen Drang danach gehabt haben, seinen Namen nicht in Vergessenheit geraten zu lassen. Gallo schildert diese Eigenschaft, mit Verwendung eines Ausspruch Robespierres, wie folgt (Gallo, S. 256): *„>>…Der Tod ist der Beginn der Unsterblichkeit.<<* Hier kommt Maximiliens eigentliches Anliegen zum Vorschein. Er ist nur noch nach außen hin ein Mensch, der um eine parlamentarische Mehrheit und einen politischen Sieg kämpft. Worum es ihm eigentlich zu tun ist, ist das Bild, dass die Zukunft von ihm behalten wird."

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Betrachtet man seine fehlenden empathischen Fähigkeiten dazu, ist möglicherweise eine narzisstische Persönlichkeitsstörung denkbar (F60.8). Weiters ist mir aufgefallen, dass Robespierre verdächtig häufig als perfektionistisch, zwanghaft und starr mit einer stark übertriebenen Gewissenhaftigkeit beschrieben wurde. Aber auch Zweifel scheinen zu seinen täglichen Plagen gehört zu haben. Insbesondere ab fortgeschrittener Revolution, bei immer ungünstiger Position gegenüber dem gemeinen Volk, fragte Robespierre sich ob das Volk ihn nicht verstünde oder umgekehrt und ob es Tugend im Volke überhaupt gebe, woraufhin ihm und seinen Vertrauten die Terrorherrschaft als Antwort nützlich erschien. Dieses Verhalten könnte auf eine anankastische Persönlichkeitsstörung (F60.5) hinweisen.
Ich möchte darauf hinweisen, dass all diese Aussagen lediglich Vermutungen auf Basis historischer Dokumente sind. Die (von Zeitgenossen und Biographen aufgezeigten) Verhaltensweisen der beschriebenen Personen, sowie deren Reden, Schriften und Taten sind eindeutig belegt, aufgrund welcher die genannten Persönlichkeitsprofile präsentiert wurden. Jedoch sei angemerkt, dass auch unbekannte Ereignisse zu einer oder mehrerer der beschriebenen Verhaltensweisen geführt haben können, sodass diese nicht eindeutig als Persönlichkeitsstörung definiert sein müssen. Die erstellten Verbindungen mit den uns heute zur Verfügung stehenden Klassifikationen erleichtern mir ein Verständnis der Persönlichkeiten mit den besonderen Eigenschaften.
Zur Person Georges Danton liegen mir zu wenige Informationen bereit, wodurch eine noch genauere Persönlichkeitsbeschreibung, als die zu Beginn dieses Kapitels im Personenportrait durchgeführte, für mir nicht möglich macht.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Sicher sind eine oder sogar mehrere der beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale keine für eine Führungsperson angestrebte Qualität, jedoch haben diese Personen es trotz (oder gerade wegen) ihrer Eigenarten zu großem Erfolg geschafft. Für mich ist interessant an dieser Thematik, inwiefern man trotz oder mit einer derartigen Beeinträchtigung (schließlich muss damit gerechnet werden, dass auch aktuelle Führungspersonen nicht Problemfrei sind) großen Erfolg als Führungskraft erwirken kann. Ebenso interessant ist die Frage, inwieweit eine derartige charakterliche Eigenart in intensiverem Ausmaß Qualitäten hervorbringt, welche man sich ggf. abschauen bzw. adaptieren oder nach dem NLP „modellieren" kann? Auch die Umstände (Revolution) sind, da sie eine Extremsituation mit starken Belastungen in Höchstmaß darstellen, sehr interessant. Daniel Schönpflug und Peter Schöttler geben in ihrem bereits zitierten Nachwort einen sehr interessanten Anstoß für künftige Betrachtungen bzgl. dieser Thematik (Gallo, S. 282-283): „Wie konnte es dazu kommen, daß eine so gehemmte, ja blasse Gestalt wie Robespierre zur Projektionsfläche für die politischen Ziele so vieler wurde? Wie erklärt sich seine eigentümliche Popularität, die die Grundlage seiner Macht war?" Hier verweist Gallo auf das besondere Talent des *>>Unbestechlichen<<* zur Inszenierung und Selbstinszenierung. Er schildert seine Begabung, Begriffe, Symbole und Bilder zu erspüren, die ihm auf der öffentlichen Bühne zum Erfolg verhelfen, und seine ungewöhnliche Fähigkeit, sich wie ein Art Chamäleon immer neuen, wechselnden Umgebungen anzupassen. Mit solchen Fragestellungen und Analysen hat Max Gallo schon manche Forschungsthemen des frühen 21. Jahrhunderts vorweggenommen, denn in der Tat ist Robespierre noch heute als Forschungsobjekt von großen Interesse. Dabei geht es weniger darum, ihn als politische Integrationsfigur zu mobilisieren oder seine historische Rolle

moralisch zu bewerten. Im Zeitalter der Medien ist für Historiker vielmehr die Beobachtung interessant, daß schon in frühen Demokratien öffentliche Kommunikation und Imagepflege zum Kern jeder erfolgreichen Politik gehörten. Robespierre kann daher vielleicht als frühes Beispiel für einen >>Medienpolitiker<< gelten, der mit öffentlichen Meinungen zu jonglieren verstand. Gleichzeitig wäre er jedoch auch ein Exempel dafür, wie ambivalent und gefährlich Politiker werden können, wenn ihr Ego auf dem Spiel steht und sie über keinen anderen Maßstab verfügen als den Erfolg."

Ich denke, dass eine wie von Schönpflug und Schöttler beschriebene Forschungsarbeit zu Robespierre, und ebenso gut zu Marat und Danton, mit der Analyse und Assimilation ihrer Wirkung überaus spannend und nützlich sein kann. Diese Forschung würde sich meiner Meinung nach nicht nur auf Politiker oder politische Tätigkeiten beziehen, sondern auf alle Führungsprozesse, in welchen unterschiedliche Interessengruppen, ggf. die Öffentlichkeit und mehrere Parteien, involviert sind.
Einen kurzen Einblick in die Möglichkeiten dieser Thematik möchte ich folgend liefern, indem ich die mit Hilfe der Analyse von Marats und Robespierres Führungsverhalten modellierten Führungstechnikvorschlägen experimentell und beispielhaft anhand einer fiktiven Situation analysiere.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Anwendungstheorie

Methode der Theoriebildung

Die besondere Erkenntnis dieser Analyse ist die Kombination der durchs Modelling herausgefilterten Eigenschaften bzw. stellt gerade diese Kombination eine neue Technik dar, welche durch das Modelling kreiert wurde.
Eine wichtige Aussage bei dieser Thematik ist die modellierten Techniken nicht zu imitieren, sondern bestenfalls dem eigenen persönlichen Charakter entsprechend zu assimilieren. Eine Schwierigkeit bei derartigen Techniken ist die große individuelle Vielfalt unterschiedlicher Charaktere, sodass es meiner Meinung nach keine allgemeingültige Patentlösung gibt. Die Aussage der Modellierfälle dieser Arbeit soll nicht sein, dass bestimmte Vorgehensweisen erwünschte Ziele garantieren. So wie Anwender durch ihre individuellen Charaktereigenschaften unterschiedlichen Gebrauch dieser Techniken finden und nutzen, werden sie auch aufgrund der individuellen Charaktere auf die sie wirken, unterschiedliche Ergebnisse erzielen. Diese gilt es dann reaktiv zu erfassen und proaktiv in die eigene Taktik zu integrieren.
Eine sehr solide Berechtigung besitzt eine Technik meiner Meinung nach, sobald sie den Anwender stärkt, und sei es auch nur in Form von mehr Sicherheit oder dem Aufzeigen einer verwendbaren Struktur.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Verhandlung – Nach Marat

Wie würde eine Führungsperson, beispielsweise ein Bauleiter, in eine Verhandlung gehen, mit der Intention, Marats Wirkung und Techniken in seinen eigenen individuellen Situationen zu transponieren und zu seinem Zwecke zu verwenden? Bezeichnen wir diese Vorgehensweise als die „Marat-Methode".

Der besagte fiktive Bauleiter, nennen wir ihn Andreas, besitzt seinen individuellen Charakter, durch welchen die Marat-Methode gefiltert wird. Ist er zum Beispiel ein vom Grunde her introvertierter, ruhiger Mensch, wird die gesamte Verhandlungssituation gänzlich anders ablaufen, als wäre er ein extrovertierter, emotionaler Mensch. Da die zweitgenannte Persönlichkeit einen geringeren Spannungseffekt im Beispiel ausmachen würde, gebe ich Andreas den erstgenannten, introvertierten Charakter. Um die Darstellung noch ein wenig zu verschärfen, ist unser fiktiver Protagonist eine introvertierte, ruhige Person, welche ein freundliches Gemüt besitzt und es ablehnt, den Gegenüber in unangenehme Situationen zu bringen.
Um diese Analyse noch etwas plastischer zu gestalten, führe ich einen kurzen Exkurs zum Thema Persönlichkeiten in verschiedenen Situationen an.

Wir wissen, bedienen wir uns - manche mehr, manche weniger - unterschiedlicher Rollen in unterschiedlichen Umgebungen. So gibt es beispielsweise eine „Rolle" meiner Person im Beruf, die sich mehr oder weniger stark von meiner Rolle mit meinen Freunden oder meiner Familie unterscheidet.

Da Andreas dank seiner Grundcharakterzüge ein ruhiger, freundlicher Mensch ist, werden seine unterschiedlichen

Rollen, da diese authentisch und kongruent zu seiner Grundstruktur sind, auch hauptsächlich diesen Werten entsprechen und dabei kontextual modifiziert sein. So wird er bei Verhandlungen eine subtilere Form der aggressiven Konfrontation anwenden. Aufgrund des Ernstes einer Verhandlungs- oder Gesprächssituation ist Andreas konzentrierter und sachlicher. Findet nun die Marat-Methode ihre Anwendung, vertritt Andreas seinen Standpunkt bzw. seine Sache weiterhin ruhig aber konsequent, denn die **Authentizität** ist eines der signifikanten Merkmale. Eine aggressive Verhandlungsform muss nicht zwingend lautstark vermittelt werden, auch Ruhe, Pausen und insbesondere Körpersprache können **Dominanz** vermitteln. Ein sehr eindringliches Beispiel für einen dominanten, ruhigen Charakter ist die Figur des Don Corleone, aus dem Film „Der Pate".

Ein weiteres wichtiges Merkmal wäre im Fall von Andreas die Ausnahme der Kontinuität. So wäre er, sobald er von seiner **Vision** zu sprechen beginnt, mit einer angemessenen **Leidenschaft** bei der Sache. Eine andere Ausnahme würde durch geringes Einstreuen von **Identifkationsmomenten** entstehen. Andreas müsste hierzu nur gelegentlich in die Beziehungsebene wechseln, auch der Fokus auf Gemeinsamkeiten wäre durch den Kontext sehr effektiv, wie zum Beispiel „…erinnern Sie sich, unser letztes Projekt haben wir sehr erfolgreich abgeschlossen. Ich würde mich sehr freuen, dieses Projekt wieder mit Ihnen anzugehen." Dadurch, dass Andreas selten von seiner „aggressiv-ruhig-dominanten" Verhaltensweise abweicht und die Identifikationscharakteristik thematisiert, gewinnt diese durch ihre Seltenheit an Mehrwert. So hat er meiner Meinung nach gute Chancen, eine für seine Vision mitreißende Wirkung zu erzielen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Fazit

Ein sehr interessantes Beispiel für die moderne, individuell modifizierte Anwendung der Marat-Methode ist Steve Jobs. Da dieser ein exzentrisch extrovertierter Mensch war, und sich bewusst oder unbewusst, in die Lage versetzen konnte, dass andere sich mit ihm identifizierten, war er Marat in vielen Dingen sehr ähnlich. So war Steve Jobs auch ein enorm intensiver und pathetischer Verfechter seiner Vision, mit dem Unterschied zu Marat, dass er immer wieder die Rolle eines beschimpfenden, aggressiven Hitzkopfs schlagartig in die eines mitleiderregenden, deprimierenden Märtyrer wandeln konnte. In seiner Biographie (Isaacson, 2011) wird oft auch geschrieben, dass Jobs so impulsiv emotional gewesen sei, dass er gelegentlich in seiner zweiten Rolle zu weinen begonnen hat. Trotz dieser emotionalen Extreme schaffte er es immer wieder, seine Gegenüber für seine Vision zu begeistern und sogar zu scheinbar unmöglichen Versprechen zu bewegen. Einen Lieferanten von Smartphone-Glas, welcher ursprünglich eine Lieferzeit von sechs Monaten ausgab, überredete er zu einer Lieferung innerhalb von zwei Monaten – was eigentlich nicht möglich war. Jobs schaffte es, Andere in seine Realität zu ziehen. Seine engsten Mitarbeiter entwickelten für diese realitätsverzerrende, aber sehr erfolgreiche, Verhandlungsweise die Bezeichnung „Reality Distortion Field“. Die Betrachtung dieser sozialen Eigenheit, gerade auch in Betracht auf Marat und dessen Wirkung, wäre ein sehr spannender Abschnitt für eine weiterführende Arbeit.

Abschließend muss erwähnt werden, dass die Marat-Methode grundlegend besser für impulsive, extrovertierte Menschen geeignet ist. Sie bietet diesen eine hervorragende Möglichkeit, ihre Impulse nicht zu unterdrücken oder sich in eine „ausgeglichene“ aber nicht-authentische Position zu

versetzen, sondern die Energie zu kanalisieren und für sich zu nutzen. Andersherum zeichnet sich die Sachlage bei der folgenden, der Robespierre-Methode ab. Diese ist eher für ruhige, introvertierte Menschen geeignet bzw. unterstreicht und nutzt deren Stärken, jedoch können auch extrovertierte Personen Gebrauch von der Robespierre-Methode machen, wenn sie bspw. einen Ausgleich schaffen wollen, eine geradlinigere Struktur und durchdachtere Planung erzielen möchten.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Baustellengespräch – Nach Robespierre

Stellen wir uns in dieser Situation einen extrovertierten, impulsiven Bauleiter vor, der gelegentlich mit anderen aneckt und dadurch in problematische Situationen gerät, nennen wir ihn Thorsten.
Bei einem Baustellenrundgang bemerkt er, dass einer der Trockenbauer eine qualitativ hervorragende Zwischenwand gezogen hat, exzellente Arbeit – glatte Kanten, saubere Anschlüsse, der Trockenbauer ist sichtlich stolz auf seine Arbeit. Andreas bemerkt allerdings, dass die Wand beiderseitig geschlossen, jedoch die etagenweise Leerrohrverlegung in diesem Geschoss noch nicht vollständig ist. Als er dem Trockenbauer sagt, dass dieser einen Teil seiner Wand wieder abreißen muss, um die anderen Subunternehmer zuerst ihr Gewerk abschließen zu lassen, bevor er die Wand wieder schließen soll, rastet dieser aus. Er schimpft, verteidigt seine Arbeit und fordert Ersatzlösungen.

Gerade eine derartige Situation ist interessant für die Thematik dieser Arbeit bzw. diesen Abschnitt, denn mein beispielhaftes Vorbildszenario, die Französische Revolution, zur Modellierung meiner Verhaltensweisen/Techniken, weist ein ähnliches Bild auf. Ich betrachte, wie bereits erwähnt, die Arbeiter auf der Baustelle ähnlich dem Volk der damaligen Revolution. Sie sind mehr oder weniger angewiesen auf die Führungsetage, haben Ansprüche und sind sehr oft aufgrund unterschiedlicher Umgebungsbedingungen gereizt (Bsp. Revolution – wie in der Einleitung erläutert!). Bsp. Baustellenarbeiter – oft durch ungünstige Verhältnisse ihrer Arbeitgeber [insbes. bei Subs und Sub-Subs], sind belastenden behördlichen und privaten Umständen ausgesetzt, da die meisten Arbeiter Leih- und Gastarbeiter sind und erfahrungsgemäß ¾ der Arbeiter anstrengende zu

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

beschaffende Formalitäten nachweisen müssen. Personen in derartigen Positionen sind voll aufgestauten Unmuts. Werden diese nun konfrontiert mit unterschiedlichen Charakteren, Aufgaben und Herausforderungen, müssen sie, jeder auf seine Weise, der Situation Herr werden.

Mit Hilfe der Robespierre-Methode durchdenkt Andreas die Situation. Ein wichtiger Punkt ist die Emotionalität aus der Situation zu nehmen. Also wird er den Streitpunkt auf den Gegenstand richten, **sachlich** und verurteilungsfrei, wenn sich der Fokus auf die Sache richtet, kann die emotionale Bindung mit einem Fehler nivelliert werden. Im Gegenzug kann er die Person für ihre Arbeit und ihre Fähigkeiten loben - **geradlinig, konsequent und ehrlich**. In den meisten Fällen ging Robespierre im Zuge einer Reaktion zum Angriff über und verhielt sich eher nach dem Motto der Kampfkunst Jiu-Jitsu, indem er selbst wenig Kraft aufwendet und die Kraft des Gegenübers gegen diesen selbst verwendet.
Auch Robespierre nutzte häufig **verbindende Strategien**. Im Gegensatz zur Anwendung von Marat jedoch setzte er bei eher allgemeinen oder sogar offensichtlichen Vergleichen an, da er viel weniger Wert auf die Identifikation legte, was in diesem Fall allerdings auch einen manipulativen Sinn erfüllt. Aussprüche auf einer Baustelle wie „Wir sind beide Techniker, auch dieses Problem kriegen wir gelöst.“ sind zwar sehr naheliegend, rücken das Offensichtliche jedoch nochmals in den Fokus. Auch das Ansprechen von Wünschen oder übergeordneten Werten wie Stolz, ist, gerade in Kombination mit verbindenden Strategien, im Sinne der Robespierre-Methode adäquat. So könnte eine motivierende, manipulative Aussage wie folgt lauten: „Wir sind beide als Bauspezialisten in dieses Projekt berufen worden. Zeigen wir was wir können und ziehen auch dieses komplizierte Ding durch!“.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Bei weitreichenderen Belangen besteht zudem die Möglichkeit, die eigene Person als **Helfer** darzustellen und gleichzeitig Wünsche anzusprechen. „Wir wollen alle rechtzeitig nach Hause und nicht nachträglich durch Korrekturen länger bleiben. Ich werde selbst dafür sorgen, dass der Arbeitsablauf besser funktioniert, die Kollegen füllen die Wandhöhlräume, wir können zeitig die Wände schließen und pünktlich nach Haus!“.

Fazit

Auch diese Gespräche basieren auf einer leidenschaftlich vertretenen Vision, welche im Idealfall eine mit den Arbeitern geteilte Vision verkörpert. Wie erwähnt, ist die tieferschichtige Identifikation mit den Arbeitern bei dieser Methode nicht die Kernaussage, sollte es jedoch auch intensivere Identifikationsfaktoren, auch auf persönlicher Ebene geben, ist es natürlich höchst sinnvoll und bei richtigem Einsatz effektiv, diese auszuschöpfen.

In Anbetracht der Realität kann ich erfahrungsgemäß berichten, dass die meisten der Arbeiter kurz impulsiv werden, aufgrund der hierarchischen Ordnung jedoch zumeist schnell Einsicht zeigen. In seltenen Fällen lässt es sich nicht anders lösen, als bestimmende aktive Dominanz zu zeigen.

Ein theorienahes, praktisches Beispiel liefert Elon Musk, Mitgründer von PayPal, Geschäftsführer von Unternehmen wie Tesla, SpaceX und Solar City. Musk wird als exzentrische, introvertierte Person beschrieben, mit absolutem Arbeitseifer, einer starken Vision, auffälliger Ehrlichkeit und durchschlagender Konsequenz. Von den mir bekannten Führungspersonen ist die Strategie Musk’s, der modernen Interpretation der Robespierre-Methode meiner Meinung

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

nach am nahestehen. Ein kurzes Beispiel liefert eine in seiner Biografie (Vance, 2015) beschriebene Umgangsweise Musk's mit den scharfen Medienkritiken, als sich der Verkauf des ersten Teslamodells stark verspätet hatte, nachdem er eine überaus optimistische Deadline gesetzt hat. So sprach er Qualitäten der Technik an, gab eigene Fehler zu, wobei er jedoch versprach sich persönlich darum zu kümmern, diese zu beseitigen und weckte die Wünsche der Interessenten. Außerdem nahm er seinen Kritikern den Wind aus den Segeln, indem er deren Verweis auf fehlerhafte Systeme, in einen Fokus auf die Einzigartigkeit und Innovation der von Tesla behandelten Techniken lenkte.

Hintergründe der Beispielszenarien

Wie Sie sicher bemerkt haben, habe ich vier Komponenten eingebracht, welche in unterschiedlichen Wirkungen und Charakteren beobachtet werden können. Einen introvertierten und einen extrovertierten Menschen, sowie eine dominant aggressive (Marat-Methode) und eine dominant-ruhig reaktive (Robespierre-Methode) Methode. Daraufhin habe ich diese vier Eigenschaften in zwei Kontexte gesetzt - die Verhandlungssituation und das Baustellengespräch. Dabei habe ich den introvertierten Typen eine für ihn abstraktere Methode, die aggressivere Marat-Methode, in der Situation der Verhandlung, welche vom Grunde her wohl noch effektiver mit der ruhigeren Methode anzugehen wäre, anwenden lassen – zum anderen bediente sich der extrovertierte Typ in dem mehr Dominanz erfordernden Baustellengespräch der ruhigeren Robespierre-Methode. Ebenso wären durchaus auch andere Kombinationen möglich, für meinen Zweck der beispielhaften Darstellung fand ich diese jedoch am Aufschlussreichsten. Wie erwähnt, in einer Verhandlung wäre eine ruhige, durchdachte

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Verhaltensweise durchaus strategischer, dass allerdings auch extrovertierte Menschen mit einer aggressiven Verhaltensweise, also eine Steigerung der Steigerung, bei richtiger Anwendung großartigen Erfolg erzielen können, beweist die kurze Steve Jobs Anekdote.

Im Fall der beschriebenen Verhandlungssituation hat sich eine introvertierte, ruhige Person eine Orientierungshilfe, nach Vorbild Marat, zunutze gemacht, um eine für ihn wünschenswerte Wirkung zu erzielen.

Auf Abb. 14 habe ich die beiden fiktiven Bauleiter einem jeweiligen Wert der Extraversion bzw. der Intraversion zugeordnet.
Diese Grafik hat zwei Achsen, an deren Ende Werte angegeben werden, welche wie „Pole“ zu betrachten sind. Auf der y-Achse ist die Charaktereigenschaft der Person. Der 0-Punkt entspräche einer absolut ausgeglichenen Person bzgl. der Extrovertiertheit/Introvertiertheit, also einer absolut ambivertierten (welche auch als zentrovertiert bezeichnet werden kann) Charaktereigenschaft.
Je weiter nach oben oder unten sich ein Punkt vom 0-Punkt entfernt, desto extrovertierter bzw. introvertierter ist der Wert.

So befindet sich Andreas, der introvertierte, ruhige Typ, auf der y-Achse relativ weit unten, während der impulsive, exzentrische Thomas sich eher weiter oben wiederfindet.

Auf der x-Achse sehen wir die beiden Methoden, am rechten Ende der Achse ist die Robespierre-Methode, am linken die Marat-Methode.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Die Werteeigenschaften beschreiben die Intensität, in welcher die jeweilige Methode angewandt wird. Der 0-Punkt also bedeutet, dass keine Variante angewandt wird, während der Wert sich intensiviert, je weiter er nach Außen geht.

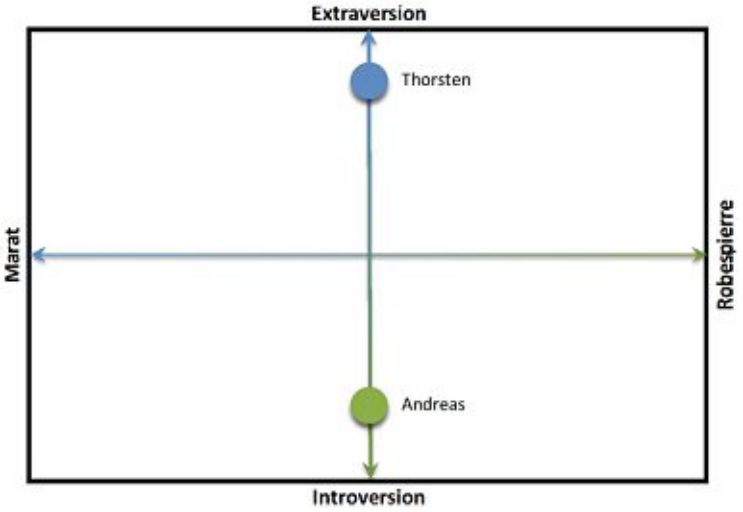


Abbildung 18 - Verhaltensmatrix Ausgangslage

Ich möchte damit zeigen, dass man beim Einsatz spezieller Techniken selbst entscheiden kann, in welchem Ausmaß und in welcher Intensität, man die verschiedenen Inhalte dieser Technik anwendet.

Die Funktion dieser Darstellung ist, die unterschiedlichen Auswirkungen der angewandten Methoden, experimentell grafisch zu veranschaulichen.

Abbildung 15 zeigt wie sich die Anwendung einer Methode auf das Verhalten auswirken kann. Eine wichtige Information zur Handhabung der hier angewandten grafischen Abbildungen,

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

ist, dass die Verhaltensveränderungen für dieses Beispiel als x-Achsen abhängig linear betrachtet werden.
Das bedeutet, dass beispielsweise Thomas, auf seinem Punkt an der y- Achse sich nicht vertikal bewegen kann. Natürlich wissen wir, dass er sich als weitgehend emotional gefestigter Erwachsener, zurücknehmen kann, und somit in seiner Wirkung auf der y-Achse weiter herunterrutschen würde. Mich an den Hauptgütekriterien orientierend, bezugnehmend auf die Validität, möchte ich in diesem Beispiel jedoch nur die methodenanwendungsbasierte Veränderung aufzeigen.

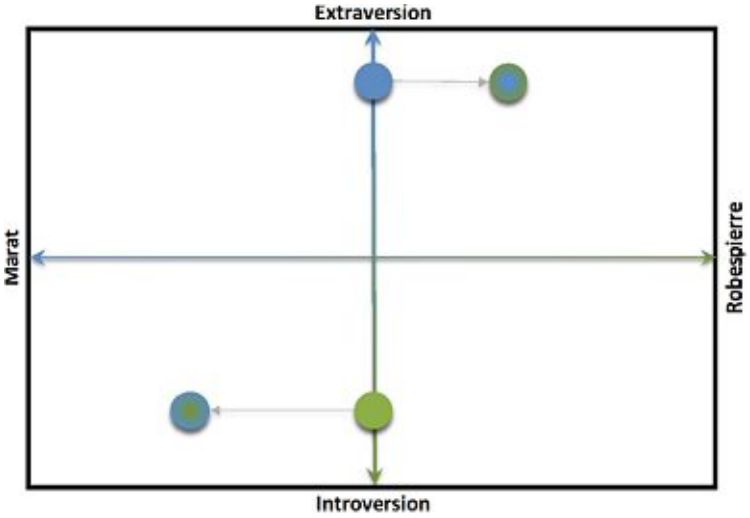


Abbildung 19 - Verhaltensmatrix Anwendung 1

Thomas bewegt sich bei Anwendung der Inhalte einer Methode nach Vorbild Robespierre, in dessen Richtung. Somit holt er sich systematisch ein wenig Ruhe, ein konstruiertes Kalkül und eine durchdachte Strategie in sein Wirkungsschema. Seine Anwendung wird, aufgrund seines

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Charakters, unterschiedlich zur Anwendung der Methode Robespierre sein, die Andreas ausführen würde.

Es ist nicht das Ziel der Anwendung, einen völlig veränderten Wirkungscharakter zu erzeugen, stattdessen soll eine Unterstützung in eine gewünschte Richtung gegeben werden.
Ein bloßes Unterdrücken seiner eigenen Verhaltens-charakteristik ist meiner Ansicht nach kontraproduktiv und unsystematisch, wogegen eine spezielle angewandte Methode einen Anreiz, bzw. eine Umformulierung dieser ansonsten blockierten Energien anbieten kann.
Ebenso wenig sinnvoll, und zudem noch schwieriger, ist die bewusste Übersteuerung des eigenen Verhaltens. Wenn Andreas also, als ruhiger, introvertierter Mensch, zwanghaft versucht dynamische Extrovertiertheit zu vermitteln, wird er sich wahrscheinlich nicht wohl dabei fühlen und dies auch ausstrahlen, was ihn wiederum an Authentizität kosten würde.
Die Verwendung der Methode nach Marat soll ihn in diesem Fall dabei helfen, seine Energien auf wesentliche Punkte zu konzentrieren, sodass er in seinen Aussagen ruhig, klar und bestimmt ist, bei ihm sehr wichtigen Themen dann allerdings eine leidenschaftlichere Position vertreten kann.

Abbildung 16 behandelt eine entgegengesetzte Anwendung der Methodik.

Damit ist gemeint, dass Thomas nicht die introversivere Methode von Robespierre, sondern die extraversive Methode Marat`s anwendet.
Andreas wendet in diesem Fall die Methode Robespierre`s an.

Ich zeige damit, dass die Entscheidung der verhaltensschematischen Richtung freisteht.

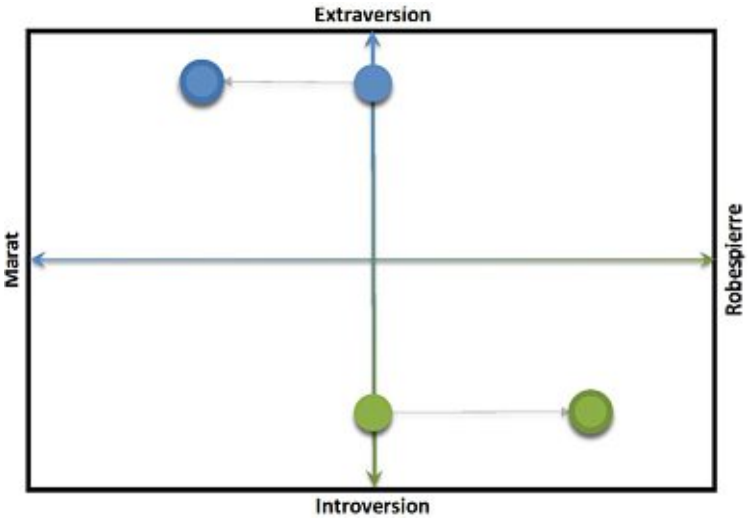


Abbildung 20 - Verhaltensmatrix Anwendung 2

Kurz erklärt bedeutet das Folgendes: Thomas wird durch diese Handlungsweise nicht noch impulsiver und energischer, stattdessen kann er seine Energien kanalisieren. So beginnt er seine Emotionen und Impulse nicht mehr unkontrolliert freizulassen, sondern er konzentriert sich vielmehr auf seine Stärken, welche er konstruktiv unterstreicht und die eigentlichen Schwächen so zu Stärken umformuliert.
Ebenso verhält sich die Situation bei Andreas, der nun die Systematik seiner ruhigen Art versteht und direkt anwendet. Ein aktiveres Zuhören, das genauere Durchdringen der Inhalte, während andere sich im Gespräch aktiver damit beschäftigen, könnte ein Weg der kontrollierten Ruhe sein, also sich selbst als einen Ruhepol zu installieren, der ggf. konstruktiv die Sachthemen und Beteiligten subtil lenkt.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Bau-sozio-psychologie

Führung, ob wir nun über die Französische Revolution oder eine Baustelle sprechen, entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der Mission. Bei kleineren Baustellen ist eine schlechte Führung, auch wenn diese einen erkennbaren Schaden verursachen kann, noch zu kompensieren. Je größer aber ein Projekt, desto schwerwiegender ist die Wirkung einer schlechten Führung.
Die ersten im Bauwesen, welche praktische Erfahrung mit dieser Thematik gemacht haben, waren die großen Bauunternehmen. In den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten, hat sich die Situation bereits enorm verbessert. Bedenke ich einmal die Schilderungen meiner älteren Kollegen, so soll in den 1990er Jahren noch der Alkoholkonsum auf den Baustellen zum Tagesgeschäft gehört haben.
Einen sehr interessanten Beitrag stelle ich Ihnen per folgendem Link zur Verfügung [**Bier auf der Baustelle** (ORF, 1969)**].** Hier wird ein Interview des ORF mit mehreren Bauarbeitern aus dem Jahre 1969 zum Thema Bier auf der Baustelle gezeigt. Auch wenn sich dieses zeitlich etwas mehr als 20 Jahre vor den 1990er Jahren befindet, ist die Kernaussage, der Präsenz des Alkohols während der Arbeitszeit, sehr aufschlussreich.
Wie bereits erwähnt, vollzog sich ca. in den 1990er Jahren auf den Baustellen in Österreich ein Paradigmenwechsel, betreffend Führungsstrategien, so wurde u.a. der Alkoholkonsum strenger überwacht.

Meine persönliche Annahme ist, dass mit steigender technischer Komplexität und Größe der Bauprojekte, auch die Anforderungen an die Führung intensiv gestiegen sind. Die Führungsetagen der Bauunternehmungen werden daher einen verstärkten Fokus auf die Bauführungen gerichtet haben. Auch

heute noch steigen stetig technische und organisatorische Anforderungen aufgrund von immer größer und komplexer werdenden Bauprojekten, meiner Meinung nach wird aus diesem Grund eine Baupsychologie immer wichtiger!

Die großen Baufirmen haben bereits einen antizipativen, jedoch noch sehr zaghaften Schritt in diese Richtung getan. Wie im Praxisbeispiel des Kapitels „Sechs Motive“ auf Seite 24f. beschrieben, gibt es bei den größten Baufirmen Österreichs Fortbildungsakademien für die Mitarbeiter.

Erstaunlicherweise weist erfahrungsgemäß die Mehrheit der Baufachmitarbeiter (ob nun Bauingenieure oder Poliere) Defizite im sozial-emotionalen Bereich auf. Insbesondere die Poliere haben häufig aufgrund ihres Werdegangs (vom Baufacharbeiter sukzessive zur Bauführungskraft im direkten operativen Bereich) die Erfahrung gemacht, dass ein scharfer autoritärer Ton effektiv ist. Bei Arbeitern ist diese Strategie in den meisten Fällen auch effektiv, jedoch ist die Möglichkeit einer Flexibilität der Verhaltensweise ein ausschlaggebender Punkt. Zudem ist der autoritäre Ton in der Bauleitungsumgebung weniger zielführend, wobei gerade die Zusammenarbeit und das Wechselspiel der verschiedenen Berufsgruppen nicht übersehen werden sollten. Selbst ich habe in meinen bisher „nur“ fünf Jahren Bauerfahrung bemerken können, dass die Zusammenarbeit von Polier(en) und Bauleitung immer enger wird. Glücklicherweise (im Anbetracht dieser Arbeit) habe ich bereits zwei verschiedene Typen von Polieren (und auch Bauleitern bzw. Vorgesetzen) kennenlernen können: den eher typischen, autoritären, schroffen Typen und einen flexiblen, diplomatisch bis delegativ und sehr autoritär agierenden Typen. Die Vorteile des flexibleren Typen, vor allem in sozialen Systemen, waren u.a.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

ein Anlass, mich näher mit einer baupsychologischen Thematik zu beschäftigen.

Bezugnehmend zu dieser Erkenntnis nenne ich zwei entscheidende Faktoren, weshalb ich die Fortbildungsprogramme der Bauunternehmen als zu zaghaft betrachte:
Als ersten Punkt gilt es zu betrachten, dass fertige Bauingenieure bzw. Poliere in diese Seminare geschickt werden. Wie ich selbst bemerkt habe, nehmen selbst die Mitarbeiter der unteren Angestelltenebene solche Seminare nicht ernst, außer sie interessierten sich bereits im Vorfeld für diese Thematik. Viele Mitarbeiter sind jedoch der Meinung, auf der Baustelle zähle nur technische Fachkenntnis oder sie seien bereits bestens für ihre jeweilige Berufsrichtung qualifiziert, da sie über eine Ausbildung verfügen mit allen notwendigen Kenntnissen. Bei der Kooperationsbereitschaft der Poliere gestaltete sich die Situation noch herausfordernder. Der Grund hierfür ist folgender – Bauarbeiter sind i.d.R. nicht bei den großen Baufirmen selbst beschäftigt, sondern nur geliehene Arbeitskräfte (Werkvertrag), selbst die Vorarbeiter und sogar Vize-Poliere. Erst die Poliere selbst sind Angestellte der Baufirmen, und somit im Fortbildungsprogramm der Firma. Ein Polier ist in der Regel über 30 Jahre alt, ein voll im Beruf stehender Arbeiter und zwangsläufig von sich selbst überzeugt. Durch die gängige Baustellenatmosphäre besteht üblich eine raue Direktheit, während kommunikative und psychologische Komponenten skeptisch bis abschätzig betrachtet werden. Eine Fortbildung in diesen Bereichen wird somit als zusätzliche, nicht erforderliche Belastung, betrachtet.
Als zweiten Punkt gilt es anzumerken, dass diese Seminare von Spezialisten aus den Geisteswissenschaften abgehalten werden. Wie bereits in der Einleitung erläutert, halte ich dieses Verfahren nicht für sinnvoll, zumindest dann nicht, wenn es die

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

einzig in Betracht kommende Variante ist. Ich will den Kommunikations- und Verhaltenstrainern nicht ihre Kompetenz abstreiten, aber es besteht ein entscheidender Störfaktor, welchen es zu bedenken gilt. Die Mitarbeiter auf der Baustelle bringen je nach Profession eher typische Persönlichkeitszüge und Charaktereigenschaften mit, so können i.d.R. Baufachmitarbeiter als unflexibel, Techniker als stolz, sich ihrer Disziplin bewusst, betrachtet werden.
Diese Leute arbeiten nun in den Technikwissenschaften, welche als greifbar, aktiv und handfest betrachtet werden, im Gegensatz zu den Geisteswissenschaften, welche deutlich schwieriger zu erfassen sind.
Werden nun diese Persönlichkeiten in geistes-wissenschaftliche Seminare gesteckt, ohne das wirklich selbst zu wollen, ist der Lernerfolg geringer als bei „freiwilligen" Besuchern. Ich sehe hier zwei Ansatzpunkte, an welchen in der Zukunft gearbeitet werden könnte, die in der Einleitung genannte Möglichkeit, ganz speziell (interessierte) Baufachspezialisten im Gebiet der Baupsychologie auszubilden. Diese haben mit Sicherheit einen anderen Effekt, besseren Zugang und mehr Nachhaltigkeit als baufremde Spezialisten. Ein anderer Ansatzpunkt ist die frühere Desensibilisierung des Themengebietes, durch Erweiterung berufsrelevanter Aspekte, z.B. Gesprächsführung, soziale Strukturen, u.a., welche meiner Meinung nach schon in der Ausbildung als integrativer Teil bestehen sollten. In diesem Fall wäre die Akzeptanz von baufremden Fachspezialisten womöglich höher – jedoch halte ich auch hier in der Baupsychologie ausgebildete Baufachspezialisten für sehr sinnvoll.

Infolge dieser Betrachtungen spreche ich von der Einführung einer neuen Komponente in das Verständnis des Bauwesens. Auch wenn diese Aussage simpel und eher nebensächlich

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

erscheint, ist sie bei Betrachtung ihrer Bedeutung revolutionär. Es gibt mittlerweile so viele Disziplinen, welche sich auf den Bauprozess beziehen, alle nebeneiner existieren ohne sich aber zu berühren, dass ich mir eine zusammenfassende Strukturierung wünschen würde. Um nur einige Beispiele zu nennen, welche interessante Ansätze liefern, denke ich an: Baukybernetik, ökologisches Bauen und ökonomisches Bauen, darunter die Lebenszyklusanalyse bzw. LCA (life cycle asessment) mitsamt Betrachtungen einer EOL (End-of-Life) und anderen Analysemethoden.
Eine gut ausgearbeitete Baupsychologie würde all diese Punkte unterstützen können, eine Struktur liefern, mit welcher Planer und Ausführende die Möglichkeit hätten, effektiver und effizienter ein Projekt bearbeiten und abschließen zu können.

Einen großen Paradigmenwechsel hat es im Bauwesen bereits gegeben, als der klassische Baumeister, aufgrund steigender Komplexität und wachsender Ansprüche in Reaktion auf die Industrialisierung, im 19. Jahrhundert in mehrere Fachgebiete aufgeteilt wurde (Architekt, Bauingenieur, später zusätzlich Bauunternehmer), vollends vollzogen dürfte dieser Wechsel um die Jahrhundertwende 19./20. Jahrhundert gewesen sein.
Die neuen Akteure brauchten nun andere, speziellere Fähigkeiten, um bestehen zu können.
Ich gehe davon aus, dass sich die Branche des Bauwesens wieder am Beginn eines Wandels befindet. Aktuell gibt es viele Möglichkeiten, in welche sich die Bautätigkeit bewegen könnte, ich präferiere den Einbezug geisteswissenschaftlicher Komponenten in das Bauwesen, in Form psychologischer Themen, Theorien und Modelle!
In diesem Punkt sehe ich eine weitere Verbindung zur Französischen Revolution. Der Umbruch einerseits, also die Einführung eines Schemas in das bestehende System, die neu entstandenen Anforderungen an die Beteiligten, welche ein

konstruktives Umdenken und effektive Werkzeuge verlangen. Die Grundthematik der Führung ist ident. Die „neuen“ Architekten und Bauingenieure mussten sich nach dem damaligen Umbruch neue Fertigkeiten in ihrer Tätigkeit und Wirkungspräsenz suchen (siehe bspw. Le Corbusier – Farbtheorie, fünf Punkte. Case study houses u.v.m.) und bauten Großteils auf bestehende Systeme und Werkzeuge auf und generierten dadurch neue Techniken, beispielsweise der Modulor u.a.

Die französischen Revolutionäre mussten sich ebenfalls neuer Werkzeuge bedienen. Da diese eine ganz neue Situation zu bewältigen hatten, entstanden sehr intuitive und experimentelle Werkezuge, welche ich in meiner Arbeit versucht habe als Methoden und Techniken zu modifizieren.

Die Französische Revolution war so gesehen die erste richtige, großangelegte Revolution, die Erste, welche einen weitreichenden Umbruch erzielte. Auch wenn sich bereits zuvor kleinere und größere Ereignisse ähnlicher Struktur abspielten, so war keines davon in diesem Ausmaß und von diesem Charakter, da sich hier ein Volk gegen den eigenen König auflehnte. Der Deutsche Bauernkrieg von 1524–1526 ist eher ein territorialer Aufstand, als eine Revolution. Bei der Emder Revolution von 1595 handelt es sich mehr um das Auflehnen einer Stadt gegen einen Grafen. Die Glorious Revolution von 1688 in England hat gegenüber ihren „revolutionären“ Vorgängern durchaus mehr wahrhaftigen Revolutionscharakter. Sie veränderte das gesamte Land und schuf die bis heute gültigen Rechte in England. Allerdings sind diese ein Kompromiss mit der Monarchie, da diese eine konstitutionelle Monarchie festlegen. Kein Wunder, denn die Initiatoren gegen die damals amtierend herrschende Stuart Familie war eine andere royale Adelsverbindung. Die Amerikanische Revolution 1776–1781, besser bekannt als der Amerikanische Unabhängigkeitskrieg, hat theoretisch am

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

meisten mit der Französischen Revolution gemein. Ebenso ein Produkt der Aufklärung, weitreichend umwälzende Veränderungen und die Einführung von Menschenrechten, der entscheidende Unterschied ist jedoch auch hier die Führungsstruktur. Im Falle des Amerikanischen Unabhängigkeitskrieg stand ein Volk (Amerikaner) gegen ein Anderes (Engländer) und hatte zusätzlich die Unterstützung von anderen Völkern bspw. dem Französischen.
Aus diesem Grund hat die Französische Revolution, allein von ihrer Bedeutung (so muss es auch für die Revolutionäre gewesen sein) eine Sonderstellung, sodass auch die Werkzeuge der Protagonisten umso effektiver sein mussten.

Als ich darüber nachdachte, wie eine derartige Studienergänzung zur Baupsychologie aussehen könnte, beschäftigte mich vor allem die Frage, wie die Zusammensetzung der Fachbereiche, welche integrativ in den Gesamtkörper des Bauingenieurwesens bzw. der Architektur zu installieren wären, um eine effektive Lösung anzubieten. Ein Architektur- bzw. Bauingenieurstudent, welcher sich für den Bereich Baumanagement entscheidet, durchläuft diverse technische und (bau)wirtschaftliche Kurse. Sicherlich wären aber auch psychologische Themen, wie die folgenden, eine sehr sinnvolle Investition:

- Allgemeine Psychologie
- Wirtschafts-/Arbeitspsychologie
- Führungspsychologie
- Kommunikation (Verbal/Nonverbal)

Diese Bereiche sind bewusst theoretisch ausgewählt. Das Studium ist von seinem Charakter theoretisch, den Hauptteil, der für die Arbeit gebräuchlichen Fähigkeiten, lernt man dann im praktischen Handeln, aufbauend auf den theoretischen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Kenntnissen. Genauso wäre die psychologische Fachvertiefung gedacht, da die Baufirmen ihre Mitarbeiter eher praktisch in diesen Bereichen weiterbilden, würden diese Fachgebiete eine solide Grundlage bilden und ggf. bereits während des Studiums Interesse wecken, zumindest aber desensibilisieren. Das Bauwesen ist eine Branche, in welcher Menschen intensiv kooperieren. Aus diesem Grund empfinde ich eine ausführlichere psychologische Kenntnis als sinnvoll und effektiv.

Wie ich bereits anmerkte, gehe ich davon aus, dass das Bauwesen sich derzeit am Beginn eines Wandels befindet. Dieses Thema werde ich abschließend, als kurzen Ausblick behandeln.
Was konnte ich selbst bisher registrieren?
Nachdem ich im April dieses Jahrs bei der PORR gekündigt habe, die Führungsstruktur der einzelnen Gruppen war nicht mehr mit meinen Vorstellungen vereinbar, war ich bei den anderen beiden Größen der österreichischen Bauwelt zu Vorstellungsgesprächen: SWIETELSKY Baugesellschaft m.b.H. und STRABAG AG. Letztendlich habe ich mich für eine Anstellung bei der STRABAG AG entschieden. Im zweistufigen Gespräch, zuerst mit einem Gruppenleiter, dann mit dem Gruppenleiter und einem Bereichsleiter der SWIETELSKY, habe ich sehr interessante (nicht firmeninterne) Pläne des Unternehmens erfahren. Ich werde nun kurz eine, die nähere Zukunft betreffende, Analyse dieser drei Branchengrößen anführen.

PORR. Ganz grob umrissen, besteht folgender Unterschied in der Arbeitsweise von PORR zu den beiden anderen Unternehmen: Das Team auf der Baustelle ermittelt die Massen und erstellt dann die Ausschreibungen für die Nachunternehmer selbst (dezentral, sehr aufwändig).

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Arbeitsvorbereitungen und Baustelleneinrichtungen etc. werden zentral von einer eigenen Abteilung geplant.
Die PORR hat einen 2020 Plan. Primär angestrebt wird eine papierlose Baustelle und die komplette Verwendung des BIM (Building Information Modelling). Dieses beinhaltet, dass die Techniker (auch die auf der Baustelle) mit dem Zeichenprogramm Revit arbeiten müssen. Meiner Meinung nach hat ein Team aus Technikern auf der Baustelle ohnehin ausreichend Auslastung, sei es Gespräche führen, Verhandlungen, Baustellenkontrollen, Sicherheiten, Massenermittlungen, Qualitätsprüfungen, Mängel, Rechnungen, Nachunternehmerbetreuung, Prüfungen sämtlicher Art, u.v.m. Dabei stellt die zusätzliche Handhabung eines Zeichenprogrammes eine unnötige Belastung dar.
Der Vorstand der PORR betrachtet die Situation wie folgt: Wenn die Techniker der Baustelle das Modell des Gebäudes (dreidimensional) selbst erstellen, haben sie die absolute Kenntnis vom Projekt, sodass mit diesem Modell anschließend alle Aufgaben besser bearbeitet werden können. Vom Grunde her ist das wahr, die Idee an sich finde ich nicht schlecht. Allerdings, so muss ich anmerken, ist für derartige Aufgaben ein Architekt verantwortlich! Selbst wenn die PORR diesem nicht zutraut, präzise genug zu arbeiten, sodass anschließend das 3D-Modell für Baumanagementangelegenheiten genutzt werden kann, das Team auf der Baustelle ist ausreichend ausgelastet. Es müsste eine Kompromisslösung geben, um den Ablauf sinnvoll gestalten zu können. Die Idee der papierlosen Baustelle wird durch Einsatz von Technik, IPads etc. versucht zu realisieren.

SWIETELSKY. Die SWIETELSKY steht den beiden anderen Unternehmen technisch etwas nach, administratorisch gibt es jedoch sehr clevere und interessante Ansätze. Die Massen werden vom Baustellenteam ermittelt, bei den

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Ausschreibungen unterstützt eine Abteilung in der Zentrale (teilweise zentral, wenig Aufwand). Offensichtlich sind Techniker der SWIETELSKY sehr in den Planungsmängelprozess eingebunden. Sobald Planungsmängel sichtbar werden, zeichnen die Techniker selbst Lösungen (Gilt für Mängel bei Details). Dies geschieht nur 2-dimensional und skizzenhaft, es geht um die Korrektheit der Konstruktion. Dies erlebe ich als sinnvoll und zeitsparend. Betreffend einer papierlosen Baustelle scheint es seitens des Vorstandes Bedenken zu geben, BIM wird aber eingeführt, jedoch wird das noch länger dauern, stattdessen versucht die Führung eine bessere Verbindung von Baustelle und Zentrale zu installieren.

STRABAG. Die Techniker auf der Baustelle ermitteln die Massen und senden diese in die Zentrale, dort wird dann alles bearbeitet. Die Nachunternehmer kommen anschließend zur Baustelle, dort wird mit dem Baustellenteam verhandelt, der zuständige Mitarbeiter der Ausschreibungsabteilung ist dabei. (zentral, wenig Aufwand, aber auch weniger Eigenkontrolle).
Die STRABAG ist im BIM, die von den drei analysierten Betrieben, am weitesten fortgeschrittene Firma, verzichtet dabei jedoch auf Zeichenprogramme für die eigenen Techniker.
Ich erlebe diesen Ansatz der STRABAG deutlich effektiver, als den der PORR, allerdings finde ich das Ausschreibungssystem ausbaufähig. Da die Ausschreibungsabteilung sich mit den Subunternehmern auseinandersetzt, ist viel weniger Gesamtüberblick vorhanden. Außerdem kennen sich die Ausschreiber weniger mit der Baustelle aus, dies kann bei Fragen während des Ausschreibungsprozesses hinderlich sein. Insgesamt ist das Ausschreibungssystem der SWIETELSKY meiner Meinung nach das Flexibelste und Effektivste.
Auch die STRABAG hat Interesse an einer papierlosen Baustelle, meinen bisherigen Erfahrungen nach, betrachten

Beteiligte sowie Führungsetagen dessen Ausführung weit realistischer. Eine papierlose Baustelle ist nur bedingt möglich, da der Zeitaufwand einfach um ein Vielfaches geringer ist, wenn man auf gedruckten Plänen markiert und zeichnet.
Außerdem setzt STRABAG für die Zukunft auf ein Denkstrukturmodell, das LEAN.
Hierbei geht es um eine Arbeitsweise, den Gesamtprozess des Arbeitsablaufs durch bestimmte Methoden zu optimieren. Ich denke, dies ist bei guter Ausführung und Adaptierung ein sehr sinnvoller Ansatz. Die Richtung dieses Konzeptes entspräche meiner Vorstellung einer Baupsychologie und würde einen ersten Schritt dahingehend darstellen.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.
TU Bibliothek Your knowledge hub WIEN

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Persönliches Fazit

Als rückblickende Betrachtung dieser Arbeit möchte ich innerhalb der allgemeinen Analyse eines Leaderships im Bauwesen, auf spezielle Erkenntnisse einzelner Bereiche einer Führungstätigkeit aufmerksam machen, welche mir oberbegrifflich als strukturgebend und richtungsweisend erscheinen.

Meiner Ansicht nach ist die Interpretation des Mitarbeiterverhaltens ein Kernthema der beruflichen Entwicklung. Gerade im Bauwesen ist dieser Aspekt jedoch noch weitestgehend unberücksichtigt. In den meisten Fällen einer situativen Bewertung korrelieren unterschiedliche psychische Prozesse, welche fehlerhafte deduktive Schlüsse begünstigen. Beispielsweise wird, sowohl von Baufachkräften wie auch von Externen, noch immer von dem üblichen rauen Umgang im gesamten Bauwesen ausgegangen, obwohl gerade dieser Faktor derzeit in einem Wandel ist und vor allem in unterschiedlichen Bereichen der Baustelle unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Da gerade Verfügbarkeits- und Repräsentativitätsheuristiken die meisten Menschen präventiv in ein bestimmtes Verhaltensmuster navigieren, ist der Übergang von reflexartiger Situationsbeurteilung und Handlung zu individuell angepasster Verhaltensweise naturgemäß schwierig. Auf Basis falscher Interpretation resultierende konditionale Schlüsse können zu Schädigungen der sozialen Struktur einer Arbeitsgruppe führen.
Ich persönlich gehe davon aus, dass die Ansprüche vieler Berufstätiger (primär operativ/administrativ [sprich Bauleitung und höher]) heutiger Zeit, Sozialkompetenzen von Mitarbeitern und Führungspersonen als Grundvoraussetzung verstehen, sodass eine sozial-atmosphärisch - zumindest zufriedenstellende, Arbeitsumgebung ermöglicht wird. Bei

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

dieser Aussage denke ich in erster Linie an die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman von 1959 (Kirchler, 2017, S. 35ff).
Diese besagt, dass sogenannte Motivatoren und Hygienefaktoren erfüllt sein müssen. Sind Hygienefaktoren, zu denen extrinsische Faktoren (wie z.B. Verhalten der Vorgesetzten) zählen, nicht erfüllt, setzt eine Unzufriedenheit bei der Arbeit ein. Diese kann von Demotivation bis zur Kündigung reichen. Sind Hygienefaktoren jedoch erfüllt, stellt sich lediglich ein neutraler Zustand ein, also noch keine Zufriedenheit. Damit besagt diese Theorie, dass die positive Interpretation von Merkmalen wie Umfeld, Mitarbeiter etc. als Voraussetzung betrachtet wird.
Wie bereits erwähnt, halte ich eine individuellere Auseinandersetzung der Führungspersonen mit den Mitarbeitern für essentiell – ich postuliere hiermit keinesfalls eine derart übersteigerte Variante, wie es in der Theorie des Complex Man überzeichnet dargestellt wird. Mir geht es bei meiner Beschreibung um eine angemessene bzw. ökonomische Variante der Energieaufwendung und Aufmerksamkeit, individueller Verhaltens- und Umgangsweisen der Mitglieder einer Arbeitsgruppe untereinander.

Verschiedene Verhaltensschemata als Führungsperson

Ebenso wichtig wie eine kompetente Interpretation der Verhaltensmuster seiner Mitarbeiter, ist die Kontrolle bzw. das Verständnis, der eigenen Verhaltensschemata.
In der Realität ist der Einsatz unterschiedlicher Verhaltensschemas gerade für Führungspersonen ein wichtiges Werkzeug. So schreibe ich zwar über verschiedene Führungsstile, meine damit aber nicht, dass dieser oder jener Stil eine Allzwecklösung darstellt. Die Vorstellung der o.g. exemplarisch ausgewählten Führungstheorien (es gibt noch

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

weitaus mehr Modelle) dient lediglich einer Übersicht, um eine Vorstellung von der Vielfältigkeit der Möglichkeiten zu erhalten. So wird auch jeder jeweilige Führungsstil in seiner Anwendung, bei unterschiedlichen Führungspersonen eine andere Nuance erhalten, von der individuellen Persönlichkeit des Anwenders geprägt.
Ein interessantes Beispiel stellt die Zeit von Carlo Ancelotti beim FC Bayern München dar. Ancelotti, welcher meiner Meinung nach einen sehr beeindruckenden, effektiven Führungsstil entwickelt hat, konnte sich nicht beim FC Bayern durchsetzen. Die Gründe liegen wohl in mehreren Ursachen, darum geht es mir hierbei allerdings nicht: Wäre Ancelotti in seiner Führungsstruktur flexibler gewesen und hätte ggf. für eine gewisse Zeit eine andere Methodik angewendet, um dann nach Beherrschen der Situation zu seinem Basismuster zurückzukehren, wäre es durchaus möglich gewesen, dass er seinen Stil doch noch hätte implementieren können.

Modeling
Als Methode, sich verschiedene Verhaltensmuster zunutze machen zu können, habe ich im Zuge meiner Arbeit zwei individuelle Führungsstile analysiert, um daraus allgemein anwendbare Techniken zur Verhaltensorientierung für Führungssituationen anzubieten.
Für meine Zwecke, dem beruflichen Kontext des Bauwesens, habe ich zwei Führungsstile von Personen während der Französischen Revolution gewählt, welche ich in ihrem Umfeld sowie sie selbst analysiert habe, um daraus Schlüsse ziehen zu können. Ebenso wie es im Rahmen der Französischen Revolution bedeutsam gewesen ist, dass die dominierenden Persönlichkeiten ihren Führungsstil, den Bedürfnissen des Volkes anpassten, verhält es sich im Kontext einer Baustelle.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

So haben sich die Führungspersonen der Revolution einen eigenen, dynamischen Führungsstil geschaffen – welcher Ihnen eine eigene Marke verliehen hat.
Diese „Marke“ hatte eine Grundlage auf Basis der emotionalen, charakterlichen und kognitiven Prägung ihrer Anwender, wodurch eine optimale Charakteristik entstand, um eine Wirkungskraft allein durch sich selbst zu erzielen. Zudem ermöglichte diese Marke einen flexibleren Strategiewechsel in erforderlichen Situationen.
Einen solchen Führungsstil, welcher während bzw. aufgrund, derartiger Ereignisse wie der Französischen Revolution erschaffen und in voller intrinsischer wie extrinsischer Motivation sukzessive optimiert wurde, erregte meine Aufmerksamkeit. Infolgedessen habe ich begonnen, die Merkmale der beiden o.g., sehr unterschiedlichen Personen zu modellieren.
Jede Führungsperson sollte über die handlungsanleitenden Motive, sowie zugrundeliegenden Wertvorstellungen und Konstrukte seiner Mitarbeiter soweit im Bilde sein, dass es ihm möglich ist, aus den verschiedensten Verhaltensschemata, welche er sich angeeignet hat, jenes auszuwählen, welches die beste Passung zum aktuellen Mitarbeiter und der Problemlage erzielt. Eine entsprechende Anpassung bestehender Schemata wird vor allem bei noch unbekannten neuen Situationen, sowie aufgrund geringer Erfahrungswerte oder bspw. schwer einzuschätzender Mitarbeiter, erforderlich sein.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Bildernachweis

ABBILDUNG 1- BAUPROJEKT DYNAMIKEN 19
ABBILDUNG 2- DER BAUABLAUF 23
ABBILDUNG 3 - BEDÜRFNISPYRAMIDE NACH MASLOW 46
ABBILDUNG 4 - BEDÜRFNISPYRAMIDE AUF ARBEITSWELT ADAPTIERT 47
ABBILDUNG 5 - HIERARCHIE PORR (VEREINFACHT) 56
ABBILDUNG 6 - HIERARCHIE STRABAG (VEREINFACHT) 57
ABBILDUNG 7 - HIERARCHIEN AUF DER BAUSTELLE 58
ABBILDUNG 8 - RUBIKON MODELL 67
ABBILDUNG 9 - STÄNDESYSTEM 99
ABBILDUNG 10 - STURM AUF DIE BASTILLE 105
ABBILDUNG 11 - KOKARDE 107
ABBILDUNG 12 - DANTON 108
ABBILDUNG 13 - NATIONALKONVENT 111
ABBILDUNG 14 - JEAN PAUL MARAT 116
ABBILDUNG 15 - L`AMI DU PEUPLE 118
ABBILDUNG 16 - MAXIMILIEN DE ROBESPIERRE 125
ABBILDUNG 17 - ROBESPIERRE, DANTON, MARAT 128
ABBILDUNG 18 - VERHALTENSMATRIX AUSGANGSLAGE 151
ABBILDUNG 19 - VERHALTENSMATRIX ANWENDUNG 1 152
ABBILDUNG 20 - VERHALTENSMATRIX ANWENDUNG 2 154

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Weblinknachweis der Bilder

Abbildung 1 - Bauprojekt Dynamiken
Eigenproduktion
Abbildung 2 - Der Bauablauf
http://www.kibitz.ch/keramik-sv/svrstartahmen/bilder_sv_start/bauablauf.gif
Abbildung 3 - Bedürfnispyramide nach Maslow
http://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow/
Abbildung 4 - Bedürfnispyramide auf Arbeitswelt adaptiert
http://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow/
Abbildung 5 - Hierarchie PORR (vereinfacht)
Eigenproduktion
Abbildung 6 - Hierarchie STRABAG (vereinfacht)
Eigenproduktion
Abbildung 7 – Hierarchien auf der Baustelle
Eigenproduktion
Abbildung 8 - Rubikon Modell
https://erfolgsfaktormanagementimmittelstand.com/2014/12/30/was-ist-das-ziel-von-fuhrungskrafteentwicklung/
Abbildung 9 - Ständesystem
http://popp-sport.de/02%20Geschichtsunterricht/12%20Pruefung/ZSF%20Sch%20Zuarb%2001-03.html

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Abbildung 10 - Sturm auf die Bastille
http://www.kinderzeitmaschine.de/neuzeit/kultur/franzoesische-revolution/epoche/1789/ereignis/sturm-auf-die-bastille.html?ht=6&ut1=119&ut2=107
Abbildung 11 - Kokarde
https://www.cobocards.com/pool/de/cardset/4fckd0315/online-karteikarten-franzrevnapoleon/
Abbildung 12 - Danton
https://de.wikipedia.org/wiki/Georges_Danton#/media/File:Georges_Danton.jpg
Abbildung 13 - Nationalkonvent
http://www.antoine-saint-just.fr/lieux/tuileries.html
Abbildung 14 - Jean Paul Marat
https://thefreelancehistorywriter.com/2013/11/01/simmone-evrard-wife-of-jean-paul-marat-a-guest-post-by-katherine-emrick/
Abbildung 15 - L`Ami du Peuple
http://empireroy.free.fr/phpwebgallery/picture.php?/581/category/20
Abbildung 16 - Maximilian de Robespierre
http://www.thefamouspeople.com/profiles/maximilien-de-robespierre-6379.php
Abbildung 17 - Robespierre, Danton, Marat
http://www.theatrepremol.com/Marat_Danton_Robespierre.H.htm#Marat_Danton_Robespierre.H
Abbildung 18 - Verhaltensmatrix Ausgangslage
Eigenproduktion
Abbildung 19 - Verhaltensmatrix Anwendung 1
Eigenproduktion

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Abbildung 20 - Verhaltensmatrix Anwendung 2
Eigenproduktion

Literaturverzeichnis

Ancelotti, C. (2016). *Quiet Leadership: Wie man Menschen und Spiele gewinnt.* München: Der Hörverlag.

Bluhm, H., & Münkner, H. (2002). *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Band 4: Zwischen Normativität und Faktizität.* Berlin: Akademie Verlag.

Carnegie, D. (13. November 2015). Wie man Freunde gewinnt: Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden - Hörbuch. Berlin.

de Robespierre, M., & Unruh, H. (1989). *Ausgewählte Texte.* Hamburg: Merlin Verlag.

Engel, A. (11. April 2015). *www.wirtschaftswissen.de*. Abgerufen am 09. März 2017 von https://www.wirtschaftswissen.de/marketing-vertrieb/werbung/9-kaufmotive-von-kunden/

Finsterwald, M., Lüftenegger, M., & Schober, B. (2017). *Arbeits- und Lernmethodik. Einführung in das Selbstregulierte Lernen WPBA SQ1-1.* Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m. b. H.

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Gallo, M. (2007). *Robespierre.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Hartmann, P. C. (1994). *Französische Könige und Kaiser der Neuzeit: Von Ludwig XII. bis Napoleon III. 1498-1870.* München: C.H. Beck.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs.* München: Bertelsmann Verlag.

Karrierebibel. (kein Datum). Von http://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow/ abgerufen

Karst, K. (kein Datum). *www.kereenkarst.de*. Abgerufen am 09. März 2017 von http://kereenkarst.de/die-fuenf-wichtigsten-kaufmotive/

Kirchler, E. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Kirchler, E. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Kirchler, E. (2017). *Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie - Einführung in die Wirtschaftspsychologie WPBA EBW2-1.* Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m. b. H.

Körner, N. (2011). *Führen beginnt im Kopf des anderen: Wirkungsvoll kommunizieren und überzeugen - so*

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

werden Sie endlich verstanden! Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.

Krivanec, E. (1986). *Jean Paul Marat. Fremd unter Fremden.* Wien: Karolinger Verlag.

Maderthaner, R., & Schott, R. (2017). *Allgemeine Psychologie I WPBA AP1-1.* Wiener Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m. b. H.

Nathschläger, J. (2012). Motivation als "Wille zum Sinn" - das psychologisch-philosophische Konzept der Logotherapie Viktor Frankls. In S. M. Brüntrup G., *Warum wir habdeln - Philosophie der Motivation* (S. 153 - 173). Stuttgart: Kohlhammer.

ORF (Regisseur). (1969). *1-2 Bier machen nix!* [Video].

Paschen, M., & Dhismaier, E. (2011). *Psychologie der Menschenführung: Wie Sie Fühungsstärke und Autorität entwickeln.* Berlin: Springer Verlag.

Paschen, M., & Dihsmaier, E. (2014). Psychologie der Menschenführung: Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln - Hörbuch. Heidelberg.

Schefter, T. (2017). *www.aphorismen.de*. Von https://www.aphorismen.de/suche?f_autor=3178_Maximilien+Marie+Isidore+de+Robespierre abgerufen

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Soboul, A. (1983). *Die Große Französische Revolution. Ein Abriß ihrer Geschichte (1789–1799), S. 230.* Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Sprenger, R. (1996). *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse.* Frankfurt: Campus Verlag.

Vance, A. (2015). *Elon Musk: Wie Elon Musk die Welt verändert – Die Biografie.* München: Finanzbuch Verlag.

von Rosenstiel, L. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise.* Stuttgart: Schäffler-Poeschl Verlag.

von Rosenstiel, L., & Gebert, D. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation.* Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Weinert, A. (1998). *Organisationspsychologie.* Weinheim: Verlagsgruppe Beltz.

Weinert, A. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage).* Weinheim: Psychologie Verlags Union.

WHO. (kein Datum). *www.dimdi.de*. Von ICD-10: http://www.dimdi.de/static/de/klassi/icd-10-who/kodesuche/onlinefassungen/htmlamtl2016/block-f60-f69.htm abgerufen

Unabhängige Informationsquelle:

http://www.voltairenet.org/article177163.html

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Diplomarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.