

Angela Dietz

**MACHT OHNE**

**MACHTWORT**

Verantwortung übernehmen

Potenziale entfalten

## Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

### Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

# BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

**E-Book-Nutzungslizenz:** Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

## I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

### a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszusweise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

### b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

### c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speichermöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

### d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

## **II. Laufzeit und Kündigung**

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

## **III. Kennzeichenrechte**

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

## **IV. Prüfrechte**

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

## **V. Urheberrecht**

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

## **VI. Haftungsausschluss**

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

Angela Dietz

**MACHT** **OHNE**

**MACHTWORT**

Verantwortung übernehmen

Potenziale entfalten

Angela Dietz

## **Macht ohne Machtwort**

Verantwortung übernehmen – Potenziale entfalten

1. Auflage 2015

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

### **Bestellnummern**

ISBN 978-3-86980-325-8 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-326-5 (E-Book, PDF)

### **Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 2099-100

Fax: +49 (0)5 51 2099-105

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

### **Satz und Layout**

Sabine Kempke

### **Druck und Bindung**

Kösel GmbH & Co. KG, Altusried-Krugzell

### **Copyrightvermerk**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung: Macht macht</b> .....	7
1.1 »Macht über andere« und »Macht miteinander« .....	11
1.2 Arbeitsscheu, bequem, denkfaul – Die klassischen Feindbilder .....	19
<b>2. Wachstumshierarchie statt Dominanzhierarchie</b> .....	21
<b>3. Vertrauen – Verstand – Verantwortung</b> .....	31
3.1 Generation V .....	35
3.2 Wachstumshierarchien setzen auf Selbst- und Mitverantwortung .....	38
3.3 Die Folgen einer dominanzhierarchischen Kultur ....	43
3.4 Wachstumshierarchie: Für ein konstruktives Miteinander .....	46
3.5 Warum Macht-über-Denken hartnäckig in den Köpfen bleibt .....	51
3.6 Gesunden Selbstwert, bitte! .....	53
3.7 »Macht miteinander« .....	55
<b>4. Bedürfnisbewusstsein: Die Macht menschlicher Bedürfnisse</b> .....	63
4.1 Selbstklärung – Eine Voraussetzung, um Macht neu zu nutzen .....	68
4.2 Auf einen Blick: Die Selbstklärung .....	71
4.3 Wie »Macht über andere« sich auswirkt .....	73
4.4 Wie Sie »Macht über« erkennen: Zeichen ungesunder Machtausübung .....	75

<b>5. Vorbild Natur: Biointelligente Grundlagen für »Macht miteinander«</b> .....	83
5.1 Pflegeanleitung für gesunde Führungshierarchien ...	88
5.2 Gesundes Kommunizieren: Der Weg zu »Macht miteinander« .....	90
5.3 Der erste Schritt zur Erkenntnis: Die aufrichtige Selbstklärung .....	94
5.4 Beispielszene: »Präsentation bis morgen, bitte!« .....	95
5.5 Konflikte tatsächlich lösen: Die Kraft der Empathie .....	106
5.6 Beispielszene: Empathisch .....	116
5.7 Mitarbeiter zu stärken, erfordert Mut .....	118
5.8 Beispiel: Was ist los mit Frau Haber? .....	122
<b>6. Vom Egosystem-Bewusstsein zum Ökosystem-Bewusstsein</b> .....	133
6.1 Macht haben oder überlassen – Wie beides sinnvoller für alle sein kann.....	136
6.2 Mit Macht ohne Machtwort zu gesundem Führen ..	143
<b>7. Abschlussbetrachtung: Den Klimawandel in der eigenen Organisation gestalten</b> .....	147
<b>Anhang</b> .....	151
Praktische Umsetzungshilfen kompakt.....	152
Die vier Elemente für Ihre Selbstklärung und eine neue Gesprächsqualität .....	153
Bedürfnisse, die wir alle haben.....	162
Literaturgrundlagen und -empfehlungen .....	165
<b>Über die Autorin</b> .....	169

**1.**

## **Einleitung: Macht macht**



*»Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht.«*

Abraham Lincoln (1809–1865), 16. US-amerikanischer Präsident

Was meinte der 16. Präsident der Vereinigten Staaten, als er das sagte?

Wir zollen Menschen Respekt, die ihre Macht sinnvoll zum Wohle aller einsetzen. Dann sind wir dankbar, dass diese Menschen Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen, Dinge voran bringen. Wer dagegen mit Personen, die Macht verkörpern, unschöne Erfahrungen gemacht hat, dem flößt Macht eher Angst und Argwohn ein. Man begegnet mächtigen Menschen dann wohl eher abwartend und prüfend ja sogar unterwürfig denn mit Augenhöhe und Vertrauen. Wer Macht hat und diese selbstherrlich einsetzt, sie also missbraucht, oder auch gar nicht nutzt, verliert die Loyalität und die Wertschätzung seiner Mitarbeiter, Schüler, Partner, Kinder und Kunden – am Ende kostet dieses Verhalten oftmals Zufriedenheit, Zusammenhalt, Erfolg.

Macht per se ist also sicher nicht negativ.

Wie wir Machthabende bewerten, hängt entscheidend davon ab, wie verantwortlich jemand mit den ihm zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten umgeht.

Verantwortungsvoll genutzte Macht gestaltet Entwicklung, trifft Entscheidungen, wird zum Katalysator für alle Beteiligten. Menschen, die Handlungsmöglichkeiten oder Entscheidungsgewalt besitzen, sich aber nicht zutrauen, diese zum Vorwärtskommen im Sinne und zum Wohle aller zu nutzen, setzen mit dem eigenen Verhalten des Aussitzens und Abwartens so manchen Team- beziehungsweise Unternehmenserfolg oder auch Familienfrieden aufs Spiel.

Zunächst einmal sind Menschen, die aufgrund ihrer Position, ihres Geldes oder eines Amtes andere bestrafen oder belohnen können und Entscheidungen treffen, die Auswirkungen auf andere haben, Machthaber, Führende oder Chefs. In Gesprächen höre ich zum Beispiel häufig, dass sich Menschen über Missstände in Politik und Wirtschaft beschweren und dabei von den Mächtigen sprechen. Ich halte es für wichtig, auch meinen eigenen Anteil an der Zuschreibung von Macht und der Benennung von Verantwortlichen zu klären: Wem schreibe ich selbst Macht zu, wem übertrage ich Verantwortung und damit auch Macht? Welchen Einfluss habe ich selbst und wie viel gebe ich an andere ab? Wo ist meine Verantwortung, wo die des anderen?

Der Ausspruch von Abraham Lincoln lässt darauf schließen, dass ein Mensch ab dem Moment der Ermächtigung sein wahres Gesicht zeigt. Er offenbart seine Überzeugungen, seine Ziele – welcher Art auch immer sie sein mögen.

Wer etwas voranbringen möchte, braucht Macht. Wer machtlos ist, also weder Entscheidungen treffen noch Veränderungen umsetzen kann, tritt auf der Stelle – er ist *ohnmächtig*, also *ohne Macht*. Wer Macht hat, hat die Möglichkeit das zu forcieren, was er für bedeutsam hält.

Macht hilft Menschen dabei zu gestalten, die eigenen Bedürfnisse erfüllt zu bekommen – zu erreichen, was ihnen wichtig ist. Das Gleiche gilt für die Macht einer Gruppe von Menschen, die gemeinsame Ziele verfolgen. Es ist also durchaus verständlich, dass Macht für viele als erstrebenswert gilt.

Umso erstaunlicher ist es, dass Unternehmen und Institutionen – in Person also Vorstände, Chefs, Direktoren und Führungsverantwortliche – nicht schon länger daran interessiert sind, ihre Mitarbeiter und Mitglieder stärker zu ermächtigen. Möglicherweise steht dahinter die Sorge, dass diese Menschen nicht verantwortlich mit ihrer Macht umgehen werden.

## 1.1 »Macht über andere« und »Macht miteinander«

Gesundes Kommunizieren und Führen trifft eine Unterscheidung zwischen zwei grundsätzlichen Strategien des Umgangs mit Macht:

»Macht über andere« und »Macht miteinander«.

Macht ist oftmals negativ konnotiert. Denken Sie nur an die Assoziationen, die Sie mit folgenden Begriffen haben: Machtkampf, Machthunger, Machthaber, Machtprobe, mächtig, machtlos, Machtmissbrauch.

Wenn die Macht Strukturen (nach oben, unten, quer) hat, kann ich mit Macht Einfluss ausüben – persönlich und durch die Struktur, die mich in meinem Tun unterstützt. Wenn Strukturen erkennbar sind, sprechen je nach Kontext manche von Verlässlichkeit, Dienstwegen, politisch korrektem Vorgehen oder einer Erziehungsrichtung. Wenn keine Strukturen erkennbar sind, nennt man dies in der Pädagogik »Laisser-faire«. In strukturlosen Zusammenhängen begegnen wir auch Begriffen wie »ad hoc«, »beliebig«, »zufällig«. Das Gegenteil hierzu, ein extrem durchstrukturiertes Machtsystem, fanden wir fein getunt par excellence bis 1989 direkt vor unserer Haustür: In

der damaligen DDR gab es ein knallhartes strukturelles Machtgefüge von ganz oben nach ganz unten. Interessen wurden durch Druck, Strafen, Folter, Freiheitsberaubung et cetera von oben herab durchgesetzt.

Mary Parker Follett hat, ohne dabei konkret von Macht zu sprechen, eine wichtige Aussage zur Adaption von Macht zu Führungszwecken getroffen: »Es gibt drei Wege/Möglichkeiten Unterschiede zu handhaben – Dominieren, Kompromiss, Integration. Beim Dominieren/Durchsetzen gewinnt nur eine Seite, beim Kompromiss bekommt keiner wirklich, was er möchte, bei der Integration finden wir einen Weg, bei dem beide Seiten gewinnen.«

Die negativ konnotierten Formen von Macht sind Machtüber-Strategien. Macht, die eingesetzt wird, um gemeinsam Ziele zu erreichen und integrativ zu führen, nutzt sogenannte Strategien der »Macht miteinander«. Ich möchte in diesem Buch auf die Positionsmacht – also die Macht, die jemand qua seiner Position in einem System oder in einer Struktur hat – und auf die persönliche Macht eingehen, die jeder hat, um »Macht über andere« oder »Macht miteinander« zu leben.

## »Macht über«

Mehr Menschen als mir lieb ist, werden heute noch immer Opfer von Macht-über-Entscheidungen in Familien, Schulen, Politik oder beruflichen Kontexten. Sie leiden unter Macht, die ohne Verantwortung oder ohne Einbeziehung der Betroffenen genutzt wird, um sich durchzusetzen. So werden Verlierer und Gewinner produziert, während einige wenige ihre Interessen auf Kosten anderer realisieren. Diese wenigen tragen Einstellungen, Überzeugungen und Denkweisen in sich, die ihren Umgang mit anderen prägen: dass Menschen Druck und Kontrolle brauchen, da sie freiwillig nichts, zu wenig oder mindere Qualität liefern; dass man ihnen nicht zu viele Informationen geben darf, weil sie damit nicht umzugehen verstehen; dass der Machthaber schon am besten weiß, was gut für andere ist; und dass Menschen sich leichter lenken lassen, wenn sie unwissend, unmündig und nicht zu selbstbewusst sind.

Diese Einstellung und Geisteshaltung beschrieb der damalige Professor am Michigan Institute for Technology (MIT) Douglas M. McGregor bereits 1960 in seinem Buch *The Human Side of Enterprise* (deutsche Ausgabe: *Der Mensch im Unternehmen*, Econ 1973). Er konstatierte, dass zwei unterschiedliche Menschenbilder/Annahmen über Verhaltensweisen und Einstellungen von

Mitarbeitern das Verhalten der Manager beeinflussen. Er nannte diese unterschiedlichen Menschenbilder »Theorie X« und »Theorie Y«. Theorie X geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus faul ist und Arbeit bestmöglich aus dem Weg zu gehen versucht. Dieser Menschentypus lässt sich nur durch extrinsisch orientierte Maßnahmen zum Arbeiten bewegen. Mit anderen Worten: Zuckerbrot oder Peitsche, Belohnung oder Abstrafung, Lob oder Abwertung. In der Theorie X sah McGregor die implizite Grundlage einer streng dominanzhierarchischen Betriebsführung.

Was diese Haltung gegenüber Mitmenschen für die Kommunikation in Unternehmen und Institutionen bedeutet, liegt auf der Hand: Sie lässt sich, als klassische vertikale Anweisungs- oder Gehorsamskultur beschreiben, wie mancher sie in extremer Form wohl aus dem Militär kennt. Reiht sich der Mensch widerstandslos ein, darf er Lob erwarten oder hat zumindest keine Schwierigkeiten zu befürchten. Weicht er mit seinem Verhalten und seinen Handlungen von der geforderten Linie ab, sagt also Nein, drohen Nachteile oder Druck.

Als Widerpart zur Theorie X führt Douglas M. McGregor in *The Human Side of Enterprise* die Theorie Y ein – und macht keinen Hehl daraus, dass er diese Typisierung als

Führungshaltung im Unternehmen bevorzugt. Die Theorie Y beruht im Gegensatz zur Theorie X auf der Annahme, dass der Mensch von Natur aus, also von Geburt an, lernwillig, ehrgeizig und damit intrinsisch motiviert ist, Dinge zu tun beziehungsweise zu lernen. Um aus seiner Sicht sinnvolle Ziele zu erreichen, legt der Mensch sich durchaus bereitwillig strenge Selbstdisziplin auf. Arbeit sieht er nicht als notwendiges Übel, sondern als Quelle der Zufriedenheit. Dieser Typ Mitarbeiter hat Freude an seiner Leistung, trägt ein natürliches Selbstbewusstsein in sich und ist aufgrund seiner Eigenmotivation sehr wohl zu kreativen Lösungen imstande.

Dieses Menschenbild der Theorie Y weist große Ähnlichkeit mit der Grundannahme der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) auf, die besagt, dass Menschen gerne etwas für andere tun, wenn sie es denn freiwillig tun und dass Menschen bei allem, was sie tun, versuchen, sich ein eigenes Bedürfnis zu erfüllen, nie aber anderen schaden wollen. Das Modell des Gesunden Führens orientiert sich klar am Y-Typus: Menschen brauchen nicht Belohnung oder Bestrafung, um Leistung zu bringen, sondern ein offenes Umfeld, Kommunikation auf Augenhöhe und die Ermächtigung seitens der Führung, sich selbst motiviert einzubringen. Mit anderen Worten: Menschen brauchen Vertrauen und emotionale Sicherheit.

Theorie X	Theorie Y
<p>Der durchschnittliche Mensch ist faul, lehnt die Arbeit ab und versucht so wenig wie möglich zu tun. Wie es der gesamten Organisation geht, ist ihm gleichgültig.</p>	<p>Menschen sind leistungsbereit. Wenn sie die Chance haben, tun sie das, was für sie selbst, andere und die Organisation gut ist.</p>
<p>Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter hart arbeiten, müssen die Manager sie engmaschig überwachen.</p>	<p>Um den Mitarbeitern zu ermöglichen, im Interesse der Organisation zu arbeiten, ist es Aufgabe der Vorgesetzten beziehungsweise Manager, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das den Mitarbeitern Gelegenheit bietet, initiativ zu werden und selbstständig zu handeln.</p>
<p>Die Manager müssen strenge Arbeitsregeln aufstellen und ein genau festgelegtes System von Belohnungen und Sanktionen einrichten, um die Mitarbeiter zu kontrollieren.</p>	<p>Die Manager geben Autorität ab, Regeln sollen allen Beteiligten bestmöglichst dienen. Mitarbeiter arbeiten hoch selbstverantwortlich.</p>

Die negative Einstellung des Managements zu den Mitarbeitern in der Theorie X führt zu Aktionen, Reaktionen und Verhaltensweisen, die diese Einstellung bestätigen. Aber ebenso führen die gesteigerten Handlungsspielräume der Mitarbeiter durch die Theorie Y zu deren Bestätigung und Verstärkung (Prinzip der Selffulfilling Prophecy).