

Selimbasic, Mirela

**MITARBEITERFÜHRUNG –  
EIN VERGLEICH DER URSPRÜNGLICHEN UND MODERNEN  
THEORIEANSÄTZE**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor BWL, Internationales Management

Mittweida, 2011

Erstprüferin: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Mag. Harald Rannert

# VORWORT

Führung ist ein seit Jahrhunderten diskutiertes Phänomen, welches immer wieder aufs Neue erprobt, erforscht oder auch theoretisch beschrieben wird, da trotz jahrelanger Forschung nach der „idealen Führungskraft“ noch keine Theorie festgestellt werden konnte, die diese idealtypischen Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensweisen oder Qualifikationen entsprechend als „ideal“ definieren und darstellen konnte.

Gerade in der heutigen schnelllebigen und sich rasch wandelnden Zeit ist es schwierig einigen veralteten Theorien zu folgen. Führungskräfte stehen tagtäglich vor neuen Herausforderungen. Den meisten fehlt Klarheit darüber, welche Theorien oder Konzepte wirklich praxistauglich sind, was sich bisher bewährt hat aber auch in Zukunft im modernen Management bedeutsam sein wird.

Die Mitarbeiter von heute wünschen sich mehr Kompetenzen, Selbstständigkeit, Mitsprache, Verantwortung, Förderung, Teamarbeit, gerechte Entlohnung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Offenheit in der Kommunikation und sichere Arbeitsplätze, sowie als Mensch mit Wünschen, Gefühlen und Vorstellungen ernst genommen zu werden. Können Führungskräfte mit den sich immer ändernden und wachsenden Forderungen an sie umgehen und darauf eingehen, sind sie einer „guten Führungskraft“ einen Schritt näher.

# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT .....	I
INHALTSVERZEICHNIS .....	II
ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS .....	IV
LITERATURVERZEICHNIS .....	V
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMSTELLUNG .....	1
1.2. METHODISCHES VORGEHEN UND ZIELSETZUNG .....	1
<b>2. ÜBERBLICK PERSONALMANAGEMENT .....</b>	<b>2</b>
2.1. ZIELE DES PERSONALMANAGEMENTS .....	2
2.2. AUFGABEN DES PERSONALMANAGEMENTS .....	4
2.2.1. <i>Personalplanung</i> .....	4
2.2.2. <i>Personalbeschaffung und -auswahl</i> .....	5
2.2.3. <i>Personaleinsatz</i> .....	7
2.2.4. <i>Personalentlohnung</i> .....	8
2.2.5. <i>Personalbeurteilung</i> .....	8
2.2.6. <i>Personalführung</i> .....	9
2.2.7. <i>Personalentwicklung</i> .....	9
<b>3. GRUNDLAGEN DER MITARBEITERFÜHRUNG .....</b>	<b>11</b>
3.1. DEFINITION DES FÜHRUNGSBEGRIFFS .....	11
3.1.1. <i>Führungsbeteiligte</i> .....	13
3.1.2. <i>Funktionen der Führung</i> .....	15
3.1.3. <i>Prozess der Führung</i> .....	16
3.2. FÜHRUNGSTHEORIEN .....	18
3.2.1. <i>Personenorientierte Ansätze</i> .....	19
3.2.1.1. <i>Eigenschaftstheorien</i> .....	19
3.2.1.2. <i>Charismatische Führungstheorien</i> .....	22
3.2.1.3. <i>Tiefenpsychologische Führungstheorien</i> .....	24
3.2.1.4. <i>Entscheidungstheoretische Ansätze</i> .....	25
3.2.1.5. <i>Weg-Ziel-Theorie</i> .....	26
3.2.1.6. <i>Die Attributionstheorie</i> .....	27
3.2.2. <i>Situationsorientierte Ansätze</i> .....	29
3.2.2.1. <i>Reifegradtheorie</i> .....	29
3.2.2.2. <i>Kontingenzmodell</i> .....	32
3.2.2.3. <i>Theorie der Führungssubstitute</i> .....	33

3.2.3. <i>Positionsorientierte Ansätze</i> .....	36
3.2.3.1. <i>Rollentheorie</i> .....	36
3.2.3.2. <i>Machttheoretische Ansätze der Führung</i> .....	38
3.2.3.3. <i>Ökonomische Theorien</i> .....	39
3.2.4. <i>Interaktionsorientierte Ansätze</i> .....	41
3.2.4.1. <i>Idiosynkrasie-Kredit-Theorie</i> .....	41
3.2.4.2. <i>Dyadische Führungstheorie</i> .....	41
3.3. <i>FÜHRUNGSSTILE</i> .....	43
3.3.1. <i>Idealtypen der Führung</i> .....	43
3.3.2. <i>Kontinuumansatz</i> .....	44
3.3.3. <i>Realtypen der Führung</i> .....	44
3.3.4. <i>Entscheidungsmodell</i> .....	52
3.4. <i>PRAKTISCHE FÜHRUNGSMODELLE</i> .....	53
3.4.1. <i>Zürcher Ansatz</i> .....	53
3.4.2. <i>St. Galler Management-Modell</i> .....	55
3.4.3. <i>7-S-Modell</i> .....	57
3.4.4. <i>Das Harzburger Modell</i> .....	58
3.5. <i>FÜHRUNGSKONZEPTE</i> .....	59
3.5.1. <i>Management by Exception</i> .....	59
3.5.2. <i>Management by Objectives</i> .....	60
3.5.3. <i>Management by Motivation</i> .....	61
3.5.4. <i>Management by Participation</i> .....	61
3.5.5. <i>Management by Delegation</i> .....	62
3.5.6. <i>Management by Results</i> .....	62
<b>4. VERGLEICH DER URSPRÜNGLICHEN UND MODERNEN THEORIEANSÄTZE</b> .....	<b>63</b>
4.1. <i>WERTEWANDEL UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN</i> .....	63
4.2. <i>SYSTEMORIENTIERTER PERSONALFÜHRUNGSANSATZ</i> .....	65
4.3. <i>VERGLEICH DER URSPRÜNGLICHEN UND MODERNEN THEORIEANSÄTZE</i> .....	68
4.4. <i>NEW LEADERSHIP</i> .....	70
4.4.1. <i>Charismatische Führung</i> .....	70
4.4.2. <i>Transaktionale und transformationale Führung</i> .....	70
4.4.3. <i>Emotionale Führung – Führung mit emotionaler Intelligenz</i> .....	72
4.4.4. <i>Coachender Führungsstil</i> .....	73
<b>5. SCHLUSS</b> .....	<b>76</b>

## **ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS**

Abb. 1	Aufgaben des Personalmanagements .....	4
Abb. 2	Instrumente der internen Personalbeschaffung .....	6
Abb. 3	Externe Personalbeschaffungswege .....	6
Abb. 4	Trainingsmethoden der Personalentwicklung .....	10
Abb. 5	Überblick Führungstheorien .....	19
Abb. 6	Weg-Ziel-Theorie .....	27
Abb. 7	Darstellung der Reifegradtheorie .....	31
Abb. 8	Rollenerwartungen an eine Person .....	37
Abb. 9	Darstellung des Kontinuum Ansatzes .....	44
Abb. 10	Darstellung des Managerial Grid .....	48
Abb. 11	Darstellung des 3-D-Konzeptes nach <i>Reddin</i> .....	50
Abb. 12	Entscheidungsmodell nach <i>Vroom/Yetton</i> .....	52
Abb. 13	Vertikale und horizontale Beziehungen im Zürcher Ansatz .....	55
Abb. 14	Darstellung des 7-S-Modell nach <i>Pascale/Athos</i> .....	57
Abb. 15	Führerkompetenzen im Wandel .....	64
Tabelle 1	Prozess der Personalführung .....	17
Tabelle 2	Empirisch ermittelte Führungseigenschaften .....	20
Tabelle 3	Weltweit gültige Führungsideale .....	22

# **1. EINLEITUNG**

## **1.1. PROBLEMSTELLUNG**

Mitarbeiter richtig zu führen, ist heute aus unzähligen Gründen erheblich schwieriger als früher. Die Menschen haben im Vergleich zu früheren Vorstellungen von den patriarchalisch geleiteten Betrieben nur noch geringe persönliche Bindung an den Arbeitsplatz oder das Unternehmen in dem sie beschäftigt sind, und haben somit eine veränderte Einstellung zur Arbeit. Diese kaum vorhandene Bindung wird unterstützt durch die immer mehr steigenden Ansprüche an das Leben und die veränderten Wertvorstellungen in Bezug auf Statussymbole und damit verbundene höhere Lohn- und Gehaltsforderungen.<sup>1</sup> Aus diesem Grund ist gerade in der heutigen Zeit die Auseinandersetzung mit den Anforderungen an eine gute Führungskraft unumgänglich. Das Hauptproblem im Zusammenhang mit dem Thema Führung besteht darin, dass es eine Vielzahl an möglichen und erforschten Führungsansätzen und Grundsätzen gibt, die seit dem letzten Jahrhundert theoretisch und empirisch dargelegt wurden, jedoch wurde bis heute kein Beweis erbracht, dass es einen „idealen“ Führungsgrundsatz gibt.

## **1.2. METHODISCHES VORGEHEN UND ZIELSETZUNG**

Diese Bachelorarbeit ist in vier Kapitel gegliedert. Nach der Einleitung werde ich auf die wesentlichen Merkmale des Personalwesens, dem die Personalführung in der Betriebswirtschaft untergeordnet ist, eingehen. Im nachfolgenden Kapitel werde ich die Grundlagen der Personalführung im Detail erläutern. Beginnend mit der Definition des Führungsbegriffes und den Grundlagen der Führung, wird sich das Hauptaugenmerk auf die klassischen (ursprünglichen) Führungstheorien, -stile, -konzepte und -modelle richten.

Im vierten Kapitel möchte ich die Systemtheorie der Personalführung als einen möglichen moderneren Ansatz erläutern und auf einige neuere Führungsstiltypologien eingehen. Das Ziel der Arbeit ist der Vergleich der ursprünglichen und der modernen Theorieansätze, sowie als Schluss eine Ausblick in die Zukunft der Mitarbeiterführung.

---

<sup>1</sup> Haberkorn, Kurt; Praxis der Mitarbeiterführung; Renningen-Malmsheim 2002; S. 1.

## 2. ÜBERBLICK PERSONALMANAGEMENT

„Das **Personal** ist die Gesamtheit der Arbeitnehmer eines Unternehmens, also die Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Wissen, Können, Verhalten und ihren Werthaltungen. **Personalmanagement** stellt die Gesamtheit der Visionen, Ziele, Strategien und Instrumente im Personalführungsbereich eines Unternehmens dar. Sie prägen das Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte.“<sup>2</sup>

Es ist also die Summe aller Maßnahmen und Einrichtungen, die den einzelnen Mitarbeiter und seinen Arbeitsplatz, aber auch die Zusammenarbeit mit anderen betreffen. Personalarbeit wird nicht isoliert in der Personalabteilung verrichtet, sie durchzieht das ganze Unternehmen, findet auch bei den Führungskräften in den verschiedenen Funktionsbereichen statt, und regelt einen Großteil der Beziehungen unter den Mitarbeitern sowie zwischen ihnen und den organisatorischen Strukturen. Die Kompetenzverteilung zwischen Personalabteilung und Führungskräften kann in jedem Unternehmen individuell getroffen werden, abhängig von Größe des Unternehmens bzw. Personalabteilung oder den Fachkompetenzen der Führungskräfte.

Im Mittelpunkt der Personalarbeit steht der Mitarbeiter. Das Unternehmen ist nur leistungsfähig, wenn die verschiedenen Aufgaben von Mitarbeitern mit entsprechender Ausbildung und Leistungsbereitschaft erfüllt werden, wenn es also gelingt, die individuellen mit den betrieblichen Zielen in Einklang zu bringen.

Die Zentrale Zielsetzung des Personalmanagements wird darin gesehen, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch eine entsprechende Quantität und Qualität von Führungskräften und Mitarbeitern sicherzustellen.<sup>3</sup>

### 2.1. ZIELE DES PERSONALMANAGEMENTS

Die personalwirtschaftlichen Ziele gliedern sich in den unternehmenspolitischen Gesamtzusammenhang ein und dienen der Erreichung der Unternehmensziele. Sie sind somit direkt vom Unternehmenszweck abhängig und gleichzeitig Ausdruck des in einem Unternehmen verwirklichten Menschenbildes. Oberstes Sachziel des

---

<sup>2</sup> Grüll, Werner; Schaur, Erwin; Huber, Wolfgang; ua.: a.a.O., S. 10.

<sup>3</sup> Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, Wiesbaden 2010, S. 15.

Personalmanagements ist, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort die quantitativ und qualitativ geeigneten personellen Kapazitäten bereitzustellen, die notwendig für den betrieblichen Leistungsprozess sind.<sup>4</sup>

### Wirtschaftliche Ziele

Die wirtschaftlichen Ziele beschreiben die Unternehmensbedürfnisse. Oberstes Bedürfnis ist die Versorgung des Unternehmens mit den bestgeeigneten Mitarbeitern.<sup>5</sup>

Die Ziele können zum Beispiel wie folgt definiert sein:

- Minimierung der Kosten im Personalbereich
- Optimierung des Mitarbeiterpotenzials
- Steigerung der Arbeitsleistung (z.B. durch Motivation)
- Nutzung der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter zur Aufgabenerledigung<sup>6</sup>

### Soziale Ziele

In den sozialen Zielen werden die Mitarbeiterbedürfnisse definiert – durch Erfüllung dieser, wird eine steigende Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern bewirkt.

Hierzu gehören zum Beispiel:

- Sicherung des Arbeitsplatzes
- Bestmögliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutz, Ergonomie, Arbeitszeitgestaltung)
- Entlohnung
- Kooperative Führungskonzepte bzw. Mitbestimmung der Mitarbeiter
- Förderung der Mitarbeiter durch Personalentwicklung<sup>7</sup>

Um die Unternehmensziele erfolgreich zu erreichen, gilt es das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen zu lösen und eine Zusammenwirkung der ökonomischen und sozialen Effizienz zu schaffen.

---

<sup>4</sup> Hermann, Marc A., Pfiko, Clarisse: Personalmanagement, Zürich 2009, S. 17.

<sup>5</sup> Vgl. Rump, Jutta: Skript Personalwirtschaft, URL <[http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/F20F56E3E2940A93C1256F0700350070/\\$FILE/Skript%20Personalwirtschaft.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/F20F56E3E2940A93C1256F0700350070/$FILE/Skript%20Personalwirtschaft.pdf)> verfügbar am 03.10.2011, S. 8.

<sup>6</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, Ludwigshafen (Rhein) 2006, S. 26.

<sup>7</sup> Vgl. Hermann, Marc A., Pfiko, Clarisse: a.a.O., S. 18.



## 2.2. AUFGABEN DES PERSONALMANAGEMENTS

Die wesentlichen Aufgaben bzw. Bereiche des Personalmanagements werden in folgender Abbildung dargestellt und im Nachfolgenden kurz beschrieben:

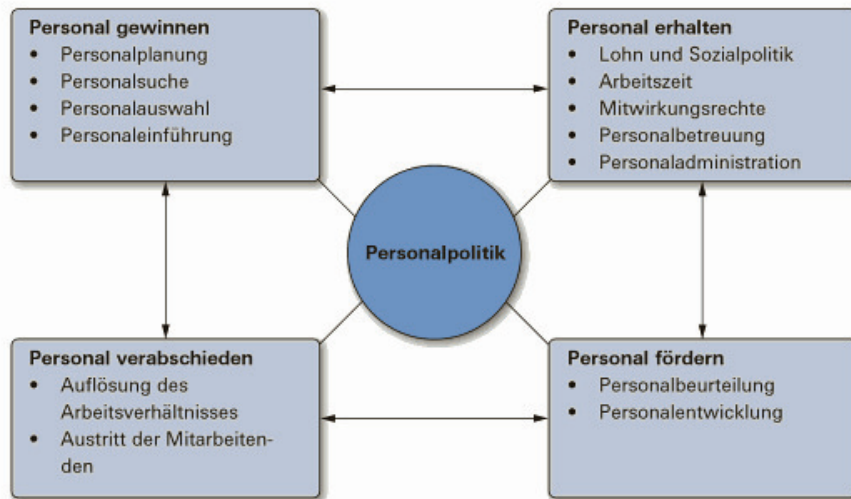


Abb. 1 Aufgaben des Personalmanagements<sup>8</sup>

### 2.2.1. Personalplanung

Die Personalplanung hat die Aufgabe, die personellen Kapazitäten für die Erfüllung der Unternehmensziele zu ermitteln, in Abhängigkeit von der Planung anderer Unternehmensbereiche.

Einen wichtigen Teil der Personalplanung nimmt die Personalbedarfsplanung ein.

Der Personalbedarf kann auf zwei Arten bestimmt werden:

- **quantitativer Personalbedarf:** benötigte Anzahl an Mitarbeitern, die zur Erfüllung der Aufgaben zu einem bestimmten Zeitpunkt oder für eine bestimmte Dauer benötigt werden
  - **qualitativer Personalbedarf:** notwendige Qualifikationen / Kompetenzen, die zur Erfüllung der Aufgaben benötigt werden
- Wichtige Instrumente in der qualitativen Personalbedarfsplanung sind die Stellenbeschreibung, das Funktionendiagramm oder das Anforderungsprofil an den künftigen Mitarbeiter.

---

<sup>8</sup> Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria: Personalmanagement – Management-Basiskompetenz, Zürich 2007, S.19.

Aufgrund der Personalbedarfsplanung entstehen drei Handlungsansätze:

- **Ersatzbedarf**, der durch Kündigungen oder interne Veränderungen entsteht
- **Neubedarf**, der durch Veränderungen in den strategischen Unternehmenszielen entsteht
- **Personalabbau**, der durch geänderte Unternehmensziele und –maßnahmen wie Rationalisierungen, Umstrukturierungen oder aufgrund von schlechter Auftragslage nötig wird

Die **Personaleinsatzplanung** beschäftigt sich mit der Nutzung der vorhandenen Personalkapazitäten.

Die **Personalkostenplanung** stellt die Kostenauswirkungen von Personalentscheidungen fest.

### **2.2.2. Personalbeschaffung und -auswahl**

Durch die oben beschriebene Personalbedarfsplanung geht der benötigte Ersatz- oder Neubedarf an Personal hervor, durch den die Personalbeschaffung ausgelöst wird.

Die Personalbeschaffung hat die Aufgabe, Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung

- in der richtigen Anzahl (quantitativ),
- in der richtigen Art (qualitativ),
- zum richtigen Zeitpunkt und
- für die nötige Dauer (zeitlich)
- am Einsatzort (örtlich)

bereitzustellen.<sup>9</sup>

Für die Personalsuche bieten sich zwei Möglichkeiten an: „Die interne Personalsuche richtet sich an Mitarbeitende im Unternehmen, die an einer Veränderung interessiert sind; die externe Personalsuche wendet sich an den Arbeitsmarkt außerhalb des Unternehmens.“<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Gröll, Werner; Schaur, Erwin; Huber, Wolfgang; ua.: a.a.O., S. 20.

<sup>10</sup> Pifko, Clarisse, Züger, Rita-Maria: a.a.O., S. 35.

## Interne Personalsuche

„Sie hat den Vorteil, dass Leistung und Verhalten der Bewerber besser beurteilt werden können, Motivation durch gezielte Karriereperspektiven entsteht, ein schnelleres Einarbeiten in die neuen Aufgaben möglich ist und die Kosten für die Personalsuche niedrig gehalten werden können.“<sup>11</sup>

Die interne Personalbeschaffung kann erfolgen durch:

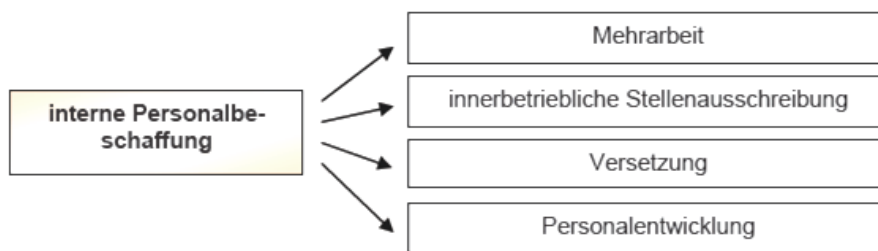


Abb. 2 Instrumente der internen Personalbeschaffung<sup>12</sup>

## Externe Personalsuche

Die externe Personalsuche hat zum Vorteil des Unternehmens, dass breite Auswahl an möglichen Kandidaten zur Verfügung stehen, die Wissen und neue Ansichten mitbringen. Des Weiteren können benötigte Qualifikation schon bei der Auswahl beachtet werden und es muss weniger Personalentwicklung, die mit Kosten verbunden ist, betrieben werden. Die möglichen Wege der externen Personalsuche werden in nachfolgender Abbildung dargestellt:



Abb. 3 Externe Personalbeschaffungswege<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Hermann, Marc A.; Pifko, Clarisse: a.a.O., Seite 71.

<sup>12</sup> Online Lehrbuch, Personalbedarf und Personalbeschaffung, URL <[http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/p\\_bedar.htm](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/p_bedar.htm)> verfügbar am 26.10.2011, S. 8.

<sup>13</sup> Online Lehrbuch, Personalbedarf und Personalbeschaffung: a.a.O., S. 9.

### **2.2.3. Personaleinsatz**

Personaleinsatz beschäftigt sich mit der optimalen Zuordnung der Personalkapazitäten auf die entsprechenden Stellen und umfasst die Einführung und Einarbeitung des Personals sowie die Arbeitsgestaltung.

Die bewusste Gestaltung der **Personaleinführung** in Form von Einarbeitungsplänen und Einführungsmaßnahmen in die neue Funktion, das Team und die Unternehmenskultur beeinflusst wesentlich, ob die neu angestellten Mitarbeitenden im Unternehmen verbleiben.<sup>14</sup> Mit Hilfe einer Checkliste in welcher die Betreuung und Vorbereitung vor Arbeitsantritt, die Einführung in die Abteilung und in den Betrieb sowie Einführungs- bzw. Orientierungsgespräche und Betreuung während der Einarbeitung geregelt sind kann eine erfolgreiche Einarbeitung gesichert werden.<sup>15</sup>

Nachfolgend werden im Kurzen die Instrumente des Personaleinsatzes beschrieben: In der **Stellenbeschreibung** sind die wesentlichen Merkmale einer Stelle, wie z.B. Ziele im Rahmen der Gesamtaufgabe, Aufgaben zur Zielerreichung, Befugnisse der Stelleninhaber, oder Wertigkeit der Stelle, definiert. Ergänzend zur Stellenbeschreibung können **Anforderungsprofile** erstellt werden, in welchen die fachlichen und verhaltensbezogenen Merkmale, die zur Erfüllung des Tätigkeitsbereiches notwendig sind, festgehalten werden. Diese Merkmale sind z.B. Fachwissen, Führungsverhalten, Kommunikationsfähigkeit oder Verhandlungsgeschick. Im **Qualifikationsprofil** sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten aber auch Merkmale eines potentiellen Kandidaten zusammengefasst. Ziel ist eine weitgehende Übereinstimmung der Merkmale und Qualifikationen zwischen Anforderungsprofil und Qualifikationsprofil.<sup>16</sup>

Im Rahmen der Arbeitsgestaltung können den Mitarbeitern folgende Möglichkeiten zur Abwechslung, beruflichen Entfaltung oder dem Aufstieg im Unternehmen geboten werden:

Job-Rotation – durch planmäßige Änderungen von Arbeitsplatz und –aufgaben kann z.B. die Monotonie verringert werden

---

<sup>14</sup> Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria: a.a.O., S. 20.

<sup>15</sup> Vgl. Grüll, Werner; Schaur, Erwin; Huber, Wolfgang; ua.: a.a.O., S. 29f.

<sup>16</sup> Vgl. Rump, Jutta; a.a.O., S. 30ff.

Job-Enlargement – Arbeitserweiterung, bei der Arbeitselemente mehrerer Stellen zusammengefasst werden, soll die einseitige Beanspruchung und Belastung vermeiden

Job-Enrichment – durch Erweiterung des Entscheidungs- und Handlungsspielraumes, wird dem Mitarbeiter mehr Selbstständigkeit und Verantwortung bei der Erfüllung der Aufgaben übertragen

#### **2.2.4. Personalentlohnung**

„Die Personalentlohnung bezieht sich auf die geldlichen und geldwerten Leistungen des Unternehmens an die Mitarbeiter. Die Entgeltgestaltung ist ein Schwerpunkt der Personalwirtschaftslehre und behandelt einen sehr komplexen und daher schwierigen Problemkreis. Neben der Aufgabe, ein gerechtes und transparentes Entlohnungsschema zu entwickeln, obliegt die Abrechnung und Auszahlung der Löhne und Gehälter der Personalwirtschaft. In diesem Rahmen befasst sich die Personalkostenplanung mit der Entwicklung und Steuerung der Personalkosten, die sich aus Leistungsentgelt und Personalzusatzkosten (...) zusammensetzen.“<sup>17</sup>

#### **2.2.5. Personalbeurteilung**

„Durch die Personalbeurteilung soll festgestellt werden, wie gut die Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Aufgabenstellung auf ihrem derzeitigen Arbeitsplatz erfüllen, welche Führungskräfte und Mitarbeiter in der Lage sind, in Zukunft weitergehende Aufgabenstellungen zu übernehmen und welche Entwicklungsmaßnahmen gegebenenfalls erforderlich sind.“<sup>18</sup>

Das Personal kann auf zwei verschiedene Arten beurteilt werden:

Bei der **Leistungsbeurteilung** werden die bereits erbrachten Leistungen aus der Vergangenheit herangezogen, mit den Voraussetzungen, dass der Mitarbeiter die Leistungen selbst beeinflussen kann und die Leistungen durch den Beurteiler bewertbar sind. Neben den erbrachten Leistungsergebnissen, sollte auch das Leistungsverhalten mit einbezogen werden – dieses beschreibt die Art und Weise, mit der das Leistungsergebnis erzielt wurde, sowie das Verhalten des Mitarbeiters in der Gruppe. Mit der **Potentialbeurteilung** kann die Eignung des Mitarbeiters in

---

<sup>17</sup> Jung, Hans: Personalwirtschaft, München 2011, S. 5.

<sup>18</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 85.

Hinblick auf zukünftige Aufgaben und die Möglichkeiten seiner individuellen beruflichen Weiterentwicklung festgestellt werden. Diese Beurteilungsform richtet sich nicht nach vergangenen Leistungsergebnissen, sondern mit entwicklungsfähigen oder ungenutzten Eigenschaften und Fähigkeiten, um Verwendungsmöglichkeiten von Mitarbeitern für höherwertige Positionen zu ermitteln.<sup>19</sup>

Die wesentlichen Ziele des Personalbeurteilungssystems sind folgende:

Verbesserung der Mitarbeiterführung, Optimierung des Personaleinsatzes, Basis für anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung, Basis für Personalentwicklungsentscheidungen, Intensivierung der Kommunikation, Motivation der Mitarbeiter, Objektivierung der Personalarbeit, Erfolgskontrolle

Durch gezielte Personalbeurteilungen ergeben sich sowohl für Mitarbeiter, als auch für das Unternehmen und die Vorgesetzten Vorteile. Die Mitarbeiter erhalten Feedback zu Ihren erbrachten Leistungen, können ihre Defizite, Chancen und Grenzen erkennen und haben die Möglichkeit ihre Wünsche und Vorstellungen mitzuteilen. Die Vorgesetzten erhalten Informationen über die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter und Gruppen und das Unternehmen bekommt ausführliche Informationen über Potentiale, Leistungen und nötigen Handlungsbedarf.

### **2.2.6. Personalführung**

Personalführung beschreibt die Wege und Möglichkeiten das Mitarbeiterverhalten so zu beeinflussen, dass eine optimale Arbeitsleistung und –bewältigung seitens der Mitarbeiter erbracht wird. Auf die einzelnen Theorien und Modelle der Führung wird im zweiten Kapitel näher eingegangen.

### **2.2.7. Personalentwicklung**

„Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, mit denen die Qualifikation der Mitarbeiter verbessert werden soll. Sie dient sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen. Der Mitarbeiter wird in seinen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten

---

<sup>19</sup> Online Lehrbuch, Personalbeurteilung: URL <[http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/p\\_beurt/p\\_beurt.pdf](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/p_beurt/p_beurt.pdf)>; verfügbar am 23.10.2011, S. 2ff.

gefördert und ist dadurch seinen Aufgaben besser gewachsen; seine Arbeitszufriedenheit steigt. Dies wirkt sich positiv auf das Leistungsergebnis aus und nützt daher auch dem Unternehmen.“<sup>20</sup>

In der Personalentwicklung werden folgende Instrumente eingesetzt:

- Die **Laufbahnplanung** dient als Grundlage für die individuelle Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter.
- Die **Potenzialanalyse** dient der Feststellung, ob das Potential des Mitarbeiters durch Personalentwicklungsmaßnahmen förderungswürdig ist.
- **Qualitätszirkel** sind Gruppen, die Probleme ihrer Arbeit, des Arbeitsumfeldes und Konflikte bei der Zusammenarbeit besprechen und zum Ziel die Verbesserung der Arbeitsabläufe oder Steigerung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen haben.
- **Betriebliche Weiterbildung** ist das wesentliche Instrument, dass sich auf die Steigerung bzw. Veränderung der Kenntnisse, Fertigkeiten sowie Verhaltensweisen der Mitarbeiter ausrichtet. Dies kann erfolgen durch durch „training-on-the-job“-Maßnahmen, die am eigenen Arbeitsplatz stattfinden, oder „training-off-the-job“-Maßnahmen, die außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes stattfinden.

Nachfolgend werden mögliche Trainingsmethoden der „PE“ dargestellt.

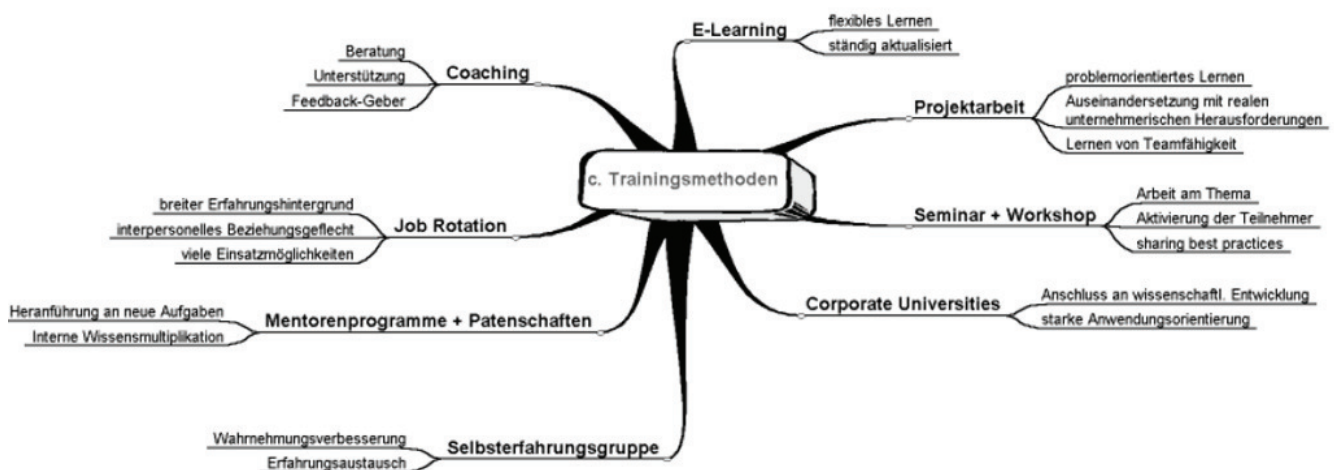


Abb. 5 Trainingsmethoden der Personalentwicklung<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Hermann, Marc A.; Pifko, Clarisse: a.a.O., Seite 25.

<sup>21</sup> Leibbrandt, Andreas: Personalentwicklung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen, URL <<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/>>, verfügbar am 23.10.2011.

### **3. GRUNDLAGEN DER MITARBEITERFÜHRUNG**

„Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter. Wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wo sie zu bringen sind.“

*Johann Wolfgang von Goethe*

#### **3.1. DEFINITION DES FÜHRUNGSBEGRIFFS**

„Führung ist ein zeitlich übergreifendes und in allen Kulturen existierendes Phänomen. Sobald sich mehrere Personen arbeitsteilig mit einer Problemlösung befassen, entsteht Koordinationsbedarf. Führen, geführt werden, sich führen lassen und sich selbst führen, ist eine Folge der Arbeitsteilung und Rollendifferenzierung.“<sup>22</sup>

Will ein Unternehmen seinen Erfolg langfristig sichern, gilt es die Wünsche und Motive der Kunden aber auch der eigenen Mitarbeiter zu kennen. Schafft man es diese gezielt zu fördern und zu befriedigen schafft dies schließlich ein positives Wechselspiel von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit: eine Win-Win-Situation, die zu einem gesteigerten Betriebsnutzen führt.

Mitarbeiter sind die bedeutendste Ressource des Unternehmens. Ihre Qualifikation, Kompetenz und Motivation werden damit zum erfolgskritischen Faktor. Zufriedene, motivierte, engagierte und freundliche Mitarbeiter erzeugen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

„Im Allgemeinen wirkt Führung steuernd und richtungsweisend auf eigenes und fremdes Handeln ein, um ein Ziel zu erreichen. Die Kunst andere Menschen für gesetzte Ziele zu begeistern und zur Erfüllung zu verwenden, wird als Führung bezeichnet.“<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: Personalführungslehre, Bern - Stuttgart - Wien 2005, S. 1.

<sup>23</sup> URL <<http://www.personalfuehrung.org/fuehrung.html>> verfügbar am 23.10.2011.



Im Laufe der Jahre wurde Führung auf verschiedenste Arten definiert. Nachfolgend einige Beispiele:

### „Führung...

... ist die Fähigkeit, menschliche Ressourcen zur Durchsetzung bestimmter Ziele zu mobilisieren (*Welsh*, 1979)

... von Menschen wird ausgeübt, wenn Personen mit bestimmten Motiven und Zielen im Wettbewerb oder im Konflikt mit anderen die institutionellen, politischen, psychologischen und anderen Ressourcen so mobilisieren, so dass sie die Motive der Geführten wecken, verpflichten und befriedigen (*Burns*, 1978)

... wird als eine Tätigkeit definiert, die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat (*Wild*, 1974)<sup>24</sup>

Eine der heute meist verwendeten Definitionen ist:

*„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“<sup>25</sup>*

Führung kann grundsätzlich in **Personalführung** (Leadership) und **Unternehmensführung** (Management) eingeteilt werden.

Personalführung betrachtet vorrangig die Beeinflussung der Leistungen und die Verhaltensweisen der eigenen Mitarbeiter. Die Grundlagen dafür liefern die Sozialwissenschaften, insbesondere die Psychologie und die Soziologie. Hingegen die Unternehmensführung beschäftigt sich mit der zielorientierten Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens und verfolgt das Ziel der Erfolgssicherung. Zur Zielerreichung bedient sich das Unternehmen sogenannter Führungsinstrumente, wie z. B. Planung und Steuerung, Organisation, Controlling, Information.

Die Personalführung im Unternehmen kann durch zwei Steuerungsfunktionen erfolgen:

---

<sup>24</sup>Scholz, Christian: Personalmanagement; Uni Wien 2007; URL <[http://www.orga.uni-sb.de/wiener\\_hp/scholz/SS07/PMG\\_print\\_07.pdf](http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/SS07/PMG_print_07.pdf)>, verfügbar am 23.10.2011.

<sup>25</sup>Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit, Köln 2009, S.4.

### - Strukturelle (indirekte) Führung

Bei der indirekten Führung werden Rahmenbedingungen durch die Unternehmensleitung und die Führungskräfte geschaffen um für die Mitarbeiter und Vorgesetzten ein optimales, motivations- und effizienzförderndes Umfeld zu ermöglichen. Als zentrale Ansatzpunkte können die Kultur, die Strategie, die Organisation und die qualitative Personalstruktur gesehen werden.

### - Interaktive (direkte) Führung

„Mit dieser Führungsdimension wird über direkte, situative und häufig auch individualisierte Kommunikation Einfluss ausgeübt. Sie dient der Umsetzung struktureller Führung sowie der Feinsteuerung von Verhaltensweisen im Rahmen des strukturellen Umfelds.“<sup>26</sup>

#### **3.1.1. Führungsbeteiligte**

Personalführung besteht aus dem direkten Zusammenwirken zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Der **Vorgesetzte** ist der Träger der Personalführung für die ihm unterstellten Mitarbeiter. Seine Aufgaben beziehen sich grundsätzlich auf die zwei Problemkreise, Erreichung des Sachziels durch die Mitarbeiter und Motivation und den Gruppenerhalt der Mitarbeiter.<sup>27</sup>

Der Vorgesetzte sollte diese Probleme durch Autorität lösen, die er durch Machtgrundlagen erhält. Diese können sein:

**Referenzmacht** – Aufgrund der persönlichen Wertschätzung erscheint der Vorgesetzte den Mitarbeitern als Vorbild.

**Expertenmacht** – Die Mitarbeiter erkennen einen Vorgesetzten an, von dem sie annehmen, dass er über fachliche Qualifikationen oder Informationsvorteile verfügt.

**Belohnungsmacht** – die darauf beruht, dass der Vorgesetzte den Mitarbeitern Belohnungen wie Gehaltserhöhungen geben oder versagen kann.

**Bestrafungsmacht** – ermöglicht dem Vorgesetzten, Mitarbeiter mit Sanktionen zu versehen, die seine Anordnungen nicht befolgen.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 9f.

<sup>27</sup> Olfert, Klaus: a.a.O., S. 213.

<sup>28</sup> Vgl. Ebenda, S. 214.

Die **Persönlichkeit** des Vorgesetzten ist ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Personalführung – wird er von den Mitarbeitern als sachkundig, sicher, gerecht, kontakt- und führungsfähig bezeichnet, verfügt er über eine solide Ausgangsbasis. Auf die Verhaltensmerkmale der Führungskraft wird in den nachfolgenden Punkten *Führungstheorien* und *Führungsstile* näher eingegangen.

„Jeder Vorgesetzte muss sich ständig bemühen, seine menschliche Haltung zu vervollkommen sowie seine fachlichen Fähigkeiten in Anpassung an die Erfordernisse der Zeit weiterzubilden. Das Vorbild des Vorgesetzten ist die Grundlage der Menschenführung. Allein durch seine Haltung und Leistung kann er die Achtung und das Vertrauen seiner Mitarbeiter erwerben.“<sup>29</sup>

Die **Mitarbeiter** unterscheiden sich in mehreren Hinsichten, welche grob durch drei Kriterien<sup>30</sup> kategorisiert werden können:

#### Leistungsfähigkeit

Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bezieht sich auf die körperlichen und geistigen Anlagen. Bereits bei der Personalbeschaffung sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter den Anforderungen gerecht werden können, bzw. in Zukunft keine Unter- oder Überforderung erfolgt.

#### Temperament

Menschentypen können sachlich-selbstsicher, pflichtbewusst, unbekümmert, geltungsbedürftig, gutmütig, unzufrieden, pedantisch oder als schüchtern charakterisiert werden. Der Vorgesetzte muss sich mit dem Temperament seiner Mitarbeiter auseinandersetzen und sich jeweils geeignete Verhaltensmuster zu entwickeln.

#### Motive

Mitarbeiter können sowohl extrinsische Motive, die sich nicht unmittelbar auf die Arbeitsaufgabe beziehen, sondern auf Folgen von ihr oder Umwelteinflüsse, als auch intrinsische Motive, die sich auf die Arbeit selbst beziehen, wie z.B. eine anspruchsvolle Tätigkeit. Den intrinsischen Motiven wird eine größere Bedeutung zugeschrieben, da ihr Einfluss auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten bezogen ist.

---

<sup>29</sup> Haberkorn, Kurt: Effizient führen, Renningen-Malmsheim 1996; S. 15.

<sup>30</sup> Vgl. Olfert, Klaus: a.a.O., S. 215

Die Mitarbeiter sind im Unternehmen aber nicht nur als einzelne Personen zu betrachten, sondern auch als Personalmehrheit in einer Gruppe. Zu unterscheiden sind:<sup>31</sup>

Formelle Gruppen: Sie werden im Sinne betrieblicher Zielerreichung geplant. Somit steht die betriebliche Aufgabenstellung im Vordergrund und die Rangordnung in der Gruppe wird von außen bestimmt.

Informelle Gruppen: Sie bilden sich aus menschlichen Gesichtspunkten heraus aufgrund von Sympathiebeziehungen. Daraus ergibt sich die Rangordnung in der Gruppe. Die individuelle Befriedigung sozialer Bedürfnisse steht im Vordergrund.

Wenn als eine der wesentlichen Aufgaben der Personalführung dargestellt wurde, Aufträge zu erteilen, dann handelt es sich dabei arbeitsrechtlich um **Weisungen**. Mit ihnen konkretisieren Vorgesetzte die Pflichten der Mitarbeiter, die mehr oder weniger genau, unmittelbar oder mittelbar in einem Arbeitsvertrag geregelt sind. Weisungen können in Form von Befehlen, Aufträgen oder Anweisungen erfolgen.<sup>32</sup>

### **3.1.2. Funktionen der Führung**

In der Betriebswirtschaftslehre ist die Personalführung ein Teilgebiet des Personalwesens und hat den Zweck, das Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass sie die bestmögliche Arbeitsleistung abgeben, die gestellten Aufgaben optimal bewältigen sowie auftretende Probleme hervorragend lösen.

Der Personalführung lassen sich zahlreiche Einzelfunktionen zuordnen, wie z.B. die Erhaltung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, Zielsetzungsentscheidungen, Maßnahmenentscheidungen, Planung, Koordination, Verhaltenskontrolle, Organisation, Motivation und Anreizsysteme, Delegation von Verantwortung, Informations- und Kommunikationsgestaltung sowie noch eine Reihe weiterer Funktionen. Aufgrund der Vielzahl der möglichen Funktionen hat die grundlegende Reduzierung der Führungsfunktionen auf folgende zwei Gruppen weite Verbreitung in den Sozialwissenschaften gefunden:

---

<sup>31</sup> Olfert, Klaus: a.a.O., S. 216.

<sup>32</sup> Ebenda, S. 217f.

Als **Lokomotionsfunktion** der Führung werden alle Aufgaben der Führung bezeichnet, die dazu dienen, die Organisationsmitglieder sachbezogen auf die angestrebten Ziele auszurichten. Unter die **Kohäsionsfunktion** der Führung fallen alle Aufgaben, die die Sicherung und die Ordnung des längerfristigen Zusammenhalts von Gruppen oder die Aufrechterhaltung und Förderung der gruppeninternen Beziehungen und Interaktionen zwischen Führenden und Mitarbeitern zum Inhalt haben.<sup>33</sup>

### **3.1.3. Prozess der Führung**

Führungsziele (Funktionen der Führung) im Rahmen der Führungsstruktur (Führer, Geführte, Beziehungsstruktur, Bedingungen) werden über den Prozess der Führung realisiert. (...) Führung erfolgt immer als Interaktion mit Hilfe von Kommunikation zwischen Führenden und Geführten. Dieser Führungsprozess vollzieht sich wechselseitig, wobei der Anteil der Führenden in der Regel größer ist.<sup>34</sup>

Der Führungsprozess basiert auf acht zentralen Prinzipien:

**Haben – Sollen – Dürfen – Können – Wollen – Leisten – Erreichen – Beteiligen**

Diese zuvor genannten Prinzipien werden mit fünf Komponenten kombiniert:

**Strukturpotential – Mitarbeiterpotential – Leistungsprozess – Ergebnisse – Ergebnisverteilung**

Der Prozess der Personalführung lässt sich auf den Prozess der Unternehmensführung übertragen und wird in nachfolgender Tabelle genauer definiert.

<p><b>1. Strukturpotential</b> Haben /</p> <p><b>Sollen /</b></p> <p><b>Dürfen</b></p>	<p>Die Führungskraft analysiert qualitativ und quantitativ den Bestand an Ressourcen (Ist-Analyse der Struktur).</p> <p>Um die Unternehmenspolitik umsetzen zu können, setzt sich die Führungskraft Ziele und plant (Soll-Analyse der Struktur).</p> <p>Die Führungskraft steckt den Rahmen ab, in dem sie realistischere handeln kann und darf.</p>
<p><b>2. Mitarbeiterpotential</b></p>	

<sup>33</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 24f.

<sup>34</sup> Ebenda, S. 33.

<p><b>Können /</b></p> <p><b>Wollen</b></p>	<p>Die Führungskraft hat gegenüber den Mitarbeitern Qualifikationsaufgaben (wenn auch nur subsidiär; die Hauptverantwortung für die Qualifizierung liegt bei den Mitarbeitern selbst). Diese werden realisiert über Coaching, Mitarbeitergespräche, Arbeitsplatzgestaltung, durch Übertragung von Sonder- und Stellvertretungsaufgaben, durch Projektarbeit, über off-the-job-Maßnahmen usw.</p> <p>Die Führungskraft hat Motivationsfunktion. Dabei geht es vor allem um ein inspirierendes, prosoziales und gerechtes Verhalten sowie um partizipative Entscheidungsfindung.</p>
<p><b>3. Leistungsprozess Leisten</b></p>	<p>Die Führungskraft steuert den Leistungsprozess. Hiert geht es um eine konstruktive Interpretation, Anpassung, Abstimmung und Integration der Sollvorgaben, um eine effiziente Zuordnung sowie einen effizienten Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Zudem müssen neue Leistungssituationen berücksichtigt, analysiert und bewertet werden. Darüber hinaus können Überlegungen zur Mitwirkung von Mitarbeitern bei der Problemlösung angestellt werden. Schließlich geht es um die laterale Abstimmung der Leistungsprozesse in der Wertschöpfungskette mit Teamkollegen und mit Mitgliedern anderer Abteilungen.</p>
<p><b>4. Ergebnisse Können</b></p>	<p>Die Führungskraft ermittelt die Leistungsergebnisse. Leistungsergebnisse können sein</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zufriedenheit der Marktteilnehmer (Leistungsumfang, -intensität, Ansprechbarkeit ...),</li> <li>- Mitarbeiterzufriedenheit (Attraktivität von Arbeitsplatz, -aufgaben und -umgebung, Betriebsklima ...),</li> <li>- Zufriedenheit der Mitwelt (Evaluation externer Effekte der Leistungserstellung auf dem Produkt- und Arbeitsmarkt sowie für betroffene Gruppen der Gesellschaft),</li> <li>- Zufriedenheit der Shareholder (Cash flow, Unternehmenswachstum, Gewinn, ...)</li> </ul>
<p><b>5. Ergebnisverteilung Beteiligen</b></p>	<p>Im Rahmen des Beteiligens und mit Bezug auf Führung sowie Personalmanagement geht es um die wertschöpfungsgerechte Verteilung des Ergebnisses auf das Personal. Die vereinbarte Vergütung bildet die Grundlage für die Ergebnisbeteiligung. Diese kann ergänzt werden um ergebnisabhängige Sonderleistungen, die monetär und / oder nicht-monetär sein können. Die Verteilung der Sonderleistung kann zum Einflussbereich der Führungskraft gehören.</p>

Tabelle 1 Prozess der Personalführung – Eigenerstellung in Anlehnung an Rump, Jutta<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Rump, Jutta: Skript Mitarbeiterführung, URL <[http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/41530B421752D576C1256F0700351C60/\\$FILE/Mitarbeiterfuehrung.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/41530B421752D576C1256F0700351C60/$FILE/Mitarbeiterfuehrung.pdf)> , verfügbar am 23.10.2011, S. 14ff.

### 3.2. FÜHRUNGSTHEORIEN

Theorien können beschrieben werden als „Aussagensysteme, welche die Beschreibung, Erklärung, Vorhersage und Evaluation empirischer Sachverhalte sowie die Ableitung neuer, prinzipiell empirisch testfähiger Hypothesen ermöglichen“<sup>36</sup>. Führungstheorien beschreiben, erklären und prognostizieren Bedingungen, Strukturen, Prozesse, Ursachen und Konsequenzen von Führung.

„Theorien haben vor allem Erklärungsaufgaben. Diese können erst erfüllt werden, wenn die wesentlichen Variablen sowie ihre Verknüpfung hinreichend beschrieben sind. Dazu gibt es bereits zahlreiche Ansätze, aber noch kein von Wissenschaftlern und Praktikern allgemein akzeptiertes Konzept. Die Beschreibungsfunktion und -phase ist damit in der Führungsforschung noch nicht abgeschlossen.“<sup>37</sup>

Theorien sollten nicht als Gegensatz zur Praxis verstanden werden, sondern dazu die Realität prüfen. „Frei nach *Kurt Lewin* gilt dabei, dass nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie, aber auch nichts so unpraktisch wie eine schlechte.“<sup>38</sup>

„Trotz aller Unzulänglichkeit bieten Führungstheorien Erklärungen für empirisch beobachtetes Verhalten an, machen einige implizite Annahmen bewusst und einordenbar, regen zu kritischer Reflexion an und ermöglichen einen problembewussten Einstieg in das Management.“<sup>39</sup>

Die im nachfolgenden ausgewählten Theorieansätze wurden in Anlehnung an *Rolf Wunderer* zugeordnet – einen Überblick bietet die nachfolgende Abbildung:

---

<sup>36</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 270.

<sup>37</sup> Ebenda: a.a.O., S. 271.

<sup>38</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 55.

<sup>39</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 26.

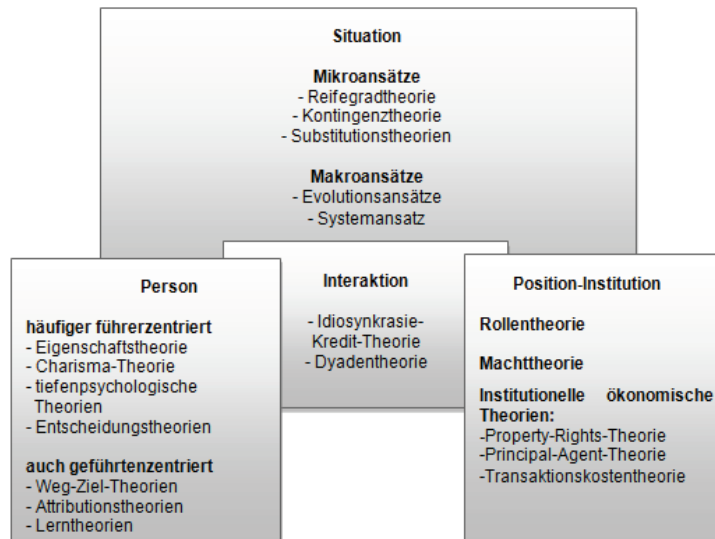


Abb. 5 Überblick Führungstheorien – Eigenerstellung in Anlehnung an Wunderer<sup>40</sup>

### **3.2.1. Personenorientierte Ansätze**

Personenorientierte Führungstheorien beschäftigen sich mit den Führungskräften und ihren Geführten zur Erklärung von Führungswirkungen. Wie bereits in der obenstehenden Abbildung dargestellt, kann eine Einteilung in führer- und geführtenzentrierte Theorien erfolgen.

#### **3.2.1.1. Eigenschaftstheorien**

Die Eigenschaftstheorie ist eine der ältesten Ansätze im Zuge der Führungsforschung und in der Praxis heute noch eine dominierende Alltagstheorie. Sie beschäftigt sich mit der Frage, welche Eigenschaften eine Person zur erfolgreichen Führungskraft machen.

Nach der Eigenschaftstheorie haben Führungskräfte bestimmte Eigenschaften, die sie von anderen unterscheiden und Einfluss auf ihren Führungserfolg haben. Diese stabilen Persönlichkeitseigenschaften sollen sich über Jahre hinweg nicht ändern und den Führungserfolg auch zu anderen Zeiten und bei anderen Gruppen und Situationen ermöglichen.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 273.

<sup>41</sup> Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung, Stuttgart 2007, S. 41f.



Die Prämisse der Theorie besagt somit, dass es geborene Führungspersönlichkeiten gibt, die in jeder Situation gut führen und dass die wichtigste Erfolgsvoraussetzung in den individuellen Eigenschaften der Führungsperson liegt.

*Delhees* fasst die nachgewiesenen Führungseigenschaften in vier Kategorien zusammen:

Eigenschaftskategorie	Eigenschaften (Beispiele)
• Prädispositionen der Einflussbefähigung	Dominanz, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen
• soziale und interpersonelle Fertigkeiten	Kooperationsbereitschaft, Interaktionskompetenz
• Merkmale der Aufgaben-, Ziel- und Umsetzungsorientierung	Initiative, Ehrgeiz, Hartnäckigkeit, Durchsetzungsfähigkeit
• Prädispositionen der Informationsverarbeitung	Intelligenz, Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen

Tabelle 2 Empirisch ermittelte Führungseigenschaften<sup>42</sup>

Die besondere Bedeutung von Eigenschaften konnte auch durch die Analyse von Misserfolgskriterien (z. B. Labilität, Überforderung anderer, Hassgefühle) untermauert werden.<sup>43</sup>

Auf *McClelland* gehen wichtige Erkenntnisse über die motivationalen Merkmale von Personen in Führungspositionen zurück. Er differenziert zwischen drei Schlüsselmotiven und geht davon aus, dass diese starken Einfluss auf das kurzfristige und langfristige Verhalten einer Person haben.

*Leistungsstreben* – Personen möchten besser sein als die Konkurrenten, Ziele erreichen oder Methoden entwickeln um Arbeiten besser bewältigen zu können.

*Machtstreben* – Menschen wollen andere beeinflussen, um deren Einstellung und Verhalten zu ändern oder Autoritätsposition einnehmen um Menschen oder Dinge zu kontrollieren.

*Soziales Streben* – Menschen möchten von anderen gemocht werden und als Teil einer Gruppe akzeptiert werden, sowie harmonische Beziehungen ohne Konflikte pflegen.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 275.

<sup>43</sup> Vgl. Ebenda: a.a.O., S. 275.

<sup>44</sup>Vgl. Kasper, Helmut; Mayrhofer Wolfgang: Personalmanagement – Führung – Organisation; Wien 2002, S. 171.

„In diversen empirischen Untersuchungen wurde deutlich, dass erfolgreich Führende in Großorganisationen und in der Politik vor allem ein ausgeprägtes sozialisiertes Machtstreben, ein etwas weniger stark ausgeprägtes Leistungsstreben sowie in schwach ausgeprägtes soziales Streben aufweisen. Weiters kommt ein hohes Ausmaß an ‚Selbstkontrolle‘ hinzu, d. h. dass das eigene Verhalten genau überwacht und an die sozialen Erfordernisse der jeweiligen Situation angepasst wird. Das Zusammenspiel dieser Faktoren wird auch als das ‚Leadership Motive Pattern‘ bezeichnet.“<sup>45</sup>

### Die Globe-Studie

An dem von B. House (University of Pennsylvania) initiierten Forschungsprojekt wirkten über 170 Wissenschaftler aus über 60 Ländern mit. Das Ziel war es den Zusammenhang zwischen Landeskultur und Führung in Organisationen aufzuzeigen. Insgesamt wurden weltweit Daten von 17000 Personen der mittleren Hierarchieebene in rund 800 Unternehmen in drei Branchen ermittelt. Anhand einer siebenstufigen Skala, sollten die Befragten aus ihrer Erfahrung heraus bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen mit einer herausragenden Führungspersönlichkeit in Verbindung bringen. In der nachfolgenden Tabelle werden acht Attribute wiedergegeben, die aufgrund der Auswertung der Globe-Studie einen höheren Mittelwert als sechs bei einer siebenstufigen Skala hatten und somit als weltweite Führungsideale klassifiziert werden können.<sup>46</sup>

<b>Führungsdimension</b>	<b>Attribute</b>	<b>Verhaltensbeispiele</b>
Integrität	vertrauenswürdig, ehrlich, gerecht	Hat Vertrauen verdient, man kann ihm/ihr glauben und seinem/ihrer Wort trauen. Spricht und handelt aufrichtig.
Inspiration	positiv, ermutigend, spornt an, schafft Vertrauen, dynamisch, motivierend	Mobilisiert und aktiviert eine Gefolgschaft. Spornt andere dazu an, sich über ihre normale Pflicht hinaus anzustrengen und persönliche Opfer zu bringen. Macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge.
Leistungsorientierung	orientiert an exzellenter Leistung	Bemüht sich um hervorragende Leistung bei sich selbst und bei anderen.
Vision	vorausschauend, plant im Voraus	Antizipiert zukünftige Ereignisse. Antizipiert und trifft Vorkehrungen im Voraus.
Teamintegration	informiert,	Ist gebildet, gut unterrichtet bzw. weiß

<sup>45</sup> Kasper, Helmut; Mayrhofer Wolfgang: a.a.O., S. 172.

<sup>46</sup> Vgl. Ebenda, S. 173.

	kommunikativ, Koordinator, Teambildner	Bescheid. Kommuniziert gerne und häufig mit anderen. Kann Gruppenmitglieder zur Zusammenarbeit bewegen.
Entschlossenheit	Entscheidungsfreudig	Trifft Entscheidungen entschlossen und schnell.
Administrative Kompetenz	Administrationstalent	Kann die Arbeit einer großen Anzahl von Personen planen, organisieren, koordinieren und kontrollieren.
Diplomatie	Gewinn/ Gewinn-Problemlöser, effektiver Verhandlungsführer	Kann Lösungen ausfindig machen, die Individuen mit verschiedenen und widersprechenden Interessen befriedigen. Kann wirksam verhandeln, kann Geschäfte mit anderen zu günstigen Bedingungen abschließen.

Tabelle 3 Weltweit gültige Führungsideale<sup>47</sup>

Kritische Würdigung der Eigenschaftstheorie:

In der Praxis hat die Beschreibung von Führungsverhalten über Eigenschaften noch großen Stellenwert. Jedoch sollte vorsichtig interpretiert werden. Einerseits sind in den Untersuchungen methodische Mängel aufzufinden, andererseits besteht die Möglichkeit, dass negative Ergebnisse unveröffentlicht bleiben und somit die positiven Befunde unverhältnismäßig hohen Stellenwert bekommen und derartige Studien zu ideologischen Zwecken missbraucht werden.<sup>48</sup> „In der Theorie wurden eigenschaftstheoretische Ansätze längere Zeit relativiert; in jüngerer Zeit werden sie jedoch wieder verstärkt diskutiert.“<sup>49</sup>

### **3.2.1.2. Charismatische Führungstheorien**

Charismatische Führungstheorien basieren auf der Annahme einer stark ausgeprägten und beeinflussenden Ausstrahlung des Führenden, der vor allem starken Einfluss auf die Werthaltung und Emotionen der Geführten nimmt.

„Charismatische Führer vermitteln sogenannte Visionen und beeinflussen Werte und Verhalten in grundsätzlicher Weise. Sie bieten neuartige, emotional fundierte Problemlösungen an und treten für zum Teil radikale Veränderungen ein. Sie werden

<sup>47</sup> Kasper, Helmut; Mayrhofer Wolfgang: a.a.O., S. 174.

<sup>48</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 28.

<sup>49</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 277.

besonders in Stress- und Krisensituationen gesucht und können tiefgreifenden Wandel bewirken.“<sup>50</sup>

Die charismatischen Führungstheorien gewannen in den letzten Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis wieder an Bedeutung und empirische Studien belegen, dass Geführte charismatische Führung wesentlich dynamischer erleben, als rationale Zielorientierung. Grund dafür könnte sein, dass sie eine höhere Selbstsicherheit empfinden, mehr Aktivität und eine höhere Leistungsgüte aufweisen als Mitarbeiter von nicht-charismatischen Führern.<sup>51</sup>

Die Ansätze in der Theorie gehen davon aus, dass die Führungsperson einem Idealbild der Mitarbeiter entspricht. Ausdruck dieses Ideals sind Glaube an die Führungsperson, der Respekt, der ihr entgegengebracht wird, sowie die Anregung und Inspiration durch den Führenden.<sup>52</sup>

Obgleich in empirischen Untersuchungen positive Effekte bescheinigt wurden, ist der charismatischen Führungstheorie Kritik zuzuschreiben. Wie auch bei der Eigenschaftstheorie wird auch hier zu hohe Beachtung der Führungskraft beigemessen, während andere potentielle Einflüsse nicht berücksichtigt werden.

*Wunderer* fasst die Nachteile in fünf Punkten zusammen:

- Charismatische Führungspersönlichkeiten sind in der Realität kaum vorhanden  
Umfragen zu Folge sind charismatische Führungspersönlichkeiten selten in Unternehmen vorzufinden, sondern vielmehr bekannte Vertreter aus Politik, Militär oder Wirtschaft, die in den Medien oder Geschichtsschreibungen bereits als charismatisch klassifiziert wurden.
- Charisma lässt sich kaum erlernen  
Zunächst müsste man feststellen, welche Eigenschaften als charismatisch wahrgenommen werden um sich diese anschließend aneignen zu können. Da sich jedoch diese stabilen Merkmale des Persönlichkeitsbildes im

---

<sup>50</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 278.

<sup>51</sup> Vgl. Ebenda: a.a.O., S. 278.

<sup>52</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 182.

fortgeschrittenen Lebensalter kaum verändern lassen, scheint die Aneignung dieser relativ aussichtslos.

- Charismatische Führung ist oft nur eine Führungsepisode

Bleiben beim Vorgesetzten die Erfolge aus, kann sich die Verehrung schnell ins Gegenteil kehren.

- Charismatische Führungspersonen spalten die Geführten vielfach in extreme Anhänger oder Gegner, und sie schalten leicht das Gehirn aus und den „Bauch“ ein.<sup>53</sup>

### 3.2.1.3. Tiefenpsychologische Führungstheorien

„Die klassischen, auf Freud und Jung basierenden Schulen der Tiefenpsychologie, haben keine Führungstheorien im eigentlichen Sinne entwickelt. Es wurden vielmehr Kategorisierungsschemata zur Klassifikation von Führungspersönlichkeiten erarbeitet.“<sup>54</sup>

„Die Tiefenpsychologie befasst sich vor allem mit den unbewussten Bestimmungsgrößen von Wahrnehmen, Interpretieren, Erleben und Verhalten.“<sup>55</sup>

Ein Bekanntes Beispiel hierfür ist die Studie von *Maccoby*, der vier Manager-Typen identifiziert:

- Der **Fachmann**, hält an traditionellen Werten fest, widmet sein Interesse dem Prozess des Schaffens und beurteilt andere danach, ob sie ihn bei seiner Arbeit unterstützen oder behindern.
- Der **Firmenmensch**, ist ein „Mann der Organisation oder Funktionär, dessen Identitätsgefühl sich darauf gründet, dass er einen Teil der mächtigen, schützenden Firma ist.“ Er zeigt ausgeprägtes Interesse an den Gefühlen der Menschen seiner Umgebung.
- Der **Spielmacher**, wird von Wettbewerb gepusht und überträgt seine Begeisterung, wodurch er andere mit Energie erfüllt. Sein Hauptinteresse gilt den Herausforderungen und er verfolgt das Lebensziel, immer Sieger zu sein.
- Der Dschungelkämpfer, betrachtet seine Kollegen entweder als Verbündete oder Feinde, seine Mitarbeiter sind nur benutzbare Objekte. Sein Ziel ist Macht zu

---

<sup>53</sup> Vgl. Wunderer, Rolf: a.a.O., S.279f.

<sup>54</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 30.

<sup>55</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 280.

erkämpfen. Das Leben und die Arbeit erfährt er als einen Dschungel, in dem Sieger die Verlierer vernichten.<sup>56</sup>

Kritische Würdigung:

„Bei den tiefenpsychologischen Theorien steht das Beschreibungs- und Erklärungsziel deutlich vor dem Prognoseziel. Der Hang von tiefenpsychologischen Theorien zu Typologisierungen lässt sich gut in plakativen Ansätzen vermarkten. Darin besteht aber auch die Gefahr des Missbrauchs und die Gefahr einer dilettantischen Verwertung.“<sup>57</sup>

**3.2.1.4. Entscheidungstheoretische Ansätze**

Seit den 50er Jahren haben die entscheidungstheoretischen Ansätze der Führungsforschung betriebswirtschaftliche Diskussionen geprägt. Durch Einbeziehung der verhaltenswissenschaftlichen Aspekte wurden sie auch für die Führungsforschung von Bedeutung. Diese Aspekte sind Teiltheorien zu Motivation und Identifikation, zu sozialen Austauschbeziehungen und zur politischen Koalitionsbildung.<sup>58</sup>

Da zunächst im Rahmen der Differenzierung nach Entscheidungsphasen die Führung vor allem für die Willensdurchsetzung beansprucht wurde, wurde danach im Rahmen der Partizipationsforschung der Willensbildungsprozess stärker einbezogen und im Zuge der Innovationsforschung rückte auch der Problemwahrnehmungs- und Lösungsprozess in den Mittelpunkt.<sup>59</sup>

Einen zentralen Ansatz liefert die entscheidungsorientierte Führungsstilforschung. Die Konzepte von Tannenbaum/Schmidt und Vroom/Yetton fanden besonderes Interesse. Auf diese Führungsstile wird im Punkt 3.3. näher eingegangen.

Kritische Würdigung:

„Die unter dem Gesetz mathematischer Präzision und kalkulierbarer Nutzenerwartungen angetretene normative Forschungsrichtung kommt ... angesichts der real bestehenden Komplexität und nicht zuletzt aufgrund der sozialen Vernetzung

---

<sup>56</sup> Vgl. Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 281.

<sup>57</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 30.

<sup>58</sup> Ebenda: a.a.O., S. 32.

<sup>59</sup> Vgl. Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 283.

der Problemstrukturen an ihre Grenzen. Gerade diesen sozialen Zusammenhängen müssen aber Führungspersonen Rechnung tragen. (Quelle: Wilpert, B. (1987), S. 763.)<sup>60</sup>

Die im nachfolgenden beschriebenen Ansätze konzentrieren sich vorwiegend auf die Mitarbeiterrolle, und können somit als geführtenorientierte Ansätze betitelt werden.

### **3.2.1.5. Weg-Ziel-Theorie**

Die Weg-Ziel-Theorie der Führung wurde von House und Evans unabhängig voneinander entwickelt. Diese Theorie basiert auf einer Motivationstheorie, der Erwartungsmalwerttheorie, die besagt, dass Mitarbeiter zur Leistung motiviert sind, wenn sie eine ausreichend große Erwartung haben, eine bestimmte Leistung erbringen zu können, wenn sie das Gefühl haben, dass diese Leistung honoriert wird und dass diese Honorierung die Anstrengung wert ist.<sup>61</sup>

Die Führungskraft hat die Hauptaufgabe, die Geführten bei der Realisierung ihrer Ziele zu unterstützen und durch Anleitung und entsprechendes mitarbeiterorientiertes Verhalten zu gewährleisten, dass eine adäquate Zielrealisierung, unter Einbeziehung der Mitarbeiterziele, erfolgt.<sup>62</sup>

Die Führungskraft muss vor allem drei Faktoren beeinflussen:

- Die Bewertung der Ergebnisse bestimmter Arbeitsaktivitäten,
- die Wahrscheinlichkeit, dass Leistung und Belohnung führt, und
- die individuelle Überzeugung, dass Anstrengung lohnt.<sup>63</sup>

Im Rahmen der Weg-Ziel-Theorie werden die vier Führungsstile „unterstützende Führung“, „direktive Führung“, „partizipative Führung“ und „leistungsorientierte Führung“ unterschieden. Des Weiteren können zwei Arten von Situationsvariablen unterschieden werden, die sich auf das „richtige Führungsverhalten“ auswirken, der Organisationskontext, auf den Mitarbeiter wenig Einfluss haben und spezifische Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 33.

<sup>61</sup> Vgl. Lieber, Bernd: a.a.O., S. 59.

<sup>62</sup> Vgl. Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang: a.a.O., S. 194.

<sup>63</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 34.

<sup>64</sup> Vgl. Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang: a.a.O., S. 195.

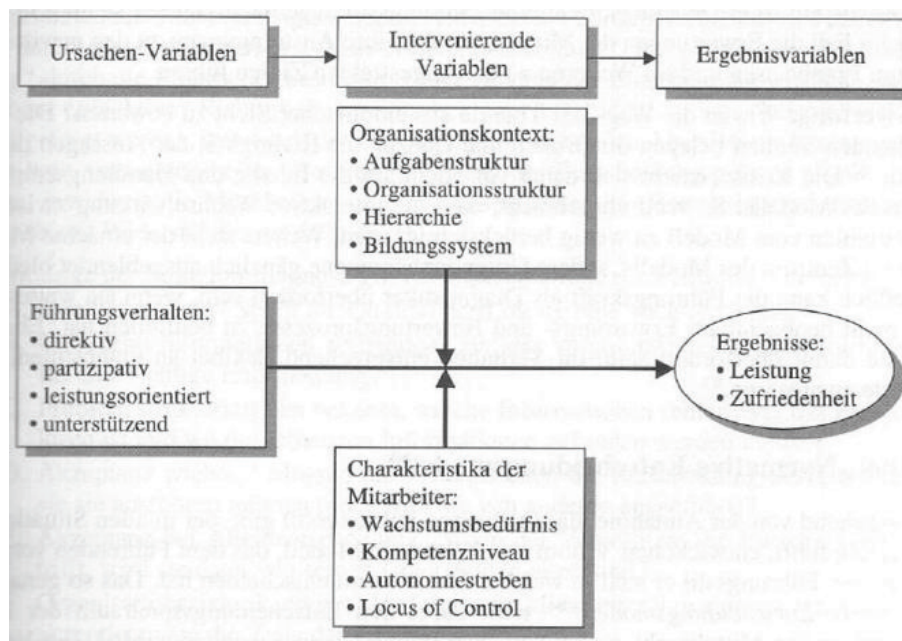


Abb.6 Weg-Ziel-Theorie<sup>65</sup>

Für die Führungspraxis hat der Weg-Ziel-Ansatz herausragende Bedeutung, da er eng mit dem Konzept des „Management-By-Objectives“ verbunden ist, auf den im Punkt 3.5. Führungskonzepte näher eingegangen wird.

In der Führungsforschung wird Kritik an ausschließlich rational konzipierten Ansätzen geübt. Problematisch erscheinen insbesondere die Aspekte, dass der Geführte als kühl und rational kalkulierender Entscheider betrachtet wird, der sich konfliktlos über extrinsische Anreize steuern lässt und die Unterstellung, dass der Führer imstande ist, die Motive und Pläne seiner Mitarbeiter zu durchschauen und darauf zu reagieren.<sup>66</sup>

### **3.2.1.6. Die Attributionstheorie**

Die Attributionstheorie ist die bedeutendste Kognitionspsychologie der achtziger Jahr, die erklärt, wie Personen Urteile über die Ursachen ihres eigenen Verhaltens bzw. das Verhalten anderer bilden.

„Unter Attribution verstehen wir jenen Interpretationsprozess, bei dem sozialen Ereignissen und Handlungen Gründe bzw. Ursachen zugeschrieben werden.“<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang: a.a.O., S. 195.

<sup>66</sup> Vgl. Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 290.

<sup>67</sup> Ebenda, S. 291.



Die Attributionstheorie kann sowohl **geführten-** als auch **führerzentriert** ausgerichtet sein. Im Vordergrund stehen insbesondere die Fragen „Wie entsteht Führung?“ (geführtenorientiert) und „Wie erklären sich Vorgesetzte die Leistungen ihrer Mitarbeiter?“ (führerorientiert). Demnach kann behauptet werden, dass es sich um ein hypothetisches Konstrukt handelt, dass die Mitarbeiter in ihren Köpfen selbst gebildet haben. Vergleichen die Mitarbeiter die Theorie, die sie sich gebildet haben mit den Eigenschaften der Vorgesetzten, können sie Führung und Führungspersönlichkeit identifizieren. Nach dem Erklärungsansatz, wie Vorgesetzte die Leistungen ihrer Mitarbeiter bewerten, besteht die Annahme, dass Vorgesetzte dazu tendieren, für schlechte Leistungen eher den Mitarbeiter verantwortlich zu machen als externe Faktoren. Mit zunehmender Erfahrung des Führenden und mit intensiver Gesprächsführung nimmt diese Tendenz ab. Bei guten Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter werden schlechte Resultate eher externen Faktoren zugeschrieben.<sup>68</sup>

Als zusammenfassendes Fazit kann behauptet werden, „die Attributionstheorie kann wichtige Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern erklären, z. B. Beurteilungsfehler, Anerkennungsverhalten, aber auch Erfolgs- bzw. Misserfolgserwartungen und –zuschreibungen“<sup>69</sup>.

### **3.2.1.7. Soziale Lerntheorie der Führung**

Die soziale Lerntheorie geht davon aus, dass individuelles Verhalten durch Erfahrungen entsteht, und somit das Ergebnis von Lernprozessen ist. Ihre Zentralen Elemente sind Vorbilder als Lernmodelle und Verstärker in Form von Belohnung und Bestrafung.<sup>70</sup>

„Im Mittelpunkt der sozialen Lerntheorie als geführtenorientierter Ansatz steht die Erklärung und Gestaltung von Selbststeuerungsprozessen. Wenn eine komplexe und dynamische Umwelt permanente Anpassungen erforderlich macht, müssen Mitarbeiter imstande sein, autonom Anpassungsleistungen einbringen zu können. Für eine derartige Selbststeuerung müssen drei Bedingungen erfüllt sein:

---

<sup>68</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O. S. 36.

<sup>69</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 292.

<sup>70</sup> Vgl. Ebenda: a.a.O., S. 292.

- Der einzelne muss aktiv eine Veränderung herbeiführen.
- Relevante Stimuli und Reaktionsfolgen müssen vom einzelnen kontrolliert werden.
- Der Einzelne muss wissen, wie ein persönlich identifiziertes Zielergebnis erreicht wird.<sup>71</sup>

Die Führungskraft hat als Hauptaufgabe die situationsgerechte Rückmeldung und soziale Verstärkung zu geben. Zahlreiche Studien zeigten, dass positives und konstruktives Feedback bessere künftige Leistungen hervorruft als negative Sanktionen.<sup>72</sup>

„Unter Betrachtung der führungsrelevanten Ergebnisse der Wertewandeldiskussion, der Bedeutung von delegativen Führungsstilen und der Verlagerung von Fremd- auf Selbstkontrolle leistet die soziale Lerntheorie der Führung einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung zeitgemäßer Führungsformen.“<sup>73</sup>

### **3.2.2. Situationsorientierte Ansätze**

„Situationstheorien der Führung gehen davon aus, dass die Effizienz der Führung nicht nur von der Persönlichkeit und dem Verhalten der Führungskraft, sondern auch von der Führungssituation abhängt. Grundannahme ist, dass es keinen für alle Führungssituation identischen Führungsstil mit hohem Führungserfolg gibt, sondern dass für jede Führungssituation ein spezifischer Führungsstil erforderlich ist.“<sup>74</sup>

#### **3.2.2.1. Reifegradtheorie**

Die Reifegradtheorie nach *Hersey/Blanchard* baut auf den Ohio-State-Studien auf und betrachtet vorrangig den aufgabenbezogenen und sozialen Reifegrad des Mitarbeiters als Kriterium für die Wahl eines effektiven Führungsstils.

„Der Reifegrad des Mitarbeiters wird vor allem durch dessen Fähigkeit und Motivation – insbesondere zur selbstständigen Erledigung übertragener Aufgaben – bestimmt. Wichtige Indikatoren sind unter anderem Ausbildung und Erfahrung, arbeitsrelevante

---

<sup>71</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 38.

<sup>72</sup> Vgl. Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 293.

<sup>73</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 39.

<sup>74</sup> Lieber, Bernd; a.a.O., S. 48.

Kenntnisse, Leistungswille und -fähigkeit, psychologische Reife (z. B. Selbstsicherheit und -achtung).<sup>75</sup>

Neben dem Reifegrad der Mitarbeiter, wurde in die Theorie als Grundlage das Aufgaben- und Mitarbeiterorientierte Führungsverhalten mit einbezogen. Unter Aufgabenorientierung ist die Vorgabe von Zielen, Strukturen, Regeln oder die anschließende Kontrolle der Arbeitsergebnisse zu verstehen. Hingegen die Mitarbeiterorientierung bezieht sich auf die Förderung der Mitarbeiter, Anerkennung der Leistung oder Berücksichtigung der Mitarbeitermotivation.

Nach *Hersey/Blanchard* kann der Entwicklungsgrad der Reife eines Mitarbeiters wie folgt eingeteilt werden, wonach der Führungsstil der Führungskraft angepasst werden kann:

- Mitarbeiter, die Verantwortung weder übernehmen wollen noch können  
→ geringe psychologische Reife und niedrige Arbeitsreife
- Mitarbeiter, die zwar Verantwortung übernehmen wollen, aber (noch) nicht können → hohe psychologische Reife und niedrige Arbeitsreife
- Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen können, jedoch nicht wollen → hohe Arbeitsreife und niedrige psychologische Reife
- Mitarbeiter, die sowohl Verantwortung übernehmen wollen als auch können  
→ hohe psychologische Reife und hohe Arbeitsreife<sup>76</sup>

In der folgenden Abbildung wurden die vier Grundtypen von Führungsverhalten im Zusammenhang mit dem Reifegrad der Mitarbeiter bildlich dargestellt.

---

<sup>75</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 310.

<sup>76</sup> Vgl. Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang: a.a.O., S. 191.

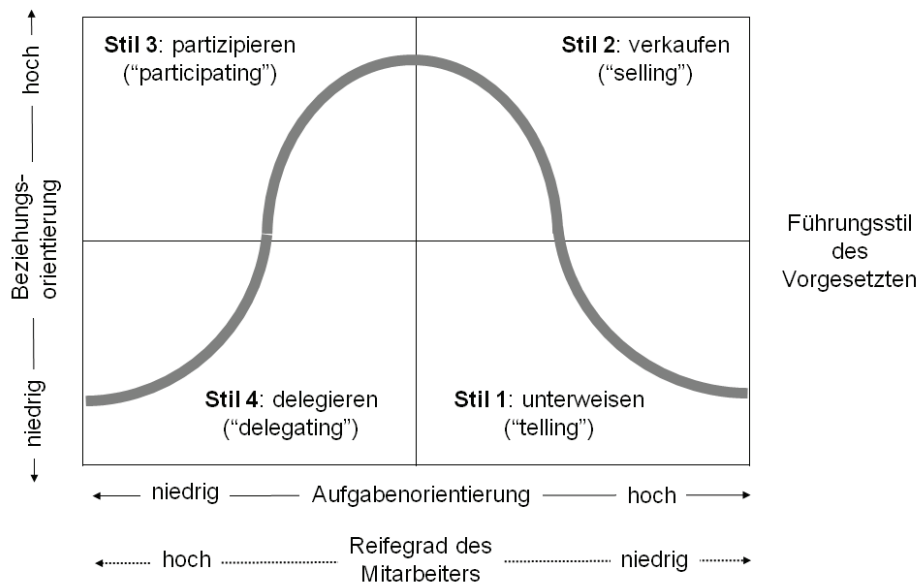


Abb. 7 Darstellung der Reifegradtheorie nach Hersey/Blanchard<sup>77</sup>

Bei Betrachtung der Reife sind nach Hersey/Blanchard folgende Führungsverhalten erforderlich:

- Niedriger Reifegrad des Mitarbeiters → Unterweisung / „**telling**“  
Der Vorgesetzte definiert die Rollen und Tätigkeiten seiner Mitarbeiter und gibt genaue Zeitpunkte für ihre Erfüllung vor.
- Mittlerer Reifegrad des Mitarbeiters → Verkaufen / „**selling**“  
Der Vorgesetzte versucht zu kommunizieren, bezieht die Meinung der Mitarbeiter mit ein, um die Mitarbeiter zur Akzeptanz der Aufgaben zu bewegen, behält sich aber jegliche Entscheidungsbefugnis vor.
- Zunehmender Reifegrad des Mitarbeiters → Partizipieren / „**participating**“  
Der Mitarbeiter wird in die Entscheidungsfindung und Durchsetzung mit einbezogen und erhält von seiner Führungskraft nur mehr sozioemotionale Unterstützung.
- Hoher Reifegrad des Mitarbeiters → Delegieren / „**delegating**“  
Der Vorgesetzte überträgt die Verantwortung im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung sowie die Entscheidungsbefugnis seinem Mitarbeiter und beschränkt sich auf gelegentliche Kontrollen. Im Extremfall wird auf Führung zur Gänze verzichtet.

<sup>77</sup> Wikipedia, Situatives Führen: URL <[http://de.wikipedia.org/wiki/Situatives\\_F%C3%BChren](http://de.wikipedia.org/wiki/Situatives_F%C3%BChren)>, verfügbar am 23.10.2011.

Die Reifegradtheorie bestätigt, dass es keinen einheitlichen Führungsstil gibt. Es wird deutlich, dass Vorgesetzte ihren Führungsstil je nach Mitarbeiter und Situation variieren müssen. Des Weiteren regt die Theorie an, Maßnahmen der Personalentwicklung und Mitarbeitermotivierung zu ergreifen, um den Führungsaufwand zu reduzieren und delegatives Führungsverhalten anzustreben. Besonders kritisch wird bei der Reifegradtheorie angesehen, dass die Theorie nur auf eine einzige Persönlichkeitsvariable – den Reifegrad – bezogen wird und dieser vom Vorgesetzten allein bestimmt wird. Zudem wird die Akzeptanz des angewandten Führungsverhaltens durch Mitarbeiter ausgeklammert.<sup>78</sup>

### **3.2.2.2. Kontingenzmodell**

Die Kontingenztheorie von *Fiedler* ist eine der wohl meist diskutierten, replizierten und überprüften Führungstheorien und besagt, dass die Effektivität der Führung hauptsächlich von der motivationalen Orientierung des Führers sowie von situativen Konstellationen abhängt.

Die Theorie ist aus einer empirischen Untersuchung zur Wirkung von alternativen Führungsstilen auf die Effektivität von Gruppenaufgaben in verschiedenen Situationen entstanden. Der Führungsstil tritt in den beiden Formen der Personen- oder Aufgabenorientierung auf. Er wird zunächst mit dem LPC-Score, einer mehrdimensionalen Skala, gemessen und dann zu einem eindimensionalen Wert verdichtet. Der LPC-Score misst die Einstellung des Vorgesetzten zu seinem am wenigsten geschätzten Mitarbeiter („least-preferred-Co-worker“ – LPC). Der Führungsstil in *Fiedlers* Theorie ist als konstante Eigenschaft des Führers interpretierbar.<sup>79</sup>

Fiedler stellt dem Führungsstil drei Situationsvariablen gegenüber: **Aufgabenstruktur, Positionsmacht des Führers und Führer-Mitarbeiter-Beziehungen.**

Seine Untersuchungen ergeben, dass aufgabenorientierte Vorgesetzte in Situationen mit sehr starker oder sehr geringer Positionsmacht, sehr komplexer oder sehr einfacher Aufgabenstruktur sowie sehr guten oder schlechten

---

<sup>78</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 42.

<sup>79</sup> Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, Berlin Heidelberg 2008, S. 421f.

Mitarbeiterbeziehungen erfolgreich sind. Dagegen sind mitarbeiterorientierte Führer besonders erfolgreich in Situationen mittlerer Günstigkeit. Situationen mittlerer Günstigkeit sind nach *Fiedler* Situationen mit strukturierten Aufgaben mit unbeliebten Vorgesetzten, die deshalb diplomatisch vorgehen müssen sowie Situationen mit unstrukturierten Aufgaben und beliebten Führern, die aufgrund des komplizierten Aufgabentypus eng mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten müssen.<sup>80</sup>

„Anhand des zuvor ermittelten LPC-Wertes (*least preferred co-worker*), lässt sich jetzt in jeder Situation der Grad der Aufgabenorientierung (niedriger LPC-Wert) oder der Mitarbeiterorientierung (hoher LPC-Wert) bestimmen. Je nach Situation korreliert die Gruppenleistung entweder positiv oder negativ mit dem LPC-Wert.“<sup>81</sup>

Fiedlers Modell wurde von den wichtigsten Überprüfungsstudien weitestgehend bestätigt – ein beachtlicher Teil der neueren empirischen Daten unterstützen die zentrale Aussage der Führungstheorie. Kritikpunkte werden vor allem gegenüber dem Inhalt gebracht. Die Situationsvariablen beschreiben die Führungssituation nur unvollständig und persönliche Merkmale der Geführten werden nicht mit einbezogen.<sup>82</sup> Weiters bleiben Faktoren wie Organisationskultur und -verfassung oder Marktstruktur und -situation nicht berücksichtigt.

### **3.2.2.3. Theorie der Führungssubstitute**

#### **Theorie der Substitution direkter Führung**

„Substitution direkter Führung bezeichnet die Ersetzung interaktiver Mitarbeiterführung durch indirekte Steuerungsmechanismen, vor allem durch spezifische – situativ unterschiedlich ausgeprägte – Aufgaben-, Organisations- sowie auch Geführtencharakteristika (Führungssubstitute).“<sup>83</sup>

Unter interaktiver Führung wird die direkte Wirkung von Führungsverhalten und Führungspersönlichkeit auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der situativen Bedingungen verstanden. Eine Vielzahl von

---

<sup>80</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 67

<sup>81</sup> Wikipedia, Kontingenztheorie: URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Kontingenztheorie>> verfügbar am 23.10.2011

<sup>82</sup> Vgl. Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang: a.a.O., S. 206.

<sup>83</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 314.

Variablen beeinflussen die Beziehung zwischen Führungsverhalten und Mitarbeiterverhalten. In einigen Fällen bestimmen diese sogar das Führungsverhalten für bestimmte Situationen. In anderen Fällen können diese die interaktive Führungsbeziehung ersetzen.<sup>84</sup>

Substitute der Führung sind Professionelle Orientierung, Aufgaben, Leistungs-Feedback, Kohäsive Arbeitsgruppen, Organisationsentwicklung oder Trainingsprogramme.<sup>85</sup>

Der gezielte Einsatz von Führungssubstituten verspricht folgende Vorteile:

- Entlastung der Führungskräfte
- Verringerung von Schwankungen in Führungsverhalten
- Reduzierung von Ungerechtigkeiten
- Senkung von Transaktions-, insbesondere Kontrollkosten
- Unterstützung neuer Organisations- und Arbeitskonzepte
- Empowerment der Mitarbeiter und
- Größere Gestaltungsspielräume für Mitarbeiter.<sup>86</sup>

„Die Theorie dieser Führungsubstitution kommt dem Wunsch von Unternehmensleitungen entgegen, den unsicheren und intransparenten dispositiven Faktor „Führungskräfte“ durch strukturelle Führung über Kultur, Organisation, Strategie und qualitative Personalstruktur weitmöglichst zu „ersetzen“. Statt auf entweder-Oder-Denkmuster zu verfallen, wäre es aber sinnvoller, interaktive und strukturelle Führungsdimensionen als zwei sich ergänzende Ansätze der Mitarbeiterführung, also als zwei Seiten der „Führungsmedaille“, zu sehen. Schließlich erfordert der Einsatz struktureller Regelungen Kommunikations-, Interpretations- und Motivationsleistungen sowie einen zusätzlichen Anpassungs- und Kontrollbedarf durch Führungskräfte.“<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 69.

<sup>85</sup> Vgl. Ebenda: a.a.O., S. 70f.

<sup>86</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 315.

<sup>87</sup> Ebenda: a.a.O., S. 316.

## Theorie der Substitution indirekter Führung

Hierbei steht die Frage im Vordergrund, ob sich strukturelle Führung durch interaktive ersetzen lässt.

„Substitution indirekter Führung bezeichnet die Ersetzung struktureller Steuerungsmechanismen (Kultur, Organisation, Strategie und qualitative Personalstruktur) durch interaktive Mitarbeiterführung.“<sup>88</sup>

Die Frage basiert auf der Überlegung, dass betriebliche Prozesse und die arbeitsteilige Kooperation nur beschränkt strukturell steuern lassen. Hierfür sind vor allem folgende Faktoren verantwortlich:

- Unwägbarkeiten im betrieblichen Alltag

Sogar sorgfältig ausgearbeitete organisatorische Regelsysteme sind nie lückenlos. Die Vielfalt potentieller Anforderungen ist kaum überschaubar und aus Gründen der Flexibilitätssicherung müssen Vorschriften allgemein und interpretationsfähig gehalten werden. Diese Lücken müssen mit der direkten Mitarbeiterführung geschlossen werden.

- Besonderheiten des Produktionsfaktors „Arbeit“

Im Gegensatz zu Werkstoffen, Anlagen oder Kapital sind Mitarbeiter Subjekte mit eigenen Zielen und Interessen, die sich nicht immer mit den betrieblichen Anforderungen in Einklang bringen lassen. Gleichzeitig verfügen sie über besondere Qualitäten, wie intellektuelle Fähigkeiten und Erfahrungswissen. Die interaktive Führung erfüllt in diesem Zusammenhang Entwicklungs-, Identifikations- und Motivationsfunktionen.<sup>89</sup>

Inwieweit sich die Substitution struktureller Führung als sinnvoll erweist, hängt von verschiedenen Einflussgrößen ab – von zentraler Bedeutung sind hierbei:

- Unternehmensgröße und Führungsspanne
- Qualifikation und Motivation zu struktureller Führung
- Führungskultur
- Führungsverfassung
- Allgemeiner Organisationsgrad

---

<sup>88</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 316.

<sup>89</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 73.



- Führungsstrategie
- Aufgabenkomplexität und –varietät
- Individuelle Regelungsnotwendigkeit oder Sonderfälle
- Spezielle Situationen und personale Konflikte.<sup>90</sup>

#### Kritische Würdigung:

„Da die Koordination von Einzelhandlungen nur durch das Zusammenwirken von indirekter und direkter Führung bewerkstelligt werden kann, soll die Theorie der Substitution indirekter Führung ein Gegengewicht zur Diskussion um die Substitution direkter Führung bilden. Diese bislang kaum behandelte Thematik muss allerdings erst noch empirisch überprüft werden.“<sup>91</sup>

### **3.2.3. Positionorientierte Ansätze**

Bei den Positionorientierten Führungstheorien stehen institutionelle Rahmenbedingungen der Führung im Vordergrund.

#### **3.2.3.1. Rollentheorie**

„Im Rahmen der Rollentheorie hängt der Führungserfolg im wesentlichen davon ab, welche Erwartungen von zentralen Bezugspositionen und -personen an eine bestimmte Führungsrolle gestellt werden, und wie sich diese Anforderungen mit der eigenen Definition des Stelleninhabers sowie dessen persönlichkeitsbedingtem Führungsprofil decken.“<sup>92</sup>

„Unter Rolle versteht man ein Bündel normativer Erwartungen von häufig unterschiedlichen Erwartungsträgern (Sendern), die sich an die Inhaber bestimmter sozialer Positionen richten.“<sup>93</sup>

Die Rollentheorie macht die zum Teil sehr unterschiedlichen und damit konflikträchtigen Anforderungen bzw. Erwartungen an eine Führungsposition deutlich, die von verschiedenen Bezugsgruppen an diese gestellt werden. Zugleich zeigt sie, dass es nicht nur auf die Person des Führers bei der Erklärung seines Erfolges ankommt, sondern mindestens genauso auf strukturelle Sichtweisen. Des

---

<sup>90</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 317.

<sup>91</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 74.

<sup>92</sup> Ebenda: a.a.O., S. 45.

<sup>93</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 294.

Weiteren wird deutlich, dass schon mit einem Wechsel der Perspektive andere Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten ins Zentrum rücken, zumindest sich aber deren Gewichtung ändert.<sup>94</sup>

Empirischen Untersuchungen nach Wunderer zufolge erwarten Mitarbeiter von einer Führungskraft insbesondere, dass sie

- sie gerecht behandelt
- mit ihnen über Probleme und Ergebnisse der Arbeit spricht
- Probleme und Konflikte der gemeinsamen Zusammenarbeit kommuniziert
- sie in ihrer Qualifikation, Leistungsmotivation und Selbstständigkeit fördert
- klare und begründete Entscheidungen trifft und
- aufgeschlossen für Neuerungen und Probleme außerhalb des Tagesgeschäftes ist.<sup>95</sup>

Die Rollenerwartungen an eine Person können in folgender Grafik verdeutlicht werden:

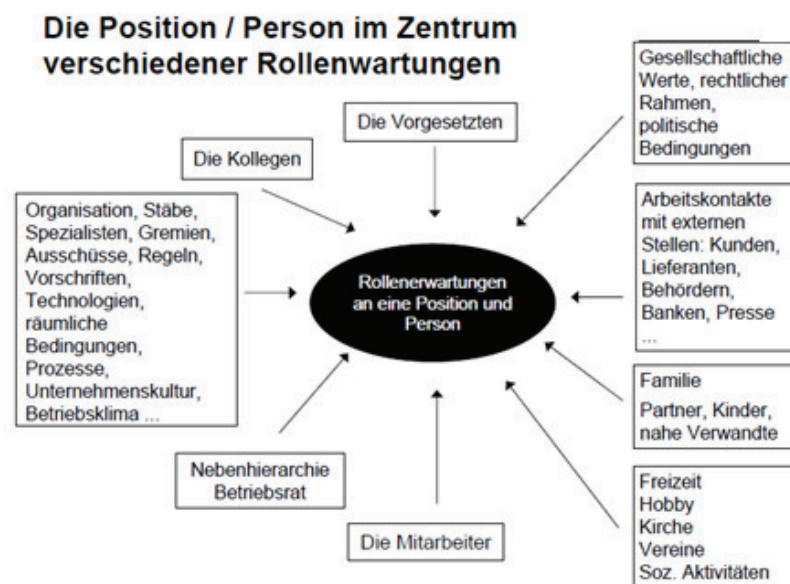


Abb. Rollenerwartungen an eine Person<sup>96</sup>

### Kritische Würdigung:

Die Rollentheorie ist sowohl für die Theorie als auch für die Praxis leistungsfähiger Ansatz und eignet sich für die Entwicklung von Führungsanalysen, von Assessments, von Personalbeurteilungsbögen, für strategische Leitbilder oder für Schulungen.

<sup>94</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 45.

<sup>95</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 295.

<sup>96</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 46.

Ebenso schlägt sie eine Brücke zwischen Person und Gruppe und eröffnet eine Verbindung zu einer dynamischen Situationsorientierung. Grenzen sind vor allem im Verständnis von Personen als „Rollenträger“ im Sinne von vorwiegend strukturgesteuerten Objekten zu sehen.<sup>97</sup>

### **3.2.3.2. Machttheoretische Ansätze der Führung**

„Macht ist ein zentrales Definitionsmerkmal von Führung, wobei die meisten theoretischen Analysen Macht als Beziehungsphänomen betrachten (...). Die Frage der Macht wird oft negativ wertbeladen im Zusammenhang mit Unterdrückung, zwang und Gewalt behandelt. Macht und Machtmissbrauch sind dabei häufig schwerlich zu differenzieren.“<sup>98</sup>

Die Merkmale von Macht lassen sich wie folgt beschreiben:

- **Machthaber/Machtquelle:** Wer oder was übt Macht aus?
- **Machtunterworfenen/Ausdehnung:** Über wen und wie viele wird Macht ausgeübt?
- **Reichweite/Machtbereich:** Auf welche Inhalte erstreckt sich die Machtbeziehung? Welche Bereiche werden kontrolliert?
- **Machtfülle/-umfang/-Zeitdimension:** Wie intensiv ist der Einfluss? Mit welcher Wahrscheinlichkeit lässt sich der Anspruch durchsetzen?
- **Machtbasen:** Wodurch erfolgt der Einfluss? Auf welche Grundlagen stützt sich der Machtanspruch?
- **Machtkosten:** Mit welchem materiellen und psychischen Aufwand ist die Durchsetzung verbunden?
- **Machtmittel:** Mit welchen Techniken/Maßnahmen wird die Macht ausgeübt?
- **Fremdeinflüsse/Alternativen:** Welche Systemgrenzen gelten oder sind durchzusetzen?<sup>99</sup>

In Führungstheorien hat der Machtansatz zentrale Bedeutung, so z. B. in der Eigenschaftstheorie mit der Variablen „Machtmotivation“. In der Rollentheorie thematisieren positionsbezogene gruppenspezifische Differenzierungen die Faktoren Macht und Dominanz. In Attributionstheorien wird die Zuschreibung von

---

<sup>97</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 47.

<sup>98</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 346.

<sup>99</sup> Vgl. Ebenda: a.a.O., S. 349f.

Macht als wesentliche Variable für personale Autorität diskutiert. Es gibt jedoch auch Ansätze, in denen die Determinante „Macht“ fehlt. Beispiele dafür wären die Ohio-Studien oder die Reifegradtheorie.<sup>100</sup>

#### Kritische Würdigung:

„Machttheoretische Ansätze haben in der Führungsforschung eine große Bedeutung. Sie zeigen in kritischer Weise den „Hinterhof“ des Führungsalltags. Dabei verallgemeinern und pointieren sie mehr, als Führungsanalysen in Unternehmen bestätigen. Denn gerade in langfristigen Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter haben machiavellistische Taktiken nur begrenzten Erfolg, da sie irgendwann durchschaut werden. Dann können Mitarbeiter Gegenmacht aufbauen.“<sup>101</sup>

#### **3.2.3.3. Ökonomische Theorien**

Ökonomische Perspektiven der Führungsansätze und der Führungsbeziehung ist für die betriebswirtschaftliche Führungslehre von Zentraler Bedeutung. Die neue Institutionenökonomik befasst sich mit einzelwirtschaftlichem Handeln innerhalb der Unternehmung, also mit der Entstehung, Entwicklung und Ausdifferenzierung wirtschaftlicher Institutionen in Form organisatorischer Regeln, Grundsätze, Normen, Vertragstypen und Unternehmensverfassungen für die arbeitsteilige Auftragsabwicklung. Die Gestaltung des Innenverhältnisses führt zu Delegations- und Kooperationsstrukturen.<sup>102</sup>

Zu den ökonomischen Theorien zählen der Property-Rights-Ansatz, der Principal-Agent-Ansatz und der Transformationskostenansatz.

Der **Property-Rights-Ansatz** konzentriert sich auf die Regelungen der der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen und auf die ökonomischen Folgen von institutionellen Regelungen. Unter Property Rights, zu Deutsch Verfügungsrechte, werden die Nutzungs-, Veränderungs-, Gewinnaneignungs- und Veräußerungsrechte der eingesetzten oder entstehenden Ressourcen verstanden.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 48.

<sup>101</sup> Ebenda: a.a.O., S. 49.

<sup>102</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 369.

<sup>103</sup> Vgl. Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 302.

Im Rahmen des **Principal-Agent-Ansatzes** wird analysiert, wie bei der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) die Interessen des Auftraggebers durch institutionelle Regelungen gesichert werden können. Die Dabei anfallenden Agency Costs werden in die Kalkulation einbezogen. Auch Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen lassen sich als Principal-Agent-Konstellation definieren: Der Vorgesetzte beauftragt den Mitarbeiter in seinem Sinne zu agieren, und kann mit verschiedenen Führungsinstrumenten das Delegationsrisiko eingrenzen.<sup>104</sup>

Der **Transaktionskostenansatz** beschäftigt sich mit den Kosten arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung, die bei jedem Tauschvorgang von Verfügungsrechten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entstehen und beinhaltet die Informationskosten zur Bestimmung der Preise, die Kontrastkosten (Such-, Verhandlungs-, Vertrags- und Austauschkosten) und die Vertragsanpassungskosten. Die zentrale Hypothese lautet, dass die Vereinbarungsform mit den geringsten Transaktionskosten gewählt wird. Transaktionen werden durch den Grad der Unsicherheit bezüglich zukünftiger Ereignisse, das Ausmaß der Spezifität und die Häufigkeit der Transaktion bestimmt.<sup>105</sup>

#### Kritische Würdigung der ökonomischen Theorien:

Aufgrund ihrer einfachen, präzisen und umfassenden theoretischen Fundierung und der interessanten vertragstheoretischen Perspektiven bieten die ökonomischen Führungstheorien ein erhebliches Potential. Trotzdem sind einige Kritikpunkte anzuführen. **Prämissenkritik:** Die Theorien basieren auf dem Menschenbild *homo oeconomicus*, das der menschlichen Komplexität nicht gerecht wird. Der Erfolg von Verträgen und Transaktionen kann nicht einzig an Effektivitätskriterien gemessen werden. **Methodenkritik:** Da als Untersuchungseinheit nur die vertraglichen Beziehungen zwischen zwei Individuen herangezogen werden, wird der Betrachtung der Organisation als System mit eigenen Zielen, Strukturen und Interaktionen mit der Umwelt kaum Beachtung geschenkt. Des Weiteren gelingt es nicht, Transaktionskosten empirisch zu ermitteln.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 56.

<sup>105</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 370f.

<sup>106</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 58.

### **3.2.4. Interaktionsorientierte Ansätze**

Die Interaktionsorientierten Ansätze der Führungstheorie konzentrieren sich auf den Austausch- und Einflussprozess zwischen Vorgesetzten und Geführten bei der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben.

#### **3.2.4.1. Idiosynkrasie-Kredit-Theorie**

„Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie von *Hollander* betrachtet Führungskräfte und Geführte als allseitig aktive Akteure in wechselseitigen und dynamischen Einflussprozessen. Die These lautet, dass die Führungskraft durch überdurchschnittliche Leistungen und hohe Loyalität gegenüber den Gruppennormen Status und – damit verbunden – einen besonderen Kredit („Idiosynkrasi-Kredit“) erwerben kann. Mit ihm kann man ein von den Gruppennormen abweichendes Verhalten zeigen und damit notwendige Neuerungen und Veränderungen initiieren.“<sup>107</sup>

#### **Kritische Würdigung:**

Bisher wurde diese Theorie überwiegend in Experimentalsituationen wissenschaftlich überprüft und bestätigt. Alltagserfahrungen deuten darauf hin, dass sie sich auch unter „Normalbedingungen“ zur Erklärung des Verhaltens in und von Gruppen eignet. Es lässt sich immer wieder beobachten, dass neue Mitglieder die Gruppennormen sehr genau befolgen (müssen), während die etablierten Mitglieder in gewissem Rahmen davon abweichen (können).<sup>108</sup>

#### **3.2.4.2. Dyadische Führungstheorie**

„Die Dyadische Führungstheorie konzentriert sich auf die Zweierbeziehung zwischen Führer und einzelnen Mitarbeitern. Diese Beziehung wird als ein Verhandlungsprozess verstanden, der nach Intensität, Umfang, Inhalt und Stil individuell variiert. (...) Zentrale Hypothese ist, dass die grundlegenden Führungsprozesse in Organisationen bei und mit Dyaden beginnen.“<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 307.

<sup>108</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 62.

<sup>109</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 308.

Das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis lässt sich im Anschluss an den Verhandlungsprozess grob zweiteilen in eine gute (IN-Group) und schlechte (OUT-Group) interne Beziehungsqualität. Studien belegen, dass gute interne Beziehungsqualität (IN-Group) die Zufriedenheit des Mitarbeiters und dessen Einbindung in die Organisation erhöht, die Einsatzbereitschaft steigert und Schwierigkeiten mit dem Vorgesetzten verringert.<sup>110</sup>

Kritische Würdigung:

Zwar wird die Führung als wechselseitiger, dynamischer Kooperationsprozess mit hohem Verhandlungscharakter verstanden, jedoch bleiben die situativen Variablen außer Acht.

---

<sup>110</sup> Vgl. Ebenda: a.a.O., S. 309.

### **3.3. FÜHRUNGSSTILE**

Als **Führungsstil** wird die spezifische Form der Verhaltensbeeinflussung verstanden werden, die eine Führungsperson im Interaktionsprozess mit ihren Geführten anwendet. Hingegen das **Führungsverhalten** beschreibt das aktuelle Verhalten einer Führungsperson in einer bestimmten Situation. Beim Führungsstil handelt es sich somit um ein zeitlich überdauerndes und in immer wiederkehrenden Situationen widerspruchsfreies Führungsverhalten. Es wird auch die Art und Weise beschrieben, wie eine Führungskraft die inhaltlich definierten Führungsaufgaben erledigt.

Der Führungsstil des Vorgesetzten kann unterschiedliche Orientierungen aufweisen. Einerseits können die zu bewältigenden Aufgaben im Mittelpunkt stehen, aufgabenorientierter Führungsstil, andererseits kann die Führungskraft die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen in den Mittelpunkt stellen, personenorientierter Führungsstil.<sup>111</sup>

#### **3.3.1. Idealtypen der Führung**

Bei den nachfolgenden Führungsstilen handelt es sich um **eindimensionale Führungsstile**, da nur ein einzelnes Beurteilungskriterium betrachtet wird. In der sozialwissenschaftlichen Literatur werden diese meist als Idealtypen darstellen, basieren nur auf theoretischen Ableitungen und gelangen in der Praxis nie rein zur Anwendung.

Auf *Max Weber* (1921/1971) ist eine Unterteilung in vier idealtypische Führungsstile zurückzuführen:

- Der **patriarchalische Führungsstil** ist gekennzeichnet durch Autorität des Familienvaters und die Anerkennung durch die Familienmitglieder. Der Patriarch behandelt die Geführten zum Teil wie Kinder und erwartet Dankbarkeit, Loyalität, Treue und Gehorsam, verpflichtet sich im Gegenzug aber zur Treue und Fürsorge. Es gibt nur diese eine Führungsinstanz und keine Delegation von Entscheidungsbefugnissen.
- Der **charismatische Führungsstil** begründet den Herrschaftsanspruch des Führers durch besondere, einmalige Persönlichkeitszüge.

---

<sup>111</sup> Vgl. Olfert, Klaus, a.a.O., S. 268.



- Den **autokratischen Führungsstil** kann man vorrangig in großen Organisationen vorfinden.
- Der **bürokratische Führungsstil** ist die extreme Form von Strukturierung und Reglementierung organisatorischer Verhaltensweisen, z.B. durch Richtlinien, Stellenbeschreibungen oder Dienstanordnungen.

### **3.3.2. Kontinuumsansatz**

Der autoritäre Führungsstil kann in mehreren Varianten praktiziert werden, die sich immer mehr dem kooperativen Führungsstil nähern. In nachfolgender Abbildung wird dies im Kontinuum der Führungsstile nach *Tannenbaum/Schmidt* dargestellt.

<b>Autoritärer Führungsstil</b>				<b>Kooperativer Führungsstil</b>		
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten				Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter		
Der Vorgesetzte entscheidet und ordnet an.	Der Vorgesetzte entscheidet, ist aber bestrebt, die Mitarbeiter von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.	Der Vorgesetzte entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.	Der Vorgesetzte informiert seine Mitarbeiter über die beabsichtigten Entscheidungen. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.	Die Gruppe entwickelt Vorschläge. Aus der Zahl der gemeinsam stattgefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung.	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet. Der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.
<b>Autoritär</b>	<b>Patriarchalisch</b>	<b>Informierend</b>	<b>Beratend</b>	<b>Kooperativ</b>	<b>Delegativ</b>	<b>Autonom</b>

Abb. 9 Darstellung des Kontinuum Ansatzes - Eigenerstellung in Anlehnung an Tannenbaum, R./Schmidt, W. H.<sup>112</sup>

### **3.3.3. Realtypen der Führung**

<sup>112</sup> Rump, Jutta: a.a.O. S. 80.

## Iowa-Studie

Realtypische Führungsstile basieren im Gegensatz zu den Idealtypen auf empirischen Untersuchungen. Die im Nachfolgenden beschriebenen Führungsstile sind auf *Kurt Lewin*, den Begründer der modernen Sozialpsychologie und dessen empirische Untersuchungen an der **Iowa University**, zurückzuführen. Gemeinsam mit *White* und *Lippitt* erforschte er in den Jahren 1937/1938 anhand von Jugendgruppen die Wirkung verschiedener Führungsstile auf die Gruppenatmosphäre, Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenhalt und Effizienz.

## **Autoritärer Führungsstil**

Liegt die Gestaltung der betrieblichen Aktivitäten einseitig beim Führenden und sind die Mitarbeiter nicht in den Führungsprozess einbezogen, so spricht man von autoritärer Führung. Dieser Führungsstil lässt sich anhand folgender Merkmale verdeutlichen:

- der Vorgesetzte erwartet Gehorsam
- die Entscheidungen haben den Charakter von Anordnungen und werden nur vom Vorgesetzten getroffen, ohne Begründung gegenüber den Mitarbeitern
- Mitarbeiter können Anweisungen nur akzeptieren und ausführen, andernfalls ist mit Sanktionen zu rechnen
- der Vorgesetzte übt ohne Ankündigung genaue Ausführungskontrolle aus
- der Vorgesetzte hat ein distanzierendes Verhältnis zu den Mitarbeitern
- Statussymbole unterstützen die Machtstellung des Vorgesetzten<sup>113</sup>

Autoritär geführte Mitarbeiter sind nur Befehlsempfänger, und sind aufgrund dessen selten kreativ und gegenüber dem Vorgesetzten und dem Betrieb gleichgültig eingestellt. Es ist auch kaum Arbeitsmotivation vorhanden.

„Ein Vorteil des autoritären Führungsstils ist seine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit. Er kann tendenziell bei Routinearbeiten erfolgreich sein. Seine Nachteile liegen in der mangelnden Motivation, Selbstständigkeit und Entwicklungsmöglichkeit der Untergebenen sowie die Gefahr von

---

<sup>113</sup> Vgl. Olfert, Klaus: a.a.O., S. 269.

Fehlentscheidungen durch den möglicherweise quantitativ und/oder qualitativ überforderten Vorgesetzten.“<sup>114</sup>

Der autoritäre Führungsstil kann in mehreren Varianten praktiziert werden, die sich immer mehr dem kooperativen Führungsstil nähern. In nachfolgender Abbildung wird dies im Kontinuum der Führungsstile nach *Tannenbaum/Schmidt* dargestellt.

### **Kooperativer Führungsstil**

Dieser Führungsstil bezweckt einerseits ein Höchstmaß an Selbstständigkeit für die einzelnen Stelleninhaber und Mit- bzw. Selbstbestimmung am Arbeitsplatz sowie die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Entscheidungen des Vorgesetzten.<sup>115</sup>

Dieser Führungsstil kann bei der Bewältigung kreativer Arbeitsinhalte angewandt werden und setzt ein ähnliches Bildungsniveau zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern voraus.

Die wesentlichen Merkmale dieses Führungsstils sind:

- Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess einbezogen
- Fähigkeiten der Mitarbeiter werden anerkannt
- es findet nur Erfolgskontrolle durch den Vorgesetzten statt – die Mitarbeiter haben die Möglichkeit der Selbstkontrolle
- umfassende Informationen werden an die Mitarbeiter weitergegeben
- Statussymbole sind für den Vorgesetzten nicht notwendig

„Die Vorteile des kooperativen Führungsstils liegen vor allem in den sachgerechten Entscheidungen, der hohen Motivation der Mitarbeiter und der Entlastung des Vorgesetzten. Außerdem werden die Mitarbeiter und ihre Entwicklung gefördert. Als Nachteil ist festzustellen, dass der kooperative Führungsstil die Entscheidungsgeschwindigkeit verlangsamen und verzögern kann.“<sup>116</sup>

### **Laissez-faire-Führungsstil**

„Die Laissez-fair-Führungsperson gibt den Gruppenmitgliedern volle Freiheiten. Die Führungsperson spielt – sofern überhaupt von Führung gesprochen werden kann –

---

<sup>114</sup> Olfert, Klaus: a.a.O., S. 270.

<sup>115</sup> Vgl. Grüll, Werner; Schaur, Erwin; Huber, Wolfgang; ua.: a.a.O., S. 105.

<sup>116</sup> Olfert, Klaus; a.a.O., S. 271.

eine freundliche, aber passive Rolle und antwortet auf Fragen mit der gewünschten Information, ohne Vorschläge zu machen. Auf jegliche Strukturierung der Arbeit oder Steuerung der Gruppe wird verzichtet. Es wird auch vermieden, die Tätigkeiten Einzelner oder der gesamten Gruppe positiv oder negativ zu bewerten; die Potentiale der der Mitarbeiter sollen voll zum Ausdruck kommen können. Dieser Stil kann eigentlich nicht als Führung bezeichnet werden, da die Ausrichtung auf das Unternehmensziel fehlt.“<sup>117</sup>

Personen, die durch diesen Führungsstil geführt werden, weisen die geringste Produktivität auf, empfinden kaum Zugehörigkeitsgefühle und zeigen nur geringes Interesse an den Aufgaben. Nach verschiedenen empirischen Untersuchungen ist diesem Führungsstil die niedrigste Effektivität und Effizienz zuzuschreiben.

### **Ohio-State-Studie und Managerial Grid**

Die Ohio State Studien gehen davon aus, dass die Ausprägung des Führungsstils von zwei unabhängigen Dimensionen, der **Beziehungsorientierung** (Consideration) und **Aufgabenorientierung** (Initiation of Structure), abhängt. Im Gegensatz zu der traditionellen eindimensionalen Annahme, wonach sich Beziehungs- und Aufgabenorientierung gegenseitig ausschließen, wird die Möglichkeit eines **zweidimensionalen Führungsstils** bei den Ohio State Studien zu Grunde gelegt. Führungskräfte können sowohl hohe Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter als auch hohe Aufgabenorientierung aufweisen – erfolgreiche Führungskräfte weisen eine hohe Ausprägung in beiden Dimensionen auf.<sup>118</sup>

Das **Managerial Grid**, oder auch Verhaltensgitter genannt, beruht auf den Forschungsergebnissen der Ohio State Studien und wurde 1964 von *Blake/Mouton* konkretisiert. In einem Koordinatensystem stellen sie vertikal das personenorientierte und horizontal das aufgabenorientierte Führungsverhalten dar. Jede Achse ist in jeweils neun Intensitätsgrade eingeteilt und lässt somit 81 mögliche Ausprägungen an Verhaltensmustern zu.

---

<sup>117</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 239.

<sup>118</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 86.

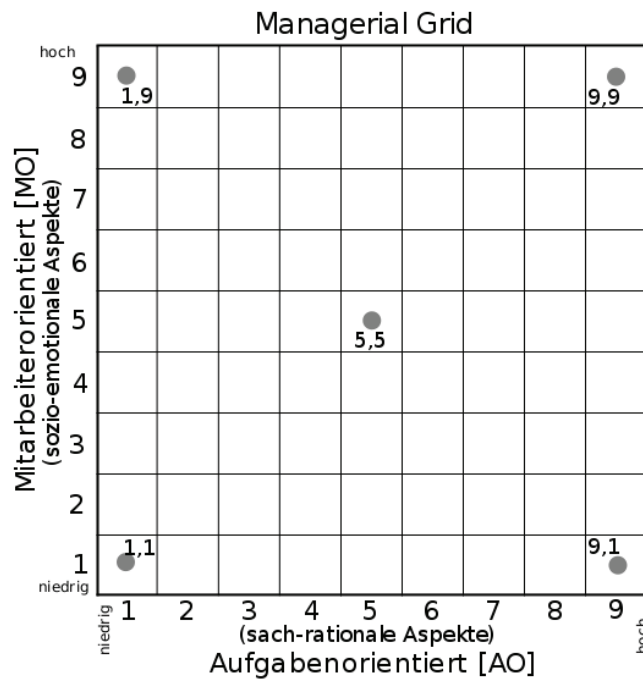


Abb. 10 Darstellung des Managerial Grid<sup>119</sup>

Aus dem Verhaltensgitter lassen sich fünf typische Führungsstile ableiten:

- 1.1 – Führungsstil – **Überlebens-Management**  
Weder auf hohe Arbeitsleistung noch die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen gerichtet. Es kann eine Ähnlichkeit zum Laissez-Faire-Führungsstil festgestellt werden.
- 1.9 – Führungsstil – **Glacehandschuh-Management**  
Die zwischenmenschlichen Beziehungen bewirken eine spannungslose, freundliche Arbeitsatmosphäre. Es findet jedoch keine Auseinandersetzung mit Zielen statt, was negative Auswirkungen auf Arbeitstempo und -ergebnis zur Folge hat.
- 5.5 – Führungsstil – **Organisationsmanagement**  
Es wird eine angemessene Leistung, durch die Herstellung eines Gleichgewichtes zwischen Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche, erbracht. Die Mitarbeiter sind motiviert, laufen aber nicht zur Höchstform auf.
- 9.1 – Führungsstil – **Befehl-Gehorsam-Management**  
Die Arbeitsergebnisse stehen im Vordergrund, ohne dass zwischenmenschliche Beziehungen gefördert werden. Dieser Stil kann mit dem autoritären Führungsstil gleichgestellt werden.

<sup>119</sup> URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Verhaltensgitter>> verfügbar am 23.10.2011

- 9.9 – Führungsstil – **Team-Management**

Dieser Führungsstil ist auf eine hohe Arbeitsleistung und auf hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter gerichtet, und gilt im Managerial Grid als das beste Führungsverhalten, welches in jeder Führungssituation zum Erfolg führt.

### **3-D-Konzept**

Bei dem 3-D-Konzept von *Reddin* handelt es sich um einen dreidimensionalen Führungsstil. *Reddin* baut auf der Theorie von *Blake/Mouton* auf, bezieht jedoch zu den zwei vorhandenen Dimensionen, der Beziehungs- und Aufgabenorientierung, auch die Effektivität als dritte Dimension mit ein. „Damit bestimmt sich der Erfolg des Führungsverhaltens nicht mehr allein durch den Vorgesetzten, sondern hängt ebenso von der Interaktion zu den Beteiligten und den organisatorischen Möglichkeiten ab (*Hentze/Kammel/Lindert*).“<sup>120</sup>

*Reddin* geht von vier Basisführungsstilen aus die in bestimmten Situationen als effektiv oder ineffektiv bewertet werden können. Jeder Führungsstil kann somit zu einer mehr oder weniger starken Ausprägung der Effektivität führen.

«Die eigentliche und einzige **Aufgabe eines Managers besteht darin, effektiv zu sein**. Die Effektivität muß daher am Ertrag (output) und nicht am Einsatz (input) gemessen werden, an dem, was ein Manager erreicht und nicht an dem, was er tut.» (*Reddin 1981: 17*)<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Olfert, Klaus: a.a.O., S. 274.

<sup>121</sup> Thom, Norbert: Modul 5: Personalführung, URL <<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M508%20Personalfhrung.pdf>>, verfügbar am 23.10.2011; S. 2.

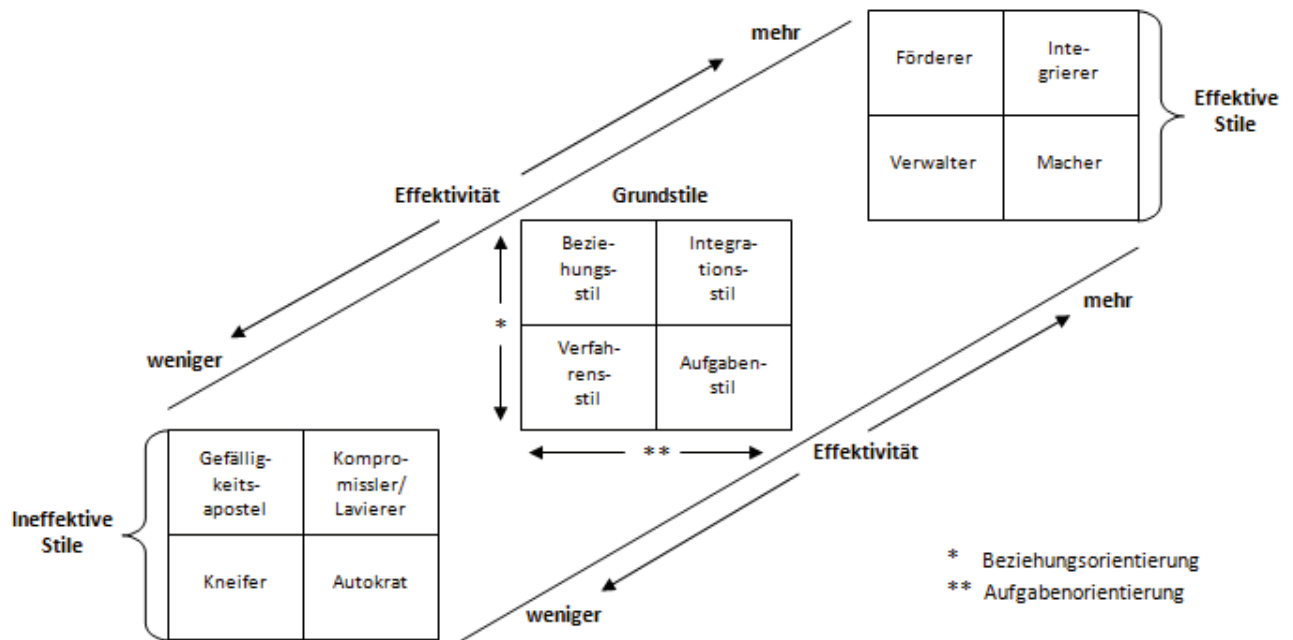


Abb. 11 Darstellung des 3-D-Konzeptes nach Reddin - Eigenerstellung in Anlehnung an<sup>122</sup>

Nachfolgend werden die in der Abbildung dargestellten Führungsstile nach *Reddin* beschrieben.

Der **Verfahrensstil** ist durch vorhandene Methoden, Verfahren oder Systeme geprägt, der Führende handelt methodenorientiert und bevorzugt stabile Situationen. Beharrt die Führungskraft auf Regeln und Vorschriften, obwohl die Situation Flexibilität erfordert, so wird er von *Reddin* als **Kneifer** bezeichnet, der Angst vor Verantwortung hat. Hingegen der **Verwalter**, oder auch Bürokrat genannt, praktiziert einen effektiven Führungsstil durch Beherrschung der Routineprozesse und disziplinierte Regelbeachtung.

Der Vorgesetzte im **Beziehungsstil** ist bemüht um gute zwischenmenschliche Beziehungen und berücksichtigt die Mitarbeiterbedürfnisse. Als **Gefälligkeitsapostel** nimmt der Vorgesetzte an, dass zufriedene Mitarbeiter mehr leisten und vernachlässigt und vermeidet somit Konflikte und geht Problemen aus dem Weg. Somit verringert er die Effektivität des Beziehungsstils. Im Gegensatz dazu ist der **Förderer** fähig Aufgaben zu delegieren und gleichzeitig die Mitarbeiter zu motivieren. Durch Mitarbeiterentwicklung erwartet er langfristig eine bessere Aufgabenerfüllung. Beim **Aufgabenstil** stehen Leistungsergebnisse im Vordergrund. Der **Autokrat** setzt seine Amtsautorität ein, denkt nur an die Aufgabe und überfordert seine Mitarbeiter.

<sup>122</sup> Vgl. Olfert, Klaus: a.a.O., S. 274.

Der **Macher** hingegen führt seine Mitarbeiter durch Erfahrung, Fleiß und Initiative zum Erfolg. Er setzt realistische und anspruchsvolle Ziele, behält sich das Entscheidungsrecht vor, überzeugt seine Mitarbeiter jedoch mit Expertenwissen.

Der Vorgesetzte im **Integrationsstil** strebt nach einer gleich starken Beachtung von Mensch und Aufgabe. Der **Kompromissler** meidet Konfrontationen, zeigt Entscheidungsschwäche und will es allen recht machen. Der **Integrierer** zeichnet sich durch kooperative Führung und zielorientierte Mitarbeitermotivation aus. Er akzeptiert die Persönlichkeit seiner Mitarbeiter und setzt hohe Maßstäbe, denen er selbst gerecht wird.

„Als Veranschaulichungsinstrument in Führungsseminaren ist das 3-D-Modell besser geeignet als das zweidimensionale Verhaltensgitter, da es auf situative Bedingungen der Führung hinweist (...) und die Führungseffektivität nicht nur von personalen, sondern von interaktiven und situativen Umständen abhängig macht.“<sup>123</sup>

### **Michigan-Studie**

Im Rahmen der Michigan Studien nach *Likert/Katz/Kahn* an der *University of Michigan* wurde das Führungsverhalten auf die Leistung/Effizienz von Arbeitsgruppen erforscht. Zu Grunde lag die Hypothese, dass Mitarbeiterorientierung im Führungsverhalten zu höherer Leistung führt.

Bei der Suche nach Kategorien, die mit Effizienzmaßen korrelieren, werden zwei Stile auf einem eindimensionalen Kontinuum von *employee orientation* (Mitarbeiterorientierung) und *production orientation* (Leistungsorientierung) für das Michigan Stilkontinuum identifiziert.<sup>124</sup>

Beim mitarbeiterorientierten Führungsstil werden die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter berücksichtigt und die Führungskraft übt Gleichberechtigung und Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung aus.

Bei einem leistungsorientierten Führungsstil legt der Vorgesetzte hauptsächlich Wert auf hohe Qualität und Quantität der Arbeit, sowie auf den maximalen Einsatz der Arbeitskraft seiner Mitarbeiter.

---

<sup>123</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 292.

<sup>124</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 95.



Die Ähnlichkeit zum Konzept der Ohio Studie ist unverkennbar. Jedoch besteht ein gravierender Unterschied in der Konzeptualisierung. Die Michigan Studie geht davon aus, dass für die beiden Extrempunkte Mitarbeiter- und Leistungsorientierung ein und dieselbe Dimension besteht. Was zur Folge hat, dass eine Ausprägung höher sein muss als die andere, z. B. je höher die Mitarbeiterorientierung, desto geringer ist die Leistungsorientierung des Vorgesetzten.

### **3.3.4. Entscheidungsmodell**

Das Modell nach *Vroom/Yetton* basiert auf der Annahme, dass je nach Situation unterschiedliche Formen der Entscheidungsfindung Erfolg versprechen. Es werden 7 Situationsaspekte und 5 Entscheidungsstile unterschieden.

Ausgangspunkt ist die Klassifikation von Führungsstilen, die sich primär im Partizipationsgrad unterscheiden. Die Führungsstile können anhand von zwei Kriterien, der Partizipation bei der Informationsbeschaffung und der Partizipation bei der Entscheidung, beschrieben werden.

Die Führungsstile sind:

<b>AI</b>	Autoritäre Alleinentscheidung des Vorgesetzten unter Berücksichtigung der ihm gerade zur Verfügung stehenden Informationen
<b>AII</b>	Autoritäre Entscheidung des Vorgesetzten, nachdem er die notwendigen Informationen von Mitarbeitern eingeholt hat
<b>CI</b>	Consultative Entscheidung des Vorgesetzten, nachdem er das Problem mit einzelnen Mitarbeitern (individuell) diskutiert hat
<b>CII</b>	Consultative Entscheidung des Vorgesetzten, nachdem er das Problem mit der Gruppe der Mitarbeiter diskutiert hat
<b>G</b>	Problemlösung und Entscheidung durch die Gruppe

Abb. 12 Entscheidungsmodell nach *Vroom/Yetton*<sup>125</sup>

Um die Führungsstile zu identifizieren, werden folgende sieben Situationsattribute zugrunde gelegt:

- Qualität der Lösung
- Information
- Strukturierung des Problem

---

<sup>125</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 81.

- Akzeptanz oder Engagement auf seinen Mitarbeiter
- Akzeptanz von autokratischen Entscheidungen
- Akzeptanz der Organisationsziel durch Mitarbeiter
- Konfliktpotential innerhalb der Gruppe

Mit Hilfe eines Entscheidungsbaums werden die Führungsstile identifiziert. Die Situationsattribute werden in geschlossene Fragen umformuliert, welche mit Ja oder Nein beantwortet werden können, um zum entsprechenden situationsangemessenen Führungsstil zugeordnet werden zu können.<sup>126</sup>

### **3.4. PRAKTISCHE FÜHRUNGSMODELLE**

Führungsmodelle besitzen Anregungscharakter und bieten eine Basis für die Entwicklung detaillierter, an die jeweiligen Kontextfaktoren des konkreten Einzelfalls angepasster Führungskonzepte. Die im nachfolgenden beschriebenen Führungsmodelle wurden von anwendungsorientierten Führungsforschern entwickelt und sind durch Erfahrungen aus der Praxis geprägt. Sie haben zum Ziel, eine erste Hilfestellung beim Führungsgeschehen in der Praxis zu bieten, dieses zu strukturieren und zu verbessern.<sup>127</sup>

#### **3.4.1. Zürcher Ansatz**

Der Zürcher Ansatz nach *Rühli* versucht das Phänomen der Führung ganzheitlich zu erfassen und mit Hilfe eines integrierenden Bezugsrahmens zu strukturieren. „Um die Führung als ein komplexes Phänomen systematisch und angenähert ganzheitlich erfassen zu können, geht der Zürcher Ansatz als erstes von der Annahme aus, dass Führung überall dort nötig ist, wo Menschen gemeinsam Probleme zu lösen haben. Führung wird, auf dieser Annahme aufbauend, als **Steuerung der multipersonalen Problemlösung** definiert.“<sup>128</sup>

Diese Steuerung kann in zwei Dimensionen aufgeteilt werden, in eine formelle und eine inhaltliche Seite der Führung. Die formelle Dimension teilt sich wiederum, unabhängig vom jeweiligen Problem, in eine menschenbezogene und eine führungstechnische Dimension.

---

<sup>126</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 82.

<sup>127</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 563.

<sup>128</sup> Jung, Hans: a.a.O., S. 511.

- Eine **menschenbezogene Dimension**, da jede Form der Führung Interaktionen zwischen Menschen bedingt und somit immer eine Menschenführung ist.
- Eine **führungstechnische Dimension**, weil die Führung immer auch eine institutionelle sowie eine raum-zeitliche Dimension aufweist und mit Instrumenten unterstützt werden kann.

Die inhaltlich-materiell Seite der Führung beinhaltet die eigentlichen Hauptaufgaben der Führung, die Gestaltung der Unternehmenspolitik im realen Kontext. Sie umfasst einerseits die Vertretung der Unternehmenspolitik nach Außen und andererseits die Entwicklung und Durchsetzung der Unternehmenspolitik im Inneren.<sup>129</sup>

Rühli geht davon aus, dass sich bei multipersonalen Problemlösungen Beeinflussungsvorgänge zwischen Personen abspielen. Die in der nachfolgenden Abbildung gekennzeichneten Beziehungen zwischen den Beteiligten am Beeinflussungsvorgang haben folgende Bedeutungen:

- (1) Zuweisung eines Teilaufgabenbereiches, in dessen Rahmen der Untergebene frei entscheidet bzw. handelt. Hierbei handelt es sich um die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Nur in Ausnahmefällen greift der Vorgesetzte ein („Management by Exception“).
- (2) Mitwirkung des Untergebenen an der Führungs-/Ausführungs-Aufgabe des Vorgesetzten bzw. anderer übergeordneter Linienstellen.
- (3) Mitwirkung in „vertikalen Ausschüssen“. Der Mitarbeiter ist hierdurch in einer nicht-permanenten Institution auf übergeordneter Stufe involviert. Dort wirkt er gleichberechtigt und nach Maßgabe seiner Fähigkeiten ohne Einmischung des direkten Vorgesetzten mit.
- (4) Zusammenarbeit im Team (auf horizontaler Ebene).
- (5) Beratung gleichgestellter Kollegen aufgrund besonderer Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen oder Informationen.
- (6) Beratung unterstellter Mitarbeiter im Rahmen des Zuständigkeitsbereichs ohne die Ausübung institutioneller Autorität.
- (7) Zusammenspiel und Koordination durch „Upward Influences“ (auch institutionalisiert in speziellen Gremien bzw. „Kollegien“).<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S. 512.

<sup>130</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 565.

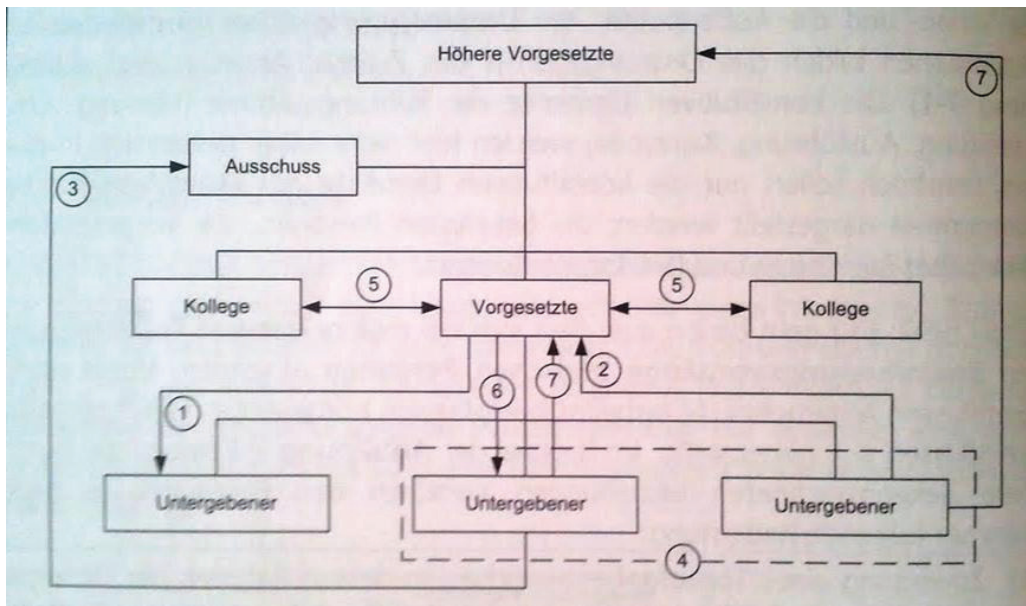


Abb. 13 Vertikale und horizontale Beziehungen im Zürcher Ansatz<sup>131</sup>

Intention des Zürcher Ansatzes ist es, den Gestaltungsraum der Strategievariablen im zwischenmenschlichen Bereich sichtbar zu machen. Die Führungspraxis wird dazu gezwungen, Führungskonzeptionen, Leitungsorganisation, zwischenmenschliche Beziehungen usw. konkret zu gestalten und Voraussetzungen erfolgreichen Führungsverhaltens zu schaffen.<sup>132</sup>

„Der Zürcher Ansatz basiert auf der Kontingenztheorie und ist ein normatives Erklärungsmodell, in dem wichtige Elemente des Managementprozesses sowie seine Interdependenzen mit über- und gleichgeordneten Systemen aufgezeigt werden. Er beinhaltet keine völlig neuen Erkenntnisse; hervorgehoben sei jedoch, seine integrative Betrachtungsweise vielfältiger Teilaspekte der Führung.“<sup>133</sup>

### **3.4.2. St. Galler Management-Modell**

Das St. Galler Management-Modell wurde an der dortigen Hochschule in den frühen 70er Jahren entwickelt und war kein Personalführungsansatz, sondern ein umfassender, mehrdimensionaler Ansatz der Unternehmensführung, der als gedankliches Ordnungssystem für Führungskräfte dienen soll. Das Managementmodell ist systemisch orientiert unter Berücksichtigung kybernetischen

<sup>131</sup> Ebenda: S. 566.

<sup>132</sup> Ebenda: S. 567.

<sup>133</sup> Ebenda: S. 569.

und evolutorischen Gedankengutes. Es bezieht sich auf den Umgang mit den Spannungsfeldern im Rahmen von normativen Gegebenheiten, strategischer Stabilität und von Veränderungen bei der Entwicklung von Erfolgspotentialen. Als Kernelemente dienen die Unternehmensführung und das Führungskonzept des Totalmodells.<sup>134</sup>

Kernstück des integrierten **Unternehmensführungskonzepts** ist die Unternehmenspolitik, die sich aus den Komponenten Unternehmensleitbild, Unternehmenskonzept und Führungskonzept zusammensetzt.

Das **Führungskonzept** ist charakterisiert durch die Ziele und Grundsätze für die Gestaltung der Führungsinstrumente und dessen Anwendung durch die Führungskräfte, und besteht aus vier verknüpften Teilkonzepten:

- Führungssystem (Unternehmenspolitik, Planung, Disposition sowie Informations- und Kontrollsysteme),
- Organisationskonzept (Gesamtleitung, operationelle Einheiten, zentrale Dienste und Innovationssystem, verbunden durch Strukturen erster bis vierter Ordnung),
- Führungsmethodik (Führungsverhalten, Führungsverfahren und Führungshilfsmittel),
- Führungskräftepotential (Potentialerfassung, Bedarfsbestimmung, Beschaffung und Entwicklung).<sup>135</sup>

In den 90er Jahren wurde von *Bleicher* das sogenannte zweite St. Galler Managementmodell weiterentwickelt, das auch Konzept Integriertes Management Modell genannt wird. Er gliedert in das Konzept des integrierten Managements weitere drei Dimensionen ein, normatives, strategisches und operatives Management, die danach wiederum von den drei Aspekten Strukturen, Aktivitäten und Verhalten der Mitarbeiter, gekreuzt werden.<sup>136</sup>

Das St. Galler Modell findet im großen und ganzen Anerkennung aufgrund der gelungenen Vernetzung von Teilproblemen und der Integration moderner

---

<sup>134</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 110.

<sup>135</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 571.

<sup>136</sup> Vgl. Ebenda, S. 572.

Erkenntnisse der Führungsforschung, hat jedoch den Nachteil, dass angesichts der hohen Komplexität Schwierigkeiten bei der empirischen Überprüfung auftreten.<sup>137</sup>

### 3.4.3. 7-S-Modell

Das 7-S-Modell entstand beim Versuch von *Pascale/Athos* (1981), in Zusammenarbeit mit *Peters/Waterman* bzw. *McKinsey*, zu den japanischen Führungsverhalten vorzudringen, das zu dieser Zeit aufgrund der überraschenden Markterfolge japanischer Konzerne großes Interesse hervorrief. Durch Analyse vergleichbarer Großkonzerne in Japan und USA, stellten sie eine ganzheitliche Unternehmensführungskonzeption auf, in der sie drei „harte“ und drei „weiche“ Faktoren unterscheiden.

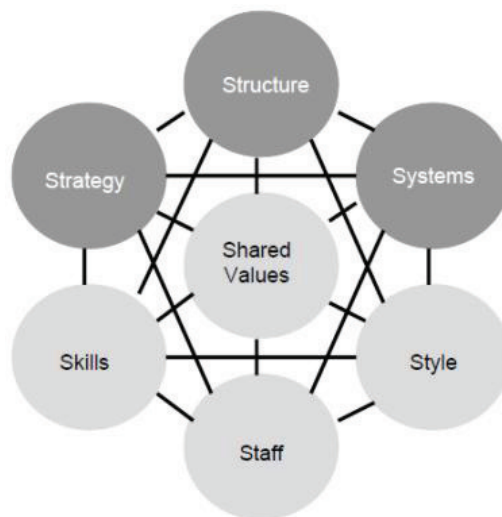


Abb. 14 Darstellung des 7-S-Modell nach *Pascale/Athos*<sup>138</sup>

#### „Harte“ Führungselemente

Die Strategie (**Strategy**) wird als Maßnahmenplanung und Zuteilung von Ressourcen betrachtet, um die gesetzten Ziele zu erreichen und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gewährleisten zu können. In der Organisationsstruktur (**Structure**) soll durch flache Hierarchien und wenig zentrale Funktionen ein möglichst direkter Informationsfluss ermöglicht werden. Planungs-, Steuerungs- und insbesondere Informationssysteme (**Systems**) stellen Zielvorgaben bereit und dienen als Feedback-Kanäle der Überwachung.<sup>139</sup>

<sup>137</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 115.

<sup>138</sup> Ebenda, S. 108.

<sup>139</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 577f.

### „Weiche“ Führungselemente

Der Führungsstil (**Style**) ist in japanischen Unternehmen stark mitarbeiterorientiert und die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind Harmonie, Loyalität, Gruppenbezogenheit, Vertrauen, das Erkennen von Abhängigkeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern voneinander. Neben der wesentlichen Rationalität bedarf es der Ergänzung durch sozio-emotionale Führungselemente. Führungskräfte und Mitarbeiter (**Staff**) wurden in amerikanischen Unternehmen als Objekte angesehen, die Ziele realisieren, wohingegen im japanischen System eine unternehmensbezogene sozialisierte, zuverlässige Führungsschicht bewährte traditionelle Werte und wichtiges Know-How weitergibt. Die Qualifikation und Entwicklung (Skills) von Führungskräften und Mitarbeitern sollte Maßnahmen mit einbeziehen, mit denen eine Verbesserung der sozialen Integration und harmonischen Zusammenarbeit erfolgen kann.<sup>140</sup>

„Positiv hervorzuheben ist die Vernetzung der unterschiedlichen Bereiche. Das Modell widmet sich sowohl führungstechnischen Fragestellungen als auch Aufgaben und Problemen der Mitarbeiterführung sowie inhaltlichen Gesichtspunkten der Personalführung. Kaum Beachtung finden hingegen Beziehungen und Wechselwirkungen zur Außenwelt. Der Erfolg hängt nach Ansicht von Peters/Waterman wesentlich von der adäquaten Berücksichtigung aller Faktoren und ihrer Wechselwirkungen ab.“<sup>141</sup>

### **3.4.4. Das Harzburger Modell**

Das Harzburger Modell beschreibt die Führung im Mitarbeiterverhältnis. Es gilt das Grundprinzip des Führens durch Delegation von Verantwortung. Das Grundkonzept des Harzburger Modells lässt sich wie folgt beschreiben:

- Entscheidungsbefugnisse werden an Mitarbeiter auf den einzelnen Ebenen delegiert
- Mitarbeiter handelt und entscheidet selbst in seinem vorgegebenen Kompetenzbereich
- Handlungsverantwortung und Führungsverantwortung werden unterschieden
- Stellenbeschreibungen definieren die Aufgaben und Ermessensspielräume

---

<sup>140</sup> Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 578.

<sup>141</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 109.

- Ständige Dienstaufsicht im Sinne der Verhaltens- und Verfahrenskontrolle sowie stichprobenartige Ergebniskontrolle im Rahmen der Führungsverantwortung<sup>142</sup>

Unterzieht man das Modell einer kritischen Betrachtung, so fällt auf, dass das Modell den Formalismus und die Bürokratie fördert. Obwohl davon ausgegangen wird, dass durch Delegation von Handlungsbefugnissen die Führungsebene entlastet wird, hat gerade diese eine Vielzahl von Richtlinien zu befolgen und Prozesskontrollen durchzuführen. Des Weiteren werden kaum motivationspsychologische noch gruppendynamische Gesichtspunkte oder individuelle Bedürfnisse einbezogen. Als Hauptziel der Führung im Mitarbeiterverhältnis ist die Produktivitätssteigerung – Arbeitszufriedenheit wird nicht als gleichwertiges Ziel berücksichtigt.

### **3.5. FÜHRUNGSKONZEPTE**

Führungskonzepte beschreiben die grundsätzlichen Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in einem Unternehmen zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewendet werden. Während der Führungsstil die vom jeweiligen Vorgesetzten ausgestaltbare Art von Personalführung ist, beschreiben Führungskonzepte das Führungssystem eines Unternehmens für jeden Vorgesetzten und Mitarbeiter verbindlich.<sup>143</sup>

#### **3.5.1. Management by Exception**

Management by Exception bezeichnet einen Managementstil, bei dem übergeordnete Führungskräfte die Erledigung von Routinefällen den zuständigen Mitarbeitern zur eigenverantwortlichen Entscheidung überlassen. Eingriff durch den Vorgesetzten findet nur statt, wenn vorgegebene Grenzen überschritten werden und Ausnahmefälle eintreten.<sup>144</sup> Ziel und somit auch Vorteil des Management by Exception ist die Entlastung der oberen Führungsebene durch Delegation von Entscheidungsbefugnissen.

---

<sup>142</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 106.

<sup>143</sup> Ebenda, S. 97.

<sup>144</sup> Wikipedia, Management by Exception, URL  
<[http://de.wikipedia.org/wiki/Management\\_by\\_Exception](http://de.wikipedia.org/wiki/Management_by_Exception)>, verfügbar am 23.10.2011



### Kritische Würdigung:

„Es ist kaum möglich, alle in Frage kommenden Situationen zu erfassen. Daraus resultiert Intransparenz und schlechte Nachvollziehbarkeit der Eingriffsentscheidungen für die Mitarbeiter. Der Beteiligungsgrad der Mitarbeiter kann als gering eingestuft werden und die selbstständige Erledigung von Routineaufgaben kann kreativitätshemmend und demotivierend wirken.“<sup>145</sup>

### **3.5.2. Management by Objectives**

Management by Objectives (MbO) bedeutet Führen durch Zielvereinbarungen und kennzeichnet sich durch Zielsetzungen für alle Hierarchieebenen bzw. im gemeinsamen Erarbeiten der vorzugebenden Ziele durch Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter. Ein Globalziel wird in konkrete Einzelziele aufgespaltet und es entsteht eine Zielkaskade. Diese Ziele sollen **SMART** sein:

- S – spezifisch (zur jeweiligen Abteilung),
- M – messbar (klare Vorgaben),
- A – aktiv beeinflussbar (erreichbar, angemessen)
- R – realistisch (umsetzbar) und
- T – terminiert (klares Zeitlimit).<sup>146</sup>

Ein wichtiger Bestandteil des MbO ist die permanente Überprüfung der Zielsetzung und eventuell deren Modifikation. Dabei ist es den Mitarbeitern überlassen, wie und mit welchen Maßnahmen sie die Zielerreichung durchführen.<sup>147</sup>

Hauptmerkmale sind somit:

- Zielorientierung
- regelmäßige Zielüberprüfung und Zielanpassung
- gegebenenfalls Partizipation der Mitarbeiter an der Zielerarbeitung und Zielentscheidung
- Kontrolle der Zielrealisierung

### Kritische Würdigung:

---

<sup>145</sup> Rump, Jutta: a.a.O., S. 98

<sup>146</sup> Vgl. Wikipedia, Management by Objectives, URL <[http://de.wikipedia.org/wiki/Management by Objectives](http://de.wikipedia.org/wiki/Management_by_Objectives)>, verfügbar am 23.10.2011

<sup>147</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 99

Selbstständiges Handeln und der hohe Beteiligungsgrad fördern die Kreativität und die Innovationskraft der Mitarbeiter. Schwierigkeiten kann es bei der Aufspaltung des Gesamtzieles in operative Teilziele geben und das Managementmodell funktioniert nicht in allen Organisationsformen. Der Leistungsdruck durch die stetigen Überprüfungen der Zielvorgaben kann negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter haben.<sup>148</sup>

### **3.5.3. Management by Motivation**

Management by Motivation ist gekennzeichnet durch Maßnahmen, die den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortlichkeit und erweiterte Selbstständigkeitsbereiche zuschreiben. Anstatt Fremdkontrolle tritt hier die Selbstkontrolle ein.<sup>149</sup>

#### Kritische Würdigung:

Dieses Managementmodell basiert auf der Annahme, dass Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung strebt und dass die erhöhte Eigenverantwortlichkeit leistungssteigernde Auswirkungen hat. Die Vorteilhaftigkeit ist allerdings sehr von der Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten und des Mitarbeiters abhängig.<sup>150</sup>

### **3.5.4. Management by Participation**

Management by Participation bedeutet Führung durch Beteiligung. Durch Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungen, soll die Identifikation mit den Unternehmenszielen erhöht und somit gleichzeitig die Motivation gesteigert werden.

#### Kritische Würdigung:

„Es ist davon auszugehen, dass sich der Identifikationsgrad mit dem Unternehmen und dessen Zielen erhöht. Steigende Leistungsbereitschaft und ein verstärktes Engagement sind die Folge.“<sup>151</sup>

### **3.5.5. Management by Delegation**

Management by Delegation bezeichnet die Führung durch Bevollmächtigung – d. h. der Vorgesetzte delegiert Aufgaben an seine Mitarbeiter. Hier werden nicht nur

---

<sup>148</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O. S. 100.

<sup>149</sup> Vgl. Ebenda: S. 101.

<sup>150</sup> Vgl. Ebenda: S. 101.

<sup>151</sup> Vgl. Ebenda: S. 102.

routinemäßige, sondern auch umfangreiche und anspruchsvolle Aufgaben an Mitarbeiter übertragen. Weiters werden im Regelfall auch Weisungsrechte und Vertretungsbefugnisse weitergegeben, mit dem Ziel Mitarbeiter zu Entscheidungsträgern innerhalb der definierten Aufgabenbereiche zu machen.<sup>152</sup>

Kritische Würdigung:

Als Vorteil kann gesehen werden, dass Entscheidungsprozesse beschleunigt werden und Führungsebenen zudem entlastet. Die Motivation der Mitarbeiter steigt, sofern sie Handlungsverantwortung übernehmen wollen.

**3.5.6. Management by Results**

Beim Management by Results Modell werden den Mitarbeitern klare Leistungsergebnisse vorgegeben. Durch Mitarbeitergespräche können konkrete zu erzielende Ergebnisse vorgegeben werden. Diese sollten schriftlich definiert werden, messbar bzw. überprüfbar sein und möglichst attraktiv für den Mitarbeiter sein.

Kritische Würdigung:

Im Gegensatz zum MbO spielt hier die Selbstkontrolle nur eine untergeordnete Rolle. Da die Leistungsüberprüfung durch Vorgesetzte erfolgt, kann dies negative Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation haben. Der Überwachungsprozess gestaltet sich schwierig aufgrund der hohen Anforderungen und der Permanenz.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Wikipedia, Management by Delegation: URL <[http://de.wikipedia.org/wiki/Management by Delegation](http://de.wikipedia.org/wiki/Management_by_Delegation)>, verfügbar am 23.10.2011

<sup>153</sup> Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., S. 104.

## **4. VERGLEICH DER URSPRÜNGLICHEN UND MODERNEN THEORIEANSÄTZE**

### **4.1. WERTEWANDEL UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN**

„Führung im 21. Jahrhundert bedeutet Führen unter verschärften Bedingungen. Die heutigen Märkte und Menschen sind andere als die vor 20 Jahren. Führungskräfte und Mitarbeiter sehen sich heute neuen Herausforderungen gegenüber, haben andere Ziele und Interessen, leben in einem anderen Umfeld, und definieren sich und ihre Arbeit anders als noch die Generation vor Ihnen.“<sup>154</sup>

Jedes Unternehmen durchlebt naturgemäß Veränderungen im Laufe der Zeit. In der heutigen Zeit kommen durch z. B. neue Techniken, Konkurrenten, rechtliche Rahmenbedingungen, ökonomische Entwicklungen oder Firmenübernahmen regelrechte Veränderungsschübe in unregelmäßigen Abständen auf die Unternehmen zu. Diese Abstände werden zudem aufgrund unserer mobilen, hochtechnisierten Wissensgesellschaft immer kürzer. Veränderungen sind heute kein Ausnahme- sondern bereits Normalzustand.<sup>155</sup>

Vor allem Führungskräfte werden mit diesen Wandlungsprozessen konfrontiert. Sie müssen sich zum einen mit Veränderungen in Hinsicht ihrer eigenen Tätigkeit auseinandersetzen und zum anderen als Agenten des Wandels Veränderungen initiieren und vorleben, sowie die Kultur, die Strategie und die Struktur der Organisation an die neuen Umweltgegebenheiten anpassen.<sup>156</sup>

„Führung ist und bleibt nach Expertenmeinungen eine der zwei wichtigsten Personalfunktionen. Dabei wird insbesondere den weichen Faktoren der strukturellen Führung, wie Führungskultur, stark zunehmende Bedeutung bescheinigt. (...) Dies kann durch folgende Argumente begründet werden: Aktuelle organisatorische Entwicklungen, wie breite Führungsspannen, vermehrte Dezentralisierung und verstärktes Empowerment der Mitarbeiter erfordern einen Ausbau der weichen Struktursteuerung. (...) Immer mehr Arbeitnehmer suchen nach Sinn und

---

<sup>154</sup> Pinnow, Daniel F.: Führung – Worauf es wirklich ankommt, Wiesbaden 2006, S. 20.

<sup>155</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>156</sup> Vgl. Ebenda.

Selbstverwirklichung in der Arbeit. Weiche Struktursteuerung kann die Sinnfindung und die Identifikation mit Zielen, Aufgaben und Personen maßgeblich unterstützen. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter suchen und brauchen weniger direkte Führung.<sup>157</sup>

Laut *Wunderer* können folgende Entwicklungsschwerpunkte festgehalten werden:

- Mitarbeiterführung wird Teil integrierter Unternehmensführung
- Führung des Chefs gewinnt an Bedeutung
- Mikropolitik und Missmanagement werden vermehrt thematisiert
- mehr Sensibilität für Paradoxien
- Wandel rückt in den Blickpunkt
- Unternehmerische Ausrichtung<sup>158</sup>

### Führungskraft im Wandel

Pinnow bezeichnet die heutige Führung die zur individuellen Führung tendiert als „keine Führung von der Stange“ – im 21. Jahrhundert ist die Definition „erfolgreiche Führungskraft“ nicht mehr als aktuell anzusehen. Anstatt nach bestimmten Führungsstilen zu agieren, setzen Führungskräfte auf Beziehungen zum Geführten und lassen ihn als Mensch gelten. *Sprenger* definiert den Begriff erfolgreiche Führungskraft mit „Individuelle Führung erlaubt auch sich selbst den eigenen Weg – und lässt dem Kollegen den seinen“. Führungskräfte richten die Art und Weise, wie sie einen Mitarbeiter führen, an dessen Bedürfnissen und Fähigkeiten aus.<sup>159</sup>

Bei einer Umfrage der Akademie für Führungskräfte, bei der 225 Führungs- und Führungsnachwuchskräfte befragt wurden, wurden folgende Fähigkeiten für das Management des 21. Jahrhunderts an die Spitze gestellt:

1. Die Bereitschaft, Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben,
2. die Fähigkeit, Probleme im Team zu lösen,
3. das ehrliche Interesse am Mitarbeiter,
4. die Freude an selbstständiger Arbeit und großer Verantwortung und
5. hohe Selbstmotivation.<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 532.

<sup>158</sup> Ebenda, S. 541f.

<sup>159</sup> Vgl. Pinnow, Daniel F.: a.a.O., S. 30.

<sup>160</sup> Vgl. Ebenda, S. 30.

In folgender Abbildung kann die Veränderung der Kompetenzen in den letzten Jahren dargestellt und verdeutlicht werden:

Rangfolge der 10 wichtigsten im Arbeitsleben

1981		2003	
1	Fleiß	1	Fleiß
2	Pflichterfüllung	2	Selbstvertrauen
3	Selbstvertrauen	3	Kontaktfähigkeit
4	Leistungsstreben	4	Pflichterfüllung
5	Selbstständigkeit	5	Selbständigkeit
6	Selbstbeherrschung	6	Ehrlichkeit/Offenheit
7	Kontaktfähigkeit	7	Höflichkeit
8	Aufgeschlossenheit	8	Leistungsstreben
9	Ehrgeiz	9	Ehrgeiz
10	Höflichkeit	10	Aufgeschlossenheit

Quelle: Opaschowski (2004), S. 103

Abb. 5: Zentrale Kompetenzen im Wandel (Westdeutschland 1981/2003)

Abb. 15 Führerkompetenzen im Wandel<sup>161</sup>

## 4.2. SYSTEMORIENTIERTER PERSONALFÜHRUNGSANSATZ

### Systemisches Führen:

„Die Antwort auf die Herausforderungen und Entwicklungen des 21. Jahrhunderts ist die systemische Führung. Systemisches Führen, das auf personenorientierte Entwicklung und Veränderung setzt, befindet sich als Ansatz im permanenten Spannungsverhältnis zwischen den Erfordernissen der Globalisierung, die auf Vernetzung, Geschwindigkeit und Wissensmanagement setzt, und der Individualität – oder drastisch ausgedrückt: Egomane – der einzelnen Führungskraft.“<sup>162</sup>

„Systemische Führung ermöglicht vernetzte Entscheidungen, die die komplexen, dynamischen und kritischen Rahmenbedingungen heute erfordern. Systemisch zu führen bedeutet, individuell zu führen, einen eigenen flexiblen Stil zu haben und diesen den Gegebenheiten, der Organisation und den Menschen, die man führt, jederzeit anpassen zu können, statt nur schematisch mit standardisierten Tools zu arbeiten.“<sup>163</sup>

<sup>161</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 543.

<sup>162</sup> Pinnow, Daniel F.: a.a.O., S. 160.

<sup>163</sup> Ebenda, S. 160.

Die Systemtheorie wird beschrieben als ein transdisziplinäres Forschungsprogramm, das sowohl in naturwissenschaftlichen als auch in geisteswissenschaftlichen Wissenschaftsdisziplinen verwendet und entwickelt wird. Die ersten Formulierungen zu einer allgemeinen Systemtheorie gehen auf *von Bertalanffy* zurück. Er interpretierte Systeme als Ganzheiten, die durch eine Menge von Elementen und deren Relationen definiert sind, wobei sich die Elemente auch gegenseitig beeinflussen können. Neben der allgemeinen Systemtheorie können die soziologische und die kybernetische Systemtheorie unterschieden werden.<sup>164</sup>

Die **soziologische Systemtheorie** von *Luhmann* zeigt, dass soziale Systeme operativ in sich geschlossen und zur Umweltoffenheit befähigt sind. Bei der **kybernetischen Systemführungstheorie** steht ein Modell von Rückkoppelungen im Mittelpunkt der Betrachtung, das den durch einen Regler bzw. eine Regelstrecke und weitere Systemelemente mit ihren Verbindungen gekennzeichnet ist. Aus dem Griechischen übersetzt bedeutet Kybernetik zu Deutsch Steuermann. Die allgemeine Kybernetik beschäftigt sich mit grundlegenden Strukturen und Funktionen von Regelsystemen, die spezielle Kybernetik hingegen mit der Theorie von Automaten. Die angewandte Kybernetik umfasst wissenschaftliche Teildisziplinen wie Biologie, Ökonomie, Medizin oder Betriebswirtschaftslehre zur Erklärung empirischer Sachverhalte die mit Regelkreisen verbunden sind.<sup>165</sup>

In der kybernetisch orientierten und betriebswirtschaftlich ausgerichteten Literatur gibt es unterschiedlich strukturierte Regelkreis-Interpretationen. Als Modell zur Entwicklung eines systemtheoretisch bedingten Personalführungsansatzes dient die Struktur nach Klaus, Georg, in dem der Regelkreis ein in sich geschlossenes Rückkoppelungssystem darstellt:

---

<sup>164</sup>Vgl. Rahn, Horst-Joachim, Skript Personalwesen, FH Ludwigshafen, <<http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/personalwesen.pdf>>, verfügbar am 23.10.2011, S. 77.

<sup>165</sup> Ebenda, S. 78.

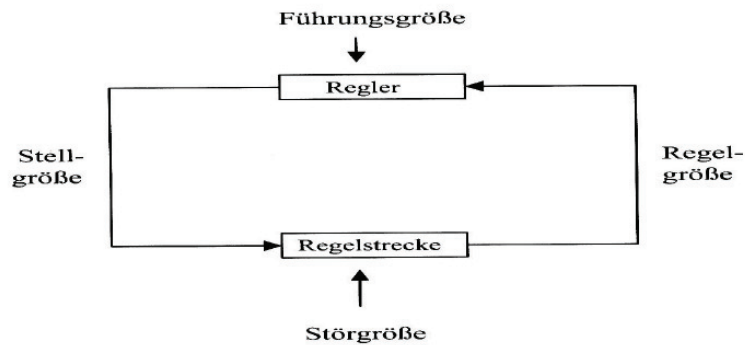


Abb. Regelkreis nach Klaus<sup>166</sup>

### Systemorientierter Personalführungsansatz

„Bei einem individuell ausgerichteten Personalführungsprozess orientiert sich eine Führungskraft an Führungszielen und setzt Führungsinstrumente als Stellgrößen ein, um den Mitarbeiter unter Beachtung der gegebenen Situation erfolgreich zu beeinflussen. (...) Regelgrößen zeigen sich dann im individuellen Erfolg des Mitarbeiters bzw. im Führungserfolg des Vorgesetzten.“<sup>167</sup>

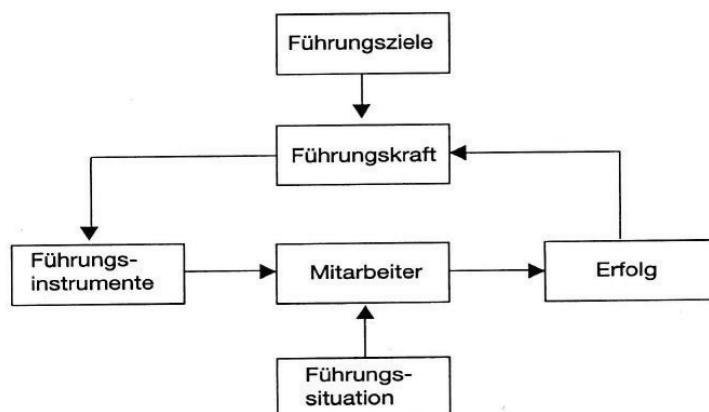


Abb. Systemorientierter Personalführungsprozess nach Rahn<sup>168</sup>

Das System als eine Ganzheit ist durch eine Menge von Elementen und deren Beziehungen definiert, und kann zudem folgende Relationen zwischen den Elementen unterscheiden:

**Einkoppelung** – Führungsziele beeinflussen die Führungskraft hinsichtlich der Steuerung des Mitarbeiters; Führungssituation wirkt auf den Mitarbeiter ein

<sup>166</sup> Rahn, Horst-Joachim: a.a.O., S. 80.

<sup>167</sup> Ebenda, S. 81.

<sup>168</sup> Ebenda, S. 82.



**Vorkoppelung** – Führungsinstrumente als Inputfaktoren lösen entsprechendes Mitarbeiterverhalten, Outputfaktor, aus und sollen zum gemeinsamen Erfolg führen

**Rückkoppelung** – Ergebnisse aus den erzielten Erfolgen werden für die Führungskraft um Inputfaktor, der wiederum Einsatz von Führungsinstrumenten auslösen kann <sup>169</sup>

Die im nachfolgenden beschriebenen Elemente sind wesentlicher Bestandteil des Personalführungsprozesses. Der Personalführungsprozess besteht aus den folgenden Elementen:

- Die **Führungsziele** als Führungsgrößen
- Die **Führungskraft** als Regler
- Die **Führungsinstrumente** als Stellgrößen
- Die **Geführten** als regelstrecke
- Die **Führungssituation** als Einflussgröße
- Der **gemeinsam** zu erzielende Erfolg als Regelgröße <sup>170</sup>

#### **4.3. VERGLEICH DER URSPRÜNGLICHEN UND MODERNEN THEORIEANSÄTZE**

Geht man von der Annahme aus, dass die zuvor beschriebene Systemtheorie als moderner Theorieansatz herangezogen werden kann, zeigt sich der wesentliche Unterschied in der Ganzheitlichkeit.

In den im Kapitel drei beschriebenen „ursprünglichen“ oder auch „klassischen“ Theorien werden maximal 3 Faktoren – sogenannte Dimensionen – herangezogen.

In der Systemtheorie wird eine Vielzahl von Elementen einbezogen, die sich gegenseitig beeinflussen können und ihre Relationen definiert sind.

Vergleicht man die Führungstheorien kann festgestellt werden, dass sich alle auf den Führungserfolg richten bzw. diesen auf unterschiedliche Weisen zu beschreiben versuchen, jedoch wesentliche Unterschiede in den einbezogenen Faktoren bestehen.

- In den ursprünglichen Theorien wurde den Führungskräften ein möglicher Führungsstil aufgrund der zutreffenden persönlichen Eigenschaften

---

<sup>169</sup> Rahn, Horst-Joachim: a.a.O., S. 83.

<sup>170</sup> Ebenda, S. 83.

zugesprochen – in den neueren Ansätzen wird deutlich, dass eine Führungskraft individuelle Führungsstile an die Charakteristiken der Mitarbeiter anzupassen hat.

- Zunächst wurden bei der Definition der Führungsstile nur die Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung betrachtet und nach Erkenntnissen, dass diese auf die jeweilige Situation angepasst werden müssen, wurde auch diese Dimension einbezogen. Aus heutiger Sicht spielt bei dem Führungsverhalten eine Vielzahl weiterer Dimensionen/Faktoren eine ebenso große Rolle. Als Beispiel können z. B. Umwelteinflüsse oder Unternehmenskultur genannt werden.

Als Beispiel kann die Weg-Ziel-Theorie mit der Systemtheorie verglichen werden.

Die Weg-Ziel-Theorie ist sehr komplex und besteht aus den verschiedenen Führungsstilen als Ausdruck des Führungsverhaltens, der Motivation der Geführten bzw. deren Wahrnehmung, den Situationsmoderatoren als Kontingenzvariablen, und den Endresultaten in Form von Leistung und Zufriedenheit der Geführten. Trotzdem die Theorie bereits sehr komplex ausgebaut wurde, kann im Vergleich mit der Systemtheorie Kritik geübt werden.

Es ist kein vom Vorgesetzten gesteuerter, prozessualer Ablauf der Personalführung zu erkennen und ein bedeutendes Systemelement – das Führungsziel – wird gänzlich außer Acht gelassen. Die Eigenschaften der Geführten werden nicht ihrer Person, sondern der vorzufindenden Situation zugeordnet.

Situative Elemente wie z. B. die Privatsituation des Geführten oder die Unternehmens- und Umfeldsituation fehlen zur Gänze. Weiters wird nicht berücksichtigt, dass auch das Mitarbeiterverhalten als Erfolgskomponente dient, oder dass der Erfolg ein gemeinsames Ziel von Führungskraft und Mitarbeiter sein sollte.<sup>171</sup>

Diese Kritikpunkte lassen sich auf in noch größerem Umfang auf die weniger komplexen Führungstheorien übertragen. Die meisten dieser Elemente, die bei der Weg-Ziel-Theorie nicht berücksichtigt werden, finden sich z. B. auch in der Eigenschaftstheorie, der Entscheidungstheorie, dem Kontingenzmodell oder in den Machttheoretischen Ansätzen nicht wieder.

---

<sup>171</sup> Vgl. Rahn, Horst-Joachim: a.a.O., S. 74.

#### **4.4. NEW LEADERSHIP**

In deutschsprachigen Regionen ist in den letzten Jahren die Verwendung des Begriffs „Leadership“ vermehrt anzutreffen. Oft wird Leadership als Synonym für den Begriff Führung benutzt, womit jedoch die Bedeutung nicht vollumfänglich erfasst wird. Leadership wird nicht nur als eigentliche Führung im Sinne von „Leitung“ von Personen betrachtet, sondern vielmehr als die Summe des praktizierenden Verhaltens, welches zielgerichtet und ganzheitlich Unternehmen durch ständige Entwicklung zu Höchstleistungen führt, Wandel wagt und die Mitarbeiter entsprechend zu Wandel befähigt, über Widerstände hinwegführt, die notwendigen Veränderungen einleitet und vorantreibt, sowie die Mitarbeiter durch und zu einer Vision aktiviert und ein Engagement über alle Hierarchieebenen hinweg bewirkt.“<sup>172</sup>

Nachfolgend werden einige der Führungsstile beschrieben, denen in die neueren Ansätze eingegliedert werden können.

##### **4.4.1. Charismatische Führung**

Der Begriff „Charisma“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie „Gnadengeschenk“. Nach Max Weber ist Charisma eine magische, übermenschliche und nicht alltägliche Qualität der Persönlichkeit, die auch auf Organisationen abstrahlen kann.

Auf die Charismatische Führungstheorie wurde im Punkt 3.2.1.2. näher eingegangen.

##### **4.4.2. Transaktionale und transformationale Führung**

„Der **transaktionale Führungsstil** konzentriert sich auf die klassische Interpretation der ziel- und aufgabenorientierten Delegation. Nach Bass beinhaltet er zwei Faktoren: Contingent Reward (Weg- und Zielerklärung sowie leistungsbezogene Belohnungsvergabe) und Management by Exception. Dahinter stehen austausch- und motivationstheoretische Überlegungen.“<sup>173</sup>

Damit lassen sich die Grundprinzipien so identifizieren:

---

<sup>172</sup> Drack, Silja: Führungsförderndes Human Resource Management, Wiesbaden 2010, S. 28.

<sup>173</sup> Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 241.

- Berücksichtigung von Zielen und Bedürfnissen der Geführten
- Klar definierte und operationalisierte Ziele
- Überprüfung der Zielverträglichkeit von Arbeits- und Mitarbeiterzielen
- Veränderung von Valenzen von Zielen
- Förderung der Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Zielerreichung
- Schaffung günstiger situationaler Bedingungen zur Zielerreichung
- Anreize und Belohnungen für Zielerreichungen
- Interventionen bei Zielverfehlung.

Die Führungskraft sorgt vor allem dafür, dass Übereinstimmung herrscht, zwischen dem was sie von Mitarbeitern erwarten und dem, was die Mitarbeiter für ihre Leistungen bekommen.<sup>174</sup>

Der **transformationale Führungsstil** zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass die Führungskraft Werte und Motive ihrer Mitarbeiter auf eine höhere Ebene „transformiert“ und dadurch deren Bedürfnisse und Präferenzen im gewünschten oder erwarteten Sinne verändert. Die transformationale Führung umfasst vier Komponenten: die individuelle Behandlung, die geistige Anregung, die Inspiration und die persönliche Ausstrahlung Seitens der Führungskraft.<sup>175</sup>

Die zentralen Anforderungen an transformationale Führung aus Sicht der Vorgesetztenrolle kann nach Bass wie folgt definiert werden.

Die Führungskraft

- wird als ein Symbol für Erfolg und Leistung angesehen
- vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl, dass sie einer Berufung folgen
- hat eine Zukunftsvision, die die Mitarbeiter anspornt
- vermittelt den Mitarbeitern, ein hohes Leistungsniveau zu erwarten
- ermöglicht es den Mitarbeitern, alte Probleme in einem neuen Licht zu sehen
- gibt den Mitarbeitern mit ihren Argumenten Anlass, ihre Art und Weise über Probleme nachzudenken, zu verändern
- verlangt von den Mitarbeitern, dass sie ihre Meinungen mit guten Argumenten untermauern
- legt viel Wert auf große Sorgfalt bei Problemlösungen, bevor Handlungsschritte unternommen werden

---

<sup>174</sup> Vgl. Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 241.

<sup>175</sup> Ebenda, S. 242.

- veranlasst die Mitarbeiter, Probleme als Chancen zum Lernen zu betrachten
- steht den Mitarbeitern mit Rat zur Seite, wenn sie es brauchen
- schafft Vertrauen in sie und
- erweckt Stolz darauf, mit ihr zusammenzuarbeiten.

#### **4.4.3. Emotionale Führung – Führung mit emotionaler Intelligenz**

Emotionen beeinflussen das „rationale“, nicht von Gefühlen geprägte Denken und wurden aus diesem Grund lange Zeit bei Untersuchungen menschlichen Verhaltens in Organisationen als „Störgrößen“ behandelt. Das Konzept der emotionalen Führung wurde vor allem von *Goleman*, *Boyatzis* und *McKee* entwickelt und verbreitet. Als emotionale Intelligenz bezeichnen sie die Fähigkeit, intelligent mit den eigenen Emotionen und denen der anderen Personen umgehen zu können.<sup>176</sup>

Nach Goleman und seinen Kollegen können vier Dimensionen unterschieden werden.

- **Selbstwahrnehmung** bedeutet, sich der eigenen Emotionen und dessen Wirkungen bewusst sein. Kennt man die eigenen Emotionen, kann man klarer Entscheidungen treffen. Hierzu zählen auch das Kennen der eigenen Stärken und Schwächen zur Selbsteinschätzung und das Selbstvertrauen.
- **Selbstmanagement** kann durch emotionale Selbstkontrolle, d. H. die Fähigkeit, Gefühle so handhaben zu können, dass sie angemessen sind, hohe Leistungsmotivation, die durch das Setzen immer höherer Ziele und Messung des Erfolges mit anderen definiert werden kann, die Anpassungsfähigkeit und Initiative beschrieben werden.
- **Soziales Bewusstsein**, das durch Einfühlungsvermögen (Empathie), politisches Gespür oder Dienstleistungs- und Kundenorientierung gekennzeichnet sein kann.
- **Beziehungsmanagement** bedeutet vor allem, mit den Emotionen anderer umgehen zu können, mit den unterschiedlichsten Personen enge Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.<sup>177</sup>

---

<sup>176</sup> Lieber, Bernd: a.a.O., S. 68.

<sup>177</sup>Vgl. Ebenda, S. 68ff.

Bei den zuvor beschriebenen Dimensionen handelt es sich um Ziel- oder sogar Idealvorstellungen, da kaum ein Mensch alle diese Kompetenzen mit sich bringt.

#### **4.4.4. Coachender Führungsstil**

„Der coachende Führungsstil ist nicht auf die Bewältigung von Aufgaben gerichtet, sondern auf die Entwicklung des Potenzials der Mitarbeiter. Er ist deshalb in der Regel nicht der dominierende Führungsstil, sondern eine Ergänzung zu anderen Führungsstilen. Coachende Führungskräfte helfen ihren Mitarbeitern, ihre Stärken zu erkennen und sie mit ihren persönlichen und beruflichen Zielen zu verknüpfen.“<sup>178</sup>

Inhalte und Aktivitäten im Coaching-Prozess sind:

- Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über den individuellen Coaching-Ansatz
- Strukturierte Beobachtung des Mitarbeiters am Arbeitsplatz oder im Rahmen eines Assessment Centers, einem spezifischen Bündel von Personal- und Potentialbeurteilungsmethoden zur Identifizierung individueller Stärken und Schwächen
- Unmittelbares, konstruktives Feedback auf Arbeitsergebnisse und Verhaltensweisen
- Besprechung arbeitsplatzbezogener und persönlicher Erwartungen, Probleme und Lösungsmöglichkeiten
- Stärkung des Selbstvertrauens der Geführten sowie der Vertrauensbasis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter<sup>179</sup>

In manchen Fällen soll Coaching in der Praxis – gegebenenfalls unter Hinzuziehung entsprechender Experten – besondere Beratungs- und Betreuungsaufgaben bei arbeitsbezogenen und persönlichen Problemen und Schwierigkeiten einzelner Mitarbeiter erfüllen, z.B. bei mangelhaften Leistungen, Mobbing durch persönliche Angriffe, Benachteiligungen oder Belästigungen, Motivationsproblemen oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen.<sup>180</sup>

---

<sup>178</sup> Lieber, Bernd: a.a.O., S. 72.

<sup>179</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 259f.

<sup>180</sup> Ebenda, S. 260f.

Im Zusammenhang mit modernen Ansätzen der Führungslehre wird dem Diversity Management und der Work-Life-Balance Beachtung geschenkt, die ich im Folgenden kurz definiert werden.

### Diversity Management

Belegschaften von Unternehmen sind meist sehr unterschiedlich zusammengesetzt. Betrachtet man das Personal genauer, wird deutlich, dass sich unter den Mitarbeitern Männer und Frauen, Ausländer und Inländer, Ältere und Jüngere oder Vollzeit- und Teilzeitarbeitende befinden.

„Zu den Kerndimensionen von Diversity werden von vielen jene Faktoren gezählt, die vom Individuum kaum beeinflusst werden können: Geschlecht, Alter, Ethnizität, Behinderung und sexuelle Orientierung. Darüber hinaus gibt es vielfältige organisationsbezogene (beispielsweise Betriebszugehörigkeitsdauer, Hierarchieebene) und persönliche Dimensionen (beispielsweise Qualifikation, Familienstand), nach denen sich Beschäftigte unterscheiden können.“<sup>181</sup>

Ziel von Diversity Management ist, die Individuen als solche zu akzeptieren, sie permanent zu berücksichtigen und gerade ihre Andersartigkeit für Unternehmensziele zu nutzen, ohne dabei zu versuchen, sie auf irgendeiner Ebene gleich zu behandeln. Diversity Management als Konzept der Unternehmensführung kann als ein Paket personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Methoden gesehen werden, die darauf abzielen, die beschriebene personelle Vielfalt, die Unterschiedlichkeit und Andersartigkeit der Belegschaft in der Organisation zu etablieren, anzuerkennen, wertzuschätzen und zur Steigerung der Effizienz und des Unternehmenserfolges zu nutzen, und zwar unter interne und externer Berücksichtigung aller am Unternehmen Beteiligten Personen.<sup>182</sup>

Zu den betriebswirtschaftlichen Chancen gehören:

- Kostenvorteil: Diversity erzeugt Integrationskosten. Das proaktive Management von Diversity senkt diese Kosten und bedeutet einen Wettbewerbsvorsprung.

---

<sup>181</sup> Nieder, Peter; Michalk, Silke: Modernes Personalmanagement, Weinheim 2009, S. 77.

<sup>182</sup> Vgl. Ebenda, S. 79.

- Personalmarketing: Diversity-Management steigert die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Das Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zieht hochqualifizierte Arbeitnehmer an.
- Absatzmarketing: Eine optimale Zielgruppenansprache durch Mitarbeiter derselben Teilgruppe verbessert den Marktzugang und die Kundenbindung.
- Kreativität und Problemlösung: Die kritische Analyse, die durch die unterschiedlichen Perspektiven und heterogenen Entscheidungen zustande kommt, erzeugt innovativere Lösungen, einen größeren Lösungsraum und damit eine bessere Lösungsqualität als bei homogener Gruppenzusammensetzung.
- Flexibilität: Organisationen mit Diversity-Management sind weniger standardisiert und flexibler; sie können sich daher schneller und angemessener auf die Umwelt einstellen als schwerfällige Monokultur-Unternehmen.<sup>183</sup>

### Work-Life-Balance

Work-Life-Balance bedeutet den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich und ihm somit die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.<sup>184</sup>

Der Mensch wird also individuell nach seinen Rollen und Funktionen sowohl im Beruf als auch im Privatleben betrachtet. In diesem Zusammenhang bedeutet die Lebensphasenorientierung, dass während eines Lebens verschiedene Phasen ablaufen, wie z. B. Ausbildung, soziale Bindung oder bestimmte Karriereverläufe. Die Definition besagt somit, dass der Mensch nur im Einklang mit sich und der Umwelt ist, ausgeglichen, leistungsfähig und motiviert, wenn sich seine individuellen Interessen, Bedürfnisse, Aktivitäten und Verpflichtungen je nach Lebensphase, in der er sich befindet, mit der Lebens- und Arbeitswelt verbinden lassen und sich damit eine Balance herstellen lässt.<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas: ua.: a.a.O., S. 546.

<sup>184</sup> Nieder, Peter; Michalk, Silke: a.a.O., S. 110.

<sup>185</sup> Ebenda, S. 111.



## **5. SCHLUSS**

Als Schlussbetrachtung oder auch Schlussfolgerung möchte ich mich den zehn Zentralen Thesen von *Pinnow, Daniel F.*, mit denen er sein Werk „Führung – Worauf es Wirklich ankommt“ abschließt, anschließen und mit diesen Worten auch meine Arbeit beenden.

1. *Die ideale Führungskraft gibt es nicht.*
2. *Führung fängt bei der eigenen Person an.*
3. *Führung ist vor allem Selbst- und Beziehungsmanagement.*
4. *Führung ist ein ständiger Lernprozess.*
5. *Führung heißt Menschen lieben.*
6. *Führung ist erlernbar, aber gewisse Eigenschaften muss die Führungskraft mitbringen – vor allem Initiative und Einfühlungsvermögen.*
7. *Führung erfordert die Integration von individuellen Bedürfnissen und organisatorischen Zielen.*
8. *Führung ist in Grenzen messbar.*
9. *Führung ist ein Jahrtausendthema.*<sup>186</sup>

---

<sup>186</sup> Pinnow, Daniel F., a.a.O., S. 304.

# **LITERATURVERZEICHNIS**

Drack, Silja

Führungsförderndes Human Resource Management – Ein HRM-Instrumentarium zur Förderung von Führung in Unternehmen, Wiesbaden 2010  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN: 978-3-8349-2249-6

Drumm, Hans Jürgen

Personalwirtschaft, Berlin Heidelberg 2008  
6. Auflage, Springer-Verlag, ISBN: 978-3-540-77696-3

Grüll, Werner; Schaur, Erwin; Huber, Wolfgang; ua.

Betriebswirtschaft V HAK, Linz 2002  
2. Auflage, Trauner Verlag, ISBN: 978-3-85487-293-1

Haberkorn, Kurt

Effizient Führen: Informieren, Delegieren, Motivieren; Renningen-Malmsheim 1996  
Expert-Verlag, ISBN 3-8169-1399-7

Haberkorn, Kurt

Praxis der Mitarbeiterführung – Ein Grundriß mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens; Renningen-Malmsheim 2002  
10., erweiterte Auflage, Expert-Verlag, ISBN 3-8169-1905-7

Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas; ua.

Personalführungslehre; Bern – Stuttgart – Wien 2005  
4. Auflage, Haupt Verlage, ISBN 3-8252-1374-9

Hermann, Marc A.; Pifko, Clarisse

Personalmanagement – Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis; Zürich 2009  
2. aktualisiert Auflage, Compendio Bildungsmedien AG, ISBN: 978-3-755-9417-0

Jung, Hans

Personalwirtschaft; München 2011  
9. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, ISBN: 978-3-486-59665-6

Kasper, Helmut; Mayrhofer Wolfgang

Personalmanagement – Führung – Organisation; Wien 2002  
Linde Verlag Wien Ges.m.b.H, ISBN: 3-7073-0430-2

Lieber, Bernd

Personalführung – leicht und verständlich; Stuttgart 2007  
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, ISBN: 978-3-8282-0399-0

Olfert, Klaus

Personalwirtschaft; Ludwigshafen (Rhein) 1990  
4. Auflage, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, ISBN 3-470-70824-X

Olfert, Klaus

Personalwirtschaft; Ludwigshafen (Rhein) 2006  
12. Auflage, Friedrich Kiehl Verlag GmbH, ISBN 3-470-54382-8

Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria  
Personalmanagement – Management-Basiskompetenz, Zürich 2007  
2. Auflage, Compendio Bildungsmedien AG, ISBN: 978-3-7155-9328-9

Pinnow, Daniel F.  
Führen – Worauf es wirklich ankommt, Wiesbaden 2006  
2., überarbeitete Auflage, GWV Fachverlage GmbH, ISBN: 978-3-8349-0331-0

Stock-Homburg, Ruth  
Personalmanagement – Theorien - Konzepte - Instrumente, Wiesbaden 2008  
GWV Fachverlage GmbH, ISBN 978-3-8349-0520-8

Wunderer, Rolf  
Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre, Köln 2009  
8., aktualisierte Auflage, Luchterhand – Wolters Kluwer Deutschland GmbH,  
ISBN: 978-3-472-07607-0

## **INTERNET**

Univ.-Prof. Dr. Scholz Christian – Personalmanagement, Uni Wien 2007  
URL <[http://www.orga.uni-sb.de/wiener\\_hp/scholz/SS07/PMG\\_print\\_07.pdf](http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/SS07/PMG_print_07.pdf)>, verfügbar am  
23.10.2011

Skript Online Lehrbuch – Kapitel 4 Verhaltensprozesse - Personalbeurteilung  
URL <[http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/p\\_beurt/p\\_beurt.pdf](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/p_beurt/p_beurt.pdf)>,  
verfügbar am 23.10.2011

Online Lehrbuch, Personalbedarf und Personalbeschaffung  
URL <[http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/p\\_bedar.htm](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap4/p_bedar.htm)>,  
verfügbar am 23.10.2011

Rump, Jutta; Skript Personalwirtschaft  
URL <<http://www.fh-ludwigshafen.de/fb2/dateien/rump/Skript%20Personalwirtschaft.pdf>>,  
verfügbar am 23.10.2011

Rump, Jutta; Skript Mitarbeiterführung  
URL <[http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/41530B421752D576C1256F0700351C60/\\$FILE/Mitarbeiterfuehrung.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/41530B421752D576C1256F0700351C60/$FILE/Mitarbeiterfuehrung.pdf)>,  
verfügbar am 23.10.2011

Thielicke Frank, Führung, Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg  
URL <[http://www.euba.sk/nemeckofonne/6\\_Fuehrung.pdf](http://www.euba.sk/nemeckofonne/6_Fuehrung.pdf)>, verfügbar am 23.10.2011

Thom, Norbert; Modul 5: Personalführung;  
URL <<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M508%20Personalfuehrung.pdf>>,  
verfügbar am 23.10.2011

Rahn, Horst-Joachim, Skript Personalführung, FH Ludwigshafen  
URL <<http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf>>, verfügbar  
am 23.10.2011

Rahn, Horst-Joachim, Skript Personalwesen, FH Ludwigshafen  
URL <<http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/personalwesen.pdf>>, verfügbar am  
23.10.2011.

Leibbrandt, Andreas: Personalentwicklung, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen,  
URL <<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/>>, verfügbar am 23.10.2011.

Wikipedia, freie Enzyklopedien

Personalwesen

URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Personalwesen>>, verfügbar am 23.10.2011

Kontingenztheorie

URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Kontingenztheorie>>, verfügbar am 23.10.2011

Management by Objectives

URL <[http://de.wikipedia.org/wiki/Management\\_by\\_Objectives](http://de.wikipedia.org/wiki/Management_by_Objectives)>, verfügbar am 23.10.2011

Management by Exception

URL <[http://de.wikipedia.org/wiki/Management\\_by\\_Exception](http://de.wikipedia.org/wiki/Management_by_Exception)>, verfügbar am 23.10.2011

Management by Delegation

URL <[http://de.wikipedia.org/wiki/Management\\_by\\_Delegation](http://de.wikipedia.org/wiki/Management_by_Delegation)>, verfügbar am 23.10.2011

**Erklärung**

Ich erkläre, die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Korneuburg, 26. Oktober 2011



Selimbasic Mirela