

## **Future Management - Band 02**

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

# Mitarbeiterorientierte Führungssysteme

Zukunftsweisende Führungsstile – Consideration –  
Initiating structure – Organisation und Steuerung

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:**

Mitarbeiterorientierte Führungssysteme - Zukunftsweisende Führungsstile, Consideration, Initiating structure, Organisation und Steuerung  
ISBN 978-3-86376-082-3

**Vorgänger:**

ISBN-10: 3863066669

ISBN-13: 978-3863066666

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (10. Nov. 2010)

**Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - pressmaster - Fotolia.com

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,  
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte, innovative, Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten und Prozessen und ist somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden, um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weitreichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte – an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organi-

sation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz.

Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future – und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen System Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter-)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Führungsstile .....</b>	<b>3</b>
2.1 Systematisierung der Führungsstile .....	3
2.1.1 Verhaltensgitter .....	5
2.2 Grundformen der Führungsstile .....	9
2.2.1 Patriarchalischer Führungsstil .....	9
2.2.2 Passiver Führungsstil .....	10
2.2.3 Autoritärer Führungsstil .....	10
2.2.4 Kooperativer Führungsstil .....	12
2.2.5 Charismatischer Führungsstil .....	14
2.2.6 Bürokratischer Führungsstil .....	14
2.2.7 Autokratischer Führungsstil .....	15
2.2.8 Laissez-Faire-Führungsstil .....	15
2.3 Führungsstil und Consideration – Initiating structure .....	16
2.4 Horizontale und vertikale Kommunikation .....	17
<b>3 Führungsverhalten .....</b>	<b>19</b>
3.1 Führungsverhalten nach Beteiligungsformen .....	19
3.2 Führungsverhalten nach Partizipationsformen .....	21
3.3 Führungsverhalten nach LPC / ASO .....	22
<b>4 Führungsstile in der Managementpraxis .....</b>	<b>25</b>
4.1 Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“ .....	25
4.2 Führungsstile in der Managementpraxis .....	26
4.3 Führungsstil und Leistung .....	28

<b>5 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen .....</b>	<b>31</b>
5.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten .....	31
5.2 Was sind Führungskompetenzen? .....	37
5.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen .....	41
5.3.1 Stärkenorientierung.....	41
5.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager .....	43
5.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung .....	43
5.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	46
5.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung .....	49
5.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung .....	59
5.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit .....	59
5.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung .....	65
5.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße .....	67
<b>6 Organisation und Unternehmensführung .....</b>	<b>69</b>
6.1 Organisation – Führung Interdependenzproblematik .....	69
6.2 7 S-Modell von McKinsey .....	71
<b>7 Organisation als Führungsinstrument .....</b>	<b>75</b>
7.1 Aufbauorganisation .....	75
7.1.1 Divisionale Organisation .....	77
7.1.2 Matrixorganisation.....	79
7.1.3 Ein- und Mehrliniensystem.....	80
7.1.4 Stab-Linien-Organisation .....	83
7.2 Ablauforganisation .....	85
<b>8 Führung / Management und Steuerung im kybernetischen Regelkreis-Modell .....</b>	<b>87</b>
8.1 Regelkreis-Modell der Führung .....	87
8.1.1 Kybernetisches Regelkreis-Modell .....	87
8.1.2 Management-Service Prozess im Regelkreis-Modell .....	89

8.2 Führungsinstrument Controlling im kybernetischen Regelkreis-Modell .....	92
<b>9 Consideration – Initiating strukture:</b>	
<b>Mitarbeiterorientierte Führungssysteme.....</b>	<b>103</b>
9.1 Human Resource Management / HRM.....	103
9.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem .....	110
9.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung.....	112
<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>115</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>123</b>



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung .....	6
<b>Abb. 2</b>	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation .....	18
<b>Abb. 3</b>	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt.....	20
<b>Abb. 4</b>	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil .....	23
<b>Abb. 5</b>	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	26
<b>Abb. 6</b>	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	50
<b>Abb. 7</b>	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	56
<b>Abb. 8</b>	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....	57
<b>Abb. 9</b>	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen .....	58
<b>Abb. 10</b>	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind .....	59
<b>Abb. 11</b>	Das McKinsey-7S-Modell nach Pascale und Athos .....	72
<b>Abb. 12</b>	Hard- und Software der Organisation .....	73
<b>Abb. 13</b>	Funktionale und Divisionale Organisation bzw. Spartenorganisation .....	78
<b>Abb. 14</b>	Matrixorganisation .....	79
<b>Abb. 15</b>	Idealtyp des Einliniensystems .....	81
<b>Abb. 16</b>	Idealtyp des Mehrliniensystems .....	82
<b>Abb. 17</b>	Disziplinarische und funktionale Weisungsbefugnisse .....	83
<b>Abb. 18</b>	Beispiel einer Stab-Linien-Organisation mit Stabstellen und zentralen Dienststellen .....	84

<b>Abb. 19</b>	Kybernetisches Regelkreis-Modell .....	88
<b>Abb. 20</b>	Führungs- bzw. Managementinstrumentedes Management-Service-Prozesses im Regelkreis-Modell.....	91
<b>Abb. 21</b>	Grundformen der betrieblichen Überwachung.....	94
<b>Abb. 22</b>	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell .....	95
<b>Abb. 23</b>	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements .....	99
<b>Abb. 24</b>	Controlling-Funktionen.....	100
<b>Abb. 25</b>	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle .....	104
<b>Abb. 26</b>	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster .....	106
<b>Abb. 27</b>	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	109