

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

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
1 Einleitung	1
2 Führungsstile	3
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
3 Führungsverhalten	19
3.1 Führungsverhalten nach Beteiligungsformen	19
3.2 Führungsverhalten nach Partizipationsformen	21
3.3 Führungsverhalten nach LPC / ASO	22
4 Führungsstile in der Managementpraxis	25
4.1 Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“	25
4.2 Führungsstile in der Managementpraxis	26
4.3 Führungsstil und Leistung	28

5 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	31
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
6 Organisation und Unternehmensführung	69
6.1 Organisation – Führung Interdependenzproblematik	69
6.2 7 S-Modell von McKinsey	71
7 Organisation als Führungsinstrument	75
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
8 Führung / Management und Steuerung im kybernetischen Regelkreis-Modell	87
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
9 Consideration – Initiating strukture:	
Mitarbeiterorientierte Führungssysteme.....	103
9.1 Human Resource Management / HRM.....	103
9.2 Leistungsmotivierendes Führungssystem	110
9.3 Führung mit Zielen und Selbststeuerung.....	112
Schlussbetrachtung	115
Literaturverzeichnis.....	123

Abbildungsverzeichnis

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

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

1 Einleitung

Der Begriff der Führungskonzeption lässt sich, ausgehend von dem Begriff der Führung, wie folgt herleiten:

Für den Begriff der Führung existiert in der Literatur keine einheitliche Definition. Ein allgemeiner Begriff kann in der Bedeutung der Menschenführung als personenbezogene Führung interpretiert werden, während der Begriff *Unternehmensführung* eine sachbezogene Bedeutung hat.

Manager führen das Unternehmen bzw. die Organisation und das Personal. Wer andere Personen führen möchte, muss sich selbst und andere verstehen.¹ Es sind, u. a. Teams zu führen, Konflikte zu lösen, Verhandlungen zum erfolgreichen Abschluss zu führen, richtige Entscheidungen in der Personalauswahl zu treffen oder die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern.²

Entscheidungen der Führungsspitze einer Unternehmung, die sog. unternehmerischen Führungsentscheidungen setzen ein hohes Maß an Selbständigkeit, Kompetenz und Verantwortung voraus, sie sind für den Unternehmenserfolg von primärer Bedeutung, sie können nur aus der Kenntnis der Gesamtzusammenhänge erfolgen, sie sind nicht delegierbar und stehen im Kontext einer ganzheitlichen Unternehmensführung eines ganzheitlichen Managements.

Die unternehmerischen Führungsaufgaben sind u. a. die Fixierung von Unternehmenszielen und Grundlagen der Unternehmenspolitik, Koordination der Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit, Bestimmung der Grundsätze für Personalpolitik etc. Die Aufgaben der Unternehmensführung bestehen in der dispositiven Tätigkeit innerhalb der Organisation aufgrund einer Führungskonzeption. Dies gilt besonders bezüglich der Führung bzw. dem Managen im Sinne der Menschenführung. Hierbei bezieht sich der Begriff der Führung bzw. der Begriff des Managens auf eine zielorientierte personelle Entwicklung, auf das Verhalten von Menschen, wobei die gezielte Vorgehensweise entsprechend einer Führungskonzeption erfolgt. Das Vorgehen der Führung bzw. des Managements bspw. bezüglich der Kommunikation kann nach einem Konzept,

¹ Vgl.: Saum-Aldehoff, T.: Big Five. Sich selbst und andere erkennen. Düsseldorf, 2007, S. 15 ff.

² Vgl.: Howard, P. J, / Howard, J. V.: Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell. Das Instrument für optimale Zusammenarbeit. Frankfurt, New York, 2008, S. 21 ff.

einem Plan in einer entsprechenden geistigen Vorwegnahme von Situationen und deren Lösungsmöglichkeiten erfolgen.

Eine Führungskonzeption zeichnet den Rahmen der möglichen Varianten der Führung innerhalb der Organisation ab, lässt dem Führenden jedoch gewisse Handlungs- und Verhaltensfreiheit. Eine Führungskonzeption berücksichtigt die Interdependenz von Organisation und Unternehmensführung, beinhaltet die Managementpraxis, basiert auf einem verhaltenspsychologisch untermauerten, effizienten Führungsstil und steht im Kontext mit dem ganzheitlichen Aspekt der Managementpraxis.

2 Führungsstile

2.1 Systematisierung der Führungsstile

Für den Begriff *Führungsstil* besteht in der Literatur keine einheitliche oder allgemeingültige Definition. Das Phänomen Führungsstil ist mehrdimensional und im Wesentlichen aufgrund des zugrunde gelegten führungstheoretischen Ansatzes determiniert.

Der Begriff *Führungsstil* ist sprachlich im lat. Wort "stilus" begründet. Stilus heißt wörtlich übersetzt "spitzer Pfahl". Der Begriff fand Verwendung für die Bezeichnung eines Schreibstiftes. Eine weitere Anwendung fand der Begriff im Zusammenhang mit Schriftzügen sowie für den sprachlichen Ausdruck. Er wurde mit der Zeit zu einem Begriff, welcher der Bezeichnung von typischen Gestaltungs-, Ausdrucks- oder Verhaltensweisen dient.³

„Der Führungsstil umfasst die charakteristischen, zeitspezifischen aber situativ adaptierbaren Grundausrichtungen der Führung, wie sie von allen Beteiligten im Bereich der Führungstechnik, der Menschenführung und der Führungsinhalte mitgestaltet werden.“⁴

Im Bereich der Personalwirtschaft oder moderner ausgedrückt im Human Resource Management stellt ein Führungsstil die Form dar, in welcher die Führungs- und Leitungsaufgaben durch die Führungskräfte bzw. Manager im Rahmen der Organisation ausgeübt werden. In der Managementpraxis zeigt sich der Führungsstil in der konkreten Verhaltensweise der Führungskräfte bzw. Manager gegenüber den zu führenden Mitarbeitern bzw. Teams.

Führungsstile lassen sich untergliedern in:

- Eindimensionale Führungsstile
- Mehrdimensionale Führungsstile

Bei eindimensionalen Führungsstilen wird ein einzelnes Beurteilungskriterium betrachtet, welches in gewissem Ausmaß erfüllt ist. Zu den eindimensionalen Führungsstilen gehören:

³ Vgl.: http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/archiv/UE3/dunkelgruen/stil.htm
- Stand 12.10.2010.

⁴ Vgl.: http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/archiv/UE3/dunkelgruen/stil.htm
- Stand 12.10.2010.

- autoritärer Führungsstil
- kooperativer Führungsstil
- sonstige Führungsstile.

Bei den mehrdimensionalen Führungsstilen werden mehrere Beurteilungskriterien beachtet. Mögliche Kriterien sind:

- Mitarbeiterorientierung,
- Aufgabenorientierung und
- Mitwirkungsorientierung.

Zu den Grunddimensionen des Führungsverhaltens gehört die Mitarbeiterorientierung bzw. Menschenorientierung, sog. Consideration, was "wohlwollende Berücksichtigung" bedeutet. Consideration bezieht sich auf das Verhalten der Führungsperson und den Mitarbeitern bzw. Teams. Es basiert auf gegenseitigem Vertrauen, auf Respekt, menschlicher Wärme, Zugänglichkeit, Rücksichtnahme.⁵

Dadurch werden jedoch Anweisungs- und Kontrollbefugnis oder die Sanktionsmacht nicht entbehrlich. Die Führungsperson muss hierbei wirkliches Interesse an den Bedürfnissen der Mitarbeiter zeigen. Er muss es durch sein Verhalten glaubhaft zum Ausdruck bringen.

Die Aufgabenorientierung bzw. Sachorientierung sog. "Initiating structure" kann übersetzt werden mit "vorstrukturierende und stimulierende Aktivität". Sie bezieht sich auf Aktivitäten und Verhaltensweisen der Führungspersonen, welche unmittelbar zur Förderung des Produktionsprozesses beitragen. Möglichkeiten hierfür sind das eindeutige Abgrenzen der Rolle jedes Gruppenmitgliedes, die strikte Aufgabenzuteilung, das Aufzeigen von Wegen zur Zielerreichung und das Drängen auf Produktivität und auf Erfüllung der Planziele. Die Führungsperson kann seine Mitarbeiter mit seinen Aktivitäten mitreißen.⁶

In jedem Unternehmen steht die Unternehmensführung bzw. das Management außer vor der sachbezogenen Führungsaufgabe auch vor der Führungsaufgabe bezüglich der in der Institution beschäftigten Personen, also der Mitarbeiter.

Die sachbezogene und personenbezogene Führungsaufgabe ist dabei lediglich aus didaktischen Gründen zu unterscheiden. In der betrieblichen Ma-

⁵ Vgl.: http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/archiv/UE3/dunkelgruen/stil.htm
- Stand 12.10.2010.

⁶ Vgl.: http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/archiv/UE3/dunkelgruen/stil.htm
- Stand 12.10.2010.

nagement-Praxis bestehen zwischen sachbezogener und personenbezogener Führung entsprechende Interdependenzen. Im Unternehmen äußert sich die Personalführung im praktizierten Führungsstil, wobei unter dem Begriff „Führungsstile“ das auf Personen bezogene Vorgesetzten-Führungsverhalten zu verstehen ist. Das personenbezogene Führungsverhalten der Führungskräfte soll ein bestimmtes zieladäquates Arbeits- bzw. Leistungsverhalten der Mitarbeiter bewirken.

In der betrieblichen Praxis wird der angewendete Führungsstil zu einer der entscheidendsten Determinanten für das Mitarbeiter-Arbeitsverhältnis, die Einstellung zur Arbeit und somit zum Leistungswillen sowie dem resultierenden Leistungsniveau.

2.1.1 Verhaltensgitter

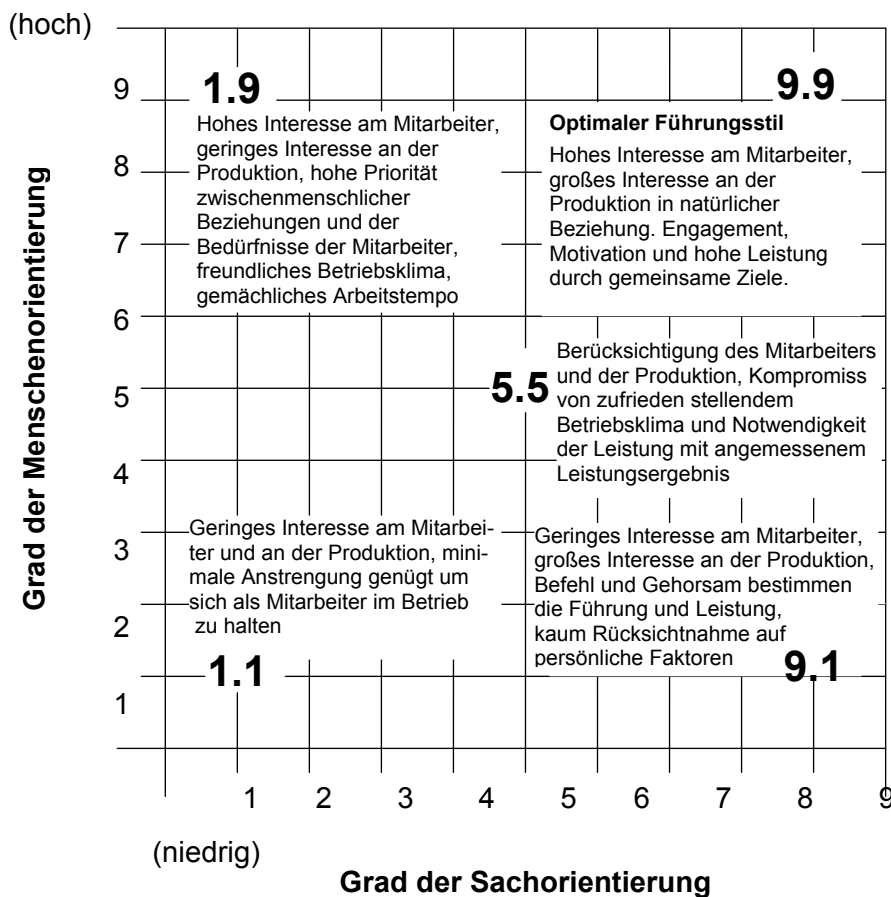
Der verhaltenstheoretische Ansatz eines optimalen Führungsstils „Managerial GRID“ nach den beiden amerikanischen Wissenschaftlern Robert R. Blake und Jane S. Mouton geht zurück auf die Kritik an den wissenschaftlichen Untersuchungen über Führungsstile und Führungseffizienz, welche in den fünfziger Jahren an den Universitäten Michigan und Ohio durchgeführt wurden. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden bekannt unter dem Begriff der „Zwei-Faktoren-Theorie“, welche auf einem verstärkt produktionsorientierten und einem verstärkt personenorientierten Führungsstil basiert. Der produktionsorientierte Führungsstil war durch eine Präferenz sachlicher und technischer Aspekte der Arbeit durch die Vorgesetzten gekennzeichnet, somit wurden die Mitarbeiter von den Vorgesetzten als reine Verrichtungswerkzeuge zur Realisierung hoher Arbeitsleistungen angesehen. Dagegen wurden beim personenorientierten Führungsstil primär die zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Arbeit berücksichtigt und die Führung nach den Bedürfnissen, Zielen und Wünschen der Mitarbeiter ausgerichtet. Robert R. Blake und Jane S. Mouton kritisierten die streng isolierte „Zwei-Faktoren-Theorie“ und konzipierten den „optimalen Führungsstil“.⁷ Dieser Führungsstil sollte den Anforderungen der Situationsunabhängigkeit und einer gleichsam Personen- und Aufgabenorientiertheit genügen.

Blake und Mouton konzipierten zur visuellen Verdeutlichung ihres Ansatzes das graphische Instrument des zweidimensionalen Verhaltensgitters, das sog. Managerial GRID. Das Verhaltensgitter besteht aus einem Raster des Führungsverhaltens, aus einer je neunstufigen Skala, in welche auf der Abszisse der Grad der Sachorientierung und auf der Ordinate der Grad der Men-

⁷ Vgl.: Blake, R. R. / Mouton, J. S.: Führungsstrategien... Landsberg, 1986.

schenorientierung eingetragen wird. So ergibt sich ein Verhaltensgitter aus 100 Rastern. Die Achsen-Skala reicht je von 1 bis 9 Punkten wobei 1 eine minimale und 9 eine maximale Ausprägung der Sach- bzw. Menschenorientierung bedeutet. Durch die Kombination der beiden Führungsverhalten resultiert die Kennzeichnung des jeweiligen Führungsverhaltens, wobei sich bei Kombinationen in den Ecken sowie in der Mitte des Verhaltensgitters besonders charakteristische Führungsstile abzeichnen, sodass sich außer dem von Blake und Mouton als „optimal“⁸ bezeichneten Führungsstil noch weitere vier markante Führungsstile ergeben. Diese vier Führungsstile haben im Führungsprozess negative Verhaltensreaktionen als Konsequenz.

Abb. 1 Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung⁹



⁸ Vgl.: Blake, R. R. / Mouton, J. S.: Führungsstrategien... a.a.O.

⁹ Quelle: Wehrlin, U.: Simultan Management. Erfolgsstrategien und Visionen für ganzheitliche innovative Unternehmensführung durch Leistungsmotivation in der lernenden Organisation. 1. Aufl. 1994, 5. Aufl. Berlin / London, 2005, S. 120.

Somit lassen sich anhand des Managerial GRID fünf markante Führungsstile genauer spezifizieren:¹⁰

- Der Führungsstil (1.9) zeichnet sich durch ein hohes Interesse am Mitarbeiter aus. An der Produktion besteht ein geringes Interesse. Zwischenmenschliche Beziehungen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter genießen höchste Priorität, was zu einem freundschaftlichen Betriebsklima und einem eher gemächlichen Arbeitstempo führt.
- Dagegen ist der Führungsstil (1.1) gekennzeichnet durch ein gleichermaßen geringes Interesse am Mitarbeiter wie an der Produktion, wodurch für den Mitarbeiter, welcher sich gerade noch im Unternehmen halten möchte, bereits eine minimale Anstrengung zur Erfüllung der geforderten Aufgaben ausreicht.
- Im Führungsstil (9.1) ist eine große Aufmerksamkeit der Produktion gewidmet, wobei am mitarbeitenden Menschen offensichtlich kein Interesse besteht. Es handelt sich um ein an militärisch, klassischen Mustern von Befehl und Gehorsam orientierten Managementstil. Zwar wird auf autoritäre Weise zunächst wirksam eine Arbeitsleistung erzielt, jedoch wird kaum Rücksicht genommen auf zwischenmenschliche Beziehungen. Außerdem erfolgt eine absolute Minimierung des Einflusses jeglicher persönlicher Faktoren.
- Entsprechend des Führungsstils (5.5) erfolgt eine gleichsamer Berücksichtigung vom mitarbeitenden Menschen und der Produktion durch den Vorgesetzten. Eine insgesamt angemessene Leistung wird durch den Versuch erzielt, zwischen der Notwendigkeit der Arbeitsleistung und einem zufriedenstellenden Betriebsklima ein Kompromiss zu finden.
- Der Führungsstil (9.9) wird als Konsequenz des Führungsverhaltens aus gleichsamer Gewichtung von Sachorientierung und Menschenorientierung von Blake und Mouton als „optimaler Führungsstil“ bezeichnet.¹¹ Demnach soll bei diesem Führungsstil eine natürliche Beziehung zwischen hoher Arbeitsleistung und den Bedürfnissen des Mitarbeiters nach sinnvoller und lohnender Arbeit bestehen. Durch das Verfolgen gemeinsamer Ziele im Unternehmen werden die Mitarbeiter verbunden, sie sind engagiert und motiviert und vollbringen eine hohe Arbeitsleistung.

¹⁰ Vgl.: Blake, R. R. / Mouton, J. S.: Führungsstrategien... a.a.O.

¹¹ Vgl.: Blake, R. R. / Mouton, J. S.: Führungsstrategien... a.a.O.

Blake und Mouton verwendeten zur Beschreibung der beiden Verhaltensdimensionen Sachorientierung und Menschenorientierung jeweils eine neunstufige Skala und kombinierten diese beiden Skalen zu ihrem Führungsverhaltensgitter (Managerial Grid). Sie gehen also von der Annahme aus, dass sich ein Führungsstil immer in beide Dimensionen charakterisieren lässt, diese voneinander unabhängig sind und somit beliebig kombiniert werden können. Die Sach- und die Menschenorientierung werden in dem Verhaltensgitter auf die Skalen aufgetragen. Eine 1 heißt sehr niedrige Orientierung, 5 bedeutet eine mittlere Orientierung und 9 ist die Höchstorientierung. Insgesamt lassen sich 81 verschiedene Führungsstile unterscheiden. Blake und Mouton gehen jedoch nur auf 5 Stile näher ein, die sie als die 5 Grundorientierungen bezeichnen: Der 9.1-Führungsstil (Befehl-Gehorsam-Management) repräsentiert ein Höchstmaß an Sachorientierung, gepaart mit einem niedrigen Maß an Menschenorientierung. Sie setzt ihre Macht und Autorität ein und gewinnt Kontrolle über ihre Mitarbeiter, indem sie Gehorsam verlangt. Bei dem 1.9-Führungsstil (Glacehandschuhstil) geht es um die Paarung einer niedrigen Sachorientierung mit einer hohen Menschenorientierung. Die Hauptaufmerksamkeit des Führungsverhaltens richtet sich auf die Förderung positiver Gefühle unter Kollegen und Mitarbeitern. Der Führende bemüht sich, Konflikte erst gar nicht entstehen zu lassen. Wenn trotzdem Konflikte auftreten, versucht er, die Gegner zu beruhigen und zu versöhnen. Der 1.1-Führungsstil (Überlebens-Management) hat eine sehr geringe Sachorientierung und eine sehr geringe Menschenorientierung. Der Manager, der diesen Stil vertritt, tut gerade nur so viel, wie unbedingt erforderlich ist, um sich in der Organisation halten zu können. Er nimmt die Entscheidungen anderer gleichgültig hin, vermeidet es, Partei zu ergreifen und legt seine Meinungen, Ideen und Einstellungen nicht offen dar. In Konfliktfällen versucht er, neutral zu bleiben. Er ist unbeteiligt und regt sich deshalb selten auf. Er tut nur das Allernötigste (Laissez-Faire-Führung). Bei dem 5.5-Führungsstil (Organisations-Management) handelt es sich um eine Kompromisslösung. In den Orientierungen liegt er in der Mitte. Der Führende vertritt die Einstellung "leben und leben lassen". Er bemüht sich um durchführbare Entscheidungen, wenn diese auch nicht immer perfekt sind. Ideen, Einstellungen und Meinungen anderer kommt er möglichst auf halbem Wege entgegen. Er versucht, in Konfliktfällen eine faire Lösung für alle Seiten zu finden. In Spannungssituationen fühlt er sich unsicher. Er weiß nicht genau, wie er die Erwartungen anderer erfüllen soll und versucht immer gleichmäßig gut und schnell zu arbeiten. Der 9.9-Führungsstil (Team Management) verbindet hohe Sachorientierung mit hoher Menschenorientierung. Das Führungsverhalten ist sehr zielorientiert und versucht, qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse durch Mitwirkung, Mitverantwortung, durch ge-

meinschaftlichen Einsatz für das Unternehmensziel und durch gemeinschaftliche Konfliktlösung zu erreichen. Der Führende hört zu und sucht nach alternativen Ideen, Meinungen und Einstellungen. Er hat feste Überzeugungen, reagiert aber auf vernünftige Ideen anderer und ändert seine Meinung.

2.2 Grundformen der Führungsstile

In der Literatur existiert eine Vielzahl von möglichen und denkbaren Formen von Führungsstilen. Nachfolgend werden die Grundformen der wesentlichen Klassen von Führungsstilen eingegangen, wobei der autoritäre und kooperative Führungsstil wohl zu den markantesten Führungsstilen zählt.

2.2.1 Patriarchalischer Führungsstil

Beim patriarchalischen Führungsstil handelt es sich um einen sehr stark persönlichkeitsbezogenen Führungsstil, welcher aus einer Art von Vaterherrschaft des Unternehmers des sog. Patriarchen hergeleitet wird. Dieser, aus der historischen Entwicklung entstandene Stil, welcher auf der Ausübung der Herrschaft und einer entsprechenden sozialen Verantwortung basiert, geht von einer Art fürsorglichen Rolle des patriarchalischen Unternehmers als Vater und der Rolle der Mitarbeiter als Kinder aus. Dieser Führungsstil war in früheren Jahrzehnten stark verbreitet und gilt als die älteste Führungsform. Dieser Führungsstil beruht darauf, dass die Mitarbeiter die Anweisungen der Führungsperson ohne Widerspruch, uneingeschränkt akzeptieren. Dazu ist eine persönliche Akzeptanz und persönliches Ansehen sowie Respekt vor der Führungsperson erforderlich. Der patriarchalische Führungsstil, der früher in zahlreichen Großbetrieben, wie z. B. Alfred Krupp, vertreten war, ist heute in abgewandelter Form noch in Kleinbetrieben zu registrieren. Jedoch geht der Trend hin zur Ablösung durch modernere Führungsstile.¹²

Beim Patriarchalischen Führungsstil handelt es sich um singuläre Herrschaftsposition mit uneingeschränktem Herrschaftsanspruch. Die Patriarchen kennzeichnen sich dadurch aus, dass sie über Autorität und absoluten Herrschaftsanspruch aufgrund ihres Alters-, Reife-, Wissen- und Erfahrungsvorsprungs gegenüber den Geführten verfügen. Gleichzeitig ist der typische Patriarch zu Treue und Fürsorge verpflichtet. Er gewährt den Geführten jederzeit direkten Zugang. Der Patriarch erwartet Gehorsam, Loyalität, Treue und Dankbarkeit. Beim Patriarchalischen Führungsstil handelt es sich um einen traditionellen,

¹² Vgl.: Wehrlin, U.: Simultan Management. Erfolgsstrategien und Visionen für ganzheitliche innovative Unternehmensführung durch Leistungsmotivation in der lernenden Organisation. 1. Aufl. 1994, 5. Aufl. Berlin / London, 2005, S. 122.

idealtypischen Führungsstil. Dieser Führungsstil bildet als Leitbild einen Stil, welcher auch heute noch vor allem in kleinen Familienbetrieben praktiziert wird.¹³

2.2.2 Passiver Führungsstil

Der passive Führungsstil ist gekennzeichnet durch die Unterlassung der Führung oder auch durch den Mangel an Führung. Dieser Laisser-faire-Führungsstil kann aus zwei Perspektiven analysiert werden. Zum einen möchte kein Untergebener des Unternehmens geführt werden, zum anderen verweigern die in der Formalorganisation vorgesehenen Führungspersonen jegliche Übernahme von Führungsaufgaben.

Durch den Verzicht auf eine Führungswillens-Durchsetzung entsteht eine auf Ad-hoc-Entscheidungen basierende, improvisierte Führung. Eine solche Führung führt langfristig zu keinem Optimum an organisatorischer Verwaltung, sie ist lediglich von geringem Wirkungsgrad. Aus diesen Gründen ist diese passive Führung für ein Unternehmen auf Dauer kein Erfolg versprechender Führungsstil.¹⁴

2.2.3 Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil ist dadurch charakterisiert, dass sich die Entscheidungsbefugnisse auf eine Person oder Personengruppe konzentrieren. Dieser auch als autarke oder absolutistische Führung bezeichnete Führungsstil basiert darauf, dass der Vorgesetzte über die Disziplinargewalt verfügt. Der autoritäre Führungsstil erfordert Gehorsam und Pflichtbewusstsein der Untergebenen. Es ergehen klare Entscheidungen mit beschränkten Verantwortungsbereichen. Außerdem wird von strengen bürokratischen Reglements der Arbeitsabläufe sowie von detaillierten Leistungskontrollen ausgegangen. Die Ausübung von Autorität erfolgt rein formal kraft Amtes, nicht kraft Persönlichkeit, d.h. sie wird institutionell im Sinne von „task leadership“ aufgefasst. Eine funktionale Autorität wäre dagegen legitimiert durch Sachverstand sowie Kompetenz.¹⁵

¹³ Vgl.: Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., München, 2006, S. 215 ff.

¹⁴ Vgl.: Wehrlin, U.: Simultan Management. Erfolgsstrategien und Visionen für ganzheitliche innovative Unternehmensführung durch Leistungsmotivation in der lernenden Organisation. 1. Aufl. 1994, 5. Aufl. Berlin / London, 2005, S. 122.

¹⁵ Vgl.: Wehrlin, U.: Simultan Management. Erfolgsstrategien und Visionen für ganzheitliche innovative Unternehmensführung durch Leistungsmotivation in der lernenden Organisation. 1. Aufl. 1994, 5. Aufl. Berlin / London, 2005, S. 123.

Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die betrieblichen Aktivitäten durch den Vorgesetzten gestaltet werden. Dabei wird der Untergebene nicht beteiligt. Der Vorgesetzte gibt den Mitarbeitern Anweisungen bzw. Befehle. Die Mitarbeiter müssen Gehorsam leisten und die Anweisungen des Vorgesetzten bedingungslos erfüllen. Die Anweisungen des Vorgesetzten sind sehr detailliert. Die Mitarbeiter führen die Anweisungen genauso aus wie sie vorgegeben werden. Durch den autoritären Führungsstil wird eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit ermöglicht. Dieser Führungsstil kann sich im Zusammenhang mit der Bewältigung von Routineaufgaben als erfolgreich erweisen.

Beim autoritären Führungsstil können die Mitarbeiter häufig mit dem Stil kurzfristig zufrieden sein. Unter diesem Führungsstil ist es möglich, die Arbeit mit einer bestimmten Sicherheit zur Zufriedenheit des Vorgesetzten zu erledigen. Dies ist deshalb möglich, weil die Tätigkeiten sehr detailliert sind. Der autoritäre Führungsstil kann jedoch bei langfristiger Betrachtung zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen. Der Grund ist darin zu sehen, dass die Mitarbeiter bei der konsequenten Anwendung dieses Führungsstiles von sämtlichen bedeutenden Entscheidungen ausgeschlossen sind. Der autoritäre Führungsstil führt zum Nachteil mangelnder Motivation. Ferner können die Mitarbeiter nicht selbstständig arbeiten und haben nur eingeschränkte Entwicklungsmöglichkeiten. Dieser Führungsstil hat häufig auch eine quantitative und qualitative Überforderung der Führenden zur Folge. Die kann zu Fehlentscheidungen führen.¹⁶

Die Führung einer autoritären Führungsperson erfolgt auf der Grundlage seiner Legitimationsmacht. Aufgrund seines Wissensvorsprungs verfügt die Führungsperson über alleinige Entscheidungs- und Anweisungskompetenz. Die Mitarbeiter müssen die Entscheidungen der Führungsperson akzeptieren und diese grundsätzlich auszuführen. Die Führungsperson kontrolliert die Mitarbeiter ohne vorherige Ankündigung, sog. Fremdkontrolle. Beim autoritären Führungsstil besteht eine interpersonale Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle. Der autoritäre Führer folgt dem Menschenbild X von McGregor.

Der autoritäre Führungsstil führt zum Vorteil einer hohen Entscheidungsgeschwindigkeit. Jedoch stehen die folgenden Nachteile gegenüber: Motivationsmangel, geringe Selbständigkeit und Entwicklungsmöglichkeit der Mitarbeiter und das Risiko, dass ggf. Fehlentscheidungen getroffen werden. Die Führungsperson kann ggf. überfordert sein.¹⁷

¹⁶ Vgl.: http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/archiv/UE3/dunkelgruen/stil.htm - Stand 12.10.2010.

¹⁷ Vgl.: Jung, H. :Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., München, 2006, S. 215 ff.

2.2.4 Kooperativer Führungsstil

Im Gegensatz zum autoritären Führungsstil basiert der kooperative Führungsstil auf dem Bewusstsein, dass durch die Zusammenarbeit, durch das gemeinsame Wirken sämtlicher Mitarbeiter der Unternehmenserfolg realisiert wird. Bei diesem Führungsstil, der oft auch als demokratischer, partnerschaftlicher oder kollegiale Führungsstil bezeichnet wird, steht die zu bewältigende Aufgabe im Vordergrund, nicht der Vorgesetzte mit seiner direkten, auf Disziplinargewalt beruhenden Einwirkung. Die auf Einsicht und Verantwortung gestützte Mitwirkung und Mitgestaltung des Funktionsvollzugs ist primärer Bestandteil des gesamten Arbeitsprozesses und nicht wie beim autoritären Führungsstil die mechanistische Funktionserfüllung. Es erfolgt eine Ablösung der einseitigen Beziehungen zwischen dem Weisungsbefugten und dem Ausführenden. Es entstehen wechselseitige Beziehungen zwischen den Partnern. Dadurch, dass die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess integriert werden und ihnen umfassende Mitwirkungsmöglichkeiten übertragen werden, können sie sich selbst verwirklichen, die Arbeit wird zum sinnvollen, verantwortlichen Handeln. Der kooperative Führungsstil ist in einer Atmosphäre von gegenseitigem Vertrauen ein Instrument, um Ausgeglichenheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu schaffen, er fördert eine positive Einstellung der Betriebsangehörigen. Ferner entsteht ein besseres Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, eine Verbesserung der gegenseitigen Abstimmung von Plänen und Ansichten.¹⁸

In der betrieblichen Praxis sind kooperative Führungselemente oft dann zu beobachten, wenn für dispositive und improvisierte Handlungen ein gewisser Spielraum existiert, dies ist bspw. bei Planungsaufgaben gegeben. Im Unterschied dazu stehen Sachentscheidungen in der betrieblichen Praxis i. d. R. unter dem Druck, schnell und mit großem Durchsetzungsvermögen realisiert zu werden, wobei aus Gründen der Rationalität Anordnungen nicht durch endlose Debatten größerer Gruppen gehemmt werden dürfen, sondern im kleineren Kreis handlungsfähiger Personen entschieden werden.

Mit der Anwendung des kooperativen Führungsstils erfolgt die Gestaltung der betrieblichen Aktivitäten mit dem gemeinschaftlichen bzw. kooperativen Zusammenwirken der Mitarbeiter mit der Führungsperson. Dabei erarbeiten die Mitarbeiter zusammen mit der Führungsperson Lösungsvorschläge. Diese sollen gleichrangig gehandhabt werden. Auf der gemeinschaftlichen Diskussi-

¹⁸ Vgl.: Wehrlin, U.: Simultan Management. Erfolgsstrategien und Visionen für ganzheitliche innovative Unternehmensführung durch Leistungsmotivation in der lernenden Organisation. 1. Aufl. 1994, 5. Aufl. Berlin / London, 2005, S. 123.

onsbasis wird versucht, die beste Lösung zu ermitteln. Auf diese Weise wird mit der Anwendung des kooperativen Führungsstil zwar die Entscheidungsgeschwindigkeit verzögert, jedoch ist die Gefahr von Fehlentscheidungen nicht so groß. Der kooperative Führungsstil erlaubt die erfolgreiche Bewältigung von kreativen Aufgaben.

Mit der Anwendung des kooperativen Führungsstils kann kurzfristig nicht immer die Zufriedenheit der Mitarbeiter hergestellt werden. Dies ist darin begründet, dass ggf. Entscheidungen erst nach längeren Diskussionen gefällt werden. Die daraus folgende zeitliche Verzögerung kann zur Belastung und Unzufriedenheit führen. Dafür folgt in langfristiger Betrachtung die Zufriedenheit, denn die Mitarbeiter befürworten den Prozess der gemeinsamen Lösungsfindung. Ein wesentlicher Vorteil des kooperativen Führungsstils besteht darin, dass sachgerechte Entscheidungen getroffen werden. Dieser Führungsstil hat eine hohe Mitarbeitermotivation zur Folge. Die Führungspersonen werden entlastet. Es erfolgt eine Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter.¹⁹

Der kooperative Führungsstil weist eine Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle auf. Unter Verwendung der Delegation ist es möglich, dass Entscheidungen auf die betriebliche Ebene mit der höchsten fachlichen Kompetenz verlagert werden – Partizipation der Mitarbeiter. Im Unterschied zum autoritären Führungsstil kontrollieren sich die Mitarbeiter beim kooperativen Führungsstil selbst. Insofern wird die Fremdkontrolle durch die Selbstkontrolle abgelöst. Der Führungsstil sieht zudem Kontrollrechte der Mitarbeiter gegenüber den Führungspersonen vor. Die Führungsperson stellt in interpersonalem Mitarbeitergesprächen Kontakte zu den Mitarbeitern her. Beim kooperativen Führungsstil erfolgt die Einschätzung der Mitarbeiter i.d.R. entsprechend dem Menschenbild der Theorie Y nach McGregor.

Der kooperative Führungsstil bietet den Vorteil von sachgerechten Entscheidungen. Die Mitarbeitermotivation ist hoch, die Führungspersonen können entlastet werden. Die Mitarbeiter werden in ihrer Entwicklung gefördert. Jedoch ist es auch möglich, dass der kooperative Führungsstil zu dem Nachteil führt, dass eine Verlangsamung und Verzögerung der Entscheidungsgeschwindigkeit eintritt.²⁰

¹⁹ Vgl.: http://www.orga.uni-sb.de/wiener_hp/scholz/archiv/UE3/dunkelgruen/stil.htm - Stand 12.10.2010.

²⁰ Vgl.: Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., München, 2006, S. 215 ff.

2.2.5 Charismatischer Führungsstil

Beim charismatischen Führungsstil besteht – wie beim patriarchalischen Führungsstil – eine singuläre Herrschaftsposition. Diese Position beinhaltet einen uneingeschränkten Herrschaftsanspruch. Im Unterschied zum patriarchalischen Führungsstil basiert der Führungsanspruch auf der Einmaligkeit sowie der Ausstrahlungskraft der Führungsperson. Der Führungsperson ist es möglich, dass sie von den Geführten jedes Opfer verlangen kann. Hierbei besteht keine Verpflichtung des Geführten zur Ausübung dessen, was die Führungsperson verlangt bzw. fordert. In der Managementpraxis sind charismatische Führer vor allem in Krisensituationen oder in Notsituationen gefragt. In diesen Ausnahmesituationen können rationale Problemlösungsstrategien mittels Glauben und der Hoffnung an eine Lösung bzw. Rettung durch den Führer initialisiert werden.²¹

2.2.6 Bürokratischer Führungsstil

Der bürokratische Führungsstil hat sich im Laufe der Zeit aus dem autokratischen Führungsstil entwickelt. Während beim autokratischen Führungsstil eine unkontrollierte Willkür der Führung besteht, weist sich der bürokratische Führungsstil durch die fachliche Kompetenz der Instanzen aus. Hinzu kommt die Gewaltenteilung unter präzisen Beschreibungen der Stellenbefugnisse sowie der Verwaltungsabläufe. Beim bürokratischen Führungsstil gibt es keine oberste Führungsperson bzw. Führungspersönlichkeit mehr, welche alles alleine beherrscht. Die führende Person ist vielmehr substituiert worden durch einen hierarchischen Apparat. Dies bedeutet, dass nicht mehr sämtliche Ränge in eine Person integriert sind. Die geführten Personen gehorchen dem entsprechend nicht einer bestimmten führenden Person, sondern mehreren Führungspersonen. Diese sind an Untergebene wie auch Vorgesetzte gebunden. Der bürokratische Führungsstil wurde als einer legalen Herrschaft entsprechend erachtet.

Ursprünglich war der bürokratische Führungsstil zur Jahrhundertwende im Sinne der Ablösung der bislang vorherrschenden Willkür der konstitutionellen Monarchie vorgesehen. In der heutigen Zeit ist er jedoch starker Kritik ausgesetzt. Diese bezieht sich darauf, dass aus Legalität Formalismus wurde. Zudem wurde Ordnung zu Überordnung sowie Gleichgewicht zu Schematismus.²²

²¹ Vgl.: Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., München, 2006, S. 215 ff.

²² Vgl.: Jung, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., München, 2006, S. 215 ff.