

STUDIENBRIEF

HANDLUNGS- UND FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

STUDIENBRIEF

HANDLUNGS- UND
FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
Hindenburgring 12A, 38667 Bad Harzburg
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>
E-Mail: bildung@afwbadharzburg.de

Copyright AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der AFW Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Das Führungs-Mitarbeiter-Verhältnis	7
2.1	Grundgesetz und Führungsstil	7
2.2	Verantwortung und Vertrauen	8
2.3	Mitarbeiterführung und Führungsstile.....	9
2.3.1	Begriffe "Führung" und "Führungsstil"	11
2.3.2	Führungsqualität und -stil	11
2.3.3	Arten von Führungsstilen	12
2.3.4	Die Wichtigkeit des Führungsstils	15
2.4	Führungskonzepte	16
2.4.1	Ein- und zweidimensionales Führungskonzept	16
2.4.2	Das Verhaltensgitter.....	17
2.4.3	Situative Führung	18
2.4.4	Werteorientierte Führung	22
2.4.5	Das Charisma-Dilemma	23
2.5	Managementkonzeptionen und Modelle.....	25
2.5.1	Management-by Konzepte	26
2.5.2	Das Management by Objectives (MbO)	28
2.5.3	Das Harzburger Modell	30
2.6	Zusammenfassung.....	33
2.7	Übungsaufgaben	34
3	Handlungsverantwortung	35
3.1	Autoritäre Form der Delegation	35
3.1.1	Der Befehl	39
3.1.2	Führen durch Auftragserteilung.....	40
3.1.3	Die Angst vor der Delegation	42
3.1.4	Falsch verstandene Gesamtverantwortung.....	43
3.1.5	Delegation auf Widerruf	45
3.2	Typologie des Entscheidungsraumes	46
3.2.1	Über- und unterdimensionierter Entscheidungsraum.....	46
3.2.2	Kompetenzverteilung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.....	48
3.2.3	Grundtypen betrieblicher Entscheidungsräume	51
3.2.4	Der selbstständig handelnde Mitarbeiter.....	52
3.3	Delegation von Verantwortung	54
3.3.1	Zentralisation und Dezentralisation	54
3.3.2	Führungsprinzip Delegation von Verantwortung	55
3.3.3	Der Begriff Autorität.....	56
3.3.4	Qualifikation der Mitarbeiter	58
3.4	Die hierarchische Ordnung.....	59
3.4.1	Delegation: keine Führungsaufgabe	60
3.4.2	Effizienzprinzipien der Organisation.....	62
3.4.3	Beförderung ist ein "Berufswechsel"	64
3.5	Der Umfang der Handlungsverantwortung.....	68
3.5.1	Aufgaben und Kompetenzen.....	68

3.5.2	Das Ziel der Stelle	71
3.5.3	Rückdelegation von Verantwortung	73
3.5.4	Einmischen durch den Vorgesetzten.....	75
3.5.5	Informationspflichten des Mitarbeiters.....	80
3.5.6	Außergewöhnliche Fälle und Beratungsrecht	80
3.6	Zusammenfassung.....	83
3.7	Übungsaufgaben.....	85
4	Führungsverantwortung.....	86
4.1	Leitung und Führung	86
4.2	Führungsaufgaben	88
4.2.1	Umfang der Führungsverantwortung.....	90
4.2.2	Die übernächsten Mitarbeiter	91
4.2.3	Führungsaufgabe Auswahl	93
4.2.4	Führungsaufgabe Information	94
4.2.5	Führungsaufgabe Zielsetzung.....	95
4.2.6	Der Erlass von Richtlinien	102
4.2.7	Führungsaufgabe Koordination.....	109
4.2.8	Führungsaufgabe Kontrolle.....	109
4.2.9	Führungsaufgabe Beurteilen.....	111
4.2.10	Führungsaufgabe Förderung der Mitarbeiter	112
4.3	Zusammenfassung.....	113
4.4	Übungsaufgaben.....	114
5	Verantwortung im Gesundheits- und Sozialwesen	115
5.1	Einzel- und Eigenverantwortlichkeit	116
5.2	Der Vertrauensgrundsatz	116
5.3	Vertikale Arbeitsteilung.....	117
5.4	Die "Allzuständigkeit" des Chefarztes	118
5.5	Die Führungsverantwortung der Vorgesetzten.....	119
5.6	Delegation ärztlicher Tätigkeiten	120
5.7	Zusammenfassung.....	124
5.8	Übungsaufgaben.....	125
6	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	126
7	Stichwortverzeichnis	132
8	Literaturverzeichnis	133
9	Studienaufgabe Handlungs- und Führungsverantwortung.....	135

1 Einleitung

Nach Anne Golon hat sich wahrscheinlich schon der absolute Monarch Ludwig der XIV. (1643 bis 1715) – sein Leitspruch: Der Staat, das bin ich – über die Begriffe Verantwortung und Delegation Gedanken gemacht. In ihrem Roman "Angélique und der König" schildert die französische Schriftstellerin (Jahrgang 1921) den Verlauf eines Gesprächs zwischen dem König und Angélique:

„... Alle (Botschafter), die ich bisher zu ihm (dem Fürsten Bachtary Bey) schickte, haben mir nichts als Dummheiten erzählt ... Euch zu ihm zu schicken, ist das sicherste Mittel, die Ziele zu erreichen“.

„Ich bin überzeugt, Sire“, warf Angélique ein, „hättet Ihr die Möglichkeit, ihm an Stelle Eurer Bevollmächtigten persönlich gegenüberzutreten, dann wären die Schwierigkeiten nicht aufgetaucht. Ihr besitzt die Gabe, mit einem einzigen Blick in das Innerste eines jeden zu dringen.“

„Leider können die Könige gewisse Schritte nicht selbst unternehmen. Aber sie müssen es verstehen, die richtigen Menschen ihren Fähigkeiten gemäß mit der Erledigung ihrer Angelegenheiten zu betrauen.“

„Was habe ich zu tun? Welche Rolle soll ich spielen?“

„Die Absichten des Fürsten erforschen und mich danach über die Art unterrichten, in der man ihn behandeln muss, ohne einen Fehlgriff zu tun. Und, wenn möglich, im Voraus erkunden, was für Fallen dieser Mensch uns stellen könnte.“

„Kurz gesagt, ihn verführen. Soll ich versuchen, ihm wie Dalilah das Haar abzuschneiden?“

Der König lächelte:

„Ich überlasse Euch die Entscheidung, was zweckmäßig ist.“

Die Verantwortung und die sich daraus ergebende persönliche Haftung der Geschäftsleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter sind unmittelbar mit der Organisation und dem Führungsstil eines Unternehmens verbunden. Der Inhalt dieser Verantwortung ist anders bei herkömmlicher, insbesondere autoritärer Führung und einer ihr entsprechenden Organisation als bei einer auf dem Prinzip der delegativen Führung bzw. der Delegation von Verantwortung beruhenden Struktur. Dies wird gewöhnlich nicht erkannt, führt zu grundlegenden Irrtümern über die Verantwortung und entsprechendem Fehlverhalten in der täglichen Praxis.

Bevor wir uns mit dem Begriff der Verantwortung und konkret mit der Handlungs- und Führungsverantwortung im Einzelnen beschäftigen, wollen wir uns

in **Kapitel 2** den grundlegenden Fragen von Führung, Führungsstilen und Führungskonzepten widmen.

Führungsstil ist die Grundhaltung und das sich daran orientierte Verhaltensmuster, mit dem jemand seine Führungsaufgaben wahrnimmt. Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Führungsstile mit zahlreichen Erklärungsversuchen für erfolgreiches Führungsverhalten. Der Trend geht weltweit, wenn auch teilweise mit geringem Erfolg, in Richtung der delegativen Führung mit eindeutigen Handlungsprinzipien, die dem "Modell der Delegation von Verantwortung" entsprechen.

In **Kapitel 3** geht es um die verschiedenen Formen der Delegation, um die Kompetenzverteilungen "nach oben" und "unten" und schließlich um die Delegation als Führungsprinzip im Rahmen bestimmter organisatorischer Effizienzgrundsätze.

Mit der Übertragung von Zielen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an selbstständig handelnde und entscheidende Mitarbeiter (Handlungsverantwortung) verbleibt der Führungskraft die Führungsverantwortung, die wir eingehend in **Kapitel 4** behandeln.

Das Prinzip der Delegation von Verantwortung wird auf Grund einer Fülle von Gerichtsentscheidungen besonders im ärztlichen und Pflegebereich deutlich. Wir haben deshalb für diesen Bereich der Gesundheits- und Sozialeinrichtungen ein besonderes **Kapitel 5** vorgesehen. In keiner anderen Branche sind die Themen Verantwortung und Haftung in Theorie und Praxis so überaus deutlich und rechtlich differenziert erarbeitet worden.

Bei den Führungsaufgaben stehen insbesondere die drei Pflichten des Vorgesetzten im Mittelpunkt, die schon das römische Recht kannte: Cura in eligendo = Sorge für die Auswahl eines genügend qualifizierten Mitarbeiters, Cura in instruendo = Sorge für ausreichende Information und Anweisung sowie Cura in custodiendo = Sorge für die Kontrolle des Vollzugs.

Die Vernachlässigung einer oder gar aller Führungspflichten führt in Organisationen unweigerlich zu Konflikten. Wenn der Vollzug eines Projektes daran scheitert, dass der dafür ausgewählte Mitarbeiter nicht geeignet war, wenn der darunter leidet, dass zu wenig oder gar keine Instruktionen erteilt und eingeübt wurden, wenn sich schließlich herausstellt, dass sich Fehler eingeschlichen haben, die mangels Kontrolle zu spät bemerkt wurden, liegt die Verantwortung beim Vorgesetzten.

Führung in unseren Zeiten kommt jedoch mit den drei Pflichten aus dem römischen Recht nicht aus. Hinzu kommt insbesondere die Pflicht zur Zielklärung und zur guten und erfolgreichen Kommunikation.

2 Das Führungs-Mitarbeiter-Verhältnis

2.1 Grundgesetz und Führungsstil

Die demokratische Gesellschaftsordnung setzt den selbstständig denkenden und verantwortungsbereiten Bürger voraus. Der wichtigste Lebensbereich, in dem der Einzelne diese Fähigkeiten entwickeln und üben kann, ist sein Beruf. Lässt man ihn hier nicht in eigener Verantwortung handeln, kann man nicht von ihm erwarten, dass er auf anderen Gebieten als Staatsbürger verantwortungsbewusste Entscheidungen trifft.

Das Grundrecht der freien Entfaltung der Persönlichkeit soll nach geltendem Recht nicht nur respektiert, sondern auch aktiv gefördert werden. Es gehört zur Menschenwürde, die die allgemeine menschliche Handlungsfreiheit gewährleistet.

Im Arbeitsverhältnis hat das Grundrecht der freien Persönlichkeitsentfaltung und Menschenwürde unmittelbar Geltung für Arbeitnehmer, Betriebsrat und jeden Vorgesetzten, um den Arbeitnehmer vor einer autoritären arbeitsrechtlichen Leitungsmacht zu schützen, die dem Mitarbeiter keine Entfaltungsfreiheit gewährt.

Auch der einzelne Vorgesetzte innerhalb der Hierarchie einer Organisation wird im Hinblick auf seinen Führungsstil durch die Grundrechte gebunden. Wenn er als Zwischenvorgesetzter die Funktionen eines Vorgesetzten erfüllt, kann er auch in dieser Funktion seine eigene Persönlichkeit entfalten, d. h., er kann sein Fach- und Führungswissen zur Geltung bringen.

Der einzelne Vorgesetzte muss jedoch die Entfaltung der Persönlichkeit seiner Mitarbeiter beachten und darf sie nicht autoritär als Objekt von Weisungsbefugnissen behandeln. Wer das Grundrecht der Entfaltungsfreiheit der Persönlichkeit im Arbeitsleben selbst optimal zur Geltung bringen will, muss eben deshalb auch die Entfaltungsfreiheit der Mitarbeiter respektieren. Dem "Hinein-" und "Durchregieren" sind klare Schranken gesetzt.

Wie wir sahen, beruht die Bedeutung der Persönlichkeitsentfaltung vor allem auf ihrer engen Verbindung mit dem obersten Verfassungsprinzip der Menschenwürde.

Da ein autoritärer und autokratischer Führungsstil auch die Menschenwürde berührt, werden Führungsprobleme heute überwiegend mit Hilfe des Grundgesetzes gelöst. Die Würde des Menschen ist getroffen, wenn der konkrete Mensch zum Objekt, zu einem bloßen Mittel herabgewürdigt wird.

Die "innere Kündigung" und "Mobbing" sind inzwischen zu Standardbegriffen in Wirtschaft und Verwaltung geworden. Sie kennzeichnen überwiegend eine in zunehmendem Maße zu beobachtende Fehlentwicklung im Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die unsere Gesellschaft schwer be-

lastet. So verursachen aktiv unengagierte Mitarbeiter durch unproduktives oder aggressives Verhalten in deutschen Betrieben jährlich 220 Mrd. Euro Schaden.

Auf 17 Mrd. Euro schätzen Staatsanwälte den Schaden, den Arbeitnehmer verursachen, die Geräte und Menschen sabotieren, Viren ins Computernetz einschleusen oder der Konkurrenz wichtige Firmendaten zuspielen. Mobbing kostet die Unternehmen jährlich 35 Mrd. Euro, Blaumacher 15 Mrd. Euro.

Überall dort, wo der Mensch nur Befehlsempfänger ist, nur Objekt, nur Instrument für andere – also fremdbestimmt – überall dort wird sein Menschsein, seine Würde verletzt oder vernichtet.

Auch die Grenzen der arbeitsrechtlichen Leitungsmacht (Direktions- bzw. Weisungsrecht) werden unmittelbar durch die Grundrechte bestimmt. So wie jeder Polizist muss auch der Arbeitgeber bzw. der einzelne Vorgesetzte die Grundrechte achten, dessen Direktionsrecht leicht zu einem "Gewaltverhältnis obrigkeitsähnlicher Art" werden kann. Deshalb gelten die Grund- und Menschenrechte vor allem auch gegenüber den Trägern "sozialer Gewalten".

Der Gesetzgeber geht mit dem ab 2003 neu geregelten "Weisungsrecht" davon aus, dass jeder betriebliche Vorgesetzte seine Leitungs- und Organisationsmacht im Rahmen von Führungsgrundsätzen und Verhaltens-Leitlinien (als Schutzrecht zu Gunsten der Mitarbeiter) ausübt.

Auch ein anderes, für den Führungsstil wichtiges Element liegt in der "Menschenwürde", nämlich die Verantwortung. Der Mensch trägt, wie die Präambel des Grundgesetzes voraussetzt, "Verantwortung vor Gott und den Menschen", und dieses Verantwortlichsein, das eine natürliche Entscheidungsfreiheit voraussetzt, ist "eine spezifisch menschliche Eigenschaft".

Nur wenn der Mensch bei Entscheidungen so frei wie möglich ist, kann er auch zur Verantwortung gezogen werden. Umgekehrt übernimmt der Mensch prinzipiell gern Verantwortung, wenn er bei Entscheidungen so frei wie möglich ist.

Die Selbstverantwortung zu stärken und zu entwickeln ist vorrangige Führungsaufgabe.

2.2 Verantwortung und Vertrauen

Die Übertragung von Selbstverantwortung setzt allerdings voraus: Es gibt kein halbes Vertrauen.

Personen, die viel Verantwortung tragen, treffen die richtigen Entscheidungen – das war die wichtigste Schlussfolgerung aus einer mehrjährigen amerikanischen Studie, bei der Entscheidungsprozesse unter Druck in Atomkraftwerken, auf Flugzeugträgern und bei Fluglotsen untersucht wurden. Nach der Studie haben die erfolgreichsten Führungskräfte ihren nachgeordneten Mitarbeitern viel Verantwortung übertragen, die ständige Kontrolle abgeschafft und Ergebnisse verlangt.

Eine Führungskraft, zu Hause Privatpilot, drückte es während der Untersuchung so aus: „Wenn man zum ersten Mal allein fliegt, kann der Fluglehrer nicht halbwegs neben einem sitzen ... Das heißt also, dass die Menschen normalerweise auch die schwierigsten Aufgaben bewältigen – wenn die Manager die Nerven haben, andere erst einmal vor solche Herausforderungen zu stellen, und dazu müssen sie den Pilotensitz schleunigst räumen.“

Führungskräfte haben die mit der Ausübung ihrer Führungsfunktion verbundenen Anforderungen in aller Regel allerdings nicht gelernt. Deshalb findet Führungstätigkeit überwiegend unstrukturiert und tendenziell intuitiv statt. Und meistens ohne besonderes Vertrauen in die Fähigkeiten anderer Menschen.

Vor allem liegt der Führungstätigkeit das tief greifende Missverständnis einer "Oben-Unten-Aufteilung" zu Grunde. Führungskräfte, ebenso wie Mitarbeiter, also "Geführte", sehen die Tätigkeit einer Führungskraft im Vergleich zu der der Mitarbeiter als besser, wichtiger und höherwertig an. Das Verständnis, dass jeder an seinem Platz eine anders definierte Verantwortung für das Gelingen des Gesamtprozesses hat, fehlt weitgehend. Dies führt zu der absurden Vorgehensweise, dass eine Funktion (Führungskraft) der anderen (Mitarbeiter) durch Anweisungen und Detailvorgaben in die Ausübung ihrer Funktion hineinpfuscht.

Dabei haben es die Führungskräfte in Deutschland einfacher als in anderen Ländern wie z. B. USA, Frankreich oder Japan. Längst gibt es höchst richterliche Entscheidungen des Inhalts, dass aus dem Prinzip der strikten – horizontalen und vertikalen – Arbeitsteilung folgt (als Kehrseite des Grundsatzes der Eigenverantwortlichkeit), dass jeder bei der Aufgabenerledigung Mitwirkende sich darauf verlassen darf, dass der oder die anderen den ihnen obliegenden Aufgabenanteil mit den dazu erforderlichen Kenntnissen und der gehobenen Sorgfalt erfüllen. So kann zum Beispiel jeder an der Betreuung eines Kunden oder (im Krankenhaus) an der Behandlung eines Patienten Beteiligte, gleich welcher Funktion, darauf vertrauen, dass der mitbeteiligte Andere seine Aufgabe beherrscht und seine ihm übertragene Handlungsverantwortung wahrnimmt.

2.3 Mitarbeiterführung und Führungsstile

Ganz so einfach ist es allerdings nicht, in der jeweiligen Situation eine klare Vorstellung von Führung, Verantwortung und Mitarbeiterverhalten zu gewinnen. Deshalb ist wohl der richtige Weg der Mitarbeiterführung immer wieder ein äußerst populäres Thema. Ständig werden neue Führungsstile erfunden und immer wieder erscheinen neue Führungsratgeber. Einmal wird der Führungskraft empfohlen, durch Enthusiasmus die Mitarbeiter mitzureißen, ein anderes Mal wird kompromisslose Durchsetzungskraft eingefordert.

Eine allseits akzeptierte Sichtweise von Führung konnte sich jedoch bis heute nicht durchsetzen. Dies hängt auch damit zusammen, dass Führung mit weltanschaulichen Fragen eng verknüpft ist. In Deutschland war dies zuletzt in den nationalsozialistischen Ideologien der Fall, in denen die Führerschaft und der Führer geradezu kultisch überhöht wurden.

Da man sich schon innerhalb einer Kultur nicht einig ist über Führung und Führungsstile (z. B. in Deutschland die Diskussion über autoritäres, kooperatives, situatives oder autonomes Führungsverhalten), sind die Komplexität und Vielfalt in den aufeinander treffenden Kulturen, Charakteren und Situationsbedingungen in einer interkulturellen Führungssituation noch weitaus größer.

Beispiel: deutsch-französische Unternehmensfusion

Bei einer deutsch-französischen Unternehmensfusion wurden zahlreiche gemeinsame Projektgruppen gebildet. Als sich eine Gruppe erstmals traf, bereiteten sich die deutschen Mitarbeiter sehr engagiert vor: Vorschläge wurden erarbeitet, Fragenkataloge formuliert, detaillierte Präsentationen erstellt. Sie wollten schnell möglichst viele gemeinsame Entscheidungen treffen. Den französischen Mitarbeitern war das erste Treffen genauso wichtig. Sie waren gespannt darauf, sich mit ihren künftigen deutschen Kollegen auszutauschen, gemeinsam Ideen zu entwickeln und diese abzustimmen. Entsprechend hatten die Franzosen ihre Vorstellungen zunächst nicht konkretisiert, sie wollten in erster Linie die deutschen Teamkollegen näher kennen lernen. Die Überraschung und Verwunderung über das Verhalten in der ersten gemeinsamen Sitzung war auf beiden Seiten entsprechend groß.

Kommentar: Solche Missverständnisse ergeben sich schnell bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher kultureller Gruppen ohne Kenntnis kultureller Besonderheiten. Daraus folgt einerseits, dass sich der Integrationsprozess verlangsamt, und zum anderen zumeist Frustration bei den Beteiligten. Gerade bei Fusionen mit Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern können durch kulturelle Unterschiede entstandene Doppeldeutigkeiten das gesamte Integrationsvorhaben nachhaltig negativ beeinflussen. Das ist auch hier deutlich: Sowohl die deutschen als auch französischen Mitarbeiter wissen nicht mit der Situation umzugehen und bewerten die Unklarheiten dann negativ. Die Deutschen fragen sich, ob ihre künftigen Partner wirklich zuverlässig sind, die Franzosen interpretieren das deutsche Vorgehen als provokant und haben den Eindruck, dass ihre künftigen Kollegen sich eine Vormachtstellung sichern wollen. Wir sehen auch im nächsten Beispiel, dass bewährte Vorgehensweisen, Einstellungen und Verhaltensweisen in der Mitarbeiterführung im Ausland oft erfolglos sind:

Beispiele: interkulturelle Führungsprobleme

Ein deutscher Gruppenleiter in Spanien, der seine spanischen Mitarbeiter um Vorschläge und Kritik bittet, bekommt kaum Resonanz und erntet eher Erstaunen. Sein Ansatz eines kooperativen Führungsverhaltens widerspricht dem in Spanien verbreiteten Vorgesetztenbild des "omnipotenten Steuermanns", der allein Entscheidungen trifft. Die Aufforderung zur Mitarbeiterbeteiligung wird eher als Führungsschwäche interpretiert.

Die Aufforderungen des amerikanischen Vorgesetzten an seine deutschen Mitarbeiter zu Beginn einer Besprechung, ihn mit Vornamen anzureden, irritiert Deutsche oft. Das "Du" in Verbindung mit dem Vornamen gilt hier eher für persönliche Freundschaften, die wachsen müssen. Oft wissen Deutsche nicht, dass sich in der formlosen Anrede der Amerikaner die Grundüberzeugung menschlicher Gleichheit und Wertschätzung informeller Beziehungen ausdrückt; das bedeutet aber nicht, dass Hierarchien, Kompetenzen etc. in Frage gestellt werden.

2.3.1 Begriffe "Führung" und "Führungsstil"

Die klassische Betriebswirtschaftslehre definiert **Führung** (Synonyme: Personalführung, Personalmanagement, Mitarbeiterführung) als „die situationsbezogene Beeinflussung der Mitarbeiter, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin ausgerichtet ist“ (FRANKEN, 2004). Jede Führungskraft hat damit die Aufgabe, das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter zu steuern. Die Wirkungen der Führung äußern sich im Verhalten von Mitarbeitern oder Gruppen.

Im Zusammenhang mit dem Begriff Führen begegnen uns auch die Begriffe Leadership und Management. Der Begriff Führung entspricht dem englischen Begriff Leadership und wird daher auch im Deutschen synonym verwendet. Die Bezeichnung Management (vom engl. to manage: führen, verwalten, leiten) zeigt, dass neben der Führungsfunktion insbesondere der Organisation (Leitung = hierarchische Position) bzw. den entsprechenden betriebswirtschaftlichen Instrumenten besondere Bedeutung zukommt.

Der Begriff **Führungsstil** nimmt in Führungs- und Managementliteratur eine zentrale Rolle ein. Als "Führungsverhalten" bezeichnen wir alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind. Demgegenüber bezeichnet Führungsstil eine Kombination mehrerer Verhaltenskomponenten aus dem breiten Spektrum möglichen Führungsverhaltens.

Wir definieren Führungsstil (mit WUNDERER, 2009) als ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten.

2.3.2 Führungsqualität und -stil

An einen guten Führungsstil lassen sich bestimmte, allgemein gültige Forderungen stellen: So sollte Führungshandeln auf Ergebnisse ausgerichtet sein und einen Beitrag zum größeren Ganzen leisten. Ein guter Führungsstil zeichnet sich – abstrakt formuliert – durch einen verantwortungsvollen Umgang mit der verliehenen Macht aus. Er setzt außerdem die Fähigkeit voraus, zwischen wesentlichen und unwesentlichen Aspekten zu unterscheiden und entsprechende Prioritäten zu setzen. Eine gute Führungskraft setzt ihre Mitarbeiter dort ein, wo sie ihre Stärken ausspielen können. Dabei ist gegenseitiges Vertrauen ebenso wichtig wie die Kunst konstruktiven Denkens. Analysiert man vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Merkmale die Vor- und Nachteile zum Beispiel des kooperativen und des autoritären Führungsstils, zeigt sich, dass Merkmale beider Stile – je nach Persönlichkeit und Zielvorstellung – einen guten Führungsstil ausmachen können.

2.3.3 Arten von Führungsstilen

Traditionell werden vor allem die folgenden Führungsstile unterschieden:

- **Patriarchalischer Führungsstil**

Hier handelt es sich um die Übertragung der traditionellen Vaterfigur in der Familie (Patriarchat: Vaterherrschaft, Matriarchat: Mutterherrschaft) auf den Betrieb. Kennzeichen sind der uneingeschränkte Herrschaftsanspruch auf der einen Seite (also autoritär) und die Fürsorgeverpflichtung gegenüber den Geführten auf der anderen Seite. Die patriarchalische Fürsorge wird durch das christliche Gebot der Nächstenliebe noch ideologisch untermauert. Voraussetzung für die Fürsorge ist allerdings unbedingter Gehorsam (der Gutsherr behandelt seinen Knecht so, wie der Vater seinen Sohn). Als Beispiel für diese Führungsform gilt die Person des alten Alfred Krupp (1812-1887), der unter seinen Mitarbeitern auf Grund seiner Persönlichkeit hohes Ansehen genoss und dessen Anweisungen ohne Widerstand uneingeschränkt akzeptiert wurden.

- **Charismatischer Führungsstil**

Der charismatische Führer (Charisma = Gnadengabe) gründet seinen Herrschaftsanspruch auf außergewöhnliche Eigenschaften. Neben uneingeschränkten Herrschaftsansprüchen verlangt er von den Geführten eine weitgehende Opferbereitschaft. Dafür bietet er einen "Heilszustand". In ausgeprägter Form ist der charismatische Führer als Staatsführer (Khomeini, aber auch De Gaulle und Tito) sowie in religiösen Gruppen anzutreffen.

Die Charisma-Forschung unterscheidet zudem zwischen "ethischem" und "unethischem" Charisma, was exemplarisch etwa an den beiden Polen Mahatma Gandhi und Adolf Hitler festzumachen ist.

- **Passiver Führungsstil**

Dieser Führungsstil ist aus Mangel an Führung streng genommen überhaupt kein Führungsstil. Der Vorgesetzte verzichtet, obwohl er ein "von der Organisation verliehenes Sanktionsrecht" gegenüber Mitarbeitern besitzt (z. B. Disziplinarrechte), völlig auf die Durchsetzung eines Führungswillens. Er nimmt auch keinerlei soziale Beziehungen zu Mitarbeitern auf. Dieser Führungsstil wird auch als "Laissez-faire-Stil" (laissez faire: gewähren lassen) bezeichnet. Für die meisten Unternehmen scheidet deshalb die passive Führung als Erfolg versprechender Führungsstil aus.

- **Autoritärer Führungsstil**

Dieser Führungsstil beruht weitgehend auf der Disziplinargewalt des Vorgesetzten.

Er stammt in der reinsten Form vor allem aus der Militärorganisation und der preußischen Verwaltung. Er ist heute noch in Grenzsituationen angebracht, z. B. in einer Situation, in der einem Unternehmen schwerer Schaden entstehen könnte (Direktor setzt seine Amtsautorität gegenüber einem Lehrling ein, der mit brennender Zigarette auf einem Benzinfass sitzt).

Der autoritäre Führungsstil ist allerdings in der Praxis längst nicht verschwunden. In vielen mittleren Unternehmen ist er immer noch gekenn-

zeichnet durch eine starke Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse unter weitgehendem Ausschluss des Mitarbeiters vom Willensbildungsprozess. Der autoritäre Führer delegiert Arbeit, aber keine Verantwortung. Der Informationsfluss läuft primär von unten nach oben; in umgekehrter Richtung fließt dagegen nur ein Minimum an Informationen. Hinzu kommen eine weitgehende Disziplinargewalt des Vorgesetzten und eine strenge persönliche, ein möglichst hohes Leistungsniveau garantierende Kontrolle. In zahlreichen Bereichen der öffentlichen Verwaltung sind auch heute noch wesentliche Bestandteile dieser praktizierten Kontrolle die Durchsicht der gesamten Eingangspost und der Zeichnungsvorbehalt der Vorgesetzten.

Der autoritäre Chef pocht auf seine Formalposition und appelliert an die Dienstauffassung und die Erfüllung der Mitarbeiterpflichten. Er beruft sich auf Stellung und Aufgabe und wird von Status- und Prestigedanken geleitet. In extremster Form üben sich die Untergebenen in Tugenden der Demut, des Fleißes, des Gehorsams. Sie meiden Initiativen und kritisches Mitdenken, denn das wird als Angriff auf die Autorität oder doch mindestens als Zweifel daran gewertet und ist daher verpönt.

Zur Begriffsklarstellung: Der autoritäre Führungsstil hat mit dem Erwerb von persönlicher und fachlicher Autorität nichts gemein. Autoritäre Persönlichkeiten sind durch ein starkes Obrigkeitsdenken geprägt. Es widerstrebt ihnen, Macht und Verantwortung zu delegieren. Sie richten ihr Verhalten an einem bestimmten Wertesystem aus und erwarten das Gleiche von ihrer Umgebung. Personen mit einer derartigen Persönlichkeitsstruktur sind für den Erwerb von Autorität denkbar ungeeignet.

- **Handwerksmeisterlicher Führungsstil**

Diese von HÖHN (1995) besonders herausgestellte Variante des autoritären beziehungsweise patriarchalischen Führungsstils bezieht sich auf die Führung im Handwerks-Betrieb: „Auch die Führung im handwerksmeisterlichen Betrieb richtet sich nach dem absolutistisch-patriarchalischen Prinzip. Hier ist der Handwerksmeister in seinem Bereich souveräner Patriarch. Diese Stellung wird durch fachliche Überlegenheit gegenüber den Untergebenen noch verstärkt: Zum Wesen des Handwerksmeisters gehört es, dass er mehr weiß und kann als jeder seiner Gesellen oder Lehrlinge.“ Das Interessante an dieser Variante ist der Vergleich mit heutigen Vorgesetzten in höheren "Etagen" der Hierarchie. Dort gibt es immer noch Manager mit dem Ehrgeiz, in "unteren Etagen" selbst Hand anzulegen, "durchzuregieren" und korrigierend einzugreifen, als ob sie (wie der Handwerksmeister) mehr wüssten und könnten als alle anderen. Die zunehmende Größe der Unternehmen, die Weiterentwicklung der Technik samt Arbeitsteilung und Spezialisierung haben längst zu einer Durchbrechung dieses Führungsprinzips geführt. Und das kennzeichnende Kriterium des Vorgesetzten ist es jetzt nicht mehr, dass er seine Mitarbeiter durch fachliches Wissen und Können überragt. Seine Führungseignung erweist sich zum überwiegenden Teil in der Fähigkeit, das Wissen und Können seiner Mitarbeiter oder der Gruppe für das Unternehmen fruchtbar einzusetzen.

- **Kooperativer Führungsstil**

Dieser Führungsstil geht davon aus, dass erst die Zusammenarbeit und das gemeinsame Wirken aller Mitarbeiter den Unternehmenserfolg ermöglichen. Dabei steht in erster Linie nicht der Vorgesetzte, sondern die zu bewältigende Aufgabe im Vordergrund.

Mit dem kooperativen Führungsstil werden manchmal der **partizipative** sowie der **demokratische** gleichgestellt, teilweise wird zwischen diesen Stilen differenziert. Wir verwenden sie hier synonym, wobei wir "demokratisch" im Sinne einer geistigen Haltung verstehen. Andernfalls würde der Vergleich mit der Demokratie Verwirrung stiften, weil dabei leicht an Gleichberechtigung (z. B. der Vorgesetzte wird in einer Mitarbeiterbesprechung überstimmt) oder an die Vorgesetztenwahl gedacht werden könnte. Mit dem kooperativen Führungsstil verbinden wir auch Formulierungen wie mitarbeiterorientierter Führungsstil oder non-direktive und sozialintegrative Führung.

Nach Prognosestudien in der Schweiz und Deutschland „zeichnet sich ein organisatorisches wie motivationales Bedürfnis nach selbststeuernden, delegativen wie auch (mit-)unternehmerischen Führungskonzepten ab. In diesem Kontext könnte sich kooperative Führung als ein **historisches Übergangskonzept** – von vorgesetzten zentrierten Einflussformen der Fremdsteuerung zu mitarbeiterzentrierten Konzepten der Selbstorganisation erweisen“ (WUNDERER, 2009).

- **Delegativer Führungsstil**

Dieser Führungsstil wurde mit dem Begriff "delegative Führung" von WUNDERER eingeführt:

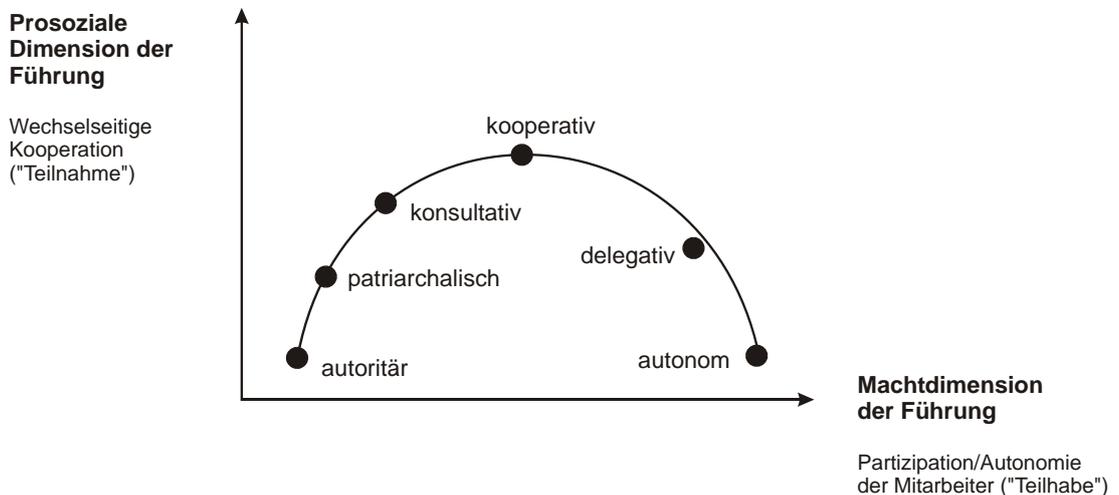


Abbildung 1: Führungsstiltypologie nach WUNDERER

Lokalisiert man delegative Führung im zweidimensionalen Kontinuum der Führungsstile, so ergibt sich nach WUNDERER folgendes Bild:

In der **Entscheidungsebene** wird bei delegativer Führung der Entscheidungsinhalt maßgeblicher Beteiligung bzw. in weitgehender Selbstständigkeit der Geführten festgelegt und v. a. umgesetzt. Die für den kooperativen Führungsstil charakteristische Gemeinsamkeit bei der Entscheidungsfin-

dung und z. T. auch bei der Umsetzung im Team ist deutlich weniger ausgeprägt, es müssen dafür gemeinsame Entscheidungsaktivitäten grundsätzlich, planmäßiger und systematischer durchgeführt werden.

Für die **Beziehungsebene** gilt Ähnliches. Da bei **delegativer Führung** die wechselseitige Interaktion geringer ist als bei kooperativer, muss eine grundsätzlich positive prosoziale Beziehung zwischen den Beteiligten bestehen. Erforderlich ist insbesondere hohes Vertrauen des Delegierenden in Fähigkeiten, Verantwortungsbereitschaft, Loyalität und Motivation zur Aufgabenerfüllung des Mitarbeiters. Die begrenzte oder sogar gänzlich fehlende Handlungskontrolle muss durch hohe Selbstkontrolle des Delegierten sowie durch Ergebniskontrolle des Delegierenden ersetzt werden. Die geringeren wechselseitigen Interaktionen reduzieren im Allgemeinen auch den Anteil an interaktiver Führung. Dafür kommt die strukturelle Führung einschließlich Führungskontrolle stärker zum Einsatz.

2.3.4 Die Wichtigkeit des Führungsstils

Nach wie vor wird in Literatur und Praxis dem Führungsstil eine hohe Bedeutung für die Leistung der Organisation zugemessen. Meistens wird dabei die autoritäre der kooperativen Führung gegenüber gestellt.

Autoritäre Führung wird überwiegend abgelehnt. Gewünscht sind heute flache Hierarchien und eine geringe Zahl von Führungsebenen, um Entscheidungswege zu verkürzen. Autoritäre Führung hingegen setzt viele sich kontrollierende Instanzen voraus.

Dennoch ist die Gleichsetzung von autoritärer mit schlechter Führung und umgekehrt von kooperativer mit guter Führung umstritten. Beobachtungen, denen zufolge kooperativ eingestellte Führungskräfte in Leistungsbeurteilungen durchaus nicht immer gut abschneiden, wecken Zweifel an dieser stark vereinfachten Sichtweise. Das **situative Reifegradmodell** z. B. verweist auf die Abhängigkeit des Führungsstils von der Reife des Mitarbeiters. Demnach führt autoritäre Führung zu besseren Ergebnissen, wenn Mitarbeiter einen geringen Reifegrad (mangelnde Dynamik und Erfahrung, geringes Selbstbewusstsein) aufweisen.

Weitere Fragen wirft die Tatsache auf, dass Frauen nur langsam in Führungspositionen vorrücken: Gibt es einen spezifischen weiblichen Führungsstil? Wenn ja, wie ist er im Vergleich zum männlichen qualitativ einzuordnen? Sprechen vielleicht wirtschaftliche Gründe für mehr Frauen in Führungspositionen? In der Praxis werden Managerinnen häufig Eigenschaften wie z. B. Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit und Intuition zugeschrieben, während männliche Führung u. a. mit Machtorientierung, Zielstrebigkeit und Selbstsicherheit assoziiert wird. Solche Gegenüberstellungen spiegeln sich in den Kategorien "Menschenorientierung" und "Ergebnisorientierung" wider. Diese Kategorien bilden die Achsen des Koordinatensystems im Verhaltensgitter des Managerial-Grid-Modells, das führungsrelevante Eigenschaften aus beiden Kategorien kombiniert.

„Von allen Führungsstilen“, so WUNDERER (2009), „entspricht **delegative Führung** sowohl der gesellschaftlichen Werteentwicklung als auch aktuellen betrieblichen Er-

*fordernissen (z. B. Selbstorganisation, Eigenverantwortung) am besten und verwirklicht das Konzept **Mitunternehmertum** am stärksten.*“

In Kapitel 3 (Handlungsverantwortung) und Kapitel 4 (Führungsverantwortung) werden wir verdeutlichen, was delegative Führung wirklich bedeutet und welche Grundsätze dabei zu beachten sind.

2.4 Führungskonzepte

2.4.1 Ein- und zweidimensionales Führungskonzept

Weitgehend unabhängig von der Person des Vorgesetzten wollen wir uns jetzt mit Führungskonzepten befassen. Angesichts der Elemente jeder Führungssituation (Führer, Geführter, Aufgabe) können allgemein zwei Orientierungsmöglichkeiten unterschieden werden: die Bewältigung der Aufgabe und das Eingehen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter.

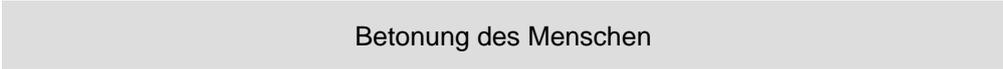
Taylor (1856-1915), Begründer der wissenschaftlichen Betriebsführung und "Vater der Arbeitswissenschaft", hatte ein sehr materialistisch-mechanistisches Menschenbild. Er anerkannte als einzigen Motivationsfaktor den Wunsch, Geld zu verdienen. Er entwickelte um die Jahrhundertwende Akkord- und Lohnleistungsmodelle als Anreizfaktoren, führte Zeit- und Bewegungsstudien durch und rationalisierte menschliche und technische Bewegungsabläufe. Wir sehen hieraus, dass das Leitziel von Taylor die Betonung der Produktion und die Steigerung der Produktivität war.



Betonung der Produktion

Jahrzehnte später "entdeckte" der Amerikaner Mayo den arbeitenden Menschen im Betrieb als soziales Wesen und fand heraus, dass finanzielle Anreize und gute Arbeitsplatzbedingungen nicht allein zu höherer Leistung motivieren. In Untersuchungen (Hawthorne-Studien) stellten sich "einfache" emotionale Faktoren, wie Beachtung zu finden, in Gruppen arbeiten zu können, persönlich beraten werden zu können, über Arbeitsergebnisse kurzfristig informiert zu werden, usw. als den materiellen Anreizen bei weitem überlegene Motivationsfaktoren heraus.

Mayo konzentrierte sich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz.



Betonung des Menschen

Er wurde hierdurch zum Begründer der "Human-Relations-Bewegung", die schließlich Ende der fünfziger Jahre des vorigen Jahrhunderts abflachte, als sie zu einem bloßen "Seid nett zueinander" degenerierte. Sie war allerdings der Antrieb für die Einsicht, dass das Grundproblem eines jeden Unternehmens darin liegt, seine Organisation effektiv zu gestalten und die darin arbeitenden Menschen zufrieden zu machen.

2.4.2 Das Verhaltensgitter

Was liegt näher, als die Anschauungen von Taylor und Mayo zu integrieren? Blake und Mouton haben auf dieser Grundlage ein Verhaltensgitter (Grid-Modell oder Managerial Grid) entwickelt, bei dem waagrecht der Grad der Betonung der Produktion und senkrecht der Grad der Betonung des Menschen abgetragen wird.

Als Optimum wird ein Stil beschrieben, der sowohl eine starke Ausprägung der Mitarbeiterorientierung als auch eine starke Zielorientierung aufweist.

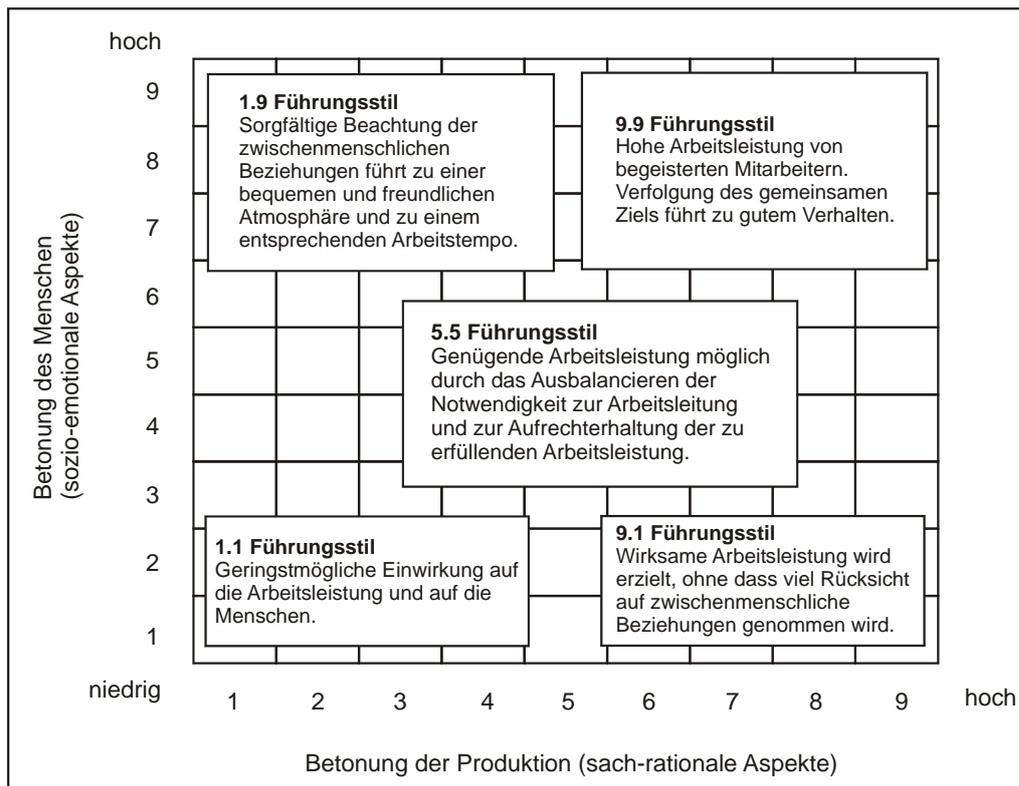


Abbildung 2: Verhaltensgitter nach Blake/Mouton

Aus der Kombination von zwei Dimensionen entstehen die verschiedenen Führungstypen:

- (1.1) Die schwache Führung bedeutet, dass der Führende weder an der Aufgabe noch an den Mitarbeitern Interesse hat. Folgen sind Apathie und Resignation, die Aufgaben werden nicht gelöst.
- (1.9) Das ausschließliche Interesse an den Mitarbeitern wird als zu idealistisch bezeichnet, es entsteht eine Clubatmosphäre, wo niemand sich ernsthaft mit der Arbeit beschäftigt. Das Zusammensein bedeutet alles.
- (9.1) Die rein aufgabenorientierte Führung würde bedeuten, dass man die Mitarbeiter überfordert und ausbeutet. Das ist ausgeprägte autoritäre Führung mit Konflikten als Folge.

- (5.5) Die Führung des mittleren Weges wird als Kompromiss bezeichnet, der durch durchschnittliche Leistung und Zufriedenheit gekennzeichnet ist.
- (9.9) Nur die starke Führung mit großem Interesse an Mitarbeiter und Aufgabe wird von Blake und Mouton positiv bewertet. Unter diesen Bedingungen ist es möglich, beide Variablen zu maximieren. Die Verfolgung von gemeinsamen Zielen schafft ein gutes Arbeitsklima, folglich erbringen die begeisterten Mitarbeiter hohe Leistung.

Der Ansatz von Blake und Mouton genießt große Popularität, weil er klar und eindeutig formuliert ist. Als praktische Anwendungsmöglichkeit kann die "Führung durch Ziele" genannt werden: Werden die individuellen Ziele eines Mitarbeiters an die Organisationsziele geknüpft, so tut der Mitarbeiter sein Bestes, um sie zu erreichen. Als Ergebnis kommt eine hohe Leistung zu Stande, die auf Zielakzeptanz basiert.

In der Bewertung der fünf Führungsstile wird allein der 9.9-Führungsstil als erstrebenswert angesehen. Er ist Ausfluss einer humanistischen Grundhaltung und hat insofern auch imperativen Charakter. In den heute weltweit angebotenen Grid-Seminaren werden Führungskräfte darin geschult, wie man sich zu dem 9.9-Stil entwickeln kann.

2.4.3 Situative Führung

Die situative Führung ist ein Ansatz, der den unterschiedlichsten Einflüssen, die auf die Führung einwirken, Rechnung trägt. Der Grundgedanke besteht darin, dass verschiedene Situationen und Gegebenheiten auch verschiedene Führungsstile und Verhaltensweisen erfordern. Wie Sie führen, hängt demnach von drei Kriterien ab:

1. der Branche, in der Sie tätig sind
2. der Situation, in der sich das Unternehmen befindet und
3. der "Reife" Ihres Mitarbeiters.

Branche/Unternehmensbereich

Sind Sie z. B. in der Baubranche tätig, in der die Produktion den Schwerpunkt bildet, dann bietet sich ein eher autoritärer, anweisender Führungsstil an. Baupläne müssen umgesetzt werden; da können Sie nicht jeden Bauabschnitt neu verhandeln und ausdiskutieren. In Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und in kreativen Teams muss den Mitarbeitern hingegen eine gewisse Freiheit eingeräumt werden. Ein intensiver Meinungs austausch und ausreichend Spielraum für neue Ideen sind hier unverzichtbar.

In kreativen Unternehmen, wie z. B. Werbeagenturen, wird immer wieder darüber diskutiert, wie viel Freiheit den Kreativen einzuräumen ist. So fragt man sich beispielsweise, ob diese zumindest an Kernarbeitszeiten gebunden werden sollten und ob "Spielzimmer" mit Computerspielen und Tischfußball nur in Pausenzeiten oder nach Wunsch genutzt werden dürfen.

Unternehmenssituation

Befindet sich das Unternehmen in einer Krise und müssen schnelle und zum Teil auch unpopuläre Maßnahmen ergriffen werden, ist es nicht sinnvoll, die nötigen Aktivitäten in verschiedensten Gremien zu diskutieren. Hingegen ist eine Beteiligung der Mitarbeiter in einer Wachstumsphase von Nutzen, da hier die Zeit vorhanden ist, sich über eine Vielzahl von Vorschlägen zu informieren und diese gemeinsam umzusetzen.

Mitarbeiter

Bei der situativen Führung ist der praktische Führungsstil vor allem von der Reife des Mitarbeiters abhängig.

"Reifegrad" oder "Bereitschaft" der Mitarbeiter wird als Fähigkeit definiert, Verantwortung zu übernehmen, um ihr eigenes Verhalten zu lenken und zu bestimmen. Dabei wird zwischen "Arbeitsreife" (Qualifikation, Kenntnisse und Erfahrung) und "psychologischer Reife" (Leistungswille, Selbstsicherheit und -achtung, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme) unterschieden.

Folgende Reifegrade sind möglich:

- Reifegrad M1: Dem Mitarbeiter fehlen beide Reifegradkomponenten.
- Reifegrad M2: Es liegt "psychologische Reife" bei fehlender "Arbeitsreife" vor.
- Reifegrad M3: Es liegt "Arbeitsreife" bei fehlender "psychologischer Reife" vor.
- Reifegrad M4: Beide Reifegradkomponenten sind vorhanden.

Um einen adäquaten Führungsstil zu benutzen, soll eine Führungskraft den Entwicklungsgrad der Reife und Bereitschaft einschätzen, was eine Analyse der aufgabenspezifischen und sozialen Eignung der Mitarbeiter erfordert. Grundlage hierzu ist das von den nordamerikanischen Unternehmensberatern Hersey und Blanchard (als Erweiterung des Grid-Modells) entwickelte Konzept:

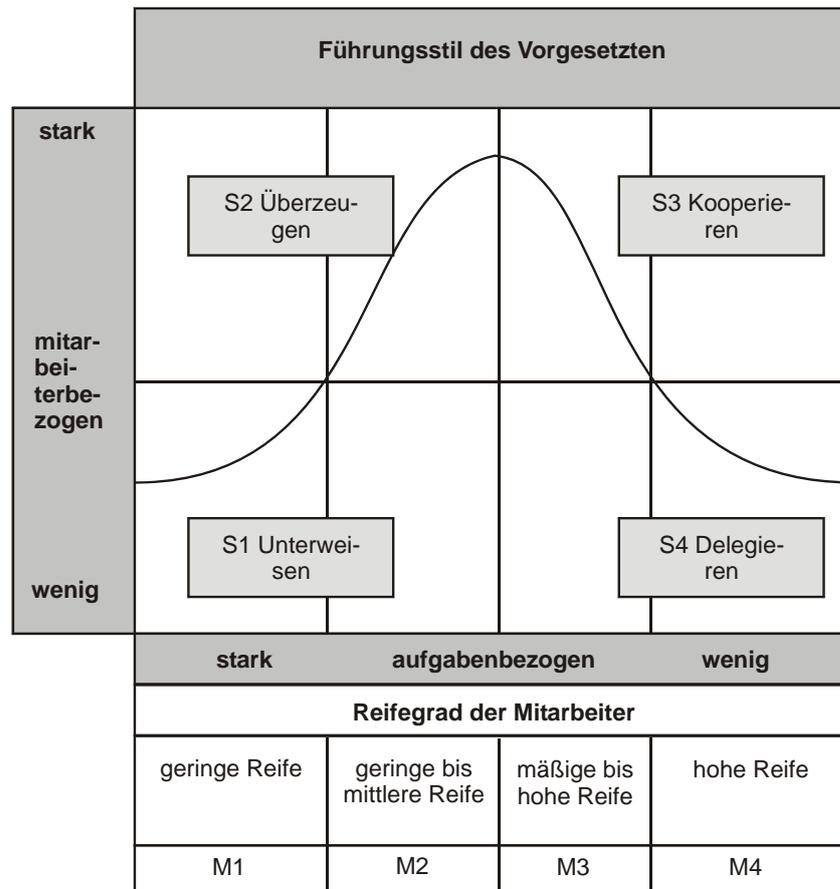


Abbildung 3: Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Die zu den Reifegraden (M1 bis M4) passenden Führungsstile (S1 bis S4) werden im Modell wie folgt beschrieben:

- Führungsstil S1 ("Telling Style" – Unterweisen): Fehlende Motivation und unzureichende Qualifikation sollen über eine strikte Aufgabenorientierung und einen tendenziell autoritären Führungsstil (klare und kontrollierte Weisungen) ausgeglichen werden;
- Führungsstil S2 ("Selling Style" – Verkaufen): Über starke Beziehungsorientierung werden Kompetenzmängel ausgeglichen, und bei der Umsetzung wird auf motivationale Probleme der Mitarbeiter kooperativ eingegangen;
- Führungsstil S3 ("Participating Style" – Partizipieren): Über starke Beziehungsorientierung, Partizipation und hohe Kompetenzreife werden Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung beteiligt;
- Führungsstil S4 ("Delegating Style" – Delegieren): Vorhandene Qualifikation und Motivation führen dazu, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben im Rahmen delegativer Führung weitgehend selbstständig erfüllen können und wollen. Die Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, ihre Mitarbeiter in die Richtung M4 (und S4) zu fördern.

Die deutsche Unternehmensberatung Kienbaum hat zur Feststellung der Reife eines Mitarbeiters folgenden Fragenkatalog erarbeitet:

Woran erkennen Sie die Reife eines Mitarbeiters?
<p>Fähigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none">• Kann Ihr Mitarbeiter auftragene fachliche Problemstellungen eigenständig lösen?• Gibt es ein Wissensdefizit, das ausgeglichen werden muss, bevor die neue Aufgabe angegangen wird?• Arbeitet Ihr Mitarbeiter selbstständig?• Sucht Ihr Mitarbeiter berufliche Entscheidungen oder meidet er sie?
<p>Engagement</p> <ul style="list-style-type: none">• Ist Ihr Mitarbeiter in der Lage, seine Rolle im Team/als Führungskraft klar zu definieren?• Setzt sich Ihr Mitarbeiter gerne mit neuen Aufgaben auseinander?• Verfügt Ihr Mitarbeiter über eine hohe Bereitschaft zur Leistung?• Ist Ihr Mitarbeiter belastbar?• Hat er die Grenzen seiner Belastbarkeit erreicht oder verfügt er über Reserven?• Welche Motive spornen Ihren Mitarbeiter zur Leistung an?• Sucht oder meidet Ihr Mitarbeiter Verantwortung?

Quelle: NIERMEYER (2007)

Unter Fähigkeiten werden die beruflichen Fertigkeiten, das Wissen und die Erfahrungen des Mitarbeiters verstanden. Engagement meint das Vertrauen des Mitarbeiters in seine eigenen Fähigkeiten sowie die erkennbare Verantwortung bei der Erledigung seiner Arbeit. Mit der Reife ist das Zusammenspiel von **Verantwortungsbereitschaft**, **Motivation** und **Erfahrung** in Bezug auf die zu bewältigende Arbeit gemeint.

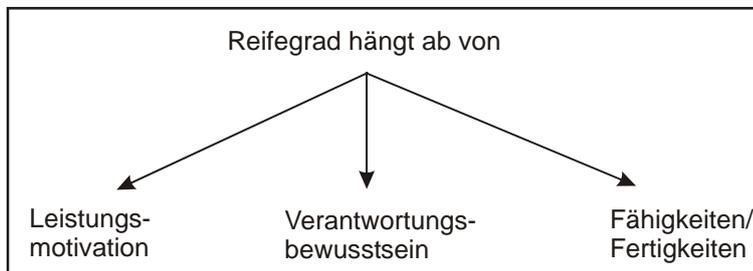


Abbildung 4: Reifegrad

Insgesamt gesehen wird der Einbezug der Geführten in das Situationsmodell als Fortschritt gewertet. In der neueren Literatur wird allerdings eine wesentliche Ausdehnung der Situationsfaktoren gefordert, was bei Übertreibung letztlich zur Überforderung der Führungskräfte im betrieblichen Alltag führen könnte.

Der wichtigste **Kritikpunkt** ist die Tatsache, dass es nach diesem Konzept dem jeweiligen Vorgesetzten überlassen bleibt, ob er den Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezieht beziehungsweise Aufgaben zur selbstständigen Erledigung delegiert. Dies jeweils dem Vorgesetzten zu überlassen, führt letztlich zur Desorganisation. Überträgt er Arbeit oder Kompetenzen und Verantwortung? Überträgt er sie, weil er sich mehr Ruhe und weniger Verantwortung (Weiterdelegation) verspricht? Auch eine Delegation auf Widerruf macht die kontinuierliche Wahrnehmung des Delegationsbereiches des Mitarbeiters unmöglich.

2.4.4 Werteorientierte Führung



Abbildung 5: Interpretationen des Führungsstils

Die werteorientierte Führung (auch als transformationale Führung bekannt) legt ihren Schwerpunkt auf die grundlegenden Sinnorientierungen und will das "Warum" des Handelns beantworten.

Der transaktionale Führungsstil konzentriert sich auf die klassische Interpretation der Aufgabenorientierung. Er beinhaltet zwei Faktoren: **Contingent Reward** (Weg- und Zielklärung sowie leistungsbezogene Belohnungsvergabe) und **Management by Exception**. Dahinter stehen austausch- und motivationstheoretische Überlegungen. Der Geführte ist bemüht, seine Arbeit nach den Vorstellungen des Führers zu leisten, dafür erhält er die gewünschten Belohnungen. Bei der Vergabe von Belohnungen orientiert sich der Führer also an den Bedürfnissen und Präferenzen des Geführten. Eingegriffen wird von Seiten des Führers nur bei unbefriedigenden Ergebnissen bzw. auf Wunsch des Mitarbeiters (Management by Exception). Transaktionale Führung äußert sich u. a. wie folgt:

Die Führungskraft

- sorgt dafür, dass es eine enge Übereinstimmung gibt zwischen dem, was sie von den Mitarbeitern erwartet und dem, was die Mitarbeiter für ihre Anstrengungen bekommen.
- erfüllt die Wünsche der Mitarbeiter im Austausch gegen ihre Unterstützung.

- empfiehlt Mitarbeiter weiter, wenn sie gute Arbeit leisten.
- erkundigt sich nach den Wünschen der Mitarbeiter und hilft ihnen, sie zu erfüllen.
- drückt Anerkennung aus, wenn die Mitarbeiter gute Arbeit leisten.
- gibt Rückmeldungen darüber, wie die Mitarbeiter vorankommen.
- ist mit der Leistung der Mitarbeiter zufrieden, so lange alles seinen gewohnten Gang geht und
- vermeidet Eingriffe, außer, wenn die Mitarbeiter gesteckte Ziele nicht erreichen.

Der transformationale Führungsstil zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass der Führer Werte und Motive seiner Mitarbeiter auf eine höhere Ebene "transformiert" und dadurch deren Bedürfnisse und Präferenzen im gewünschten oder erwarteten Sinne verändert. Die transformationale Führung umfasst vier Komponenten: **Charisma, Inspiration, geistige Anregung** und **individuelle Betrachtung**.

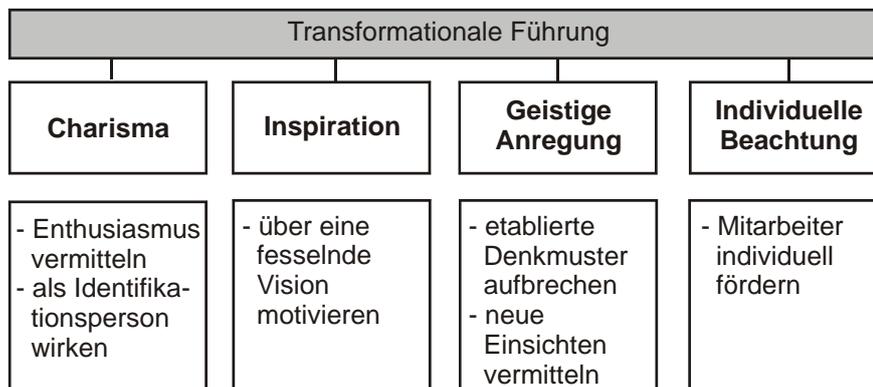


Abbildung 6: Komponenten transformationaler Führung

Transformationale Führung wird als "Erweiterung" zur transaktionalen verstanden: Ihre spezifische Wirkung fängt gewissermaßen dort an, wo Belohnung und Bestrafung oder andere instrumentelle Effekte aufhören.

2.4.5 Das Charisma-Dilemma

Zu den Führungsstilen haben wir den charismatischen Führungsstil gerechnet, beim transformationalen Führungsstil haben wir das Charisma den grundlegenden Komponenten zugeordnet.

Bei dem Wort "charismatische Führung" bekommt mancher ein ungutes Gefühl. Vor allem, weil Charisma (fälschlicherweise) ein Angeborenssein von Führungsfähigkeiten suggeriert und damit die so genannte Eigenschaftstheorie der Führung stützt mit den in der Geschichte bekannten Folgen.

In zahlreichen Studien konnte allerdings nachgewiesen werden (ROBBINS, 2001), dass sich charismatische Führung positiv auswirkt auf Vertrauensbildung und Leistungsmotivation sowie auf die Wertekonvergenz und die emotionale Bindung an die Organisation.

Darüber hinaus bewirkt charismatische Führung nicht nur eine Identifikation mit den Führungszielen, sondern auch eine Zurückstellung individueller Bedürfnisse und eine höhere persönliche Opferbereitschaft. STAHL, 2005:

„Indem charismatische Führer einerseits hohe Leistungserwartungen artikulieren und andererseits den Geführten glaubhaft ihre Bereitschaft zum Vertrauen versichern, berühren sie zentrale Aspekte des Selbst-Konzeptes der Geführten. Diese beginnen im weiteren Verlauf, bestimmte Werte zu transformieren und schließlich zu internalisieren. Charismatische Führung schafft es offenbar, diese Verinnerlichung nicht bloß oberflächlich als Inkorporation (ein Pendeln zwischen Zu- und Abneigung) oder Introjektion (eine momentane Begeisterung, die aus nichtigen Gründen in Ablehnung umschlagen kann) zu gestalten, sondern bis zur Identifikation (einer kritischen und daher belastbaren Zuwendung) vorzudringen. Aufgaben erhalten so einen dauerhaften Sinnbezug, und für die Geführten wird die Arbeitsrolle zu einem integralen Bestandteil ihres Selbstkonzeptes.“

Eine am besten dokumentierte Studie in 60 Ländern (Global Leadership, auch Organizational Effectiveness) zeigt, dass charismatische Führung noch vor anderen Idealerwartungen wie "Teamorientierung" oder "Partizipation" liegt. Die Studie führte zur Unterscheidung von fünf Eigenschaften:

1. **Vision und Verständlichkeit.** Sie haben eine – als idealisiertes Ziel dargestellte – Vision, die eine bessere Zukunft verheißt. Sie sind in der Lage, anderen die Bedeutung dieser Vision in verständlichen Worten zu vermitteln.
2. **Persönliche Risikobereitschaft.** Charismatische Führer sind bereit, hohe persönliche Risiken auf sich zu nehmen, hohe Kosten in Kauf zu nehmen und persönliche Opfer zu bringen, um die Vision zu verwirklichen.
3. **Sensitivität gegenüber der Umwelt.** Sie verfügen über eine realistische Einschätzung, welche Grenzen die Umwelt dem Wandel setzt und welche Ressourcen sie dafür bereithält.
4. **Sensitivität gegenüber den Bedürfnissen der Geführten.** Charismatische Führer erkennen die Fähigkeiten anderer und gehen auf deren Bedürfnisse und Gefühle ein.
5. **Unkonventionelles Verhalten.** Charismatische Führer zeigen Verhaltensweisen, die als neu und als Verstoß gegen die Normen wahrgenommen werden.

Abbildung 7: Charakteristika charismatischer Führer

Wenn im deutschen Kulturraum jegliches Charisma skeptisch betrachtet wird, so liegt das sicher daran, dass es hier den bislang destruktivsten charismatischen Exzess der Geschichte gegeben hat. Brauchen wir also heute noch charismatische Führung? Nochmals STAHL: „Das Konzept des Charisma verleitet

dazu, die Auswüchse 'gottbegnadeter' Führung als notwendigen Preis für einen wie immer definierten Führungserfolg zu akzeptieren. Also, alles für eine Führung, in der Vertrauen, Begeisterung, moralische Integrität, eigene Opferbereitschaft und unkonventionelle Verhaltensweisen eine große Rolle spielen. Aber alles gegen eine Führungsidee, die das Ausleben narzisstischer Neigungen unter dem Deckmäntelchen des Charisma duldet.“

FREDMUND MALIK (2010) geht soweit zu sagen, eine Diskussion über Führungsstile sei im Grunde wenig hilfreich. STEYRER (2004) betont „Charisma laufe dem aktuellen Trend im Management zuwider, wo die Zunahme von Selbstmanagement und Selbstmotivation im Mittelpunkt steht“. MALIK:

„Die Besatzung eines Flugzeuges ist in erster Linie keine Gruppe, sondern ein Netzwerk von definierten Aufgaben.

Übertragen auf die jeweilige Situation lernen die Mitarbeiter, dass es zur Erfüllung der Aufgaben nicht auf Status, Rollen, Emotionen und Rankkämpfe, sondern auf die funktionssicherere, kompetente und verantwortungsvolle Ausübung der spezifischen Tätigkeit ankommt.“

2.5 Managementkonzeptionen und Modelle

Aus der Erfahrung der Praxis heraus sowie von der Wissenschaft wurden in den letzten Jahrzehnten mehrere Managementkonzeptionen mit Empfehlungen, Regelungen, Verfahren und Instrumenten zur Gestaltung der Organisation und des Verhaltens angeboten, die alle den Anspruch erheben, zu einer erfolgreichen und effizienteren Managementleistung zu führen. Die Ziele dieser Konzeptionen sind:

- Sie wollen den Einsatz des Faktors "Management" effizienter gestalten. Führungskräfte, insbesondere im Topmanagement, sollen von täglichen Routinearbeiten freigestellt werden, damit ihnen mehr Zeit für echte unternehmerische Aufgaben verbleibt.
- Sie wollen den Einsatz der Mitarbeiter effizienter gestalten. Dadurch, dass man dem einzelnen Mitarbeiter mehr Selbstständigkeit bei den Ausführungshandlungen zugesteht, werden kreative Kräfte freigesetzt und eine im Hinblick auf die Optimierung des Unternehmenserfolges positive Leistungssteigerung erzielt.
- Sie wollen helfen, dass das gesamte Unternehmensgeschehen schneller und wirkungsvoller an dynamische Veränderungen der Absatzmärkte und sonstige zukünftige Entwicklungen angepasst werden kann.

Um diese Zielsetzungen erreichen zu können, gehen die meisten Konzeptionen in Bezug auf Mittel und Wege von folgendem Grundkonzept aus:

1. Delegation von Entscheidungen und Verantwortung auf Entscheidungsträger in den der Unternehmensführung nachfolgenden Ebenen der Unternehmenshierarchie.
2. Klare Definition und Vorgabe operationaler betrieblicher Ziele, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren sollen.

3. Detaillierte Leistungskontrollen für alle Funktionsbereiche auf sämtlichen Unternehmensebenen.

2.5.1 Management-by Konzepte

Unter der Bezeichnung "Management by" wurde in der Vergangenheit eine große Zahl von Soll-Vorstellungen zur Unternehmensführung propagiert. Für einen Überblick der wichtigsten Konzepte mit den wesentlichen Inhalten soll die folgende Zusammenfassung mit einer jeweiligen Kurzbeschreibung und den Vor- und Nachteilen dienen. Danach behandeln wir die beiden wichtigsten Managementkonzeptionen bzw. -modelle, und zwar das Management by Objectives sowie das Harzburger Modell.

Methode	Kurzbeschreibung	Vorteile	Nachteile
Management durch Zielvereinbarung "Management by Objectives"	Zielorientierte Unternehmensführung durch Vorgabe von operationalisierten Zielen auf jeder Hierarchiestufe, Zielerreichungsgarantien durch die Manager und Mitarbeiter: System der "Commitments", Budgetierung und Kontrollen als Hilfsmittel	Ergebnisverantwortung, Individualziele (persönliche Arbeitsziele), relativer Freiheitsgrad in der Aktionsplanung	Planungshektik, intensive Kontrollen, materielle Leistungs-betonung, Verwaltungsaufwand
Management durch Delegation "Management by Delegation"	Übertragung von Verantwortung und Kompetenz an nachfolgende Instanzen und Personen, selbstständiges Arbeiten innerhalb des Kompetenzspielraums, klare Beschreibung der Stellen und ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten	Akzeptanz der Unternehmensziele durch die Mitarbeiter, Transparenz der Unternehmensprozesse	Keine Trennung der Verantwortung in Handlungs- und Führungsverantwortung (wie beim Harzburger Modell), "durchregieren" und Rücknahme von Verantwortung erlaubt
Management nach dem Ausnahmeprinzip "Management by Exception"	Das Management greift in einen Prozess nur dann ein, wenn sich Abweichungen von den vereinbarten Zielen ergeben; Abweichungen bedingen Abweichungsanalysen, die zur Beeinflussung des Prozesses oder zur Ziel- und Plankorrektur führen	Entlastung des Managements von umfangreichen Kontrollen, weitgehende Selbststeuerung der Mitarbeiter innerhalb der Toleranzgrenzen	Intensive Bemühung um Ziel- und Kontrollziffern, umfangreiches Berichtssystem, Gefahr des "Overcontrolling", Gefahr der Übersteuerung
Management by Participation	Gute Informationspolitik, Mitarbeiter werden in Problemstellungen durch den Vorgesetzten einbezogen (Nutzen von Spezialwissen). Abweichen des Vorgesetzten vom Rat der Mitarbeiter ist erklärungsbedürftig, sonst Frustration	Partizipation ist - wie Delegation - ein wichtiges Element zeitgemäßer Führung: wesentlicher Motivationsansatz	
Management durch Kontrolle "Management by Control"	Ergebnis-, Verhaltens- und Leistungskontrollen für die Überwachung aller Prozesse, System der Kennziffern und Ursachenanalyse; Teilsystem anderer Managementmethoden	Das Kontrollsystem ermöglicht eine sichere Ursachenanalyse und Beeinflussung der Prozesse	Kontrollmissbrauch, versteckte Kontrollen, Angst vor Kontrollen
Management durch Motivation "Management by Motivation"	Erzielung einer größtmöglichen Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern durch Anreize, die ihren Motiven entsprechen. Als Ziel gilt die Selbstverwirklichung der Menschen durch den Beruf. Anreizsysteme sollen die Identifikation des Mitarbeiters erreichen	Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter, Berücksichtigung ihrer Bestrebungen und Motive	Materielle Überbetonung, einseitige Anreize, persönliche Defizite für Leistungsschwächere. Vernachlässigung humaner Wertvorstellungen
Management-Modell und -System oder "Management by Systems"	Gesamtschau der Prozesse eines Unternehmens im Sinne eines kybernetischen Regelkreises; Komplexität und Interdependenz werden dargestellt, die prozessualen Zusammenhänge der Führungsaufgaben erläutert	Notwendigkeit von Anpassung und Lernprozessen wird hervorgehoben. Hoher didaktischer Wert	Mechanistische Darstellung; Bezug auf Führungsstil und Führungsverhalten

Abbildung 8: Management-by Konzepte

2.5.2 Das Management by Objectives (MbO)

Das Management by Objectives existiert nicht in einer einheitlich fixierten Form. Es liegen auch unterschiedliche Darstellungen vor, einige mehr sozialpsychologisch (Mc Gregor, Argyris), andere mehr betriebswirtschaftlich orientiert (Drucker, Odiorne). Besonders stark sind die Unterschiede zur Frage der Beteiligung der Mitarbeiter am Ziel- beziehungsweise Entscheidungsprozess:

- Führung durch Zielvorgabe bezeichnet die autoritäre Variante.
- Führung durch Zielvereinbarung wird als Bezeichnung für die kooperative Variante gesehen und
- Führung durch Ziele bezeichnet die neutrale Variante (zielorientierte Führung).

Wesentliche Merkmale des Modells sind:

- Ziele sind das wesentliche Instrument der Steuerung und Koordination der arbeitsteiligen betrieblichen Aufgabenerfüllungsprozesse.
- Ziele dürfen nicht autoritär vorgegeben werden, sondern müssen mit denjenigen, die sie erreichen sollen, in einem kooperativen Prozess vereinbart werden. Kontrollen sind im Wesentlichen Ergebniskontrollen, d. h., sie beziehen sich nicht auf die Einhaltung von Verfahren, Regeln, Vorschriften, sondern auf die Zielerreichungsgrade.
- Grundlage für die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter ist der Grad ihrer Zielerreichung.
- Personelle Entwicklungs- und Fortbildungsziele werden explizit mit in die Zielvereinbarungen einbezogen.

Das MbO stellt das zurzeit – vor allem bei größeren Unternehmen – am weitesten verbreitete Modell dar. Innerhalb der Jahrzehnte anhaltender Erörterung des "richtigen" (modernen, passenden etc.) Führungsstils kristallisierte sich die Führung durch Zielvereinbarung als zielorientiertes, kooperatives Führungskonzept als das zeitgemäße Konzept heraus, mit dem

- die Sachziele der Organisation mit
- den Bedürfnissen selbstständiger Mitarbeiter

in Einklang gebracht werden können.

Es ist damit ein integratives Führungsmodell und auch ein dynamisches Modell, da es auf Personalentwicklung, Selbstentfaltung, Selbstkontrolle, Wachstum und vor allem auf Partizipation ausgerichtet ist.

Die folgende Abbildung 9 zeigt eine schematische Darstellung dieser Führungstechnik. Das Management by Objectives beginnt mit der Festlegung der allgemeinen Unternehmensziele und Leistungsmaßstäbe (1). Ein Zielsystem besteht aus Ober- und Unterzielen. Die Unternehmensleitung legt die Oberziele fest. Daraus ergeben sich dann Anforderungen an die Unternehmensstruktur, die zunächst umgesetzt werden müssen (2). Erst dann können aus den Unternehmenszielen die Unterziele für die einzelnen Abteilungen, Vertriebs-einheiten und Mitarbeiter abgeleitet werden. Das elementare Prinzip des MbO

basiert darauf, die Ziele nicht auf die einzelnen Mitarbeiter zu verteilen, sondern sie unter Einbeziehung der Mitarbeiter (3) mit ihnen zusammen zu erarbeiten und zu vereinbaren (4). Zusätzlich werden anhand der vereinbarten Ziele die Kriterien für die Beurteilung des Mitarbeiters festgelegt. Mit Hilfe neuer Impulse oder Ideen (5a) und anhand von Zwischenergebnissen wird eine Rückkopplung hergestellt. Schon hier können unrealistische Ziele identifiziert und verworfen werden (5b). Entscheidend für ein sinnvolles Management by Objectives ist ein regelmäßiger Vergleich der erzielten Erfolge mit den gesteckten Zielen (6). Je nach Ergebnis muss im Anschluss daran eine Anpassung im Bereich des Arbeitsvollzuges erfolgen (7).

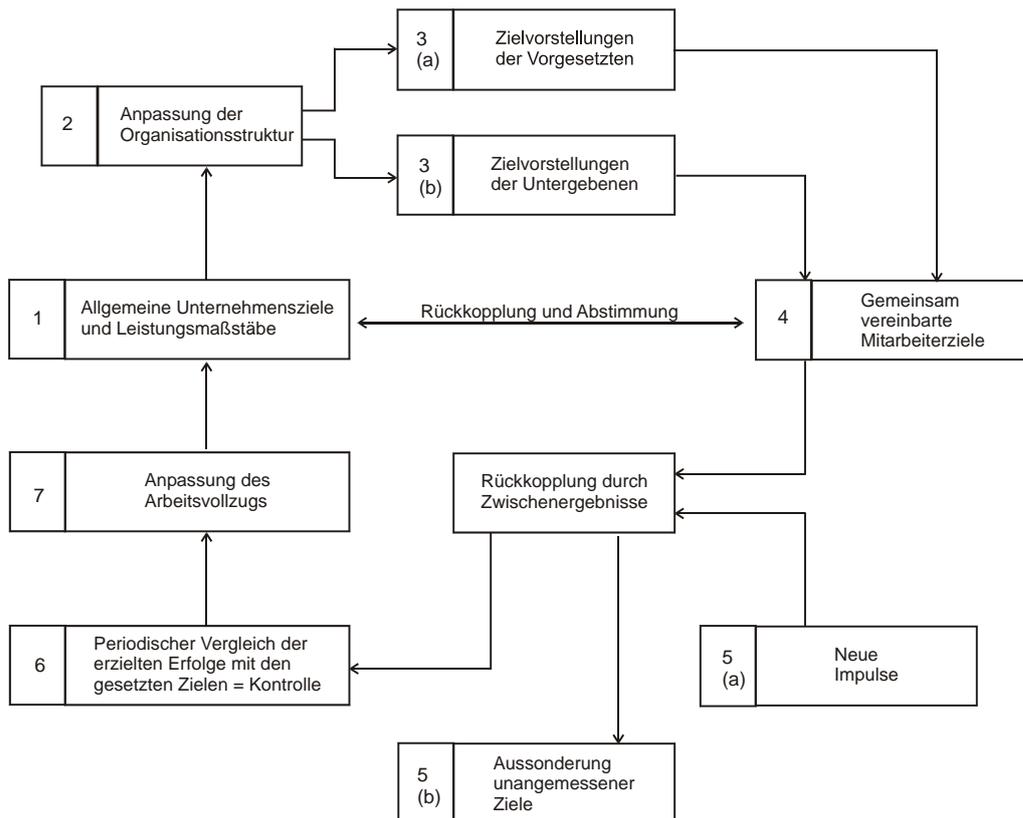


Abbildung 9: Management by Objectives als Kreislaufschema

Dieses Verfahren stellt besondere Anforderungen an die Zielformulierungen. Beim Zielvereinbarungsgespräch unterscheiden Vorgesetzter und Mitarbeiter in der Regel zwei Zielarten: quantitative Ziele wie Umsatz, Gewinn und Rentabilität und qualitative Ziele wie Marktpositionierung, Image, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. Ziele sollen möglichst präzise formuliert werden, terminbezogen, quantifiziert, widerspruchsfrei, realistisch und messbar sein.

Die Führung durch Zielvereinbarung bringt mehrere Vorteile mit sich: Die Beteiligung des Mitarbeiters an der Formulierung der Ziele trägt zu ihrer Erreichung bei und stärkt gleichzeitig die Identifikation des Mitarbeiters, schafft Frei- und Handlungsspielräume (Empowerment), ermöglicht offene Kommunikation und transparente Bewertungsverfahren, schafft Initiative und fördert die

Qualifikation der Mitarbeiter durch selbstständiges eigenverantwortliches Arbeiten.

Die Ergebnisse empirischer Studien sind eindeutig (KAPPLER, 2004): MbO erhöht die Leistung. Der Grad der Leistungssteigerung hängt ab vom (individuell passenden) Schwierigkeitsgrad der übertragenen Aufgabe, angemessenen Zeitvorgaben und der Klarheit der Ziele. In Abhängigkeit von den Erfolgen in der Vergangenheit steigen die Leistungen permanent an, wenn die Zielvorgaben akzeptiert oder gemeinsam entwickelt werden.

Manche Untersuchungen zeigen allerdings, dass sich bei Partizipation und Produktivität ein uneinheitliches Bild ergibt.

„Manchmal stehen Partizipation und Produktivität in einer positiven Beziehung, manchmal nicht. Es gibt allerdings keine Anzeichen dafür, dass Partizipation die Leistung vermindert. Positiv wirkt sich aus, wenn Menschen sowohl die Zielsetzungen als auch die Mittel zur Zielerreichung mitbestimmen können. Partizipation scheint hilfreich zu sein, um die Akzeptanz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen, u. a. deshalb, weil mehr Partizipation zu mehr Diskussion und damit zu besserem gegenseitigem Verständnis führen dürfte. In nahezu allen untersuchten Fällen war die Übereinstimmung bei Zielnennungen in MbO-Firmen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen größer als in Nicht-MbO-Firmen. Schließlich erscheint der Zielbildungsprozess selbst leistungssteigernd zu wirken, wobei Partizipation, also Zielvereinbarung, zusätzlich verbessernden und unterstützenden Einfluss auf die Leistung hat.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass – sicher in falscher Anwendung – die Zielvereinbarung auch als Waffe benutzt werden kann. Mit der akzeptierten Zielvereinbarung legt sich der Mitarbeiter unter Umständen eine Schlinge um den Hals, was am Ende der Handlungsperiode kritisch werden kann“ (KAPPLER, 2004).

Soweit MbO bzw. Zielvereinbarungen die Basis von Beurteilungen bilden oder in den Bereich der betrieblichen Gehaltsgestaltung fallen, sind sie nach dem Betriebsverfassungs- und Bundespersonalvertretungsgesetz (öffentlicher Dienst) mitbestimmungspflichtig. Wurden Beurteilungsverfahren und Leistungsentgelte bislang tariflich geregelt (z. B. Führung mit Zielvereinbarung nach dem Tarifvertrag zwischen der Gewerkschaft VER.di und den Privatbanken 2002 sowie Regelungen bei Mercedes Benz, bei der Carl Schenk AG oder bei der Stadt Saarbrücken), haben die Tarifparteien darüber zu befinden, ob und wie Zielvereinbarungen zu gestalten sind.

2.5.3 Das Harzburger Modell

Die meisten angebotenen Führungskonzeptionen oder Modelle haben folgenden Ansatz gemeinsam: Sie sehen das Wachstum von Unternehmen begrenzt durch zentralistische Organisation. Sie fordern daher als Lösung die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen (Management by Delegation), die Beschränkung der Vorgesetztenentscheidung nur noch auf außergewöhnliche Fälle (Management by Exception) oder darüber hinaus die Vorgabe von Teilzielen, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet sind (Management by Ob-

jectives). Zusammengenommen findet sich dieser Lösungsansatz auch im Harzburger Modell, der Führung im Mitarbeiterverhältnis auf der Basis der Delegation von Verantwortung.

Die Delegation von Verantwortung nach dem Harzburger Modell ist allerdings grundsätzlich von den Management-by Konzeptionen – auch dem Management by Delegation – zu unterscheiden. Die dort zulässigen (wenn auch zum Teil nicht erwünschten) Eingriffs- und Rückdelegationsrechte sind dem Modell fremd. Auch die Vorstellung einer Gesamtverantwortung eines jeden Vorgesetzten für nachgeordnete Mitarbeiterbereiche (abgesehen von Kollegien, wie z. B. Geschäftsleitung), die das deutsche Recht grundsätzlich ablehnt, kennzeichnen diese (angelsächsischen) Führungskonzepte. Der entscheidende Unterschied jedoch besteht darin, dass nur das Harzburger Modell eine klare Unterscheidung der Verantwortung in Handlungsverantwortung und Führungsverantwortung trifft:

Handlungs-	Führungs-
Verantwortung	

Abbildung 10: Handlungs- und Führungsverantwortung

Der Begründer des offiziell als “Führung im Mitarbeiterverhältnis“ bezeichneten Modells, REINHARD HÖHN, entwickelte 1956 die Konzeption auf der Grundlage der Lehre von der Verschuldenshaftung, um die damals übliche autoritäre Führung zu überwinden. Grundgedanke ist das Subsidiaritätsprinzip: Jede Ebene soll eigenverantwortlich alle Aufgaben durchführen, zu denen sie ohne fremde Hilfe befähigt ist. Die übergeordnete Ebene darf nur dann eingreifen, wenn die untere Ebene überfordert ist.

Kernpunkt war, Mitarbeiter aller Stufen durch die Übertragung echter Verantwortung zu höchster Initiative zu motivieren und ihnen letztlich die Freiheitspielräume zu geben, die Menschen benötigen, um in ihrer Arbeit erfolgreich zu sein.

„Das grundlegende Neue an dieser Führung im Mitarbeiterverhältnis, deren Prinzipien aus der Abkehr von der absolutistischen Vorstellungswelt und der Anpassung an heutige Gegebenheiten von Wirtschaft, Technik und Gesellschaft erwachsen, liegen (so HÖHN) in Folgendem:

- *Die betrieblichen Entscheidungen werden nicht mehr lediglich von einem einzelnen oder einigen Personen an der Spitze des Unternehmens getroffen, sondern jeweils von den Mitarbeitern auf den Ebenen, zu denen sie ihrem Wesen nach gehören.*
- *Die Mitarbeiter werden nicht mehr durch einzelne Aufträge vom Vorgesetzten geführt. Sie haben vielmehr einen festen Aufgabenbereich mit bestimmten Kompetenzen, in dem sie selbstständig handeln und entscheiden.*
- *Die Verantwortung ist in erster Linie nicht mehr auf die oberste Spitze allein konzentriert. Ein Teil dieser Verantwortung wird vielmehr zusammen mit den Aufga-*

ben und den dazugehörigen Kompetenzen auf die Ebene übertragen, die sich ihrem Wesen nach damit zu beschäftigen hat.

- *Das Unternehmen wird in erster Linie nicht mehr, wie dies typisch für eine der früheren Denkweise entsprechende Form der Organisation ist, von oben nach unten aufgebaut, indem die vorgesetzte Instanz nur das abgibt, was ihr zu viel wird, sondern von unten nach oben, wobei die vorgesetzte Instanz der untergeordneten nur diejenigen Entscheidungen abnimmt, die ihrem Wesen nach nicht mehr auf die untere Ebene gehören.*
- *Stellenbeschreibungen legen im Einzelnen die Aufgaben fest, die jeder Stelleninhaber zu erfüllen hat.*
- *In einer 'allgemeinen Führungsanweisung' werden die Grundprinzipien der Führung im Mitarbeiterverhältnis niedergelegt und für das Unternehmen als verbindlich erklärt.“*

Der als "Harzburger Modell" bezeichnete Managementansatz ist vor allem im Sinne moderner Grundprinzipien der Delegation von Verantwortung relevant. Dazu rechnet hauptsächlich die Trennung des Begriffes Verantwortung in Handlungs- und Führungsverantwortung, die heute in der europäischen Organisationslehre und Rechtslehre weitgehend anerkannt ist:

- Handlungsverantwortung als **primäre Sorgfaltspflicht**
und
- Führungsverantwortung als **sekundäre Sorgfaltspflicht**

Wichtige Grundlagen des Harzburger Modells sind heute wesentlicher Bestandteil der Führungslehre der AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg. Sie bestimmen weitgehend die nachfolgenden Inhalte dieses Studienbriefs.

Insgesamt zielt der wissenschaftliche Ansatz der AFW auf eine umfassende Kompetenz in Führung, Organisation, Kommunikation und Rechtsanwendung. Im Einzelnen erstreckt er sich auf einer integrativen Basis auf folgende Bereiche:

1. Grundprinzipien struktureller Führung mit Delegation von Verantwortung und Zielvereinbarung (organisationaler Führungsansatz)

Führung im Unternehmen erfolgt über Personen und Strukturen. Führung ist die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch Führungskräfte in der alltäglichen Kommunikation. Führung erfolgt aber auch über Organisationsstrukturen, Führungsinstrumente und Führungsmethoden.

2. Grundlagen des Wirtschaftsrechts auf den Gebieten Führungsorganisation und Kommunikation (rechtlicher Führungsansatz)

Führungskräfte benötigen neben der Arbeitsrechtspraxis umfassende Kenntnisse über Handlungs- und Führungsverantwortung sowie Managerhaftung nach Schuld-, Vertrags-, Haftungs- und Strafrecht. Das gilt insbesondere bei Delegation von Verantwortung im Rahmen von Organisations- und Führungspflichten, im Bereich von Schnittstellen sowie bei der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung.

3. Persönliche Führungs- und Kommunikations-Kompetenz (verhaltensorientierte Delegationsphilosophie)

Führung wird in erster Linie als verhaltensorientierte Führung verstanden, die auf den Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften aufbaut. Es geht dabei um die weitgehend genetisch bestimmte Persönlichkeitsstruktur von Menschen, das individuelle situative Führungsverhalten sowie die Entwicklung von Kommunikationskompetenzen zur Motivation und Zielerreichung. Im Mittelpunkt stehen die Erreichung der Organisationsziele sowie das Prinzip der individualisierten, persönlichen Verantwortung.

2.6 Zusammenfassung

Die demokratische Gesellschaftsordnung mit dem obersten Verfassungsprinzip der Menschenwürde prägt die Auswahl des jeweiligen Führungsstils. Die Selbstverantwortung zu entwickeln und gegenseitiges Vertrauen zu fördern, ist vorrangige Führungsaufgabe.

Führungsstil ist die Grundhaltung und das sich daran orientierte Verhaltensmuster, mit dem jemand seine Führungsaufgaben wahrnimmt. Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Führungsstile mit zahlreichen Erklärungsversuchen für erfolgreiches Führungsverhalten. Dabei steht die delegative Führung heute im Mittelpunkt des allgemeinen Interesses.

Besondere Beachtung bei den Führungskonzepten verdienen ein- und zweidimensionale Führungskonzepte, das Verhaltensgitter sowie die situative und die wertorientierte Führung. Der Führungsstil hat Einfluss darauf, ob neben dem Vorgesetzten auch Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligt werden, und in welcher Weise das geschieht.

Es gibt eine Reihe von Führungskonzeptionen zur Bewältigung des Führungsprozesses. Im Einzelnen werden die Konzeptionen Management by Objectives sowie die Führung im Mitarbeiterverhältnis (Harzburger Modell) kurz gefasst vorgestellt.

2.7 Übungsaufgaben

1. Was verstehen Sie unter dem Begriff "Attributionstheorie" in Verbindung mit der sog. "Eigenschaftstheorie" beim charismatischen Führungsstil?
2. Was versteht der "autoritäre Führer" unter dem Begriff "Delegation"?
3. Versuchen Sie eine Dreiteilung des Begriffs "Autorität".
4. Was verstehen Sie unter "handwerksmeisterlicher Führung"?
5. Was gehört unverzichtbar zum "kooperativen Führungsstil"?
6. Welche Nachteile sehen Sie im sog. "Verhaltensgitter"?
7. Führungskonzept Hersey und Blanchard:
Sie möchten den Reifegrad eines Mitarbeiters verbessern, der bislang wenig Verantwortung zu tragen hatte; er wurde überwiegend mit einfachen Routinearbeiten beschäftigt. Was geschieht, wenn Sie gegenüber diesem Mitarbeiter Ihr bisher stark aufgabenbezogenes Führungsverhalten (M 1) abrupt auf intensive menschliche Unterstützung, auf starkes Beziehungsverhalten (M 3) umstellen?
8. Erfolgreiche Führungskräfte kommunizieren häufig Charisma plus Vision. Erklären Sie beide Begriffe.
9. Welches ist die wichtigste gedankliche Ausgangsbasis für Visionen?
10. Welches ist der wesentliche Grundgedanke des MbO?
11. Welche drei Ausprägungen kennzeichnen das MbO in Verbindung mit der Partizipation?
12. Worin sehen Sie die Hauptgefahr von MbO und seinen größten Vorteil?
13. Nennen Sie die deutsche Bezeichnung von "Management by Exception"!
14. Welches ist die in den Mittelpunkt gerückte Hauptfunktion bei MbE?
15. Inwiefern ist die MbE nicht ohne MbO denkbar?
16. Nennen Sie den Ausgangsgedanken des Harzburger Modells!
17. Definieren Sie die beiden wichtigsten Begriffe dieses Studienbriefes: Handlungsverantwortung und Führungsverantwortung!