

## **Future Management - Band 26**

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

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

# **Transformationale Führung**

Visionäre charismatische Führung:

Leadership mit Werten, Zielen, Visionen und inspirational Motivation  
erfolgreich umsetzen – Situationsbedingte Führung – Charisma / Idealisierter  
Einfluss – Vertrauen – Begeisterung – Leistungssteigerung –  
Veränderung – Wettbewerbsvorteile

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

OPTIMUS

### **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:**

Transformationale Führung

Visionäre charismatische Führung: Leadership mit Werten, Zielen, Visionen und inspirational Motivation erfolgreich umsetzen – Situationsbedingte Führung – Charisma / Idealisierter Einfluss – Vertrauen – Begeisterung – Leistungssteigerung – Veränderung – Wettbewerbsvorteile  
ISBN 978-3-86376-107-3

### **Vorgänger:**

ISBN-10: 3869244194

ISBN-13: 978-3869244198

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (18. März 2013)

### **Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© © stokkete - Fotolia.com

Cover- & Textlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

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

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlofrei 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 weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionsmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgehensweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich, - also die gesamte Organisation, mit allen Mitarbeitern, ihre Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsweise eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus.

Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Unternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen

gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkens und einer Anpassung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den 1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird.

Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, 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, Strategisches

Management sowie Visionsmanagement in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende 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 Organisation 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 Systems Un-

ternehmen 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. Positive Leadership bzw. positive Führung, das Management durch Zielvereinbarung und dessen Weiterentwicklung „Transformationale Führung“ können dies wesentlich unterstützen.

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.

London/Berlin, März 2014

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

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	15
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Führung, Management und Leadership .....</b>	<b>5</b>
2.1 Leadership .....	5
2.2 Leadership vs. Management.....	6
2.3 Unternehmensführung und Management .....	10
2.3.1 Was ist Führung und was Management? .....	10
2.3.2 Management: Begriff und Aufgaben .....	12
2.3.3 Management – Eine Männerdomäne? Studie Frauen im Management .....	19
2.3.4 Bestimmungsfaktoren der Managergehälter.....	30
<b>3 Transaktionale und Transformationale Führung.....</b>	<b>37</b>
3.1 Theoretische Grundlagen der transaktionalen und transformationalen Führung.....	37
3.1.1 Transaktionale und transformationale Führung nach Bass und Avolio .....	37
3.1.2 Charismatische Führung nach Conger und Kanungo.....	41
3.2 Ansatzpunkte der transformationalen Führung.....	42
3.3 Instrumente der transformationalen Führung.....	43
<b>4 Charismatisch -Transformationale Führung.....</b>	<b>45</b>
4.1 Charisma – Charismatische Führung.....	45
4.2 Effekte der charismatischen – transformationalen Führung .....	47
4.2.1 Chancen der charismatischen – transformationalen Führung.....	47

4.2.2	Risiken der charismatischen – transformationalen Führung.....	47
4.2.3	Entwicklung der charismatischen Führung: .....	49
4.2.4	Vorteile der charismatischen Führung .....	49
<b>5</b>	<b>Transformationale Führung und Management- Leadership</b>	
	<b>Kompetenzen .....</b>	<b>53</b>
5.1	Management und Leadership .....	53
5.2	Erfolgreiche Kombination von Management und Leadership Kompetenzen .....	55
5.2.1	Transformationale und transaktionale Führung im Kontext von Management und Leadership .....	55
5.2.2	Vorteile der Kombination von Management- mit Leadershipverhalten .....	58
5.2.3	Erfahrungen und Untersuchungsergebnisse zur transformationalen Führung.....	58
5.2.4	Verhaltensregeln für erfolgreiche Führungskräfte .....	59
5.2.5	Besondere Persönlichkeitsmerkmale – Führungskompetenzen .....	61
5.2.6	Einflussfaktoren auf den Führungserfolg .....	65
5.3	Charisma – Persönliche Ausstrahlung.....	67
5.3.1	Charisma: Eigene Fähigkeiten mobilisieren .....	67
5.3.2	Bedeutung und Optimierung der Zusammenarbeit.....	70
5.3.3	Charismatische Ausstrahlung steigern .....	72
5.3.4	8-Erfolgsfaktoren des Charismas .....	73
5.4	Komponenten und Wirkung der Transformationalen Führung.....	77
5.4.1	Vorbildfunktion / Charisma bzw. idealisierter Einfluss .....	78
5.4.2	Intellektuelle Stimulierung .....	79
5.4.3	Individuelle Mitarbeiterorientierung.....	79
5.4.4	Transformationale Kompetenzen.....	80
5.5	Charismatische Führung Praxisbeispiel.....	80



---

5.6	Charismatisch-transformationale Führung in der Praxis.....	81
5.7	Die Führungskraft als Vorbild - Transaktionale und Transformationale Führung.....	85
5.8	Studienergebnisse zur transaktionalen und transformationalen Führung.....	87
5.9	Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten.....	88
5.10	7 Tipps für mehr Charisma.....	89
5.11	Charismatisch-transformationale Führung: Ideologische Komponente zur Mitarbeitermotivation.....	90
5.12	Unternehmens-Charisma und ganzheitliche Unternehmensführung.....	92
5.13	Messung von Führungskompetenzen.....	97
5.14	Mögliche Ausgestaltung der Transformationalen Führung.....	98
<b>6</b>	<b>Transformationale Führung und Engagement.....</b>	<b>101</b>
6.1	Transformationale Führung und Engagement.....	101
6.2	Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung.....	103
6.2.1	Psychologische Typologie von Menschenbildern.....	103
6.2.2	Motivationsmodell nach Heckhausen.....	107
6.2.3	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	109
6.2.4	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	110
6.2.5	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell.....	112
6.2.6	Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	114
6.2.7	Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell.....	116
6.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	119
6.4	Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen.....	124
6.5	Dualitätstheorie von Herzberg.....	128

6.6 Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.) .....	130
6.7 Eigenmotivation nach Festinger und Deci .....	135
6.8 Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation .....	136
6.9 Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis.....	138
6.9.1 Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele .....	138
6.9.2 Motivation durch Anerkennung .....	140
6.9.2.1 Charisma und Anerkennung von Spitzenleistungen .....	140
6.9.2.2 Charisma Begeisterung und Optimismus .....	141
6.9.2.3 Anreiz-Programme und Belohnungen.....	142
6.9.2.4 Charisma und Motivation durch Vorbilder.....	143
6.9.3 Fehlzeiten und Motivation .....	144
6.9.4 Praktische Anwendung der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und der Verhaltensforschung .....	145
6.9.5 Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation .....	150
<b>7 Führungskompetenzen .....</b>	<b>158</b>
7.1 Transformationale Führung und Stärkenorientierung .....	158
7.2 Eigenschaften erfolgreicher Manager .....	160
7.2.1 Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements .....	160
7.2.2 Die positive Kraft des negativen Denkens .....	163
7.2.3 Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers Maßnahmen der Profilstärkung .....	165
7.2.4 Analyse der Spitzenmanager Deutschlands.....	176
7.3 Schlüsselkompetenzen .....	188
7.3.1 Begriff und Bedeutung von Schlüsselkompetenzen .....	188
7.3.1.1 Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz .....	188

---

7.3.1.2 Allgemeine Schlüsselkompetenzen .....	190
7.3.1.2.1 Sozialkompetenzen.....	190
7.3.1.2.2 Selbstkompetenzen.....	191
7.3.1.2.3 Methodenkompetenzen.....	192
7.3.1.2.4 Sachkompetenzen .....	193
7.3.2 Schlüsselkompetenzen von Managern – Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts – Strategie zur Bewältigung von veränderten Umweltanforderungen.....	194
7.3.2.1 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Wandel des 21. Jahrhunderts .....	194
7.3.2.2 Schlüsselkompetenzen in Studium, Ausbildung und Beruf.....	198
7.3.2.3 Schlüsselkompetenzen aus Sicht der Wirtschaft .....	200
7.3.2.4 Volition – Bedeutung der Umsetzungskompetenzen.....	203
7.3.2.5 Mediation im Management.....	207
7.3.2.6 Repräsentation.....	208
7.3.3 Persönlichkeitsbildung für Manager als Basis erfolgreicher Personalführung .....	209
7.3.3.1 Erfolg durch Führungsfähigkeit, Menschenkenntnis und Selbstmanagement.....	209
7.3.3.2 Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen .....	212
7.3.3.3 Lösung organisatorischer und psychologischer Probleme der Menschenführung.....	214
7.3.3.4 Manager-Anforderungsprofil als Grundlage zur Förderung des Selbstvertrauens.....	216
7.3.3.5 Überzeugungskraft.....	224

<b>8 Transformationale Führung und Zielvereinbarung .....</b>	<b>225</b>
8.1 Transformationale Führung, Vision, Zielvereinbarung und Sinnvermittlung .....	225
8.2 Grundlagen der Zielvereinbarung .....	226
<b>9 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>229</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>235</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Leadership vs. Management – Übersicht wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten und Unterschiede. ....	7
<b>Abb. 2</b>	Level 5 Hierarchy .....	9
<b>Abb. 3</b>	Aufgabenbereiche der Managementebenen .....	16
<b>Abb. 4</b>	Begriffs- und Aufgabenabgrenzung von Führung und Management.....	17
<b>Abb. 5</b>	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement.....	22
<b>Abb. 6</b>	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen.....	23
<b>Abb. 7</b>	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent) .....	24
<b>Abb. 8</b>	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent) .....	25
<b>Abb. 9</b>	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen.....	26
<b>Abb. 10</b>	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen.....	27
<b>Abb. 11</b>	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften .....	28
<b>Abb. 12</b>	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind.....	29
<b>Abb. 13</b>	Jahresgehälter der Leitenden .....	31
<b>Abb. 14</b>	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Bundesländern .....	31
<b>Abb. 15</b>	Durchschnittsgehälter Leitender Angestellter nach Branchen.....	32
<b>Abb. 16</b>	Durchschnittsgehälter leitender Angestellter nach Branchen und Managementebenen.....	34
<b>Abb. 17</b>	Durchschnittsgehälter nach Beschäftigungsgruppe, Alter und Bildungsabschluss.....	35

<b>Abb. 18</b>	Vergütung Leitender Angestellter nach Regionen .....	36
<b>Abb. 19</b>	Die Instrumente der transformationalen Führung .....	43
<b>Abb. 20</b>	Komponenten einer werte- und transformationalen Führung .....	51
<b>Abb. 21</b>	Verhaltensregeln für erfolgreiche Führungskräfte .....	60
<b>Abb. 22</b>	Transformationale Führung und Leistung nach Bass und Avolio .....	61
<b>Abb. 23</b>	Modell der Transformationalen Führung (W. Pelz) .....	63
<b>Abb. 24</b>	(Validierte) Transformationale Führungskompetenzen .....	64
<b>Abb. 25</b>	Praxis der charismatisch-transformationalen Führung .....	83
<b>Abb. 26</b>	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor .....	104
<b>Abb. 27</b>	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern .....	104
<b>Abb. 28</b>	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt .....	105
<b>Abb. 29</b>	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein .....	106
<b>Abb. 30</b>	Motivationsmodell nach Heckhausen .....	108
<b>Abb. 31</b>	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke .....	110
<b>Abb. 32</b>	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler .....	111
<b>Abb. 33</b>	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell .....	113
<b>Abb. 34</b>	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell .....	114
<b>Abb. 35</b>	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess .....	115
<b>Abb. 36</b>	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits- Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell .....	118
<b>Abb. 37</b>	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	121
<b>Abb. 38</b>	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow/ .....	122
<b>Abb. 39</b>	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow .....	124

---

<b>Abb. 40</b>	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen/ .....	125
<b>Abb. 41</b>	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	126
<b>Abb. 42</b>	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz .....	127
<b>Abb. 43</b>	Dualitätstheorie .....	129
<b>Abb. 44</b>	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management.....	132
<b>Abb. 45</b>	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung .....	132
<b>Abb. 46</b>	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten .....	134
<b>Abb. 47</b>	Dominanz der Motivatoren in der Motivationskala .....	137
<b>Abb. 48</b>	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung .....	138
<b>Abb. 49</b>	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	153
<b>Abb. 50</b>	Management-Motivationsindex .....	160
<b>Abb. 51</b>	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	167
<b>Abb. 52</b>	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	173
<b>Abb. 53</b>	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....	174
<b>Abb. 54</b>	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen .....	175
<b>Abb. 55</b>	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	176
<b>Abb. 56</b>	Die Macher der deutschen Wirtschaft 2003.....	177
<b>Abb. 57</b>	Die Banker der deutschen Wirtschaft 2003 .....	179
<b>Abb. 58</b>	Die Denker der deutschen Wirtschaft 2003 .....	181
<b>Abb. 59</b>	Die Kreativen der deutschen Wirtschaft 2003 .....	183
<b>Abb. 60</b>	Die Produkte der deutschen Wirtschaft 2003 .....	185

<b>Abb. 61</b>	Handlungskompetenz .....	190
<b>Abb. 62</b>	Schlüsselqualifikationen aus Sicht der Wirtschaft und Praxis.....	201
<b>Abb. 63</b>	Grundbegriffe zur Volition .....	204
<b>Abb. 64</b>	Eigenschaften des transformierenden Führers nach Bennis, Nanus und Tichy, Devanna.....	210
<b>Abb. 65</b>	Selbst- und Fremdeinschätzung des Führungsstils.....	217
<b>Abb. 66</b>	Fehlentscheidungen der Manager bezüglich ihrer Führungseigenschaften/ .....	219
<b>Abb. 67</b>	Die 100 erwarteten Managereigenschaften – Anforderungsprofil an Führungskräfte. Rangfolge der Umfrageergebnisse./ .....	222



# 1 Einleitung

Seit einigen Jahren vollzieht sich in der wissenschaftlichen Theorie sowie in der Management- bzw. Führungspraxis eine Weiterentwicklung von der transaktionalen zur transformationalen bzw. charismatisch-transformationalen Führung. Zu den bedeutendsten theoretischen Ansätzen der transaktionalen und transformationalen Führung mit praktischer Relevanz zählen die Konzepte von Bass<sup>1</sup> und Avolio<sup>2</sup> (1995) sowie Conger und Kanongo (1998).<sup>3</sup> Durch Bernard M. Bass<sup>4</sup> und Bruce J. Avolio<sup>5</sup> wurde ein theoretisches Konzept mit einem entsprechenden Fragebogen (Multifactor Leadership Questionnaire) für den Vergleich von transformationaler und transaktionaler Führung entwickelt.<sup>6</sup> Sie verstehen unter transaktionaler und transformationaler Führung keine alternativen Führungsstile, denn jede Führungsperson handelt entweder vorwiegend transaktional oder transformational.<sup>7 8</sup>

“Transaktionale Führung beinhaltet die Formulierung und Vereinbarung konkreter Ziele, die Anerkennung und Wertschätzung für bisher gezeigte Leistungen und rechtzeitiges Reagieren auf Fehler und Abweichungen. Man spricht

---

<sup>1</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>2</sup> Vgl.: Avolio, B. J. / Bass, B. M.: Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Third Edition, Lincoln, 2004

<sup>3</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>4</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>5</sup> Vgl.: Avolio, B. J. / Bass, B. M.: Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Third Edition, Lincoln, 2004.

<sup>6</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>7</sup> Vgl.: Richter, Falk: Erfolgreiches Führungsverhalten: Charismatische und transformationale Führung. [http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatische\\_fuehrung.htm](http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatische_fuehrung.htm)  
– Stand: 14.02.2013.

<sup>8</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

auch von einem Austausch zwischen Führer und Geführtem. Der Mitarbeiter erhält eine Belohnung dafür, dass er sich an Zielvereinbarungen und Verhaltensregeln hält und für die Organisation eine bestimmte Leistung erbringt.“<sup>9 10</sup>

Der Ansatz von Bass<sup>11</sup> und Avolio gründet auf den folgenden relevanten vier Elementen, welche für das transformationale Führungsverhalten maßgeblich sind:<sup>12 13</sup> idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Förderung.

Idealisierter Einfluss: Dadurch dass eine transformationale Führungsperson i. d. R. hohe moralische Ansprüche erfüllt, wird diese eine Art Vorbild wahrgenommen. Die Mitarbeiter können sich auf diese Führungspersonen verlassen, sie können Ihnen Dinge anvertrauen und ihnen vertrauen.<sup>14 15</sup>

Inspirierende Motivation: Eine transformationale Führungsperson zeichnet sich dadurch aus, dass sie anspruchsvolle Ziele formuliert und attraktive Zukunftsvisionen entwickelt. Die transformationale Führungsperson fördert den Teamgeist. Sie versteht es, überzeugend Zuversicht und Vertrauen zu vermitteln. Diese tragen dazu bei, dass die Gruppe die hoch gesetzten Ziele erreichen kann und dies auch möchte.<sup>16 17</sup>

---

<sup>9</sup> Richter, Falk: Erfolgreiches Führungsverhalten: Charismatische und transformationale Führung. <http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatischeFuehrung.htm> – Stand: 14.02.2013.

<sup>10</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>11</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>12</sup> Vgl.: Richter, Falk: Erfolgreiches Führungsverhalten: Charismatische und transformationale Führung. <http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatischeFuehrung.htm> – Stand: 14.02.2013.

<sup>13</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>14</sup> Vgl.: Richter, Falk: Erfolgreiches Führungsverhalten: Charismatische und transformationale Führung. <http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatischeFuehrung.htm> – Stand: 14.02.2013.

<sup>15</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>16</sup> Vgl.: Richter, Falk: Erfolgreiches Führungsverhalten: Charismatische und transformationale Führung. <http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatischeFuehrung.htm> – Stand: 14.02.2013.

Intellektuelle Stimulierung: Durch die transformationale Führungsperson werden die Mitarbeiter zu eigenständigem Problemlösen und zum kritischen Hinterfragen von Gewohnheiten angeregt. Hierdurch wird u. a. die Kreativität und Innovationsbereitschaft gefördert.<sup>18 19</sup>

Individuelle Förderung: Die transformationale Führungsperson geht auf die individuellen Mitarbeiterbedürfnisse ein. Sie agiert als Mentor und Coach. Die Führungsperson entwickelt gezielt die Fähigkeiten und Stärken der

Hierzu zeigt das Konzept der transformationalen Führung wichtige Ansatzpunkte auf. Zu den Ansatzpunkten der transformationalen Führung zählen:<sup>20 21</sup>

<sup>22</sup> Charisma und Inspiration, intellektuelle Stimulierung und individualisierte Betrachtung. Die Instrumente der transformationalen Führung sind:<sup>23</sup> Inspirierendes Vorbildverhalten, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Unterstützung.

Die Unternehmenskultur mit der transformationalen Führung und insbesondere deren Instrumente: inspirierendes Vorbildverhalten, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Unterstützung führen zu besseren Mitarbeiterleistungen, Kreativität und Innovation. Die Mitarbeiter bekommen einen größeren Selbstwert.<sup>24</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>18</sup> Vgl.: Richter, Falk: Erfolgreiches Führungsverhalten: Charismatische und transformationale Führung. [http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatische\\_fuehrung.htm](http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatische_fuehrung.htm) – Stand: 14.02.2013.

<sup>19</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>20</sup> Vgl.: [http://www.preva-online.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=67](http://www.preva-online.de/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=67) – Stand: 22.02.2013.

<sup>21</sup> Vgl.: Bass, B. M. : Leadership and Performance beyond Expectations. New York. 1985. Bass, B. M.: Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg. 1986. Burns, J.: Transforming leadership. New York. 2003.

<sup>22</sup> Vgl.: Avolio, B. J. / Bass, B. M.: Multifactor Leadership Questionnaire, Manual, Third Edition, Lincoln, 2004.

<sup>23</sup> Vgl.: [http://www.preva-online.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=67](http://www.preva-online.de/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=67) – Stand: 22.02.2013.

<sup>24</sup> [http://www.preva-online.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=67](http://www.preva-online.de/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=67) – Stand: 22.02.2013.

„Transformationale Führungskräfte bewirken eine höhere Motivation und Leistungsfähigkeit bei ihren Mitarbeitern und bereiten die Organisationen besser auf den Wandel vor! So werden transformational geführte Mitarbeiter herausgefordert, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und diese erfolgreich zu lösen. Des Weiteren werden die individuellen Stärken jedes Mitarbeiters im Unternehmen beachtet und gefördert – das wirkt sich vor allem auf die Gesundheit und den Selbstwert aus.“<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> [http://www.preva-online.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=67](http://www.preva-online.de/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=67)  
– Stand: 22.02.2013.

## 2 Führung, Management und Leadership

### 2.1 Leadership

Der Begriff Leadership findet zunehmend in der Wissenschaft, Literatur und in der Managementpraxis Anwendung. Jedoch wird der Begriff Leadership nicht einheitlich verwendet. Es bestehen sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter Leadership zu verstehen ist. Häufig zeigt sich, dass Leadership als Synonym für Führung oder Management Verwendung findet. Dies ist jedoch problematisch, da man so dem Bedeutungsgehalt dieses Begriffes nicht gerecht wird. Für den Begriff Leadership finden sich zahlreiche unterschiedliche Definitionen.<sup>26</sup>

Leadership lässt sich wie folgt definieren:

„Leadership ist die Aggregation von praktiziertem Verhalten eines Managers oder einer Managementcrew, das dazu führt,

- eine große Organisation (ein komplexes System) zielgerichtet und ganzheitlich in einem Prozess dauerhafter Entwicklung zu ihrer Höchstleistung zu führen
- dazu im Interesse der Zukunftsfähigkeit der Organisation grundlegenden Wandel zu wagen, die Menschen dafür zu befähigen und über Widerstände hinweg zu bewegen
- die dazu erforderliche Umgestaltung und Transformation der Organisation einzuleiten und unter Berücksichtigung aller Elemente der Organisation (Strategie, Kultur, Prozesse, Struktur, Führung, Information und Kommunikation, Leistung und Ergebnisse) konsequent voranzutreiben
- die Menschen in der Organisation mental und emotional für eine Zukunftsvision zu stimulieren und eine Verbundenheit über alle Hierarchieebenen hinweg zu bewirken.“<sup>27</sup>

Management und Leadership lassen sich unterscheiden<sup>28</sup> bzw. gegenseitig von einander abgrenzen:

---

<sup>26</sup> Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>27</sup> <http://www.spirit-of-leadership.de/SL-Leadership/The-Spirit-of-Leadership-Information-rund-um-das-Thema-Leadership-E1138.htm> – Stand: 14.09.2012.

- „Management ist das Arbeiten im Organisationssystem
- Leadership ist das Arbeiten am Organisationssystem.“<sup>29</sup>

Management wie auch Leadership stellen hohe Anforderungen. An eine Leadership-Persönlichkeit werden vor allem auch persönliche und charakterliche Anforderungen gestellt.<sup>30</sup> Eine erfolgreiche Umsetzung von Leadership erfolgt „mit einem im Geiste verbundenen Team und mit einer adäquaten Unterstützungsarchitektur.“<sup>31</sup>

John Kotter<sup>32</sup> und Peter Northouse<sup>33</sup> verdeutlichen, dass Leadership und Management verschiedene Begriffe sind, sich aber durchaus ergänzen.

„Mit Leadership wird meist das Bild von einer heroischen Einzelperson assoziiert, die häufig charismatisch ist und deren Macht, intellektuelle Stärke und Überzeugungskraft andere motiviert. Es bedarf entsprechender Formen verteilter Macht und gemeinsam geteilten Leaderships, um komplexe miteinander verknüpfte Probleme zu bewältigen - "none is as smart as all of us"“.<sup>34 35</sup>

## 2.2 Leadership vs. Management

Oft besteht Unklarheit darüber, ob und inwiefern Leadership und Management verschiedene Begriffe sind. Es bestehen sehr unterschiedliche Auffassungen, welche teilweise davon ausgehen, dass die Begriffe unterschiedlich sind. Andere Ansätze gehen davon aus, dass sich die Begriffe synonym verwenden lassen. Weitere Ansätze stützen sich darauf, dass sich Leadership und Management ergänzen.

---

<sup>28</sup> Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>29</sup> <http://www.spirit-of-leadership.de/SL-Leadership/The-Spirit-of-Leadership-Information-rund-um-das-Thema-Leadership-E1138.htm> – Stand: 14.09.2012.

<sup>30</sup> Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>31</sup> <http://www.spirit-of-leadership.de/SL-Leadership/The-Spirit-of-Leadership-Information-rund-um-das-Thema-Leadership-E1138.htm> – Stand: 14.09.2012.

<sup>32</sup> Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>33</sup> Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

<sup>34</sup> <http://www.spirit-of-leadership.de/SL-Leadership/The-Spirit-of-Leadership-Information-rund-um-das-Thema-Leadership-E1138.htm> – Stand: 14.09.2012.

<sup>35</sup> Vgl.: Mirvis, Philip; Gunning, Louis "Tex", "Creating a Community of Leaders" in: Organizational Dynamics, Vol. 35, No.1, 2006. pp. 69 – 82.

John Kotter<sup>36</sup> und Peter Northouse<sup>37</sup> gehen in ihren Vorstellungen davon aus, dass Leadership bzw. Führung und Management zwei verschiedene, jedoch sich ergänzende Ansätze sind. Dabei bezieht sich Führung darauf, mit Änderungen, Veränderung bzw. Wandel richtig umzugehen. Management dagegen bezieht sich darauf, Kompliziertheit bzw. Komplexität zu bewältigen.<sup>38 39</sup>

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht bezüglich wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede von Leadership und Management.

**Abb. 1** Leadership vs. Management – Übersicht wesentlicher Eigenschaften, Gemeinsamkeiten und Unterschiede.<sup>40 41</sup>

Leadership Produces change and movement	Management Produces order and consistency
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establishes direction                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creates a vision</li> <li>▪ Clarifies the big picture</li> <li>▪ Sets strategies</li> </ul> </li> <li>2. Aligns people                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communicates goals</li> <li>▪ Seeks commitment</li> <li>▪ Builds teams, coalitions and alliances</li> </ul> </li> <li>3. Motivates and inspires                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energizes</li> <li>▪ Empowers subordinates &amp; colleagues</li> <li>▪ Satisfies unmet needs</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planning and budgeting                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establishes agendas</li> <li>▪ Sets timetable</li> <li>▪ Allocates resources</li> </ul> </li> <li>2. Organizing and staffing                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provide structure</li> <li>▪ Make job placements</li> <li>▪ Establish rules and procedures</li> </ul> </li> <li>3. Controlling and problem solving                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Develop incentives</li> <li>▪ Generate creative solutions</li> <li>▪ Take corrective action</li> </ul> </li> </ol>

Level 5 Leadership:

Jim Collins<sup>42</sup> und sein Team erstellten eine Untersuchung zum Thema Leadership/Führung im Zusammenhang mit der Umgestaltung von Unternehmen.

<sup>36</sup> Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>37</sup> Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

<sup>38</sup> Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>39</sup> Vgl.: Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

<sup>40</sup> Quelle: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>41</sup> Quelle: Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

Als Ergebnis wurde die Führung des Niveaus 5 für Führungswachstumsvorteil abgeleitet.<sup>43</sup>

Führer des Niveaus 5 sind Personen, welche:<sup>44 45</sup>

- mit ihrer Tätigkeit verschmelzen und
- Gesellschaften zu guten Ergebnissen führen,
- das richtige Personal für die Arbeit beschaffen können und eine entsprechende Kultur der Disziplin pflegen. Die Kultur baut auf disziplinierten Personen, diszipliniertem Gedanken und disziplinierten Handlungen auf.
- alle Eigenschaften des Niveaus 5 besitzen
- die Bedeutung erkennen, sich von einem Niveau bis einen anderen zu bewegen
- über ein Niveaikonstrukt verfügen, welches einem Schwungrad gleicht. (Transformationsprozess-Zunahme-Schwung, Durchbruch erreichen und große Ergebnisse fördernd).<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl.: Collins, Jim: "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS Vgl.: Collins, Jim: "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", July-August, 2005.

<sup>43</sup> Vgl.: Collins, Jim: "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", July-August, 2005.

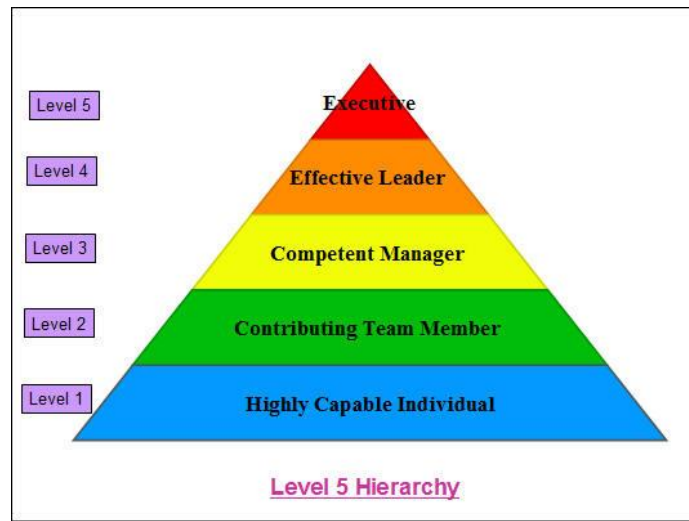
<sup>44</sup> Vgl.: <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/07/02/level-5-leadership-what-is-it/> - Stand: 02.10.2012.

<sup>45</sup> Vgl.: Collins, Jim: "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", July-August, 2005.

<sup>46</sup> Vgl.: Collins, Jim: "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", July-August, 2005.



**Abb. 2** Level 5 Hierarchy<sup>47 48</sup>



“The Level 5 Hierarchy

Level 1 – Highly Capable Individual – Makes productive contributions through talent, knowledge, skills, and good work habits

Level 2 – Contributing Team Member – Contributes to the achievement of group objectives; works effectively with others in a group setting

Level 3 – Competent Manager - Organizes people and resources toward the effective and efficient pursuit of predetermined objectives

Level 4 – Effective Leader - Catalyzes commitment to and vigorous pursuit of a clear and compelling vision; stimulates the group to high performance standards

Level 5 – Executive - Builds enduring greatness through a paradoxical combination of personal humility plus professional will.<sup>49 50</sup>

<sup>47</sup> Collins, Jim: “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t”, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Collins, Jim: “Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, July-August, 2005.

<sup>48</sup> Quelle: <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/07/02/level-5-leadership-what-is-it/> - Stand: 02.10.2012.

<sup>49</sup> <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/07/02/level-5-leadership-what-is-it/> - Stand: 02.10.2012.

<sup>50</sup> Vgl.: Collins, Jim: “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t”, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Vgl.: Collins, Jim: “Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, July-August, 2005.

## 2.3 Unternehmensführung und Management

### 2.3.1 Was ist Führung und was Management?

*„Managing is getting things  
done through others.“*

(American Management Association)

Der Begriff „Führung“ wird in der wissenschaftlichen Literatur wie in der Managementpraxis unterschiedlich abgegrenzt und verwendet. Dieser Begriff kann definiert sein als Menschenführung also als personenbezogene Führung oder als Unternehmensführung im Sinne von sachbezogener Führung.

Als institutionalisierender Träger ist die Unternehmensführung die primäre, dynamische und kreative Komponente der Unternehmung bzw. Institution und stellt das oberste Entscheidungszentrum dar. Die Unternehmensführung als Inbegriff der unternehmerischen Funktion trifft die unternehmerischen Führungsentscheidungen. Diese Führungsentscheidungen erfordern Selbständigkeit, die Bereitschaft der Verantwortung sowie eine entsprechende Entscheidungsbefugnis. Sie sind Grundsatzentscheidungen von richtungweisender Relevanz für den Erfolg des Unternehmens und können deshalb nur unter Berücksichtigung sämtlicher Interdependenzen, also ganzheitlich geschlossen werden. Ferner sind unternehmerische Führungsentscheidungen, bezüglich ihrer Übertragbarkeit stark eingeschränkt und können nicht delegiert werden. Somit lassen sich unternehmerische Führungsentscheidungen charakterisieren als nicht delegierbare, autonome, richtungweisende, strategische ganzheitliche Entscheidung, wobei eine Entscheidung immer einer Auswahl unter mehreren relevanten Handlungsalternativen bedarf. Diesen Entscheidungen liegen entsprechende unternehmerische Führungsaufgaben zugrunde.

Über den Inhalt der unternehmerischen Führungsaufgaben existiert weder in der wissenschaftlichen Fachliteratur noch in der betrieblichen Managementpraxis eine einheitliche Auffassung. Die unternehmerischen Führungsaufgaben stehen in einer dynamischen Interdependenz mit Innovationen, mit ständig erneuerter Technologie, mit permanent unter Einflussnahme von Tarifparteien und der Politik stehenden Sozialstrukturen. Außerdem erfolgt ständig eine Veränderung der Führungsaufgaben, bedingt durch die im Zeitablauf veränderten Ziele, Grundauffassungen, Werte und Normen der Gesellschaft.