

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

**Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)**



Prof. Dr. Michael Mohe  
André Karczmarzyk

## **Führung und Kommunikation**

## Impressum

---

**Autor:** Prof. Dr. Michael Mohe  
ab der 2. Auflage unter Mitarbeit von André Karczmarzyk

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 6. Auflage, Erstausgabe 2005

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrlik

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2015

**ISSN:** 1612-1473

---

Oldenburg, September 2015

## Prof. Dr. Michael Mohe



Michael Mohe, Jahrgang 1971, hat nach kaufmännischer Ausbildung zum Industriekaufmann Wirtschaftswissenschaften studiert. Anschließend arbeitete er in diversen internen und externen Beratungsunternehmen (z.B. VOLKSWAGEN Consulting, KPMG Consulting) und als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent am Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Oldenburg. 2003 promovierte er zu der Frage, wie sich Klienten im Umgang mit Unternehmensberatung professionalisieren können. Nach seiner Juniorprofessur für Business Consulting an der Universität Oldenburg leitet er dort den Lehrstuhl „Unternehmensführung und Business Consulting“ am Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften.

Die Forschungsschwerpunkte von Michael Mohe liegen im Bereich Management, vor allem aber auf dem Gebiet der Beratungsforschung. Seit 2001 leitet er die interdisziplinäre Forschergruppe CORE – Consulting Research an der Universität Oldenburg und ist Mitglied der Oldenburger Forschergruppe FUGO (Forschergruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation).

Michael Mohe kooperiert eng mit verschiedenen Unternehmen und Forschungsinstituten und ist Herausgeber und Autor diverser Publikationen zum Thema Unternehmensberatung.

## André Karczmarzyk



André Karczmarzyk, Jahrgang 1969, hat nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Personalmanagement und Organisationspsychologie führende Aufgaben in verschiedenen Unternehmensberatungen wahrgenommen.

1999-2007 geschäftsführender Gesellschafter der ecco ecology + communication Unternehmensberatung GmbH in Oldenburg, An-Institut der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg.

Seit 2007 Managementtrainer, Change Begleiter und Experte in C3 [Kubik-C] und LebenInBestForm. Neben diesen Tätigkeiten ist André

Karczmarzyk Lehrbeauftragter zu den Themen Kommunikations- und Verhaltenstraining an der Hochschule Bremen und der Universität Oldenburg.

Die Arbeitsschwerpunkte von André Karczmarzyk sind die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Veränderungsprozessen, Prozessberatungen, Moderationen, Konzeption und Durchführung von Führungskräfteentwicklungen, Coachings und die Gestaltung effektiver Unternehmenskommunikation.

# INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL .....	7
<b>1 FÜHRUNG – BEGRIFFLICHE UND ERSTE KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>11</b>
1.1 Was ist Führung? .....	11
1.2 Was unterscheidet den Leader vom Manager? .....	12
1.3 Was unterscheidet die transaktionale von der transformativen Führung?.....	14
<b>2 FÜHRUNGSTHEORIEN .....</b>	<b>18</b>
2.1 Wozu braucht man Führungstheorien? .....	18
2.2 Klassifikation verschiedener Führungstheorien .....	19
2.2.1 Eigenschaftstheorie als Beispiel für personenorientierte Ansätze .....	21
2.2.2 Kontingenztheorie als Beispiel für situationsorientierte Ansätze .....	24
2.2.3 Rollentheorie als Beispiel für positionsorientierte Ansätze .....	27
2.2.4 Idiosynkrasie-Kredit-Theorie als Beispiel für interaktionsorientierte Ansätze .....	31
2.3 Zusammenfassung .....	33
<b>3 NEUERE ENTWICKLUNGEN IN DER FÜHRUNGSFORSCHUNG .....</b>	<b>36</b>
3.1 Emotionale Intelligenz.....	36
3.2 Führung von unten .....	39
<b>4 BESONDERHEITEN DER FÜHRUNGIN KMU .....</b>	<b>45</b>
4.1 Führungsunterschiede zu Großunternehmen.....	45
4.2 Führungsstile in KMU – eine Frage der Unternehmerpersönlichkeit?.....	46
<b>5 ENTSTEHUNG UND KOMPENSATION VON FÜHRUNGSDEFIZITEN .....</b>	<b>50</b>
5.1 Zur Entstehung von Führungsdefiziten.....	50
5.2 Möglichkeiten zur Kompensation von Führungsdefiziten .....	53
5.2.1 Professionalisierung des Führungshandelns .....	53
5.2.2 Teamentwicklung.....	56
5.2.3 Förderung von Mitunternehmertum .....	61
5.2.4. Einsatz externer Berater .....	64
5.3 Zusammenfassung .....	68

<b>6</b>	<b>KOMMUNIKATION – BEGRIFFLICHE UND KONZEPTIONELLE ANNÄHERUNGEN.....</b>	<b>71</b>
<b>6.1</b>	<b>Was ist Kommunikation? .....</b>	<b>71</b>
<b>6.2</b>	<b>Worin unterscheiden sich verbale und nonverbale Kommunikation? .....</b>	<b>72</b>
<b>6.3</b>	<b>Welche Bedeutung hat Kommunikation für die Führung? .....</b>	<b>73</b>
<b>6.4</b>	<b>Welche Bedeutung hat die verbale, persönliche Kommunikation für Führungskräfte? .....</b>	<b>75</b>
<b>6.5</b>	<b>Aktuelle Studie zur internen Kommunikation in Unternehmen.....</b>	<b>77</b>
	Trends in der internen Kommunikation .....	78
<b>7</b>	<b>KOMMUNIKATIONSTHEORIEN .....</b>	<b>82</b>
<b>7.1</b>	<b>Klassische Kommunikationsmodelle .....</b>	<b>82</b>
7.1.1	Das Wortmodell .....	82
7.1.2	Das nachrichtentechnische Modell .....	83
7.1.3	S-R-Theorien.....	84
7.1.4	Die Transaktionstheorie .....	84
7.1.5	Zwischenfazit .....	85
<b>7.2</b>	<b>Neue Kommunikationsmodelle .....</b>	<b>86</b>
7.2.1	Watzlawick: Axiome der Kommunikation.....	86
7.2.2	Schulz von Thun: Psychologisches Modell der Kommunikation .....	88
7.2.3	Luhmann: Kommunikation als geschlossenes System.....	90
<b>7.3</b>	<b>Zusammenfassung und Implikationen für den Umgang mit Kommunikation.....</b>	<b>92</b>
<b>8</b>	<b>KOMMUNIKATIONSEBENEN IM UNTERNEHMEN ...</b>	<b>96</b>
<b>8.1</b>	<b>Kommunikation in der Dyade .....</b>	<b>96</b>
<b>8.2</b>	<b>Kommunikation in Gruppen .....</b>	<b>97</b>
<b>8.3</b>	<b>Kommunikation auf organisationaler Ebene .....</b>	<b>102</b>
<b>9</b>	<b>GESPRÄCHSTYPEN, KOMMUNIKATIONSMEDIEN UND INFORMATIONSVERRARBEITUNG .....</b>	<b>106</b>
<b>9.1</b>	<b>Gesprächstypen.....</b>	<b>106</b>
<b>9.2</b>	<b>Kommunikationsmedien und Informationsverarbeitung in Unternehmen .....</b>	<b>108</b>
<b>10</b>	<b>ENTSTEHUNG UND KOMPENSATION VON KOMMUNIKATIONSDEFIZITEN .....</b>	<b>113</b>
<b>10.1</b>	<b>Zur Entstehung von Kommunikationsdefiziten .....</b>	<b>113</b>
<b>10.2</b>	<b>Theoretischer Ansatzpunkt zur Verbesserung der internen Kommunikation.....</b>	<b>116</b>

10.2.1	Personenorientierte Maßnahmen.....	116
10.2.2	Interaktionsorientierte Maßnahmen .....	119
10.2.3	Organisationsorientierte Maßnahmen.....	121
<b>10.3</b>	<b>Praktische Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der internen Kommunikation .....</b>	<b>122</b>
10.3.1	Kommunikationen zur Chefsache machen.....	122
10.3.2	Persönliche Kommunikation optimieren .....	123
10.3.3	Verlustbringer interner Kommunikation bekämpfen .....	123
<b>10.4</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>126</b>

## ANHANG

<b>11</b>	<b>INTERNETADRESSEN .....</b>	<b>130</b>
<b>12</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>131</b>
<b>14</b>	<b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>146</b>
<b>15</b>	<b>LERNKONTROLLEN .....</b>	<b>151</b>

## EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Die Bereiche „Führung“ und „Kommunikation“ gehören zu den stark verzweigten und hoch komplexen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre. Für jeden dieser beiden Bereiche existiert eine wahre Flut an Forschungsergebnissen (die sich nicht selten widersprechen) und Berge von Literatur (die kaum mehr überschaubar sind).

In dem vorliegenden Skript wird (trotzdem) der Versuch unternommen, beide Bereiche zu behandeln. Dies wirft die Fragen nach dem *Warum* und nach dem *Wie* auf.

Zunächst zu dem *Warum*: Die nahe liegende Antwort wäre: Ihr Curriculum sieht eine gemeinsame Behandlung vor. Dies ist jedoch nur ein (kleiner) Teil der Wahrheit. Zwischen dem Phänomenen „Führung“ und „Kommunikation“ existieren dermaßen starke wie zahlreiche Sinnzusammenhänge, dass eine gemeinsame Betrachtung ein lohnenswertes Unterfangen darstellt. Schließlich ist Führung auf Kommunikation angewiesen, ebenso wie Kommunikation ein Führungsinstrument darstellt.

Führung und Kommunikation sind zwei Bereiche, die unabhängig von spezifischen Unternehmensgrößen und -typen gelten. Insbesondere begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der Führungs- und Kommunikationsforschung haben übergeordneten und allgemeingültigen Charakter. Erst mit diesem Hintergrundwissen lassen sich Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen markieren. Hier wird sich zeigen, dass nicht alles, was die Literatur anbietet, 1:1 auf KMU transferierbar ist. In dem vorliegenden Skript wird deshalb immer wieder der Blick auf die besonderen Bedingungen für Führung und Kommunikation in KMU gerichtet.

Damit sind wir bei der Frage nach dem *Wie*. Auf die zahlreichen Verzahnungsprozesse von Führung und Kommunikation wurde bereits hingewiesen. Dennoch werden im Skript aus analytischen und lerndidaktischen Gründen beide Bereiche getrennt voneinander behandelt. Der erste Teil des Skripts beschäftigt sich mit dem Bereich „Führung“, der Zweite mit dem Bereich „Kommunikation“. Dabei ist jedoch darauf geachtet worden, für beide Bereiche eine einheitliche Gliederungsstruktur anzulegen.

Zunächst wird jeweils in die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen eingeführt. Hierbei wird vor allem auf Standardwerke zurückgegriffen, die mit Literatur zu spezifischen Problemstellungen angereichert werden. Darauf aufbauend werden neuere Entwicklungen auf beiden Forschungsgebieten vorgestellt. Für beide Teile werden abschließend Problembereiche (Führungs- und Kommunikationsdefizite) identifiziert und Lösungsoptionen diskutiert.

Sie können beide Bereiche separat voneinander lesen. Innerhalb der jeweiligen Bereiche empfiehlt es sich aufgrund der aufbauenden Schrittfolge der Kapitel die dort behandelten Kapitel nacheinander durchzuarbeiten.

Das Ziel des vorliegenden Skripts ist es, die grundlegenden Fragestellungen der Führungs- und Kommunikationsforschung zu thematisieren und Ihnen einen guten Überblick über beide Bereiche zu liefern. Dennoch muss aufgrund des stark verästelten und umfangreichen Literaturangebots in Kauf genommen werden, dass nicht alle Einzelfragen behandelt werden können.

Das Modul „Führung & Kommunikation“ verfolgt mehrere übergeordnete Lernziele.

Sie sollten:

- die Begriffe der Führung und Kommunikation definieren können;
- die Basisannahmen der vorgestellten Führungs- und Kommunikationstheorien beschreiben und voneinander abgrenzen können;
- die Stärken und Schwächen der vorgestellten Konzepte nennen können;
- verschiedene Führungs- und Kommunikationsinstrumente kennen lernen;
- wissen, wieso Führungs- und Kommunikationsdefizite entstehen und wie damit umgegangen werden kann;
- wissen, dass und wieso in KMU andere Führungs- und Kommunikationsbedingungen vorliegen als bei Großunternehmen;
- ihr eigenes Führungs- und Kommunikationsverhalten theoretisch reflektieren können.

Die einzelnen Kapitel haben folgenden didaktischen Aufbau:

Vorangestellt sind jedem Kapitel die **Lernziele**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.

Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und ggf. Beispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.

Im Anschluss an den Basistext finden Sie **Schlüsselwörter**, die am Ende des Moduls im Glossar erläutert sind, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (betriebswirtschaftliche Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.

**Aufgaben zur Lernkontrolle** finden Sie am Ende jeden Kapitels oder Unterkapitels. Hilfe bei der Lösung der Aufgaben finden Sie am Ende des Moduls. Sie sollten sie unbedingt erst nach einer eigenen Lösungsformulierung und nur zur Überprüfung nutzen. Aus Fehlern lernen Sie mehr als nur durch Nachvollziehen des Gelesenen.



**Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch mit der Thematik auseinander zu setzen.

**Literatur zur Vertiefung.** Dabei handelt es sich um:

- Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Uni-Bibliothek ausleihen können.
- Aufsätze vom Autor des Moduls zu einem Reader zusammengestellt.
- Aufsätze, die Sie im Internet finden.
- Internetrecherchen, die Ihnen weitere Informationen ermöglichen.

# **KAPITEL 1: FÜHRUNG – BEGRIFFLICHE UND ERSTE KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN**

## **In diesem Kapitel lernen Sie:**

- was unter Führung und Führungserfolg verstanden werden kann,
- Leadership von Management zu unterscheiden und
- transaktionale von transformativer Führung abzugrenzen.

# 1 FÜHRUNG – BEGRIFFLICHE UND ERSTE KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

In diesem ersten Hauptkapitel geht es um begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der Führung. Dafür wird zunächst in die Vielfalt der Führungsdefinitionen eingeführt. Anschließend wird der Frage nachgegangen, inwieweit sich Management und Leadership voneinander unterscheiden und was unter transaktionaler und transformativer Führung verstanden wird.

## 1.1 Was ist Führung?

Was ist Führung? Wer versucht, schnell eine eindeutige Antwort auf diese Frage zu gewinnen, wird ebenso schnell enttäuscht – und von den zahlreichen Angeboten in der Literatur förmlich erschlagen. Im Laufe der Auseinandersetzung mit dem Thema der Führung ist eine Vielzahl von Definitionen entwickelt worden. Pointiert könnte man sagen: Es gibt heute fast so viele Führungsdefinitionen wie Führungsforscher. Einen allein vierseitigen Überblick über verschiedene Definitionen zum Führungsbegriff hat Neuberger (2002, S. 12ff.) zusammengestellt. Wunderer (2001, S. 272) zufolge wird Führung häufig mit folgenden Dimensionen verbunden:

- Führung kann verstanden werden als: Persönlichkeit des Führers;
- Fähigkeit, bei Anderen ein Einverständnis zu erreichen;
- Ausübung von Einfluss;
- Handlung oder Verhalten;
- Eine Form der Überredung;
- Machtbeziehung;
- Ergebnis einer Interaktion;
- Instrument der Zielerreichung;
- Mittelpunkt des Gruppenprozesses;
- Initiierung von Strukturen.

Diese unterschiedlichen Dimensionen verdeutlichen die Schwierigkeiten, zu einer einheitlichen Definition von Führung zu gelangen. Stellvertretend für viele andere soll für das vorliegende Skript die weit verbreitete Definition von Wunderer (2001, S. 4) für die Beschreibung von Führung herangezogen werden

**Definition:**

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.

Auch dieser Vorschlag ist noch sehr weit gefasst. Deutlich wird jedoch, dass Führung immer aus einer Triade besteht: aus einem, der führt, einem oder mehreren Geführten und der Orientierung auf eine gemeinsame Aufgabe bzw. einen gemeinsamen Erfolg.

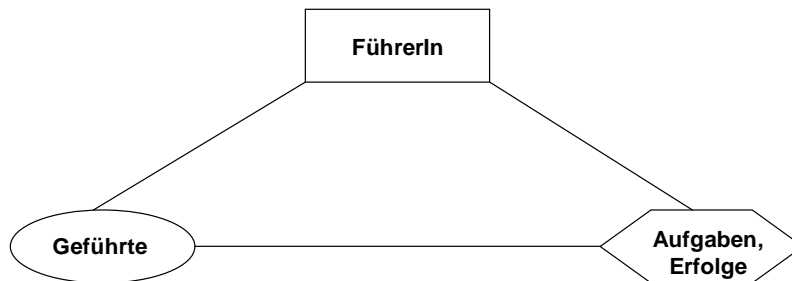


Abb. 1.1-1: Führungstriade (Neuberger 2002, S. 42).

Die Schwierigkeit, zu einer einheitlichen Definition von Führung zu gelangen, setzt sich in der Bestimmung des Führungserfolgs fort. Schließlich ist die Frage nach dem Erfolg der Führung abhängig von der Frage, was denn überhaupt unter Führung verstanden wird.

Wunderer (2003, S. 13) schlägt vor, den Führungserfolg an den Leistungen der Mitarbeiter zu „messen“. Da die Leistungen der Mitarbeiter wiederum von den Faktoren Qualifikation, Motivation und der Arbeitssituation beeinflusst werden, lässt sich folgende Formel für den Führungserfolg ableiten:

**Definition:**

Führungserfolg = f (Qualifikation, Motivation, Arbeitssituation), wobei die Wahrscheinlichkeit eines Führungserfolgs umso höher ist, je ausgeprägter die ökonomische Effizienz (z.B. Produktivität) und die soziale Effizienz (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit) sind.

## 1.2 Was unterscheidet den Leader vom Manager?

Zusätzlich erschwert wird eine klare Abgrenzung des Führungsbegriffs durch die zunehmende Verwendung des englischen Begriffs „Leadership“, der zwar übersetzt nichts anderes als „Führung“ bedeutet, aber dennoch etwas anderes zu meinen scheint. Der Begriff „Leadership“ ist erstmals 1982 von John. P. Kotter, Professor an der renommierten Harvard Universität, in die Diskussion eingeführt worden. In seinem 1990 erschienenen Buch „A Force For Change: How Leadership Differs From Management“ widmet er sich ausführlich der Unterscheidung der beiden Typen.

Demnach handelt es sich bei dem Manager eher um einen Verwalter, während es sich bei dem Leader um einen Visionär – und damit um einen wahren Führer – handelt. Der Manager ist zuständig für das perfekte Organisieren, Planen und Kontrollieren; Leader versuchen dahingegen, die Geführten mit Visionen zu inspirieren und sie zu motivieren. Leadership steht deshalb für Kreativität,

Innovation, Sinnerfüllung und Wandel. Die folgende Tabelle stellt die wesentlichen Charakteristika beider Archetypen gegenüber:

ManagerInnen	FührerInnen
verwalten	innovieren
erhalten	entwickeln
imitieren	kreieren
sind Kopien	sind Originale
akzeptieren den Status Quo	fordern den Status Quo heraus
fokussieren sich auf Systeme	fokussieren sich auf Menschen
verlassen sich auf Kontrolle	setzen auf Vertrauen
sind auf kurzfristige Erfolge aus	denken langfristig
fragen nach Wie und Wann	fragen nach Was und Warum
sind rational und kontrolliert	sind begeistert und begeisternd
haben die Bilanz im Auge	haben die Vision im Herzen
machen Dinge richtig	machen die richtigen Dinge

Abb. 1.2-1: Unterschiede zwischen ManagerInnen und FührerInnen (Neuberger 2002, S. 49).

Hegele-Raih (2004, S. 37) weist auf häufige drei Irrtümer innerhalb der Debatte um Management und Leadership hin:

1. **Irrtum: „Leader sind besser als Manager“:** Leader sind in der Lage ihre Umwelt zu begeistern und mitzureißen. Doch es ist mindestens genauso wichtig, dass ein Unternehmen auch Manager hat, die in der Lage sind, den Organisationsablauf zu koordinieren und zu planen. So weist Kotter – im Unterschied zu Jack Welch, der bei General Electric nur noch Leader in den eigenen Reihen sehen wollte – darauf hin, dass beide Typen wichtig sind.
2. **Irrtum: „Die Idealbesetzung ist ein Manager-Leader“:** Kotter geht davon aus, dass niemand gleichzeitig Leader und Manager sein kann. Dies ist jedoch fragwürdig, da in jedem Menschen beide Ausprägungen mehr oder weniger angelegt sein können. Gerade in kleinen Unternehmen wird der Unternehmer nicht umhin kommen, beide Rollen in einem Mindestmaß auszufüllen. Auch Gosling/Mintzberg (2004, S. 47) gehen davon aus, dass beide Führungsstile vereinigt sein sollten und kommentieren diese Feststellung in folgender Weise: *„Management ohne Leadership mündet in einem einfallslosen Führungsstil, unter dem jede Initiative erlahmt. Leadership ohne Management bedeutet einen losgelösten Führungsstil, der Überheblichkeit fördert.“*
3. **Irrtum: „Leader sind Charismatiker“:** Nach Kotter hat Leadership nichts mit charismatischer Führung oder anderen mystischen Charaktereigenschaften zu tun. Es gilt, nicht weltfremde Visionen zu entwickeln, sondern Bestehendes abzuändern und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Man kann davon ausgehen, dass es sich bei den Begriffen „Management“ und „Leadership“ um zwei archetypische Führungsfiguren handelt, die sich zwar in der Theorie eindeutig voneinander abgrenzen lassen; in der Praxis sind beide Typen nicht selten in Personalunion anzutreffen.

Seinen Ursprung findet die Unterscheidung zwischen Leadership und Management in der transaktionalen und transformativen Führung. Darauf wird im folgenden Kapitel eingegangen.

### **1.3 Was unterscheidet die transaktionale von der transformativen Führung?**

Die transaktionale Führung geht davon aus, dass Führungsbeziehungen auf der Grundlage von Leistungen und Gegenleistungen basieren. Diese Austauschbeziehungen werden auch als Transaktionen bezeichnet (daher auch der Name des Konzeptes). Transaktionale Führung bezeichnet eine Art ziel- und aufgabenorientierter Delegation und enthält zwei wesentliche Faktoren:

**Leistungsbezogene Belohnung:** Die Geführten sind bemüht, ihre Leistungen nach den Vorgaben des Führers zu erbringen, und erhalten dafür ihre Belohnung.

**Management by Exception:** Aufgaben ausführender Art werden auf untere Hierarchieebenen delegiert. Vonseiten des Managements wird nur bei unbefriedigenden Ergebnissen – oder auch auf Wunsch des Mitarbeiters - (korrigierend) eingegriffen (Bea et al. 1989, S. 4).

Aus Sicht der Führungskraft kennzeichnet sich die transaktionale Führung wie folgt (Wunderer 2001, S. 243):

- sorgt für eine enge Übereinstimmung zwischen ihren Erwartungen an die Mitarbeiter und den Belohnungen für die Mitarbeiter;
- erfüllt im Austausch gegen Unterstützung die Wünsche der Mitarbeiter;
- empfiehlt Mitarbeiter mit guten Leistungen weiter;
- fragt nach Wünschen der Mitarbeiter und ist bei deren Erfüllung behilflich;
- erkennt gute Leistungen der Mitarbeiter an;
- gibt Mitarbeitern ein Feedback zu ihren Leistungen;
- nimmt Eingriffe nur dann vor, wenn Mitarbeiter die angestrebten Ziele nicht erreichen.

Die transaktionale Führung wird aus der Weg-Ziel-Theorie abgeleitet und unterliegt einem rationalen Nutzenkonzept. Sie scheint grundsätzlich zur Führung geeignet; die Rollen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern werden klargestellt und die Rollenakzeptanz gefördert. Darüber hinaus kann sie durch eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu einer Steigerung der Arbeitsleistung beitragen. Problematisch ist allerdings, dass der Vorgesetzte nicht ausreichend auf die Bedürfnisstruktur und Persönlichkeit der Mitarbeiter eingeht, nicht immer über die

richtige Ziel-Mittel-Kombination verfügt und dass nicht alles Handeln durch rationale Kalküle geprägt ist.

Die transformative Führung nimmt dahingegen an, dass die Führungskraft die Werte und Normen der Mitarbeiter berücksichtigt, und dass Wünsche, Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter in einer von der Führungskraft gewünschten Weise verändert werden können.

Wichtige Komponenten der transformativen Führung sind: Ausstrahlung, Inspiration, kognitive Anregung und individuelle Behandlung. Ziel ist es, damit gleichermaßen eine erhöhte soziale und ökonomische Effizienz zu gewährleisten.

Folgende Indikatoren charakterisieren die transformative Führung (Wunderer 2001, S. 245):

Die transformative Führungskraft

- ist für die Mitarbeiter Vorbild für Erfolg und Leistung;
- gibt den Mitarbeitern das Gefühl, einer Berufung zu folgen;
- spornt die Mitarbeiter durch eine Zukunftsvision an;
- erwartet von den Mitarbeitern ein hohes Leistungsniveau und vermittelt ihnen diesen Anspruch;
- stellt Probleme der Mitarbeiter aus neuen oder verschiedenen Perspektiven dar;
- ermöglicht es den Mitarbeitern, ihren Umgang mit Problemen zu verändern;
- erwartet von den Mitarbeitern, dass Meinungen mit Argumenten unterlegt werden;
- legt Wert darauf, dass zunächst sorgfältige Problemlösungen vorliegen, bevor Handlungen durchgeführt werden;
- zeigt den Mitarbeitern, dass Probleme als Lernchancen angesehen werden sollten;
- berät die Mitarbeiter bei Bedarf;
- baut ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern auf;
- zeigt seinen Stolz, mit ihnen zusammen zu arbeiten;

Die transformative Führung betont die emotionale Ebene. Ein Problem der transformativen Führung ist allerdings, dass sie stark von der Persönlichkeit des Führenden abhängt (weshalb sie gelegentlich auch mit dem Führungsstil der charismatischen Führung in Verbindung gebracht wird). Wunderer (2004, S. 246f.) weist darauf hin, dass

- nur wenig Führer das notwendige Charisma besitzen;
- Charisma nicht oder nur begrenzt erlernbar ist;
- eine solche Führungspersönlichkeit auch negative Konsequenzen für das Unternehmen haben kann;

- eine zu einseitige Ausrichtung auf einen transformativen Führer den gesellschaftlichen Tendenzen nach Selbstbestimmung und betrieblichen Anforderungen nach mehr Eigenverantwortung widerspricht;
- charismatische Führer sehr stark von den Zuschreibungen der Geführten abhängen und diese in der Regel nur über einen bestimmten Zeitraum aufrecht gehalten werden können.

### **Schlüsselwörter:**

*Führungsbegriff, Führungserfolg, Manager, Leader, transaktionale Führung, transformative Führung*

### **Aufgaben zur Lernkontrolle:**

- 1.1 *Warum fällt es so schwer, den Führungsbegriff eindeutig zu definieren?*
- 1.2 *Dem US-amerikanischen Bestsellerautor (und Management-Guru) Tom Peters zufolge sind Organisationen „overmanaged“ und „underled“? Was könnte er damit gemeint haben?*

### **Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit:**

*Wenn Sie an Ihre Tätigkeit im Betrieb und Unternehmen denken, würden Sie sich eher als Leader oder als Manager charakterisieren? Begründen Sie Ihre Einschätzung.*

### **Literatur zur Vertiefung:**

- Bea, F.X./Dichtl, E./Schweizer, M. (1989): Einleitung: Führung. In: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweizer, M. (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; Band 2: Führung, 4. durchgeseh. Auf., Stuttgart, New York, S. 1-7.
- Gosling, J/Mintzberg, H. (2004): Die fünf Welten eines Managers. In: Harvard Business Manager, April 2004, S. 46-59.
- Hegele-Raih, C. (2004): Was ist Leadership. In: Harvard Business Manager, April 2004, S. 37.
- Kotter, J.P. (1990): A Force For Change: How Leadership Differs From Management.
- Neuberger, O. (2002): Führen und Führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. völlig neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Wunderer, R (2001): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, 4. vollst. überarb. Auflage, Neuwied – Kriftel.