

## **Future Management - Band 27**

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

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

# **Charismatic Leadership**

Theorie und Praxis der charismatischen Führung im Unternehmen – Persönlichkeitsentwicklung – Selbstbewusstsein – Ausstrahlung – Glaubwürdigkeit des Auftretens – Begeisterung – Identifikation – Motivation – Erfolg

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:**

Charismatic Leadership

Theorie und Praxis der charismatischen Führung im Unternehmen – Persönlichkeitsentwicklung – Selbstbewusstsein – Ausstrahlung – Glaubwürdigkeit des Auftretens – Begeisterung – Identifikation – Motivation – Erfolg

ISBN 978-3-86376-107-3

### **Vorgänger:**

ISBN-10: 3869244232

ISBN-13: 978-3869244235

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (5. April 2013)

### **Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Andres Rodriguez - 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 Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die zukunftsorientierte, innovative 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.

sung 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 Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwar-

tungen, 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 2016

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

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Grundbegriffe - Definitionen.....</b>	<b>9</b>
2.1 Führung / Leadership / Management.....	9
2.2 Transaktionale- und transformationale Führung.....	17
2.3 Charisma / Idealisierter Einfluss / Charismatische Führung .....	20
2.4 Unternehmens-Charisma .....	24
2.5 Vision .....	24
2.6 Vision und Mission .....	28
2.7 Unternehmensvision .....	29
2.8 Unternehmensphilosophie .....	30
2.9 Positive Leadership / Positive Psychologie.....	30
2.10 Definition Flow / Flow-Erleben.....	33
2.11 Sinn / Sinn des Lebens .....	40
<b>3 Zukunftsorientierte Führung .....</b>	<b>45</b>
3.1 Veränderungsprozesse des 21. Jahrhunderts .....	47
3.2 Die Zukunft und die Bedeutung der zukunftsorientierten Unternehmensführung .....	53
<b>4 Future Management und Leadership.....</b>	<b>65</b>
4.1 Definition von Future Management.....	65
4.2 Ziele und organisatorische Voraussetzungen von Future Management.....	67
4.3 Vorteile von Future Management.....	67

4.4 Basiskonzepte des Future Managements (Future-Management-Net) .....	69
<b>5 Führungsstile und Partizipation.....</b>	<b>71</b>
5.1 Führungsstile und Mitarbeiterbeteiligung .....	71
5.2 Systematisierung der Führungsstile.....	72
5.2.1 Verhaltensgitter Managerial GRID .....	74
5.3 Grundformen der Führungsstile .....	78
5.3.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	78
5.3.2 Passiver Führungsstil.....	79
5.3.3 Autoritärer Führungsstil.....	79
5.3.4 Kooperativer Führungsstil .....	81
5.3.5 Charismatischer Führungsstil .....	83
5.3.6 Bürokratischer Führungsstil .....	83
5.3.7 Autokratischer Führungsstil .....	84
5.3.8 Laissez-Faire-Führungsstil.....	84
5.4 Führungsstil und Consideration – Initiating structure.....	85
5.5 Horizontale und vertikale Kommunikation.....	86
5.6 Führungsverhalten .....	88
5.6.1 Führungsverhalten nach Beteiligungsformen .....	88
5.6.2 Führungsverhalten nach Partizipationsformen .....	90
5.6.3 Führungsverhalten nach LPC / ASO .....	91
5.7 Führungsstile in der Managementpraxis .....	93
5.7.1 Führungs- und Leistungsverhalten „Managerial GRID“ .....	93
5.7.2 Führungsstile in der Managementpraxis.....	94
5.7.3 Führungsstil und Leistung.....	96

---

<b>6 Charisma und theoretische Grundlagen der charismatischen Führung .....</b>	<b>99</b>
6.1 Charisma .....	99
6.1.1 Ausdruck und Wesen Charisma .....	99
6.1.2 Phänomen Charisma / Charismatische Ausstrahlung .....	100
6.1.3 Eigenschaften und Absichten charismatischer Persönlichkeiten (Themeneingrenzung) .....	101
6.1.4 Charismatische Persönlichkeitstypen .....	105
6.1.5 Ursachen der charismatischen Wirkung der Persönlichkeitstypen .....	107
6.1.6 Die Bedeutung der Denkweise .....	108
6.1.7 Voraussetzungen für Charisma .....	109
6.1.8 Wirkungen charismatischer Ausstrahlung .....	111
6.2 Charismatische Ausstrahlung steigern .....	112
6.2.1 Bessere Ausstrahlung durch Charisma - Selbstwertgefühl und Körpersprache .....	112
6.2.2 Positive Ausstrahlung und Umfeldsituation .....	115
6.2.3 7 Schlüssel für mehr Charisma .....	118
6.2.4 Training zur Verbesserung der charismatischen Ausstrahlung .....	129
6.3 Theoretische Grundlagen der transaktionalen und transformationalen Führung .....	134
6.3.1 Transaktionale und transformationale Führung nach Bass und Avolio .....	135
6.3.2 Charismatische Führung nach Conger und Kanungo .....	138
6.4 Ansatzpunkte der transformationalen Führung .....	140
6.5 Instrumente der transformationalen Führung .....	141
<b>7 Charismatisch -Transformationale Führung .....</b>	<b>143</b>
7.1 Charisma – Charismatische Führung .....	143

7.2	Effekte der charismatischen – transformationalen Führung .....	145
7.2.1	Chancen der charismatischen – transformationalen Führung.....	145
7.2.2	Risiken der charismatischen – transformationalen Führung.....	145
7.2.3	Entwicklung der charismatischen Führung: .....	147
7.2.4	Vorteile der charismatischen Führung .....	147
<b>8</b>	<b>Transformationale Führung und Management- Leadership Kompetenzen.....</b>	<b>151</b>
8.1	Management und Leadership .....	151
8.2	Erfolgreiche Kombination von Management und Leadership Kompetenzen .....	153
8.2.1	Transformationale und transaktionale Führung im Kontext von Management und Leadership .....	153
8.2.2	Vorteile der Kombination von Management mit Leadershipverhalten .....	156
8.2.3	Erfahrungen und Untersuchungsergebnisse zur transformationalen Führung.....	156
8.2.4	Verhaltensregeln für erfolgreiche Führungskräfte .....	157
8.2.5	Besondere Persönlichkeitsmerkmale – Führungskompetenzen .....	159
8.2.6	Einflussfaktoren auf den Führungserfolg .....	163
8.3	Charisma – Persönliche Ausstrahlung.....	165
8.3.1	Charisma: Eigene Fähigkeiten mobilisieren .....	165
8.3.2	Bedeutung und Optimierung der Zusammenarbeit.....	168
8.3.3	Charismatische Ausstrahlung steigern .....	170
8.3.4	8-Erfolgsfaktoren des Charismas .....	172
8.4	Komponenten und Wirkung der Transformationalen Führung.....	176
8.4.1	Vorbildfunktion / Charisma bzw. idealisierter Einfluss .....	176
8.4.2	Intellektuelle Stimulierung .....	177
8.4.3	Individuelle Mitarbeiterorientierung.....	178

---

8.4.4	Transformationale Kompetenzen.....	178
8.5	Charismatische Führung Praxisbeispiel.....	179
8.6	Charismatisch-transformationale Führung in der Praxis.....	180
8.7	Die Führungskraft als Vorbild - Transaktionale und Transformationale Führung.....	184
8.8	Studienergebnisse zur transaktionalen und transformationalen Führung.....	186
8.9	Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten.....	187
8.10	7 Tipps für mehr Charisma.....	188
8.11	Charismatisch-transformationale Führung: Ideologische Komponente zur Mitarbeitermotivation.....	189
8.12	Unternehmens-Charisma und ganzheitliche Unternehmensführung.....	192
8.13	Messung von Führungskompetenzen.....	197
8.14	Mögliche Ausgestaltung der Transformationalen Führung.....	198
<b>9</b>	<b>Charismatisch-transformationale Führung und Engagement.....</b>	<b>199</b>
9.1	Transformationale Führung und Engagement.....	199
9.2	Motiviertes Mitarbeiterverhalten – Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung.....	201
9.2.1	Psychologische Typologie von Menschenbildern.....	201
9.2.2	Motivationsmodell nach Heckhausen.....	205
9.2.3	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	207
9.2.4	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	208
9.2.5	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell.....	210
9.2.6	Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell.....	212
9.2.7	Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell.....	214
9.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	217

9.4	Das Konzept der Motivatorischen Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen .....	222
9.5	Dualitätstheorie von Herzberg.....	226
9.6	Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organizational Behavior Modifications (O. B. Mod.).....	228
9.7	Eigenmotivation nach Festinger und Deci .....	232
9.8	Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation .....	233
9.9	Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis.....	236
9.9.1	Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele .....	236
9.9.2	Motivation durch Anerkennung .....	238
9.9.2.1	Charisma und Anerkennung von Spitzenleistungen .....	238
9.9.2.2	Charisma Begeisterung und Optimismus .....	239
9.9.2.3	Anreiz-Programme und Belohnungen.....	240
9.9.2.4	Charisma und Motivation durch Vorbilder.....	241
9.9.3	Wirkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation .....	242
<b>10</b>	<b>Verbesserung der Führungskompetenzen .....</b>	<b>249</b>
10.1	Tranasformationale Führung und Stärkenorientierung .....	249
10.2	Eigenschaften erfolgreicher Manager .....	251
10.2.1	Motivation Positive Lebenseinstellung und Weiterbildung des Managements .....	251
10.2.2	Die positive Kraft des negativen Denkens.....	254
10.2.3	Persönlichkeitsmerkmale des erfolgreichen Managers Maßnahmen der Profilstärkung.....	256
10.3	Schlüsselkompetenzen .....	267
10.3.1	Begriff und Bedeutung von Schüsselkompetenzen.....	267
10.3.1.1	Begriffe Schlüsselkompetenzen / Handlungsfähigkeit / Handlungskompetenz .....	267
10.3.1.2	Allgemeine Schlüsselkompetenzen .....	269

10.3.1.2.1	Sozialkompetenzen.....	269
10.3.1.2.2	Selbstkompetenzen.....	270
10.3.1.2.3	Methodenkompetenzen .....	271
10.3.1.2.4	Sachkompetenzen .....	272
<b>11</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>273</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>282</b>



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Abgrenzung von System-Umweltbeziehungen Umwelt-Systeme / Organisations-Subsysteme .....	56
<b>Abb. 2</b>	Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer .....	61
<b>Abb. 3</b>	Verhaltensebenen und Management.....	62
<b>Abb. 4</b>	Future-Management-Net / Basiskonzepte des Future Managements.....	70
<b>Abb. 5</b>	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung .....	75
<b>Abb. 6</b>	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation.....	88
<b>Abb. 7</b>	Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsformen von Tannenbaum und Schmidt .....	89
<b>Abb. 8</b>	Graphische Darstellung der Abhängigkeit von LPC-Wert und Führungsstil .....	92
<b>Abb. 9</b>	Führungstraining, Konsequenz der Kausalität von Führungsverhalten und Leistungsverhalten für eine an Spitzenleistungen orientierte Managementpraxis.....	94
<b>Abb. 10</b>	Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten .....	103
<b>Abb. 11</b>	„Sinn des Lebens“ exemplarisch, Mind-Map .....	124
<b>Abb. 12</b>	Die Instrumente der transformationalen Führung .....	141
<b>Abb. 13</b>	Komponenten einer werte- und transformationalen Führung .....	149
<b>Abb. 14</b>	Verhaltensregeln für erfolgreiche Führungskräfte .....	158
<b>Abb. 15</b>	Transformationale Führung und Leistung nach Bass und Avolio .....	159
<b>Abb. 16</b>	Modell der Transformationalen Führung (W. Pelz).....	161
<b>Abb. 17</b>	(Validierte) Transformationale Führungskompetenzen .....	162
<b>Abb. 18</b>	Praxis der charismatisch-transformationalen Führung .....	182

<b>Abb. 19</b>	Annahmen der Theorie X und Y nach McGregor .....	202
<b>Abb. 20</b>	Die Abhängigkeit organisatorischer Ansätze von Menschenbildern.....	202
<b>Abb. 21</b>	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenz nach Lichtmann und Hunt.....	203
<b>Abb. 22</b>	Menschenbilder und deren organisatorische Konsequenzen nach Schein .....	204
<b>Abb. 23</b>	Motivationsmodell nach Heckhausen .....	206
<b>Abb. 24</b>	Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke.....	208
<b>Abb. 25</b>	Leistungs-Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler.....	209
<b>Abb. 26</b>	Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell .....	211
<b>Abb. 27</b>	Anreizsituation und Erwartung im Erwartungs-Verhaltensmodell .....	212
<b>Abb. 28</b>	Erwartungs-Klassen im Leistungs-Verhaltensprozess .....	213
<b>Abb. 29</b>	Integriertes Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits- Leistungsverhaltens- modell / MAEF-Modell .....	216
<b>Abb. 30</b>	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	219
<b>Abb. 31</b>	Bedürfnisse, Motivtendenzen und Bedürfnisbefriedigung nach Maslow/ .....	220
<b>Abb. 32</b>	Befriedigungsgrad der Bedürfnisse nach Maslow .....	222
<b>Abb. 33</b>	Motivatorische Lücke – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen/ .....	223
<b>Abb. 34</b>	Unbefriedigte Bedürfnisse.....	224
<b>Abb. 35</b>	Gespiegelte Motivatorische Lücke als Motivationsmöglichkeitsfeld – Ansatz für die Motivation von Spitzenleistungen und Motivationseffizienz .....	225
<b>Abb. 36</b>	Dualitätstheorie .....	227
<b>Abb. 37</b>	Verstärkungsprinzip O. B. Mod. / Consequence-Management .....	230
<b>Abb. 38</b>	Instrument-Möglichkeiten der Verhaltensverstärkung .....	230
<b>Abb. 39</b>	Anforderung an die positive Verstärkung nach Skinner und Anwendungsmöglichkeiten .....	232

---

<b>Abb. 40</b>	Dominanz der Motivatoren in der Motivationskala .....	235
<b>Abb. 41</b>	infas – Umfrageergebnis zur Arbeitsplatzbeurteilung .....	236
<b>Abb. 42</b>	Anreizsystem-Modell – intrinsische und extrinsische Motivation am Beispiel Lehrperson.....	245
<b>Abb. 43</b>	Management-Motivationsindex Motivationsindex nach Führungsebene .....	251
<b>Abb. 44</b>	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	258
<b>Abb. 45</b>	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial .....	264
<b>Abb. 46</b>	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....	265
<b>Abb. 47</b>	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen .....	266
<b>Abb. 48</b>	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtige geworden sind.....	267
<b>Abb. 49</b>	Handlungskompetenz .....	269



# 1 Einleitung

Der Erfolg von Führungspersönlichkeiten ist von zahlreichen Faktoren bestimmt. Neben dem Umgang mit anderen Personen und den üblichen Führungsfähigkeiten sind die charismatischen Fähigkeiten von besonderer Bedeutung. Ursprünglich stammt das Wort Charisma aus dem Griechischen. Es bedeutet „Gnadengabe“. „Früher verstand man darunter von Gott gegebene Güter.“<sup>1</sup>

„Heute verbindet man den Begriff mit einer Offenheit, die manche Menschen ausstrahlen – mit ihrer Körpersprache ebenso wie mit ihrem Verhalten...Charisma kann man weder wie ein neues Kostüm erwerben, noch kann man es erlernen wie eine Schauspielerrolle...es kommt von innen heraus und muss sich selbst entfalten.“<sup>2</sup>

In der Öffentlichkeit, Politik und Wirtschaft werden viele Menschen als typisch charismatisch wahrgenommen. Diese Personen verfügen über etwas, was nicht allen Menschen gelingt. Sie üben einen positiven Einfluss auf andere Personen aus und ziehen sie in Ihren Bann, oder kurz gefasst sie verfügen über Charisma. Sie haben eine besondere Ausstrahlung, eine Aura, das gewisse Etwas. Sie ziehen die Aufmerksamkeit und Blicke auf sich und können andere Menschen begeistern.

Das Phänomen Charisma ist nicht genau zu fassen, beschreiben oder gar zu definieren. Es handelt sich um etwas Abstraktes, eine Aura, eine Ausstrahlung. Dies erklärt auch, warum für den Begriff Charisma unterschiedliche Auffassungen Bedeutungen oder Definitionen bestehen.

Mit der Bezeichnung Charisma wird umgangssprachlich „eine besondere Ausstrahlung“<sup>3</sup> bezeichnet.

---

<sup>1</sup> FOCUS Online [http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/experten-tipps\\_aid\\_27177.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/experten-tipps_aid_27177.html) – Stand: 08.03.2013.

<sup>2</sup> Zit. Matschnig, Monika: Psychologin und Autorin zahlreicher Ratgeber, Expertin für Körpersprache. Zitiert nach FOCUS Online [http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/experten-tipps\\_aid\\_27177.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/experten-tipps_aid_27177.html) – Stand: 08.03.2013.

<sup>3</sup> [http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/charisma\\_aid\\_27175.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/charisma_aid_27175.html) – Stand: 15.03.2013.

Charismatische Personen verfügen typischerweise über bestimmte Eigenschaften und verfolgen die unterschiedlichsten Absichten bzw. Ziele/Visionen oder Zwecke. Jedoch besteht keine einheitliche Auffassung darüber, welche die Eigenschaften charismatischer Personen sind und inwieweit diese durch Veranlagung bestimmt sind oder erlernt werden können.

Die Eigenschaften charismatischer Personen wurden u. a. durch den Psychologen Richard Wiseman<sup>4</sup>, untersucht. Dabei stellte Wisemann die folgenden drei Eigenschaften fest, über die eine charismatische Personen verfügt:

„Sie empfindet Emotionen sehr stark. Sie ist in der Lage, auch andere Menschen derart starke Gefühle erleben zu lassen. Sie ist resistent gegenüber Einflüssen anderer charismatischer Menschen.“<sup>5</sup>

Anderer Auffassung ist dagegen Gloria Beck<sup>6</sup>. Sie weist darauf hin, dass nicht jeder charismatische Mensch edle Absichten verfolgt.<sup>7</sup> Aus diesem Grund äußert Sie Zweifel am ersten Punkt der Auflistung von Wiseman:<sup>8</sup>

„Charismatische Personen müssen nicht selbst stark empfinden, es reicht, wenn sie es aussehen lassen als ob. Allerdings schließt eigene Gefühlskälte nicht aus, in anderen starke Gefühle erregen zu können. Je berechnender man agiert, umso vorhersehbarer lassen sich Emotionen in anderen hervorrufen.“<sup>9</sup>

Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten. So gelingt es bspw. charismatische Personen dass sie andere Menschen ihren Bann ziehen. „Kaum treten sie auf, ziehen sie Blicke auf sich

---

<sup>4</sup> Professor an der Universität Hertfordshire.

<sup>5</sup> [http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/charisma\\_aid\\_27175.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/charisma_aid_27175.html)  
– Stand: 15.03.2013.

<sup>6</sup> Beck, Gloria: Verbotene Rhetorik. Die Kunst der skrupellosen Manipulation. Eichborn 1. Auflage 2005.

<sup>7</sup> Beck, Gloria: Verbotene Rhetorik. Die Kunst der skrupellosen Manipulation. Eichborn 1. Auflage 2005.

<sup>8</sup> Vgl.: [http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/charisma\\_aid\\_27175.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/charisma/charisma_aid_27175.html)  
– Stand: 15.03.2013.

<sup>9</sup> Beck, Gloria: Verbotene Rhetorik. Die Kunst der skrupellosen Manipulation. Eichborn 1. Auflage 2005.

und werden von allen Seiten beachtet. Charisma ist etwas ziemlich Abstraktes.“<sup>10</sup>

Charismatische Persönlichkeiten überzeugen neben dem Fachwissen vor allem durch die Glaubwürdigkeit ihres Auftretens, ihrer Ausstrahlung, ihrer Körperhaltung, Mimik, Stimme und Ausdrucksfähigkeit. Sie verfügen über das „gewisse Etwas“, was die Menschen überzeugt.<sup>11</sup>

Jedoch worin liegt dieser Zauber begründet? Könnte es an der persönlichen Ausstrahlung liegen, welche mit einer Aura verglichen werden kann? „Ein Mensch dem Charisma zugeschrieben wird, kann beeinflussen, etwas bewirken und hat meist rhetorisch Erfolg. Selbstverständlich kann eine charismatische Persönlichkeit auch verführen und seine Überzeugungskraft missbrauchen.“<sup>12</sup>

Die Eigenschaften charismatischer Persönlichkeiten treten in verschiedenen Arten hervor. Mit der Thematik haben sich bereits viele Wissenschaftler befasst.

Charismatische Persönlichkeiten verfügen über die Fähigkeit der Wahrnehmung und Empfindung, des Gefühls und Verständnisses dessen, was die anderen Personen denken, anstreben, erreichen möchten.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.rhetorik.ch/Charisma/Charisma.html> – Stand: 20.03.2013.

<sup>11</sup> Vgl.: GRUNDIG Akademie <http://www.grundig-akademie.de/cms/?page=seminar&katid=140&seminarid=327> – Stand: 07.03.2013.

<sup>12</sup> <http://www.rhetorik.ch/Charisma/Charisma.html> – Stand: 20.03.2013.

<sup>13</sup> Vgl.: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Sinn#Bedeutung5> – Stand: 08.10.2012.



## **2 Grundbegriffe - Definitionen**

### **2.1 Führung / Leadership / Management**

#### **Führung:**

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 Entscheidungen, 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.

Zu den originären unternehmerischen Führungsaufgaben zählen unter anderem, eine Konzipierung von Grundsätzen und Basisgrundlagen für eine rationale Unternehmenspolitik, die Lösung der Koordinationsanforderung bezüglich

der Kombination der betrieblichen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital unter Hinzunahme der Technik. Dabei sind, der technische Fortschritt, die Innovationen sowie die Grundanforderungen an einen wirksamen Umweltschutz zu berücksichtigen. Es sind die anzustrebenden Unternehmensziele, möglichst unter Hinzunahme der Mitarbeiter zu definieren und zu fixieren. Ferner sind die Grundlagen für eine betriebliche Personalpolitik unter Sicherung des personalbezogenen Datenschutzes zu bestimmen, Aufgaben der Repräsentation unter Interessenvertretung zu berücksichtigen. Die derivativen, also abgeleiteten Entscheidungen sind Entscheidungen der nachgeordneten Leitung des Unternehmens.

Somit besteht die Aufgabe der Unternehmensleitung darin, im Rahmen der von der Unternehmensführung gefassten Richtlinien zu agieren, um somit die vorgegebenen und erwarteten Grundsätze, Werte und Ziele der Unternehmung mittels konkreter Anweisungen zu realisieren. Als Hilfsmittel dienen der Leitung des Unternehmens Anleitungen, Anordnungen und Kontrollen, sie sind in dieser Funktion Vermittler zwischen unternehmerischen Führungsentscheidungen und Entscheidungen der Ausführung. In der betrieblichen Praxis können Leitungsentscheidungen als delegierbare Ressort- bzw. Abteilungsentscheidungen gefällt werden von sich auf unterschiedlichen Leitungsebenen befindlichen Ressortleitern, Hauptabteilungsleitern, Abteilungsleitern, Meistern oder Vorarbeitern.

Die Aufgaben der Unternehmensführung und der Leitung der Unternehmung werden in der wissenschaftlichen Literatur oftmals auch als „dispositiven Tätigkeiten“ benannt, als Gegenüberstellung zu den überwiegend ausführenden Tätigkeiten. Eine exakte Abgrenzung „dispositiver Tätigkeit“ ist wegen des fließenden Übergangs in der Betriebspraxis weder möglich noch sinnvoll. Zum einen liegt dies daran, dass sich Unternehmensführungsaufgaben und Leitungsfunktionen bei kleineren und mittleren Betrieben im Funktionsbereich ein und der selben Person liegen, zum anderen besteht die Möglichkeit, dass in diesen Betrieben zu den Entscheidungen der Führungsspitze auch standardisierte Ausführungs- und Ressortentscheidungen zählen.

In der betrieblichen Praxis können trotz dieser theoretischen Aufgabenabgrenzungen auch Querverbindungen zum täglichen Betriebsablauf gehören. Es können sowohl von der Leitungsebene richtungweisende Strukturentscheidungen getroffen werden als auch Routineentscheidungen von der Führungsebene. Jedoch erfordern in der Regel Unternehmensführungsentscheidungen und Leitungsaufgaben ein unterschiedliches Qualitätsniveau und somit unterschiedliche Anforderungen an die relevanten Führungs- und Leitungspersonen. Eine Aufgabenabgrenzung ist aus praktischer Erfahrung notwendig, da-

mit die Unternehmensführung nicht mit alltäglicher Routinearbeit zugedeckt wird, denn für die Spitze der Unternehmensführung muss genügend Zeit bleiben für echte unternehmerische strategische Entscheidungen unter Hinzunahme kreativen Denkens.

### **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>14</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>15</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>15</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 und Leadership lassen sich unterscheiden<sup>16</sup> bzw. gegenseitig von einander abgrenzen:

- „Management ist das Arbeiten im Organisationssystem
- Leadership ist das Arbeiten am Organisationssystem.“<sup>17</sup>

Management wie auch Leadership stellen hohe Anforderungen. An eine Leadership-Persönlichkeit werden vor allem auch persönliche und charakterliche Anforderungen gestellt.<sup>18</sup> Eine erfolgreiche Umsetzung von Leadership erfolgt „mit einem im Geiste verbundenen Team und mit einer adäquaten Unterstützungsarchitektur.“<sup>19</sup>

John Kotter<sup>20</sup> und Peter Northouse<sup>21</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>22 23</sup>

### **Management:**

Für den Begriff Management und dessen, was unter Management zu verstehen ist, gibt es in der Literatur unzählige Definitions-, Erklärungs- und Beschreibungsversuche. Seit etwa Ende der 1990er Jahre wird alles Mögliche

---

<sup>16</sup> Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>17</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>18</sup> Vgl.: Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>19</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>20</sup> Kotter, John: A Force for Change: How Leadership Differs from Management, 1990.

<sup>21</sup> Northouse, Peter, G.: Leadership: Theory and Practice, Fourth Edition, 2007.

<sup>22</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>23</sup> Vgl.: Mirvis, Philip; Gunning, Louis "Tex", "Creating a Community of Leaders" in: Organizational Dynamics, Vol. 35, No.1, 2006. pp. 69 – 82.

als Management bezeichnet. Der Begriff hat nahezu eine inflationäre Anwendung gefunden. Jedoch haben viele Begriffsanwendungen überhaupt nichts mit dem zu tun, was der Bedeutung des Begriffes Management im ursprünglichen Sinne entspricht.

Die wohl kürzeste Definition für Management ist:

Management = Unternehmensführung.

In der betriebswirtschaftlichen Anwendung entspricht diese Definition dem, was unter Management zu verstehen ist. Nämlich: Management ist, was Manager in ihrer Aufgabenerfüllung tun. Sind die Manager damit beauftragt, ein Unternehmen zu führen, so stimmt diese Definition vollkommen. Die durch diese Manager durchgeführte Tätigkeit bzw. deren Aufgaben ist die Unternehmensführung.

Eine wesentlich präzisere und sehr zutreffende Definition für Management stammt von Peter Drucker:

„Im Mittelpunkt des Managements steht der Mensch. Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen...Genau darum geht es in jeder Organisation und es ist der Grund dafür, dass das Management ein so entscheidender Faktor ist. Heute arbeitet praktisch jeder von uns für eine gemanagte Einrichtung, die einem wirtschaftlichen Zweck dienen kann oder nicht ...unsere Fähigkeit, zum Wohlergehen der Gesellschaft beizutragen, hängt nicht nur von unseren persönlichen Faktoren ab, sondern auch vom Management der Organisationen, für die wir tätig sind.“<sup>24</sup>

Management bezieht sich darauf, wie ein Unternehmen zu organisieren ist, das Personal zu führen ist, wie die Weichen so gesteuert werden, dass sich das Unternehmen so entwickelt, wie es die Vorgaben, Zielgrößen und letztlich die internationalen Märkte erfordern bzw. wie es gewünscht wird. Neben dem operativen Management ist das strategische Management von übergeordneter Bedeutung. Das Management unterliegt der ständigen Veränderung. Managementtheorie und Managementverhalten stehen in interdependenten Beziehungen von:

- Technischen Veränderungen
- Gesellschaftlichen Veränderungen

---

<sup>24</sup> Vgl.: Drucker, P.: Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren. München 2002, S. 27

- Wechselnden Markt- und Wettbewerbskonstellationen  
z.B. Globalisierung
- Neuen (wirtschafts)wissenschaftlichen Erkenntnissen
- Trends / Moden

Die Märkte wandeln sich immer schneller – dennoch stellen sich für das Management noch immer die zentralen Fragen:

- Wo befinden wir uns aktuell?
- Wo wollen wir hin bzw. wo möchten wir sein?
- Wie kommen wir dort hin?

Das Management hat entsprechend Lösungsmöglichkeiten, Ziele, Visionen und Strategien aufzuzeigen und vorzuleben.<sup>25</sup>

Die zentrale Fragestellung nach dem Bestehen des Unternehmens in einer wettbewerblichen, bzw. in einer durch den Wettkampf geprägten Wirtschaft, führte Porter in den 1980er Jahren zur Thematisierung von Branchenanalysen und zur Erkenntnis der Bedeutung langfristiger Wettbewerbsvorteile.

Porter zeigte auf, dass:

- sich das Konzept der Erfahrungskurve auf die gesamte Wertschöpfungskette, also sämtliche Phasen der Arbeit an einem Produkt – beginnend von der Entwicklung bis zur Auslieferung an den Endverbraucher, anwenden lässt,
- auch weitere Strategien außer der Markt und Kostenführerschaft zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz möglich sind. Weitere Strategien sind: Differenzierung – d. h. Einzigartiges schaffen und leisten und Konzentration auf Schwerpunkte – d.h. bspw. Fokussieren auf Abnehmergruppen, Produkt, geographisches Gebiet usw.

In der Literatur besteht ein breites Spektrum an Managementdefinitionen. Jedoch lassen sich zwei Hauptgruppen unterscheiden.<sup>26</sup>

- Management im Institutionellen Sinn
- Management im funktionalen Sinn

---

<sup>25</sup> Vgl.: Covey, S. R.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 5. Aufl. Offenbach, 2008, S. 151 ff

<sup>26</sup> Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.6

### Management im Institutionellen Sinn:

Das Management im institutionellen Sinn stellt die Beschreibung einer Gruppe von Personen innerhalb einer Organisation dar, welche mit Anweisungen betraut ist.<sup>27</sup>

### Management im funktionalen Sinn:

Das Management im funktionalen Sinn ist unabhängig von bestimmten Personen. Es hat Handlungen, welche der Steuerung von Prozessen im Unternehmen dienen, zum Gegenstand.<sup>28</sup>

Nach O'Donnell<sup>29</sup> umfasst das Management die folgenden klassischen Funktionen:<sup>30</sup>

- Planung
- Organisation
- Personaleinsatz
- Führung
- Kontrolle

Die genannten Funktionen beziehen sich auf die Planung, die Organisation, den Personaleinsatz, die Kontrolle und Führung eines Unternehmens.

Die Funktionen stellen Querschnittsfunktionen dar, welche zu den Sachfunktionen eines Unternehmens in einem komplementären Verhältnis stehen.

Unter die Sachfunktionen eines Unternehmens fallen:

- Einkauf
- Produktion
- Finanzierung
- Vertrieb

---

<sup>27</sup> Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S.6

<sup>28</sup> Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S. 23 ff.

<sup>29</sup> Vgl.: Koontz, H. / O'Donnell, C.: Principles of management: an analysis of managerial functions. New York, 1955

<sup>30</sup> Vgl.: Koontz, H. / O'Donnell, C.: Principles of management: an analysis of managerial functions. New York, 1955

Dabei fallen die Managementfunktionen zwischen den Sachfunktionen wie auch innerhalb von einzelnen Sachfunktionen an.

Für eine erfolgreiche Wahrnehmung bzw. Erfüllung der Managementfunktionen sind bestimmte Fähigkeiten bzw. Schlüsselkompetenzen der Manager erforderlich.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Thematisierung und von Erkenntnissen, welche aus zahlreichen Studien abgeleitet wurden, haben sich die folgenden drei Schlüsselkompetenzen der Manager herausgebildet:

1. Managerschlüsselkompetenz: Technische Kompetenz
2. Managerschlüsselkompetenz: Soziale Kompetenz
3. Managerschlüsselkompetenz: Konzeptionelle Kompetenz

1. Managerschlüsselkompetenz: Technische Kompetenz: Technische Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Wissen, Techniken und Methoden auf den konkreten Kontext anzuwenden.<sup>31</sup>

2. Managerschlüsselkompetenz: Soziale Kompetenz: Die soziale Kompetenz umfasst u. a. die Kooperationsbereitschaft und interkulturelles Verständnis.<sup>32</sup>

3. Managerschlüsselkompetenz: Konzeptionelle Kompetenz: Die konzeptionelle Kompetenz ermöglicht es, komplexe Sachverhalte schnell zu strukturieren und in konkrete Handlungsanleitungen zu transferieren.<sup>33</sup>

Unter dem Begriff Management ist die Gesamtheit der mit dispositiven Aufgaben beschäftigten Personen zu subsumieren. Somit zählen zum Management Personen der Unternehmensführung bzw. der Unternehmensspitze und Personen der Unternehmensleitung gleichsam.

Durch das Management als Institution im Sinne einer Zusammenfassung sämtlicher mit Weisungs- und Anordnungsbefugnis ausgestatteter Personen, welche sich von der Unternehmensspitze über den Abteilungsleiter bis zum Meister erstreckt, erfolgt eine klare Abgrenzung zu den Mitarbeitern mit rein ausführender Funktion. Eine weitere Abgrenzung des Management-Begriffs ist die Aufteilung in Top-Management, Middle-Management und Lower-Management. Für die

---

<sup>31</sup> Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S. 23 ff.

<sup>32</sup> Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S. 23 ff.

<sup>33</sup> Vgl.: Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management, 6. Aufl., Wiesbaden, 2005. S. 23 ff.

Managementpraxis ist jedoch auch diese Begriffsabgrenzung nicht differenziert genug. Eine präzisere Begriffsabgrenzung wird durch eine konkrete Definition ermöglicht.

Unter dem Begriff Top-Management wird die Unternehmensführung subsumiert, womit die Funktion der Unternehmensführung zum Teilbereich des allgemeiner gefassten Begriffs des Managements wird.

Unter dem Begriff des Middle-Managements oder des Lower-Managements wird die Unternehmensleitung mit ihren betrieblichen Funktionen gefasst.

## 2.2 Transaktionale- und transformationale Führung

### Transaktionale Führung:

„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 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>34 35</sup>

„Transaktionale Führung entspricht im Kern dem viel gängigeren Allgemeinbegriff «Management» nach John Kotter, das heisst Planung, Budgetierung, Stellenbesetzung, Controlling oder Problemlösen. Der Fokus der transaktionalen Führung liegt jedoch eindeutig auf der persönlichen Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, zum Beispiel im Rahmen eines Projekts beziehungsweise des Projektmanagements. Das Setzen von Zielen, die Überwachung der Arbeitsprozesse zur Zielerreichung sowie Bewertung der Arbeitsleistungen stehen dabei im Fokus.“<sup>36</sup>

Die Transaktionale Führung kann mit „Management“ gleichgesetzt werden. Transaktionale Führung stellt eine erforderliche und erfolgreiche Grundlage

---

<sup>34</sup> Richter, Falk: Erfolgreiches Führungsverhalten: Charismatische und transformationale Führung. <http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatischeFuehrung.htm> – Stand: 14.02.2013.

<sup>35</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>36</sup> Heilmann, Tobias: Management und Leadership Kompetenzen – Die Kombination macht's. [http://www.managementpraxis.ch/praxistipp\\_view.cfm?nr=2161](http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=2161) – Stand: 14.01.2013.

der Mitarbeiterführung dar. Wenn zur Transaktionalen Führung zusätzlich transformationale beziehungsweise Leadership-Verhaltensweisen Anwendung finden, dann können daraus hohe Zusatzeffekte entstehen.<sup>37 38</sup>

### **Transformationale Führung:**

Heute sehen sich die Unternehmen einer globalen Vernetzung gegenüber. Es besteht eine hoch dynamische sich permanent beschleunigende Entwicklung. Weitere Herausforderungen gehen aus der Konvergenz von Technologien, Geschäftsmodellen, Märkten sowie Unternehmen hervor.

Im Rahmen des Change Managements sind die grundlegenden Veränderungen in Unternehmen zu planen und entsprechend umzusetzen.

Bei dynamischem Wandel erweist sich die transformationale Führung als vorteilhaft. Das Konzept der transformationalen Führung geht auf die Arbeiten von Bernard Bass<sup>39</sup> zurück. Demnach ist es den Führungskräften vor allem bei dynamischem Wandel möglich durch den Einsatz der transformationalen Führung eine wesentlich bessere Arbeitsmotivation, Leistungsbereitschaft und -Fähigkeit der Mitarbeiter zu erzielen. Dies wird hervorgerufen durch inspirierende Motivation, persönliches Vorbild, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung sowie bedingte Belohnung.<sup>40</sup>

Bei der Transformationalen Führung<sup>41</sup> handelt es sich um „ein Konzept der verhaltensorientierten Führungsforschung. Der transformationale Führer erkennt die Grundbedürfnisse seiner Mitarbeiter an, versucht aber auch, höhere Bedürfnisse – Entfaltungsbedürfnisse der Anerkennung und Selbstverwirklichung – zu wecken und zu befriedigen (Bedürfnishierarchie); baut auf dem Prinzip der bedingten Verstärkung auf: positiv erachtetes Verhalten wird durch

---

<sup>37</sup> Vgl.: Heilmann, Tobias: Management und Leadership Kompetenzen – Die Kombination macht's. [http://www.managementpraxis.ch/praxistipp\\_view.cfm?nr=2161](http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=2161) – Stand: 14.01.2013.

<sup>38</sup> Dies wird durch verschiedene internationale Studien in der Wirtschaft und auch im öffentlichen Sektor verdeutlicht.

<sup>39</sup> Bass, Bernard: The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press; 4. Aufl. 2008.

<sup>40</sup> Vgl.: Bass, Bernard: The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press; 4. Aufl. 2008.

<sup>41</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.

Lob und Belohnung verstärkt, unerwünschtes Verhalten durch Bestrafung vermindert.“<sup>42</sup>

„Transformationale Führung bedeutet, dass eine Führungskraft Mitarbeiter förmlich «verwandelt» (= transformiert) und sie zu noch mehr Arbeitsmotivation und damit -leistung führt, die über das vertraglich fixierte Engagement hinausgeht. Die transformationale Führung deckt sich somit mit dem geläufigeren Begriff «Leadership» von John Kotter, Forscher an der Harvard Business School. Die Wirkung einer transformationalen Führungskraft geht über die eines normalen Managers hinaus - vor allem, weil Mitarbeiter auf der gefühlsmäßigen, psychologischen Ebene abgeholt werden.“<sup>43</sup>

“Die Wirkung transformationaler Führung geht über die ... Wirkung transaktionaler Führung hinaus und bewirkt, dass der Mitarbeiter nicht nur die geforderte Leistung erbringt, sondern sich über das erforderliche Ausmaß hinausgehend für die Organisation engagiert. Der Begriff der Transformation bezieht sich dabei auf die Ziele des Mitarbeiters: Während der Mitarbeiter im Falle transaktionaler Führung quasi noch die Ziele der für ihn eigentlich fremden Organisation verfolgt, hat der Mitarbeiter diese Ziele infolge transformationaler Führung für sich verinnerlicht. Dies gelingt dem transformationalen Führer vor allem durch eine positive Beeinflussung des Selbstkonzepts des Mitarbeiters, Sinnggebung für organisationale Ziele und eine Förderung des Teamgeistes. Die Führungskraft formuliert beispielsweise anspruchsvolle Ziele und äußert gleichzeitig Vertrauen, dass der Mitarbeiter diese Ziele auch erreichen kann. Die Führungskraft gibt den Zielen der Organisation auch einen höheren Sinn und zeigt auf, welchen Beitrag die Mitarbeiter gemeinsam zur Erreichung dieses höheren Ziels und einer "gemeinsamen Mission" leisten. Daraus resultiert Begeisterung, Zuversicht und Stolz auf die eigene Leistung und die Zugehörigkeit zu dieser Organisation.“<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> <http://www.psychology48.com/deu/d/transformationale-fuehrung/transformationale-fuehrung.htm> – Stand: 10.01.2013.

<sup>43</sup> Heilmann, Tobias: Management und Leadership Kompetenzen – Die Kombination macht's. [http://www.managementpraxis.ch/praxistipp\\_view.cfm?nr=2161](http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=2161) – Stand: 14.01.2013.

<sup>44</sup> Richter, Falk: Erfolgreiches Führungsverhalten: Charismatische und transformationale Führung. <http://www.falkrichter.de/psychologie/charismatische-fuehrung.htm> – Stand: 14.02.2013.

Der Ansatz von Bass<sup>45</sup> und Avolio gründet auf den folgenden relevanten vier Elementen, welche für das transformationale Führungsverhalten maßgeblich sind:<sup>46 47</sup>

- Idealisierter Einfluss
- Inspirierende Motivation
- Intellektuelle Stimulierung
- Individuelle Förderung

### **2.3 Charisma / Idealisierter Einfluss / Charismatische Führung**

Der Begriff Charisma bedeutet wörtlich: ""Gnadengabe" oder auch "göttliche Gabe". Man meint damit eine Form von persönlicher Ausstrahlung, die bei anderen Menschen Bewunderung erzeugt. Häufig wird Charisma an bestimmten Personen festgemacht, ihnen quasi als Persönlichkeitseigenschaft zugeschrieben. Zwei Dinge sind dabei allerdings von großer Wichtigkeit: Charisma ist keine Eigenschaft einer Person, sondern resultiert erst aus der Zuschreibung durch eine Gruppe von Beobachtern. Charisma ist kein stabiles Merkmal, sondern entwickelt sich erst in der für Außenstehende erkennbar erfolgreichen Auseinandersetzung mit einer bestimmten Aufgabe. Wer als charismatisch wahrgenommen wird, übt in seinem Tun einen großen Einfluss auf die Menschen in seiner Umgebung aus.<sup>48</sup>

„Der Ausdruck Charisma (v. griech.: chárisma Gnadengabe) bezeichnet eigentlich in der Religion einerseits die Begabung oder Befähigung zum Empfang von Offenbarungen, Inspirationen oder Erleuchtungen, andererseits - ver-

---

<sup>45</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>46</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>47</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>48</sup> 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.

bunden mit religiöser Devianz und Innovation - die Schaffung einer eigenen von einer bestimmten Gruppe anerkannten numinosen Autorität.“<sup>49</sup>

Das Wörterbuch “The Free Dictionary” zeigt für den Begriff “Charisma” zwei Erklärungsansätze auf:

1. „ (geh.) persönliche Ausstrahlung Die Schauspielerin besitzt Charisma.
2. REL.: von Gott verliehene besondere Gabe“<sup>50</sup>

Entsprechend der Darstellung im DUDEN versteht sich unter „Charisma“ u.a. die „besondere Ausstrahlung[skraft] eines Menschen“.<sup>51</sup>

Im Wirtschaftslexikon GABLER wird „Charisma“ aus der Perspektive der psychologischen Führungsforschung wie folgt definiert:

„In der psychologischen Führungsforschung versteht man unter Charisma ein Persönlichkeitsmerkmal, das sich in bestimmten Situationen (z.B. in einer Krise) in ein bestimmtes Verhalten des Führenden übersetzt (z.B. sinngesund), um dann bei den Geführten über den Prozess der Identifikation mit dem Führenden zum Effekt (z.B. gesteigerte Motivation) zu führen. Charisma wird nicht als dauernd und situationsunabhängig angesehen, wie andere Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Intelligenz).“<sup>52</sup>

Zahlreiche Menschen werden als charismatisch wahrgenommen. Sie verfügen über Charisma. Sie haben eine besondere Ausstrahlung, das gewisse Etwas. Sie ziehen die Aufmerksamkeit und Blicke auf sich.

Das Phänomen Charisma ist nicht genau zu fassen, beschreiben oder gar zu definieren. Es handelt sich um etwas Abstraktes, eine Aura, eine Ausstrahlung. Dies erklärt auch, warum für den Begriff Charisma unterschiedliche Auffassungen Bedeutungen oder Definitionen bestehen.

---

<sup>49</sup> <http://www.woxikon.de/wort/charismatisch.php> – Stand: 08.03.2013.

<sup>50</sup> TheFreeDictionary.com Deutsches Wörterbuch  
<http://de.thefreedictionary.com/Charisma> – Stand: 06.03.2013.

<sup>51</sup> DUDEN  
<http://www.duden.de/suchen/dudenonline/charisma> – Stand: 05.03.2013.

<sup>52</sup> Wirtschaftslexikon GABLER  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/charisma.html> – Stand: 14.03.2013.