White Paper

Führung – von klassisch über modern bis evolutionär.

Autor: **Therese Weichel**

Erscheinungsdatum: **April 2022**

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG ..... **II**

1 ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL **1**

1.1 EINORDNUNG 1

1.2 BESCHREIBUNG 2

1.3 BEWERTUNG DER AUSSAGEKRAFT DES ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS 4

2 FÜHRUNGSSTILE **6**

2.1 DEFINITION FÜHRUNGSSTIL 6

2.1.1 Drei Begriffsdefinitionen *6*

2.1.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Definitionen *7*

2.2 TRADITIONELLE FÜHRUNGSSTILE 8

2.2.1 Führungsstile nach Max Weber *8*

2.2.2 Führungsstile nach Kurt Lewin *9*

2.3 MODERNE FÜHRUNGSSTILE 10

2.3.1 Situativer Führungsstil *10*

2.3.2 Gruppenbezogener Führungsstil nach Rahn *11*

2.3.3 Transaktionale Führungsstile *11*

2.3.4 Transformationale Führungsstile *11*

2.3.5 Weitere moderne Führungsstile *12*

3 EVOLUTIONÄRER ANSATZ DER FÜHRUNG NACH F. LALOUX **13**

3.1 GRUNDIDEE 13

3.2 BESCHREIBUNG 13

4 MODELL DES VERHALTENSGITTERS VON BLAKE/MOUTON **16**

4.1 BESCHREIBUNG 16

4.2 AUSSAGEKRAFT IN DER MODERNEN PRAXIS 18

5 AGILES MANAGEMENT ALS FÜHRUNG **19**

5.1 ZUSAMMENFASSUNG DES ARTIKELS „AGILES MANAGEMENT ALS FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSPRINZIP“, ERSCHIENEN AM 5.4.2017 AUF HAUFE.DE (ANHANG) 19

5.2 PERSÖNLICHE UND KRITISCHE STELLUNGNAHME 19

LITERATURVERZEICHNIS ..... **IV**

ANHANG ..... **VII**

Einleitung

Diese Ausarbeitung entstand im Rahmen meines MBA-Studiums bei der ELG E-Learning Group als Seminararbeit im Modul Unternehmensführung und Leadership. Entsprechend folgt die Struktur dieser Arbeit der dort vorgegebenen Aufgabenstellung.

Auf den ersten Blick wirkt die Zusammenstellung der Kapitel und die Auswahl der vorgestellten Führungsansätze willkürlich. Doch bietet sie einen umfassenden und dennoch kompakten Überblick zu Führungsstilen und -ansätzen.

Die Beschreibung des **St. Galler Management-Modells** und seine Bewertung in der Literatur als einem Klassiker unter den Managementmodellen liefert den Einstieg über die vielseitigen Themen des Managements.

Der zweite Teil der Ausarbeitung widmet sich den **Führungsstilen**, von traditionell nach modern. Traditionell heißt dabei nicht gleich historisch. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Führungsstilen, die in der Literatur über die Zeit analysiert und diskutiert wurden, ist nicht nur für diejenigen in Führungspositionen lohnenswert.

Es werden zwei **Führungskonzepte** näher betrachtet. Nach der Auseinandersetzung mit Laloux mit seinem evolutionären Ansatz wird man bei Blake/Mouton mit ihrem verhaltenstheoretischen Ansatz wieder in die Anfänge der mehrdimensionalen Führungstheorie manövriert.

Den Abschluss bildet das **Agile Management**. Agil – das Schlagwort schlechthin heutzutage. Basis der Auseinandersetzung bildet ein Online-Artikel. Eine komplexe Beschreibung des Agilen Managements wird hier nicht geboten, aber vielleicht der eine oder andere Aspekt für die weitere Auseinandersetzung mit dem Agilen Management.

Mein persönliches Fazit: Die Mischung macht's und es ist durchaus eine Inspiration für den persönlichen Arbeitsalltag – egal ob führend oder geführt – sich die Vielseitigkeit und Komplexität von Führung (wieder) einmal vor Augen zu führen.

Leipzig, 19.6.2022

1 St. Galler Management-Modell

1.1 Einordnung

Management-Modelle stellen, vereinfacht und unter Annahme bestimmter Voraussetzungen, reale Sachverhalte, also Elemente und ihre Beziehungen im Unternehmens- bzw. Wirtschaftskontext dar.[1] Als irrelevant angenommene Elemente werden nicht berücksichtigt.[2] Management-Modelle dienen der Vorbereitung von Unternehmensentscheidungen[3] und damit der Sicherstellung der Erreichung von Unternehmenszielen als eine der zentralen Koordinationsaufgaben des Managements in Unternehmen.

Das St. Galler Management-Modell (SGMM) wurde im Rahmen der systemorientierten Managementlehre in den 1960er Jahren entwickelt und 1972 in erster Generation (Ulrich/Krieg) veröffentlicht. Demnach werden Unternehmen als vieldimensionale und offene Systeme verstanden.[4] Neben der Systemorientierung basiert das St. Galler Management-Modell auf den Grundsätzen der Kybernetik, wonach Störungen im System im Sinne einer Selbstregulierung durch Steuerungs- und Regelungsprozesse kompensiert werden[5].

Das SGMM ist seit 1972 mehrfach neu ausgelegt worden (zweite Generation: Bleicher, 1993; dritte Generation: Rüegg-Stürm, 2002). Das jeweils bestehende Modell wurde um Bereiche und Betrachtungsaspekte ergänzt. Das aktuelle SGMM der vierten Generation (Rüegg-Stürm/Grand, 2017) stellt das Management in einen kommunikativen und reflexiven Kontext.[6] In diesem Sinne umfasst Management ebenfalls die reflektierende Auseinandersetzung mit den bestehenden Strukturen und Systemen.[7] Auch Kommunikations- und Entscheidungsprozesse stehen im Fokus dieser vierten Generation.[8]

---

[1] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Modell (abgerufen am 26.2.2022); vgl. https://www.studysmarter.de/schule/wirtschaft/betriebswirtschaftslehre/managementmodelle/ (abgerufen am 26.2.2022)
[2] Vgl. https://www.themanager.org/2015/02/management-models-tools/ (abgerufen am 26.2.2022)
[3] Vgl. Jung, 2016, S. 42
[4] Vgl. Malik, 2008, S. 21
[5] Vgl. Jung, 2016, S. 53
[6] Vgl. https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/geschichte/ (abgerufen am 26.2.2022)
[7] Vgl. https://oiba.ch/das-st-galler-management-modell-reloaded/#02 (abgerufen am 12.3.2022)
[8] Vgl. https://oiba.ch/das-st-galler-management-modell-reloaded/#02 (abgerufen am 12.3.2022)

1.2 Beschreibung

Im Folgenden wird das 2017 veröffentlichte „neue“ St. Galler Management-Modell beschrieben. Es werden die in der 2020 veröffentlichen Erweiterung als Aufgabenperspektive zusammengefassten Kategorien beleuchtet. Auf die gleichzeitig eingeführte Praxisperspektive, welche die vier Schlüsselfaktoren Wertschöpfung, Orientierungsrahmen, Management-Praxis und Umwelt umfasst[9], wird hier nicht näher eingegangen.

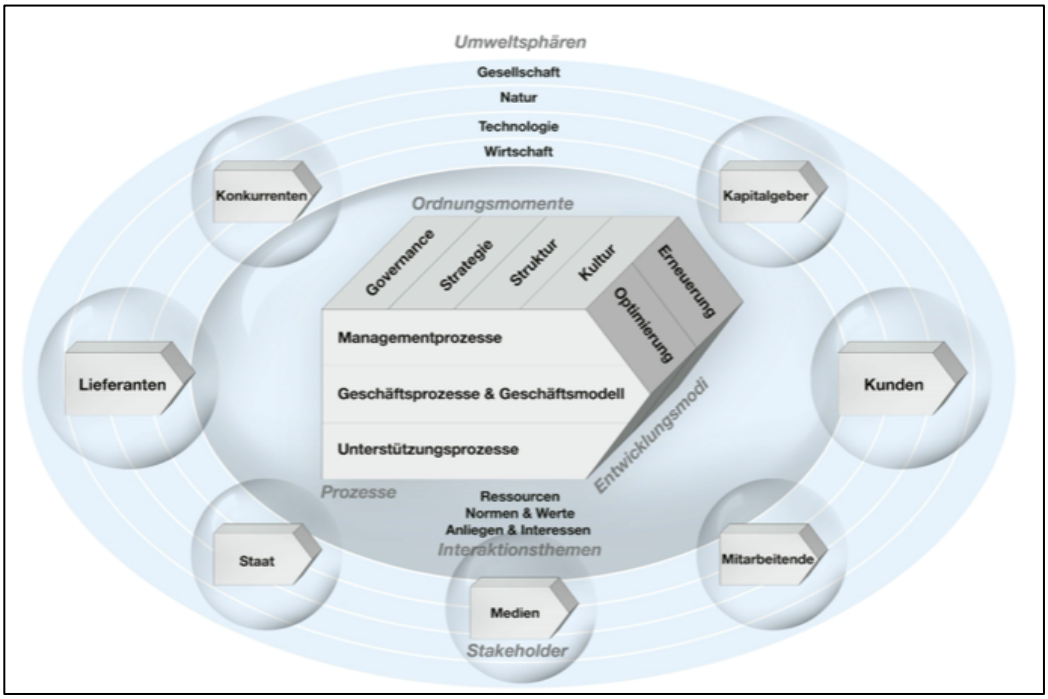

Abbildung 1: St. Galler Management-Modell[10]

Das SGMM umfasst sechs Schlüsselkategorien, wobei sowohl die Umfeldebene als auch die Innensicht auf das Unternehmen berücksichtigt werden. Im Folgenden sollen die Schlüsselkategorien näher beschrieben werden:

Kategorien auf der Umfeldebene:

- Umweltsphären
  Es werden die vier allgemeinen Umweltsphären Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft unterschieden. Eine klare Abgrenzung ist dabei nicht immer möglich – beispielsweise zu erkennen an den Entwicklungen der Automobilbranche in

[9] Vgl. Bieger/Heer/Kuster/Tuckermann, 2021, S. 27
[10] Vgl. Rüegg-Stürm/Grand, 2020, S. 53

Richtung E-Mobilität, deren Unternehmen Einflüsse aus mehreren Umweltsphären gleichermaßen erfahren. Die Umweltsphären beeinflussen das Unternehmen von außen, jedoch hat das Unternehmen selbst keinen Einfluss auf ebendiese. Ziel des Unternehmens sollte es sein, sich äußeren Umfeld-Einflüssen anzupassen und Trends rechtzeitig aufzufassen.

- Stakeholder = Anspruchsgruppen
  Diese Kategorie umfasst sämtliche Gruppen oder Institutionen, die Ansprüche an das Unternehmen erheben, weil sich die Wertschöpfung des Unternehmens auf sie auswirkt. Gemeint sind Kunden, Mitarbeiter, Medien, der Staat, Lieferanten, Konkurrenten und Kapitalgeber. Zielkonflikte zwischen einzelnen Anspruchsgruppen sind möglich, wenn ihre Interessen gegensätzlich sind. Z.B. fordern Mitarbeiter mehr Gehalt, wohingegen Kapitalgeber eine höhere Gewinnausschüttung anstreben. Dagegen ist eine höhere Nachhaltigkeit in Produktionsprozessen ein Ziel, das direkt oder indirekt im Interesse aller Anspruchsgruppen steht. Das Unternehmen sieht sich der Herausforderung gegenüber, für die Erfüllung der Ansprüche seiner Stakeholder eine Balance zu finden und ggf. Priorisierungen vorzunehmen.
- Interaktionsthemen
  Hiermit sind die Bereiche Ressourcen, Normen und Werte sowie allgemeine Interessen gemeint. In diesen Bereichen muss ein Unternehmen aktiv mit seinen Anspruchsgruppen kommunizieren und es findet ein Austausch zwischen der externen Umfeldebene und dem internen System, dem Unternehmen, statt.

Kategorien mit Bezug auf die Innensicht des Unternehmens, die die Aspekte Organisation und Management berücksichtigt:

- Ordnungsmomente
  Strategie, Struktur, Kultur sowie Governance[11] sind Elemente, die dem Unternehmen eine gewisse Ordnung verschaffen. Sie vermitteln dem Unternehmen einen individuellen Charakter. Die Strategie bestimmt die grundsätzliche Ausrichtung und formt die Zielstellungen des Unternehmens. Struktur und Governance schaffen einen Organisations- und Ordnungsrahmen. Die Kultur umfasst Werte und Handlungsweisen, welche die Handlungen und das Verhalten der Unternehmensmitglieder formen.

[11] Als Governance wird im Allgemeinen das Steuerungs- und Regelungssystem einer Organisation bezeichnet. (vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Governance, abgerufen am 12.3.2022)

- Prozesse
  Hier werden sämtliche Prozesse zusammengefasst, die zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, entsprechend ihren Aufgaben z.B. Vertrieb, Produktion. Es werden drei Bereiche unterschieden: Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse. Managementprozesse sind die Prozesse der Entscheidungsebene. Dazu gehört das normative, strategische und operative Management. Das normative Management gibt Ziele und Leitideen des Unternehmens vor. Die Entwicklung der Unternehmensstrategie liegt beim strategischen Management. Das operative Management sichert die Durchführung der Strategien. Die Geschäftsprozesse umfassen die eigentlichen Herstellungsprozesse. Unterstützungsprozesse sind solche Prozesse, welche die Management- und Geschäftsprozesse unterstützen, z.B. Buchhaltung.
- Entwicklungsmodi
  Die Spitze der die Innensicht des Unternehmens darstellenden Grafik bilden Innovationen, jene Bereiche, die das Unternehmen voranbringen und die künftige Zielerreichung sicherstellen. Hierzu gehören Optimierungen, aber auch die komplette Erneuerung von Bereichen des Unternehmens, unter anderem in Antwort auf Veränderungen der Umweltsphären.

Das SGMM setzt sich in der aktuellsten Generation in weiteren Betrachtungsebenen detailliert mit den Aspekten Umfeld, Organisation und Management auseinander, was im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter erläutert wird.

1.3 Bewertung der Aussagekraft des St. Galler Management-Modells

Management-Modelle stellen spezifische Sachverhalte in den Fokus. Zugunsten der Übersichtlichkeit werden für den Sachverhalt irrelevante Faktoren außen vorgelassen, die im Praxiskontext unternehmerischer Entscheidungen jedoch nicht vernachlässigt werden dürften. Je mehr Faktoren wiederum im Modell berücksichtigt werden, desto komplexer ist es, was eine praktische Anwendung als Instrument zur Entscheidungsfindung erschwert. Das SGMM berücksichtigt sowohl organisationsinterne wie auch externe Faktoren. Zugleich werden alle Schlüsselkategorien in ihrer Vielschichtigkeit betrachtet und Interaktionen verdeutlicht. Die vielen Betrachtungsebenen machen es

sehr komplex. Es wird als theorielastig kritisiert.[12] Das schränkt die praktische Anwendbarkeit des Modells im Rahmen der Entscheidungsfindung im Unternehmen ein.

Im Rahmen der Recherche für diese Arbeit fanden sich nur wenige Verweise darauf, dass bestimmte Einflussfaktoren im St. Galler Management-Modell nicht berücksichtigt würden. Es wird z.B. erwähnt, dass das Modell die Humanressourcenentwicklung lediglich am Rande betrachtet.[13]

Bei der Anwendung von Management-Modellen für die Vorbereitung von Unternehmensentscheidungen besteht die Gefahr des Modellplatonismus[14], wonach für bekannte, eigentlich entscheidende Einflussfaktoren Ceteris-Paribus-Annahmen getroffen werden und damit ihren Realitätsbezug verlieren. In der Anwendung des SGMM erscheint diese Vereinfachungsstrategie angesichts der hohen Komplexität wahrscheinlich.

Da Management-Modelle in ihrem historischen Kontext entwickelt werden, verändert sich im Zeitverlauf mit der Änderung bestimmter Bedingungen ihre Aussagekraft.[15] Wenn auch die grundlegende Idee ihre Gültigkeit nicht verliert, können über die Zeit Einflussfaktoren an relevanter Bedeutung gewinnen, die bis dahin in der Modellbetrachtung nicht berücksichtigt wurden. Zugleich kann der Mode-Effekt bestimmter Management-Modelle zu Management-Trends[16] führen, die zwar zeitgemäß sind, jedoch z.B. nicht zur Strategie oder Kultur des Unternehmens passen. Bei der Anwendung dieser Modelle werden für das Unternehmen wichtige Schwerpunkte nicht berücksichtigt. Obwohl das SGMM seit fünfzig Jahren besteht, finden aktuelle betriebswirtschaftliche Erkenntnisse in der jeweils aktuellen Generation Berücksichtigung. Damit bleibt das SGMM ein aktuelles und zeitgemäßes Management-Modell.

---

[12] Vgl. https://oiba.ch/das-st-galler-management-modell-reloaded/#02 (abgerufen am 12.3.2022)
[13] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Management-Modell#Abgrenzung_zu_anderen_Managementkonzepten (abgerufen am 12.3.2022)
[14] Vgl. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/modellplatonismus-38953 (abgerufen am 12.3.2022)
[15] Vgl. https://www.themanager.org/2015/02/management-models-tools/ (abgerufen am 26.2.2022)
[16] Vgl. https://www.themanager.org/2015/02/management-models-tools/ (abgerufen am 26.2.2022)

2 Führungsstile

2.1 Definition Führungsstil

2.1.1 Drei Begriffsdefinitionen

- **Definition nach Rosenstiel[17]:**

Der Begriffsklärung des Führungsstils geht die Definition von Führung voraus. Unter Führung ist die zielgerichtete Einflussnahme auf die Geführten zu verstehen, wobei sich die Ziele, die erreicht werden sollen, vornehmlich aus den Zielen des Unternehmens ergeben. Rosenstiel unterscheidet in Führung durch Strukturen und Führung durch Menschen. Der Führungserfolg wird dabei vorrangig an der Person des Führenden festgemacht. Zahlreiche Führungseigenschaften machen die Führungsperson aus und bedingen in Verbindung mit der konkreten Situation das Führungsverhalten. Der Führungsstil wird hier als ein Konzept eingestuft, nach dem das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern möglichst konsistent ist. Aus diesem Grund wird der Führungsstil als ein Merkmal der Person betrachtet, mit einer direkten Auswirkung auf die geführten Mitarbeiter. Rosenstiel führt den autoritären und den kooperativen Führungsstil als die in Untersuchungen zumeist angewandten an, basierend auf den Grundlagenforschungen von Kurt Lewin. Dabei stellt er heraus, dass es aufgrund der Interaktion von Person und Situation den einen richtigen Führungsstil nicht gibt. Als Einflussfaktoren für den gelebten Führungsstil werden Persönlichkeitsmerkmale der Führenden und Geführten, hierarchische Strukturen oder auch Unternehmenstraditionen angeführt.

- **Definition nach Huber[18]:**

Huber stellt den Führungsstil neben Führungsinstrumenten und -konzepten als Aspekte der Personalführung, einem Teil der Unternehmensführung, dar. Personalführung meint die „Ausübung der Funktionen von Vorgesetzten“ hinsichtlich der „Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Verhaltens und der Einstellungen von Mitarbeitern“ im Sinne einer ergebnisorientierten Leistungserbringung. Man unterscheidet

[17] Vgl. von Rosenstiel/Nerdinger, 2020, S. 21ff.
[18] Vgl. Huber, 2017, S. 152ff.

formale und informale Führung, sowie Machtstrukturen und Autorität. Huber definiert messbare Kriterien für die Führungseffizienz. Ansätze von Führungsstilen sollen maßgebliche Verhaltensdimensionen identifizieren und damit die Führungseffizienz vorhersagbar machen. Huber definiert Führungsstile als charakteristische grundlegende Orientierung von im Allgemeinen situationsunabhängigem Führungsverhalten. Führungsstile stehen dabei in Wechselwirkung mit zahlreichen Einflussfaktoren im Unternehmen. Es werden u.a. die Führungsstile basierend auf den Herrschaftsformen nach Max Weber angeführt, wobei angemerkt wird, dass diese als Idealtypen dienen und das tatsächliche Führungsverhalten stärker situationsabhängig ist.

- **Definition nach Weinert[19]:**

Führung wird von Weinert als Prozess verstanden, auf verschiedenen Ebenen Einfluss auf die Gruppenmitglieder zu nehmen, um diese zur Erreichung gesetzter Ziele zu motivieren. Erfolgsfaktoren des Führungsprozesses sind Arbeitserfolg, Effizienz, Macht und Einfluss. Verschiedene Kriterien wie z.B. Art der Arbeit, Organisationsklima oder auch die Persönlichkeit der Führungsperson bedingen den Führungsprozess, mit unterschiedlichen Effekten auf die Arbeitsgruppe hinsichtlich z.B. Motivation oder Leistung. Als Führungsverhalten werden die situationsabhängigen Aktivitäten der Führungsperson definiert. Der Führungsstil bildet hingegen die situationsunabhängige stabile Grundlage für Verhalten in verschiedenen Situationen. Weinert setzt sich weiter mit verschiedenen Ansätzen und Führungstheorien auseinander, die sowohl Verhalten wie auch Charaktereigenschaften zur Differenzierung verschiedener Führungsstile heranziehen.

2.1.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Definitionen

Um einen Vergleich der Begriffsdefinitionen für Führungsstil vorzunehmen, muss zunächst klargestellt werden, wie das Bestimmungswort Führung von den drei Autoren definiert wird. Führung wird einheitlich als zielgerichtete Einflussnahme eines Führenden auf einen oder mehrere Geführte definiert. Huber stellt die Führung dabei als „Ausübung einer Funktion“ dar. Weinert fokussiert den Aspekt der Einflussnahme im Führungsprozess.

[19] Vgl. Weinert, 2004, S. 465ff.

Die Verortung des Führungsstils im Kontext der Führung und damit auch seine Relevanz wird unterschiedlich vorgenommen. Für Rosenstiel ist der Führungsstil ein Personenmerkmal, wogegen Huber den Führungsstil als eher abstraktes Orientierungsmuster einordnet. Bei Weinert steht der Führungsstil als Bindeglied zwischen Einflussfaktoren und Effekten auf die Arbeitsgruppe.

Huber und Weinert grenzen den Führungsstil klar als die Grundlage des Führungsverhaltens ab. Im Gegensatz zum Führungsverhalten, das situationsabhängig ist, ist der Führungsstil situativ konsistent. Rosenstiel definiert die konstanten Verhaltenszüge einer Person als ihren Führungsstil, und schafft damit keine ganz klare Trennung.

2.2 Traditionelle Führungsstile

2.2.1 Führungsstile nach Max Weber

In der Literatur werden als traditionelle Führungsstile die Führungsstile nach Max Weber aufgeführt.[20] Der Soziologe Max Weber ging der Frage nach, warum Menschen sich beherrschen lassen. Auf Basis der von ihm entwickelten Herrschaftsformen wurden vier idealtypische tradierende Führungsstile abgeleitet, die sich jeweils insbesondere in ihrem Führungsanspruch unterscheiden.

2.2.1.1 Autokratischer Führungsstil

Der autokratische Führende hat einen großen Führungsapparat unter sich. Es herrscht eine strenge Hierarchie. Der Führende hat die absolute Entscheidungsgewalt. Von Mitarbeitern wird uneingeschränkter Gehorsam gefordert. Die enge Kontrolle und Umsetzung von Sanktionen führen zu Demotivation und hemmen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Entscheidungswege sind kurz und schnell, was insbesondere in Krisenmomenten vorteilhaft sein kann.

2.2.1.2 Patriarchalischer Führungsstil

Der patriarchalische Führende, vornehmlich in Familien- oder Kleinunternehmen, ist der alleinige Entscheider. Im Unterschied zum autokratischen Führenden übernimmt

[20] Vgl. Huber, 2017, S. 157

er eine gewisse Fürsorge für die Mitarbeiter[21]. Die Legitimation zur Führung zieht der Führende aus seiner Erfahrung. Die Mitarbeiter führen lediglich Anweisungen aus. Es wird absoluter Gehorsam und Linientreue gefordert. Entscheidungswege sind zwar kurz und überschaubar, jedoch erhöht sich mit der Konzentration der Entscheidungsgewalt auf eine Person die Gefahr von Fehlentscheidungen.

2.2.1.3 Charismatischer Führungsstil

Auch der charismatische Führende hat die alleinige Entscheidungsgewalt im Unternehmen.[22] Die Machtfülle definiert sich über die Ausstrahlung des Führenden. In Krisenmomenten kann der Führende, wenn seine Position als Leitfigur positiv besetzt ist, die Mitarbeiter motivieren. Dieser Führungsstil ist nicht erlernbar, weil Charisma eine Charaktereigenschaft ist.[23]

2.2.1.4 Bürokratischer Führungsstil

Dieser Führungsstil ist personenunabhängig und definiert sich über strikte Vorschriften und Strukturen. Die Führungsmacht liegt in den Strukturen.[24] Der Vorgesetzte ist austauschbar. Der Führungsanspruch leitet sich aus den Vorschriften ab.[25] Arbeitsanweisungen und geregelte Abläufe mindern Fehlentscheidungen und schaffen Verlässlichkeit.[26] Gleichzeitig sind Veränderungen nur schwer umsetzbar und Vorgesetzte in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt.

2.2.2 Führungsstile nach Kurt Lewin

Den Psychologen Kurt Lewin beschäftigte, wie sich verschiedene Stile auf Gruppen auswirken. Im Gegensatz zu den von Max Weber vorgestellten Führungsstilen unterscheidet Lewin nach dem Grad des Austausches der Führungskraft mit den Mitarbeitern. Er unterschied drei verschiedene Führungsstile, entsprechend ihrem Disziplinierungsgrad.

---

[21] Vgl. https://www.fuer-gruender.de/blog/fuehrungsstile/ (abgerufen am 20.3.2022)
[22] Vgl. https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrungsstile.php (abgerufen am 20.3.2022)
[23] Vgl. https://prescreen.io/de/glossar/fuehrungsstile (abgerufen am 20.3.2022)
[24] Vgl. https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrungsstile.php (abgerufen am 20.3.2022)
[25] Vgl. https://www.ibim.de/management/3-2.htm (abgerufen am 20.3.2022)
[26] Vgl. https://prescreen.io/de/glossar/fuehrungsstile (abgerufen am 20.3.2022)

2.2.2.1 Autoritärer Führungsstil

Die Entscheidungen und Weisungen werden einzig von der Führungskraft getroffen. Mitarbeiter führen Anweisungen aus und haben keinen Einfluss auf Entscheidungen. Von den Mitarbeitern wird Disziplin und Gehorsam eingefordert. Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem autokratischen Ansatz nach Weber.

2.2.2.2 Kooperativer Führungsstil

Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse eingebunden und erhalten Mitbestimmungsrechte. Eine wesentliche Funktion des Vorgesetzten ist das Delegieren von Aufgaben und die Motivation der Mitarbeiter.[27] Die Kontrolle durch den Vorgesetzten wird teils durch Selbstkontrolle ersetzt.[28] Es kann ein Recht auf Kritik am Vorgesetzten eingeräumt werden. Die Einbeziehung der Mitarbeiter wirkt motivierend, führt allerdings zu längeren Entscheidungswegen.

2.2.2.3 Laissez-Faire Führungsstil

Der Führende greift in die Arbeitsabläufe nicht ein und gibt lediglich Ziele vor. Entscheidungen werden innerhalb der Gruppe getroffen. Der hohe Selbstbestimmungsgrad kann bei den Mitarbeitern die Kreativität und Leistung fördern.[29] Allerdings kann dieser Führungsstil ebenso zu Überforderung der Mitarbeiter führen.[30] Mangelndes Verantwortungsbewusstsein kann eine schlechte Koordination der Arbeitsaufgaben und damit zu Chaos und Ineffizienz führen.

2.3 Moderne Führungsstile

2.3.1 Situativer Führungsstil

Als situativer Führungsstil wird bezeichnet, wenn je nach Mitarbeiter und Situation die Führungskraft zwischen den existierenden, in der Theorie eindimensionalen Führungsstilen wechselt.[31] Im Kontingenzansatz von Hersey und Blanchard beispielsweise wird

---

[27] Vgl. https://karrierebibel.de/fuehrungsstile/ (abgerufen am 22.3.2022)
[28] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil (abgerufen am 22.3.2022)
[29] Vgl. https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrung-fuehrungsstil-laissez-faire.php (abgerufen am 22.3.2022)
[30] Vgl. https://www.fuer-gruender.de/blog/fuehrungsstile/ (abgerufen am 22.3.2022)
[31] Vgl. https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrung-situativer-fuehrungsstil.php (abgerufen am 23.3.2022)

der sog. Reifegrad des Mitarbeiters herangezogen, um einen mehr oder weniger aufgaben- bzw. mitarbeiterorientierten Führungsstil anzuwenden.[32] Es gibt weitere Ansätze der situativen Führung, die auf verschiedene Weise Person und Situation kombinieren.

2.3.2 Gruppenbezogener Führungsstil nach Rahn

Dieser Ansatz berücksichtigt die Rolle und das Verhalten eines Mitarbeiters in der Gruppe und unterscheidet hiernach verschiedene Stile. Unterschieden wird z.B. ein integrierender Stil für Neue oder Außenseiter, ein anspornender Stil für Leistungsschwache, ein fördernder Stil für Leistungsstarke usw. [33] Welcher Führungsstil angewendet wird, hängt vom individuellen Mitarbeiter, seiner Rolle im Team und der Gruppendynamik ab.[34]

2.3.3 Transaktionale Führungsstile

Bei transaktionalen Führungsstilen steht ein Austauschverhältnis von Leistungen des Mitarbeiters und materiellen oder immateriellen Gegenleistungen des Vorgesetzten im Mittelpunkt. Die Erreichung klarer Zielvorgaben wird z.B. durch einen Bonus oder Lob belohnt. Ein Beispiel für einen transaktionalen Führungsstil ist Management by Objectives mit klar definierten Zielvereinbarungen.[35]

2.3.4 Transformationale Führungsstile

Weg von monetären Anreizen hin zu einer intrinsischen Motivation über die Vermittlung von Wertevorstellungen orientieren sich transformationale Führungsstile. Nach Bass werden Mitarbeiter durch Verhaltensweisen des Vorgesetzen wie z.B. Vorbildfunktion, Sinnstiftung, intellektuelle Stimulierung oder individuelle Förderung geführt.[36] Beispielsweise stellt die sinn- und werteorientierte Führung anhand eines Unternehmensleitbilds eines solchen transformationalen Führungsstil dar.

---

[32] Vgl. von Rosenstiel/Nerdinger, 2020, S. 37f.
[33] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil (abgerufen am 23.3.2022)
[34] Vgl. https://prescreen.io/de/glossar/fuehrungsstile/#rahn (abgerufen am 23.3.2022)
[35] Vgl. Pastoors/Becker/Ebert/Auge, 2019, S. 7f.
[36] Vgl. Pastoors/Becker/Ebert/Auge, 2019, S. 8f.

2.3.5 Weitere moderne Führungsstile

Insbesondere in Internetveröffentlichungen werden zahlreiche moderne Führungsstile aufgeführt. Grundsätzlich rücken Teamarbeit sowie interaktiver Austausch auf Augenhöhe vor und der Mensch steht im Mittelpunkt.[37] Bei agilen Führungsstilen beispielsweise stehen Selbstorganisation, eine offene Fehlerkultur und der stärkenkonforme Einsatz der Mitarbeiter im Mittelpunkt.[38]

[37] Vgl. https://www.buero-kaizen.de/fuehrungsstile/ (abgerufen am 23.3.2022)
[38] Vgl. https://www.fuer-gruender.de/blog/fuehrungsstile/ (abgerufen am 23.3.2022)

3 Evolutionärer Ansatz der Führung nach F. Laloux

3.1 Grundidee

Gemäß Laloux läuft in den heutigen Organisationen etwas schief.[39] Mitarbeiter haben keine Freude an ihrer Arbeit. Führungskräfte erscheinen allmächtig, sind in Wirklichkeit aber ebenso erschöpft. Kundenvertrauen und Markentreue sind genauso wie Moral und Werteorientierung an einem Tiefpunkt. Neben profitgetriebenen Unternehmen sieht man selbst in vordergründig gemeinnützigen Organisationen wie Krankenhäusern oder Schulen den Zusammenbruch der Führung. Alle diese Beobachtungen sind Zeichen dafür, dass ein gesellschaftlicher Entwicklungssprung bevorsteht, und damit ein neues Managementparadigma entstehen könnte.[40] Die bisherigen Entwicklungsstufen mit der impulsiven, der traditionellen konformistischen, der modernen leistungsorientierten und der postmodernen pluralistischen Weltansicht sind durch hierarchische Strukturen und Machtkonzentration geprägt. Macht als knappes Gut wird umkämpft und das führt zu Angst und Gier, in der Folge zu Resignation.[41] Die integrale evolutionäre Weltansicht kennzeichnet sich durch die Wahrnehmung der Möglichkeiten zur individuellen und kollektiven Entfaltung. Die Identifikation mit dem Ego und demzufolge die Entscheidungsfindung nach äußeren Faktoren weicht der Bedeutung der inneren Stimmigkeit und der Suche nach Ganzheit. Laloux hat zwölf Unternehmen beobachtet, wie sie diese neue Ideologie umsetzen. Hierauf basiert sein evolutionärer Managementansatz.

3.2 Beschreibung

Bei Laloux geht es nicht darum, betriebswirtschaftliche Elemente ganz oder teilweise in schematischen Modellen darzustellen. Es geht darum, die beschriebene integrale evolutionäre Weltansicht und die sich damit verändernden Bedürfnisse der Mitarbeiter in die Strukturen der Organisation zu überführen, damit die Mitarbeiter ihre vollen Potenziale gewinnbringend und zielorientiert für das Unternehmen einsetzen können.

[39] Vgl. Laloux, 2017, S. 14
[40] Vgl. Laloux, 2017, S. 19
[41] Vgl. https://reinventingorganizationswiki.com/theory/self-management/ (abgerufen am 26.3.2022)

In seinem evolutionären Ansatz wird das Unternehmen als lebendiges System beschrieben. Wie in der Natur auch, ist auch das Unternehmen ständig Veränderungen ausgesetzt, an die es sich im Sinne der Evolution anpassen muss, um zu bestehen.

Der evolutionäre Managementansatz basiert auf drei sog. „Durchbrüchen“, wobei nicht notwendigerweise alle diese drei Anwendung finden müssen, sie sich wohl aber einander verstärken können.[42]

- Selbstführung

Evolutionäre Organisationen verabschieden sich von Pyramiden und Hierarchien und setzen auf Systeme mit kollektiver Intelligenz und geteilter Autorität. Je komplexer das System, desto weniger ist eine hierarchische Organisation möglich. Führung findet im Team statt. Managementaufgaben werden aufgeteilt. Es gibt natürliche Hierarchien, weil Mitarbeiter unterschiedliche Stärken einbringen. Gewisse Strukturen und Regulierungssysteme existieren auch in diesen Unternehmen. Die Unternehmensführung übernimmt die Rolle, die Umsetzung der evolutionären Strukturen sicherzustellen. Außerdem behält sie die Rolle der Repräsentation nach außen.

- Ganzheit

Mitarbeiter dürfen und sollen professionelle Masken ablegen und ihre ganze Persönlichkeit bei der Arbeit einbringen können. Gleichzeitig gilt es, alle Verpflichtungen des Mitarbeiters zu würdigen, auch diejenigen außerhalb der Arbeit. Der Arbeitsplatz soll eine sichere Umgebung bieten, damit Mitarbeiter sich zu öffnen trauen. Grundregeln für den gemeinsamen Umgang, Wertschätzung und Raum zur Reflexion werden als wichtige Voraussetzungen dafür genannt.

- Evolutionärer Sinn

Visionen und Strategien werden nicht mehr definiert und vorgegeben. Vielmehr besitzt das Unternehmen als lebendiges System ein Eigenleben. Die Entwicklung passiert infolge eines inneren Gespürs für die nächsten Schritte in allen Bereichen. Der originäre Sinn des Unternehmens kann richtungsweisend sein. Intuition und Eigenregie bilden Entscheidungsgrundlagen, schließen allerdings Strategieplanungen dabei nicht gänzlich aus. Wenn auch jeder Mitarbeiter im Sinne der Selbstführung als

[42] Vgl. Laloux, 2017, S. 55

Entwicklungssensor wirken kann, werden solche strategischen Überlegungen häufig vom Gründer übernommen.

Um diese „Durchbrüche“ in einem Unternehmen zu realisieren, braucht es laut Laloux zweierlei: ein Top-Management, das die evolutionäre Weltansicht lebt, und Eigentümer, die diese Weltansicht zumindest annehmen. Weitere Einschränkungen wie etwa stark regulierte Märkte oder kulturelle Besonderheiten gibt es nach Laloux nicht. Ebenso wenig gibt es Umsetzungsvorgaben oder Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des evolutionären Ansatzes in Unternehmen, ganz nach dem evolutionären Sinn.

4 Modell des Verhaltensgitters von Blake/Mouton

4.1 Beschreibung

Das Modell des Verhaltensgitters von Blake/Mouton ist ein verhaltenstheoretisches Führungskonzept. Im Allgemeinen kombinieren verhaltenstheoretische Führungskonzepte verschiedene Dimensionen von Führungsverhalten und berücksichtigen dabei auch situationsbedingte Einflussfaktoren.[43]

Blake und Mouton, zwei US-amerikanische Forscher, berücksichtigen in ihrem 1964 vorgestellten Modell die zwei Dimensionen Personen- bzw. Mitarbeiterorientierung sowie Aufgabenorientierung. In Abgrenzung zu anderen Modellen gehen Blake/Mouton davon aus, dass diese beiden Dimensionen in Abhängigkeit zueinanderstehen und sich nicht ausschließen.[44] Aus der Kombination der Ausprägungen der jeweiligen Dimension ergeben sich fünf wesentliche Verhaltensstile:

- Typ 9/9 – Teammanagement

Engagierte Mitarbeiter verfolgen gemeinsame Ziele. Die entstehende gegenseitige Abhängigkeit durch gemeinsame Zielverfolgung schafft Vertrauen und respektvollen Umgang. Dieser Stil wird als der „ideale“ Führungsstil gesehen. Sowohl Aufgaben- als auch Mitarbeiterorientierung sind hoch.

- Typ 9/1 – Authority Obedience / Befehlsmanagement

Hohe Aufgabenorientierung bei geringem Interesse für die Mitarbeiter besteht in diesem Führungsstil. Effiziente Arbeit wird durch Planung und Festlegung der Arbeitsprozesse erreicht. Menschliche Elemente und Störfaktoren müssen auf ein Minimum reduziert werden.

- Typ 1/1 – Impoverished Management / Überlebensmanagement

Dieser Führungsstil zeichnet sich durch minimale Einflussnahme auf die Arbeitsleistung und die Mitarbeiter aus. Das Ziel ist hier lediglich, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten. Für beide Dimensionen wird minimales Interesse aufgebacht. Dieser Führungsstil gilt als der schlechteste in dieser Betrachtung.

[43] Vgl. Huber, 2017, S. 159
[44] Vgl. Weinert, 2017, S. 475

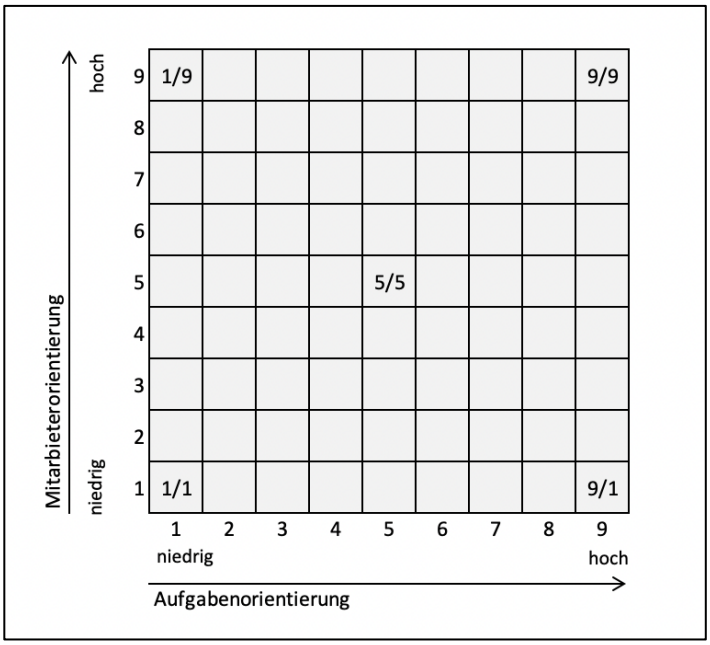

Abbildung 2: Darstellung des Grid-Führungsmodells nach Blake / Mouton[45]

- Typ 1/9 – Country Club Management / Vereinsmanagement

Es herrscht ein gutes Betriebsklima. Die Arbeitsleistung wird erbracht, weil die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach zwischenmenschlichen Beziehungen befriedigt werden. Die Aufgabenorientierung trägt zur Arbeitsleistung nur wenig bei, mit möglichem negativem Effekt auf die Effizienz der Arbeit.

- Typ 5/5 – Middle of the road Management / Organization-Man-Management / Humanes Organisationsmanagement

Zwischen den beiden Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung wird eine ausgewogene Kompromisslösung angestrebt. Es werden gute Arbeitsleistungen erzielt und das Arbeitsklima ist auf einem zufriedenstellenden Niveau.

Neben den aufgeführten Verhaltensstilen, die jeweils die minimale bzw. maximale Ausprägung der jeweiligen Dimension berücksichtigen, gibt es Kombinationen mit den entsprechenden Abstufungen. Alle Formen mit Ausprägungen beider Dimensionen zwischen 5 und 9 werden als erstrebenswert bezeichnet.[46] Neben der theoretischen Auseinandersetzung liefern Blake/Mouton Vorgehensweisen für Trainingsprogramme für

[45] Eigene Darstellung, in Anlehnung an Weinert, 2004, S. 276, sowie Huber, 2017, S. 159
[46] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Managerial_Grid (abgerufen am 26.3.2022)

Führungskräfte. Grundlage bildet die Einordnung der Führungskraft in das vorgestellte Verhaltensgitter und ein daraus resultierendes passendes Entwicklungsprogramm.

4.2 Aussagekraft in der modernen Praxis

Trotz fehlender empirischer Belege für den Führungserfolg der einzelnen Verhaltensstile, kommt das Verhaltensgitter nach Blake/Mouton in der Praxis häufig für die Einstufung und Entwicklung von Führungskräften zum Einsatz.[47] Das zum methodischen Ansatz gehörende Trainingsprogramm vereinfacht den Transfer vom theoretischen Modell auf die praktische Umsetzung. Die visuelle Einordnung in das Verhaltensgitter ist klar und einfach und erleichtert die Selbstreflexion der Führungskraft. Veränderungen im Verhaltensstil sind im Sinne einer Erfolgsmessung des Trainingsprogramms eindeutig messbar.

Zahlreiche Einflussfaktoren werden im Verhaltensgitter und den Beschreibungen der wesentlichen Führungsstile nicht aufgeführt. Wenn auch das zum Modell gehörige Trainingsprogramm die Einbeziehung der Organisation in gewissem Maße vorsieht, sind bei allen Trainingsmaßnahmen grundlegende Charakterzüge und Einstellungen des Führenden wenig beeinflussbar. Ein durch und durch prozess- und aufgabenorientierter Führender wird eine Mitarbeiterorientierung im Sinne des angestrebten 9/9-Typen lediglich schematisch und unter großen persönlichen Anstrengungen aufbauen und ggf. nicht langfristig verinnerlichen können. Außerdem werden keine Situationsvariablen berücksichtigt. Der Führungsstil wird allgemeingültig betrachtet. Eine situationsabhängige Priorisierung einer der beiden Dimensionen oder gar weiterer Einflussfaktoren findet im Modell keine entsprechende Berücksichtigung.

[47] Vgl. Weinert, 2017, S. 476f.

5 Agiles Management als Führung

5.1 Zusammenfassung des Artikels „Agiles Management als Führungs- und Organisationsprinzip“, erschienen am 5.4.2017 auf haufe.de (Anhang)

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit Agilem Management als Trendthema und zieht zur näheren Erläuterung verschiedene Modelle und Studien hinzu. Neben einer allgemeinen Begriffsdefinition von Agilität als Fähigkeit, sich Veränderungen rasch und flexibel anzupassen, werden Studien der Hochschule Pforzheim und der Unternehmensberatung Kienbaum benannt, die Agilitätsmerkmale wie z.B. Flexibilität oder Geschwindigkeit aufführen. Auch Kotter wird erwähnt, der klassische Strukturen in Unternehmen nicht zu ersetzen, sondern um das agile „Betriebssystem“ zu ergänzen sieht. Weiters geht der Artikel auf einige Aspekte ein, die auch HR Pioneers als wesentliche Dimensionen für agile Organisationen sieht. Dazu gehört eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert und dadurch schnelle Lösungen im direkten Kundenkontakt ermöglicht. Agilität zeichnet sich durch rasche Anpassungsfähigkeit dank kurzer Planungszyklen und stetige Neuausrichtung aus. Agile Führung heißt organisierte Selbstverantwortung in interdisziplinären Teams. Menschen stehen im Mittelpunkt: sowohl auf Kunden- als auch auf Mitarbeiterseite. Die Grundlagen hierfür werden in Vertrauen, in Transparenz und offener Fehlerkultur und einer durchdringenden Selbstverantwortung gesehen. Um agil zu arbeiten, bedarf es langfristiger, ernsthafter Anpassungen im Unternehmen. Daraus folgen auch notwendige Veränderungen im HR-Bereich.

5.2 Persönliche und kritische Stellungnahme

Der Artikel fasst aus meiner Sicht relevante Punkte des agilen Managements zusammen, lässt allerdings auch einige Aspekte offen.

Es werden verschiedene Definitions- und Modellansätze genannt, aus denen zum Teil unterschiedliche Schwerpunkte hervorgehen. Später im Artikel werden diese dann trotzdem gekonnt zusammengeführt. Mir fehlt aber ein kurzer Abriss darüber, wie es die Agilität aus der Softwareentwicklung in das allgemeine branchenunabhängige Management geschafft hat. Es würde helfen, das besondere agile Mindset, das durchaus umschrieben, aber nicht als solches betitelt wird, als eine wichtige Voraussetzung bei der Einführung agilen Management im Unternehmen zu verstehen.

Zwischenzeitlich liest sich der Artikel, als würde es genügen, Social Media im Unternehmen einzuführen und Entscheidungen schlicht schneller zu treffen. Und schon ist man agil. Aktuell mitten im Umstrukturierungsprozess hin zu agilen Unternehmensstrukturen steckend, erfahre ich aktuell, was es heißt, selbst flache Hierarchien „durchlässig“ zu machen und „atmen“ zu lassen, wie es im Artikel so schön heißt. Wenn auch richtig erwähnt wird, dass eine derartige Umstellung eine „ernsthafte Betrachtung erfordert“, könnte der Artikel durchaus den Eindruck erwecken, es sei ganz leicht umzusetzen. Gerade weil der Artikel später einen Fokus auf HR setzt, fehlt aus meiner Sicht hier ein genauer Blick auf die Bedeutung des agilen Mindsets. Es ist aus meiner Sicht eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umstellung auf agil. Management und Mitarbeiter müssen die agile Idee verstehen, akzeptieren und verinnerlichen. Das braucht gerade in der Führung und Organisation eine langfristige Vorbereitung und Fingerspitzengefühl in der internen Kommunikation. Darauf wird im Artikel nicht eingegangen, und ist doch absolut personalorientiert.

Agile Managementmethoden, wie also agile Führung und Organisation umgesetzt werden können, werden nicht namentlich erwähnt. Zumindest die Scrum-Methode hätte beispielhaft genannt werden können. Diese Methode spiegelt doch im Grunde wider, was im Artikel als Agiles Führen und insbesondere Arbeiten aufgeführt wird. Die Frage, wie man die genannten Prinzipien denn genau im Unternehmen umsetzen kann, bleibt offen. Oder auch konkreter: Wie kann denn nun die Netzwerkstruktur im Unternehmen aussehen?

Der letzte Teil des Artikels, betitelt mit „Agiles HR-Management“, interpretiere ich lediglich als Verweis auf weitere Artikel der Redaktion und als Eigenwerbung. Als Schlussfolgerung des Vorstehenden wäre dieser Absatz meines Erachtens zu einseitig. Bis an diese Stelle liefert der Artikel allgemeingültige Aussagen und Schlussfolgerungen, wenn er auch in manchen Aspekten nicht genug in die Tiefe geht.

Literaturverzeichnis

Monographien

Bieger, Thomas / Heer, Samuel / Kuster, Simon / Tuckermann, Harald (2021): Einführung in die Managementlehre basierend auf dem St. Galler Management-Modell, 1. Auflage. Bern: Haupt, UTB.

Huber, Andreas (2017): Personalmanagement, 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Vahlen.

Jung, Hans (2016): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. überarbeitete Auflage. De Gruyter Oldenbourg.

Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organizations visuell. Vahlen.

Malik, Fredmund (2008): Strategie des Managements komplexer Systeme, 10. Auflage. Haupt.

Pastoors, Sven / Becker, Joachim H. / Ebert, Helmut / Auge, Michelle (2019), Praxishandbuch werteorientierter Führung. Springer

Rüegg-Stürm, Johannes / Grand, Simon (2020): Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, 2. überarbeitete Auflage. Bern: Haupt, UTB.

Weinert, Ansfried B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie, 5. vollständig überarbeitete Auflage. Beltz

Wöhe, Günter (1996): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. überarbeitete und erweiterte Auflage. Vahlen.

Beiträge in Sammelwerken

Rosenstiel von, Lutz / Nerdinger, Friedemann W. (2020), Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel von, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michel E. (Hrsg.) (2020): Führung von Mitarbeitern, 8. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel

Internetquellen

Brückner, Benjamin (25.8.2020): Moderne und klassische Führungsstile vorgestellt. In: https://www.fuer-gruender.de/blog/fuehrungsstile/. gründerdaily. Abruf am 20.3.2022

o. V. (o. D.): Die wichtigsten Führungsstile inkl. Vor- und Nachteile. In: https://www.buero-kaizen.de/fuehrungsstile/, Büro-Kaizen. Abruf am 23.3.2022

o. V. (22.12.2021): Führungsstil. In: https://de.wikipedia.org/wiki/Führungsstil, Wikipedia. Abruf am 22.3.2022

o. V. (o. D.): Führungsstile. In: https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrungsstile.php, Hesse/Schrader. Abruf am 20.3.2022

o. V. (o. D.): Führungsstile: Definition, Bedeutung & Beispiele. In: https://prescreen.io/de/glossar/fuehrungsstile, Prescreen. Abruf am 20.3.2022

o. V. (o. D.): Führungsstile Übersicht: 9 Beispiele + Vor- und Nachteile. In: https://karrierebibel.de/fuehrungsstile/, karrierebibel. Abruf am 22.3.2022

o. V. (o. D.): Geschichte. In: https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/geschichte/, Das St. Galler Management-Modell. Abruf am 26.2.2022

o. V. (1.3.2022): Governance. In: https://de.wikipedia.org/wiki/Governance, Wikipedia. Abruf am 12.3.2022

o. V. (o. D.): Laissez faire Führungsstil. In: https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrung-fuehrungsstil-laissez-faire.php, Hesse/Schrader. Abruf am 22.3.2022

o. V. (o. D.): Managementmodelle. In: https://www.studysmarter.de/schule/wirtschaft/betriebswirtschaftslehre/managementmodelle/, StudySmarter. Abruf am 26.2.2022

o. V. (27.7.2021): Managerial Grid. In: https://de.wikipedia.org/wiki/Managerial_Grid, Wikipedia. Abruf am 26.3.2022

o. V. (17.11.2021): Modell. In: https://de.wikipedia.org/wiki/Modell, Wikipedia. Abruf am 26.2.2022

Recklies, Dagmar (15.2.2015): Management models and tools – what they can do and what they cannot do. In: https://www.themanager.org/2015/02/management-models-tools/, THEMANAGER.ORG. Abruf am 26.2.2022

o. V. (o. D.): Self-Management. In: https://reinventingorganizationswiki.com/theory/self-management/, Reinventing Organizations Wiki. Abruf am 26.3.2022

o. V. (o. D.): Situativer Führungsstil. In: https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/fuehrung-situativer-fuehrungsstil.php, Hesse/Schrader. Abruf am 23.3.2022

o. V. (20.12.2021): St. Galler Management-Modell. In: https://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Management-Modell#Abgrenzung_zu_anderen_Managementkonzepten, Wikipedia. Abruf am 12.3.2022

Sutter, Steffen (4.9.2020): Das St. Galler Management Modell reloaded. In: https://oiba.ch/das-st-galler-management-modell-reloaded/#02, OIB Academy. Abruf am 12.3.2022

Thommen, Jean-Paul / Woll, Artur (19.2.2018): Modellplatonismus. In: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/modellplatonismus-38953/version-262373, Gabler Wirtschaftslexikon. Abruf am 12.3.2022

Zell, Helmut (o. D.): Führungsstile – Klassifikationen. In: https://www.ibim.de/management/3-2.htm, Lern- und Lehrseiten. Abruf am 20.3.2022

Agiles Management als Führungs- und Organisationsprinzip

NEWS 05.04.2017 Agilität

Haufe Online Redaktion

Bild: Haufe Online Redaktion

Eine agile Organisation wird von Netzwerkstrukturen dominiert. Hierarchische Strukturen werden dagegen abgebaut.

Agilität – ursprünglich ein Begriff aus der Softwareentwicklung – ist inzwischen auch außerhalb der IT ein Thema: Agiles Management – nicht nur als Projektmanagement-Methode, sondern auch als Führungsprinzip und Organisationsstruktur. Doch oft ist nicht klar, was sich hinter "Agilität" wirklich verbirgt.

Agiles Management ist zweifellos ein Trendthema. Das Konzept der **Agilität** hat aber schon eine lange Tradition (mehr dazu im Beitrag "**Agilität: Definition, Bedeutung und Herkunft des Begriffs**"). Im Allgemeinen wird unter Agilität die Fähigkeit verstanden, sich schnell, flexibel und proaktiv an Veränderungen anzupassen. Insgesamt bleibt die Definition des Begriffs "Agilität" oft schwammig. In den vergangenen zwei Jahren haben sich Forschung und Praxis jedoch intensiv mit dem Konzept der Agilität auseinandergesetzt, so dass die Kernelemente und Grundprinzipien der Agilität sich inzwischen klarer umreißen lassen.

Agilität: Definition und Kernelemente

Die auf Agilität spezialisierte Unternehmensberatung HR Pioneers beispielsweise hat ein Modell entwickelt, demnach **die agile Organisation im wesentlichen aus sechs Dimensionen** besteht. Diese sind:

- Das agile Zielbild
- Kundenorientierte Organisationsstruktur
- Iterative Prozesslandschaften
- Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis
- Agile Personal- und Führungsinstrumente
- Die agile Unternehmenskultur

Eine qualitative Studie der Hochschule Pforzheim hat Ende 2016 untersucht, **was in der Praxis unter Agilität verstanden wird und dabei vier Kernelemente herausgearbeitet**:

- Geschwindigkeit
- Anpassungsfähigkeit
- Kundenzentriertheit
- agiles Mindset

Was eine agiles Unternehmen ausmacht

Kriterien, die (eher) ein agiles Unternehmen und agiles Management ausmachen, sind laut einer Studie der Unternehmensberatung Kienbaum unter anderem moderne Formen der internen Kommunikation – die Verwendung eigener Social Media innerhalb der Firma, die starre Informations- und Abstimmungsstrukturen aufbrechen sollen. (Lesen Sie hier: **In fünf Schritten zum Enterprise 2.0**). Eine weitere Kompetenz agiler Unternehmen sei außerdem, dass das Top-Management wichtige Entscheidungen zügig treffe. Zudem zählt Kienbaum die Förderung durchlässiger Hierarchien zu den agilen Kriterien sowie „atmende" Systeme und Verfahren, die schnell und flexibel Veränderungen im Markt aufnehmen und darauf adäquat reagieren können. **Change-Guru John Kotter meint: Unternehmen sollten über die klassische Organisation ein "zweites Betriebssystem" legen, um agil zu werden.**

Agile Führung: Vertrauenskultur und Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Wer agiles Management als Führungsprinzip etablieren möchte, darf das Thema Unternehmenskultur nicht unterschätzen. Das agile Management braucht eine Vertrauenskultur, "die die Agilität von Unternehmen nach Ansicht der Teilnehmer fördert: Eine solche Vertrauenskultur ermutigt Mitarbeiter, aktiv und schnell individuelle Lösungen an der direkten Kontaktstelle zum Kunden zu entwickeln, anstatt auf zentrale Vorgaben zu warten oder durch zu viele und zu starre bürokratische Planungs-, Kontroll- und Reporting-Aktivitäten gelähmt zu werden", so Achim Mollbach von Kienbaum – ebenfalls Autor der Kienbaum-Studie. Im Kern geht es also um die Selbstverantwortung der Mitarbeiter (lesen Sie hierzu auch **Delegieren lernen in selbstorganisierten Teams**).

Was agile Führung (engl. "agile leadership") kennzeichnet und welche Kompetenzen und Skills eine Führungskraft in einer agilen Organisation braucht, lesen Sie im Beitrag **"Agile Leadership: Was agile Führung ausmacht"**.

Agiles Arbeiten: Kurze Planungszyklen, iteratives Vorgehen, laterale Führung

Im Artikel „Agil anpassen!“ in Ausgabe 11/2014 des Personalmagazins nennen die Autoren der auf agiles Management spezialisierten HR-Beratung „HR Pioneers“ wichtige Kriterien für agiles Arbeiten in der agilen Organisation: „Das Konzept der Agilität umfasst kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen („prototyping“), sodass sofortiges Anpassen auf veränderte Rahmenbedingungen möglich wird („inspect and adapt“). Fehler werden frühzeitig sichtbar und können bereits im Frühstadium korrigiert werden, Prioritäten werden regelmäßig hinterfragt und neu ausgerichtet. Agilität steht für iteratives Vorgehen, **laterales Führen**, interdisziplinäre und cross-funktionale Teamarbeit sowie organisierte Selbstverantwortung.“

Einen Überblick über **agile Methoden finden Sie hier.**

Eine Sammlung an Ideen und Tools, wie Unternehmen ihren Mitarbeitern das Konzept der Agilität spielerisch nahebringen können, haben wir in der Serie "**Agile Spiele**" veröffentlicht, darunter **wie agile Prozesse funktionieren** und wie eine **agile Feedback-Kultur** im Team etabliert werden kann.

Agiles Management nimmt Kunden und Mitarbeiter in den Fokus

Für die Entscheidungsfindung in Organisationen bedeutet agiles Management, dass Entscheidungen dort getroffen werden, „wo das Wissen und nicht die disziplinarische Macht sitzt.“ Das heißt laut den Beratern von HR Pionieers auch: Kunden werden von Beginn an in die Produktentwicklung eingebunden, sodass kontinuierliches Feedback und sofortiger Lerntransfer prozessimmanent sind (siehe auch: **Agile Produktentwicklung: Drei Methoden zur Identifizierung von Kundenwünschen**). Prozesse werden aus Kundensicht gedacht. „Agile Organisationen haben zudem verstanden, dass radikale Kundenorientierung einhergeht mit radikaler Mitarbeiterorientierung“, fügen die Autoren hinzu und fassen zusammen: „Bei Agilität geht es um Menschen und die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit.“

Für die Organisationsentwicklung bedeute dies, dass sich hierarchisch geprägte Organisationen in Richtung Netzwerkstrukturen entwickeln – auf den Grundlagen Vertrauen, Transparenz, offene Fehlerkultur sowie disziplinierte und leidenschaftliche Selbstverantwortung. Mehr dazu in **Agile Transformation: Fünf Handlungsfelder.**

Mehr als ein Trend – ernsthafte Debatte zur Agilität nötig

Mit diesen Kriterien und Definitionen wird klar: Agiles Management ist mehr als Flexibilität. Wer auf eine agile Organisation setzt, muss sich Gedanken machen zu Führungs- und Kommunikationskonzepten. Wer agiles Arbeiten will, muss die Grundlagen der bisherigen Zusammenarbeit infrage stellen. Darum sollte Agilität auch nicht nur als Trend betrachtet werden, der schnell im Unternehmen umgesetzt wird. Vielmehr ist eine ernsthafte Betrachtung vonnöten, die langfristige Konsequenzen mit sich bringt.

Gerade HR ist dabei gefordert: „HR muss jetzt den Mut aufbringen, bestehende Best Practices im HR-Bereich komplett infrage zu stellen und diese für ihr Unternehmen neu zu denken“, so die HR-Pioneers-Berater.

Agiles HR-Management

HR kann einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, **Agilität im Unternehmen zu fördern.** Für die Personalarbeit in der agilen Organisation gilt aber auch, dass HR seine eigenen Methoden und Instrumente auf den Prüfstand stellen und an das agile Umfeld anpassen muss. Wie agiles HR-Management funktioniert lesen Sie in folgenden Beiträgen:

- **Agile Methoden zur Arbeitsgestaltung**
- **Agile Personalauswahl**
- **Agile Personalplanung**
- **Agile Personalentwicklung**
- **Agiles Lernen** und **agile Lernformate**
- **Agile Spiele und Tools**

Mehr Informationen zum Thema "Agilität und agiles Arbeiten in Unternehmen" finden Sie auf dieser Themenseite.

X