

Theo Peters

Leadership

Traditionelle und moderne Konzepte
Mit vielen Beispielen

Leadership

Theo Peters

Leadership

Traditionelle und moderne Konzepte
Mit vielen Beispielen

Prof. Dr. Theo Peters
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Grantham-Allee 20
53757 Sankt Augustin
Deutschland

ISBN 978-3-658-02672-1 ISBN 978-3-658-02673-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-02673-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Eine noch so gute Unternehmensstrategie ohne vorgelebte Unternehmenskultur ist kraftlos! Eine Führungs- und Mitarbeitermannschaft, die nur den Unternehmensleitlinien oder der jeweiligen Führungskraft „hinterhertrabt“, kann in einem dynamischen Unternehmensumfeld nicht bestehen. Hier ist erfolgreiches Leadership erforderlich.

Erfolgreiches Leadership bedeutet, dass sich die Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens identifizieren. Die Mitarbeiter sind motiviert, sich für die unternehmerischen Ziele einzusetzen und erbringen Leistungen, die über die ursprünglichen Erwartungen hinausgehen. Gerade in einem Unternehmensumfeld, das durch viele Unwägbarkeiten gekennzeichnet ist, kann das zwangsläufig entstehende Vakuum nur durch motivierte und sich mit dem Unternehmen identifizierenden Mitarbeiter geschlossen werden.

In diesem Buch greife ich die verschiedenen Ansätze auf, wie Leadership im Unternehmen in den verschiedenen Epochen gelebt wurde und welche Erklärungsansätze für ein „erfolgreiches Leadership“ in der Leadership-Literatur zu finden sind. Bei der Popularität des Themas und der unendlichen Vielfalt von Veröffentlichungen musste allerdings jeder Anspruch auf Vollständigkeit aufgegeben werden, so dass die Darstellung der Literatur exemplarisch erfolgt. Den Ansatz des „Neuroleaderships“ habe ich aufgenommen, weil sich dieses Thema in der Leadership-Literatur etabliert und die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse als Erklärungsansatz für die Emotionalen Führungsansätze herangezogen werden können. Was im Bereich der Neurowissenschaften erforscht wird, ist ausgesprochen faszinierend und hat unmittelbare Relevanz für den Führungsalltag. Mit der Zielsetzung, ein sehr praxisnahes Leadership-Buch mit vielen Beispielen zu schreiben, habe ich im Schlusskapitel den Versuch unternommen, bekannte Führungspersönlichkeiten mit den Anforderungen an eine transformationale Führungskraft zu konfrontieren und zu bewerten. Dabei wird schnell deutlich, dass diese Führungspersönlichkeiten kein allgemeingültiges und standardisiertes Führungsrezept an den Tag legen, sondern alle sehr individuelle Akzente in ihren Führungsalltag setzen oder setzten. Unbestritten bleibt, dass charismatische Züge und die Fähigkeit, die Geführten emotional anzusprechen und abzuholen, eine Grundkompetenz bei diesen Persönlichkeiten darstellt.

Mein Dank gilt an dieser Stelle vielen Personen, die wissentlich oder unbekannterweise an diesem Buch mitgewirkt haben. Mein besonderer Dank gilt meinen Mitarbeitern, Argang Ghadiri und André Scholz, die bei der Fertigstellung und beim Korrekturlesen des Buches tatkräftig und engagiert mitgewirkt haben. Bei Dominik Claßen möchte ich mich

für die aufopferungsvolle Unterstützung bei der Formatierung der Texte und Abbildungen bedanken. Für die konzeptionelle Mitarbeit danke ich besonders Rüdiger Hagens, Alexander Steffes und Prof. Dr. Axel Müller, die mich mit ihren konstruktiven und kritischen Beiträgen begleitet haben.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Theo Peters

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	„Leadership“ – Der Begriff	1
1.2	Leadership in der Antike	2
1.3	Leadership seit der Nachkriegszeit	3
1.3.1	Entwicklungen der 1950er und 1960er Jahre	3
1.3.2	Entwicklungen der 1970er bis 1990er Jahre	4
1.3.3	Innovative Führung als Leadership im 21. Jahrhundert	5
1.4	Menschenbilder als Ausgangspunkt des Leaderships	6
1.4.1	Economic man	6
1.4.2	Social man	8
1.4.3	Self-actualising man	9
1.4.4	Complex man	10
1.4.5	Brain-directed man	11
1.5	Leader und Manager	12
1.6	Leadership-Begriffe	13
	Literatur	16
2	Leadership-Ansätze	19
2.1	Traditionelle eigenschaftstheoretische Leadership-Ansätze	20
2.2	Verhaltenstheoretische Leadership-Ansätze	22
2.3	Situationstheorien	23
2.4	Interaktionstheorien	30
2.5	Persönlichkeitstypenorientierte Leadership-Ansätze	34
2.5.1	Schizoide Persönlichkeit	36
2.5.2	Depressive Persönlichkeit	38
2.5.3	Zwanghafte Persönlichkeit	40
2.5.4	Histrionische Persönlichkeit	43
2.5.5	Exkurs: Weiterer Persönlichkeitstypen	45

2.6	New-Leadership-Ansätze	47
2.6.1	Emotionale Führung	47
2.6.2	Transaktionale und transformationale Führung	52
2.6.3	Charismatische Führung	59
2.7	Neuroleadership	61
	Literatur	68
3	Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung eines Leaders	71
3.1	Kompetenzen eines Leaders	71
3.2	Aufgaben eines Leaders	73
3.2.1	Aufgabenorientierte Führungsaufgaben	74
3.2.2	Mitarbeiterorientierte Führungsaufgaben	78
3.2.3	Selbstmanagement	81
3.2.4	Leadershipspezifische Aufgaben	83
3.3	Verantwortung eines Leaders	84
3.3.1	Ansätze der verantwortlichen Mitarbeiterführung	86
3.3.2	Bad Leadership	90
3.3.3	Instrumente des Ethik-Managements	95
	Literatur	97
4	Ausgewählte Führungspersönlichkeiten als Beispiele für außergewöhnliches Leadership	99
4.1	Silvio Berlusconi – Ehemaliger italienischer Ministerpräsident	100
4.1.1	Lebensweg und Führungsstil	100
4.1.2	Ziel(e) erreicht?	102
4.1.3	Kritische Bewertung	102
4.2	Napoleon Bonaparte – Ehemaliger französischer Kaiser	104
4.2.1	Lebensweg und Führungsstil	104
4.2.2	Ziel(e) erreicht?	106
4.2.3	Kritische Bewertung	107
4.3	Herbert Hainer – Vorstandsvorsitzender der adidas AG	108
4.3.1	Lebensweg und Führungsstil	108
4.3.2	Ziel(e) erreicht?	109
4.3.3	Kritische Bewertung	109
4.4	Jesus Christus – Religionsstifter	111
4.4.1	Lebensweg und Führungsstil	111
4.4.2	Ziel(e) erreicht?	113
4.4.3	Kritische Bewertung	113
4.5	Steve Jobs – Mitgründer von Apple	115
4.5.1	Lebensweg und Führungsstil	115
4.5.2	Ziel(e) erreicht?	116
4.5.3	Kritische Bewertung	117

4.6	Martin Luther King jr. – Ehemaliger US-amerikanischer Baptistenpastor und Bürgerrechtler	119
4.6.1	Lebensweg und Führungsstil	119
4.6.2	Ziel(e) erreicht?	120
4.6.3	Kritische Bewertung	121
4.7	Barack Obama – Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika	122
4.7.1	Lebensweg und Führungsstil	122
4.7.2	Ziel(e) erreicht?	123
4.7.3	Kritische Bewertung	124
4.8	Götz Werner – Gründer der dm-Drogeriemarktkette	126
4.8.1	Lebensweg und Führungsstil	126
4.8.2	Ziel(e) erreicht?	127
4.8.3	Kritische Bewertung	128
	Literatur	129
	Glossar	131
	Sachverzeichnis	137

1.1 „Leadership“ – Der Begriff

Die Entstehungsgeschichte des Verbs „lead“, von dem sich „Leadership“ ableitet, geht zurück in die prähistorische west- und nordgermanische Zeit bis zum Wort „laithjan“ – ‚reisen‘. „Laithjan“ an sich kommt von „laitho“ und bedeutet ‚Weg‘ oder ‚Reise‘. Die Begriffe im Altsächsischen, im Altnordischen, im Gotischen und im Althochdeutschen haben dieselbe Bedeutung. Im Mittelalter wurde die Bedeutung von „lead“ konkreter. So wurde seit ca. 1.400 das Wort mit dem Umstand verbunden, ‚Erster zu sein‘ oder ‚jemanden anzuführen‘ (Grace 2003, S. 2).

In der deutschen Sprache wurden die Begriffe „Leader“ und „Leadership“ vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten mit den Bedeutungen Führung, Leitung und Führungsqualitäten in Verbindung gebracht. Die Verwendung des Begriffs erfreut sich wachsender Beliebtheit. Diese Beliebtheit von „Leader“ und „Leadership“ im deutschsprachigen Raum kann u. a. dadurch erklärt werden, dass der Begriff vom englischen Wort „Leader“ abgeleitet wird, das direkt übersetzt ‚Führer‘ bzw. ‚Führerschaft‘ bedeutet. Doch aufgrund der deutschen Geschichte während der Zeit des Nationalsozialismus werden diese Begriffe stark negativ konnotiert und deshalb möglichst vermieden. Ein weiterer Grund für die Popularität von „Leader“ ist möglicherweise die Tatsache, dass ähnliche Wörter dieselbe Bedeutung auch in weiteren europäischen Sprachen, wie zum Beispiel im Spanischen, Italienischen, Dänischen, Niederländischen, Französischen und Bulgarischen haben. Dadurch erhalten die Begriffe einen überregionalen Erkenntniswert und werden mit Modernität und Internationalität verbunden. Das „Anglizismen-Wörterbuch“ beschreibt „Leadership“ als „Führung von anderen Menschen bzw. Menschengruppen, insbesondere im politischen, geistigen oder ideologischen Bereich und als Fähigkeit eines Menschen aufgrund seiner Persönlichkeit andere Menschen bzw. Menschengruppen zu führen“.

Bei dem Leiter eines Orchesters wird von einer Führungskraft gesprochen, da eine seiner Aufgaben darin besteht, die verschiedenen Musiker zu einer Einheit zu formen und sie durch die verschiedenen Vorstellungen zu führen. Auch bei einer Pop- oder Rockmusikgruppe kann es eine Führungskraft geben. Hier wird dann von einem Bandleader gesprochen. Meistens ist das Bandmitglied der Bandleader, der entweder der Talentierteste oder der Charismatischste ist. Auch im Bereich des Sports ist der Gebrauch des Wortes „Leader“ häufig. Der Kapitän einer Fußballmannschaft wird auch als Teamleader bezeichnet. Ebenfalls bei besonders leistungsstarken Sportlern einer Mannschaft wird von Leadern gesprochen. Bastian Schweinsteiger etwa wird als emotionaler Leader bezeichnet.

Im Wirtschaftskontext hat das Wort „Leader“ einen unumstrittenen Stellenwert in der deutschen Sprache bekommen. Unternehmen oder Organisationen, die in einer bestimmten Branche oder einem Wirtschaftszweig führend sind, werden als Leader bzw. Marktleader bezeichnet. Wenn ein Unternehmen durch Leistung und Erfahrung Marktleader wird, wird von diesem Unternehmen erwartet, dass es neue Markimpulse auslöst und neue Grenzen setzt.

Auch wird die Führung von Unternehmen und Organisationen immer häufiger als „Leadership“ bezeichnet. Grund dafür ist die suggestive Kraft des Begriffs, der viel mehr bietet als reine Führung. „Leadership“ umfasst alle besonderen Merkmale einer Führungskraft, mit denen es gelingt, andere von den eigenen Visionen, Zielen, Werten oder Handlungsweisen zu überzeugen und damit Vorbild zu sein. „Leadership“ suggeriert das Vorhandensein von Berufung und Charisma, die Erkenntnis von der Ausführung einer Mission, den Glauben an die Richtigkeit und Notwendigkeit der Erfüllung von Zielen und Visionen. Und vor allem die Erkenntnis der Mitarbeiter, dass der „Leader“ diese Eigenschaften besitzt.

Ein „Leader“ wird bewusst oder unbewusst mit der erfolgreichen Ausübung einer Tätigkeit verbunden, obwohl diese nicht unbedingt positive Resultate erbringt. Es ist also wichtig zu berücksichtigen, dass „Leadership“ des Öfteren mit guter, erfolgreicher Führung in Verbindung gebracht wird, obwohl sie durchaus auch erfolglos sein kann.

1.2 Leadership in der Antike

Das Bild einer heutigen Führungskraft existierte bereits vor 3.000 Jahren. Viele Helden der griechischen Mythologie besaßen schon damals die Fähigkeiten, die nach heutigem Verständnis eine erfolgreiche Führungskraft ausmachen. Besonders bekannt ist der Dialog zwischen Ischomachos und Sokrates. Sokrates, der als Meister aller Philosophen bezeichnet wird und dessen Werke und Lehren die Grundlage des abendländischen Denkens ausmachen, hatte den Berichten zufolge eine Unterredung mit einem Gutsbesitzer Ischomachos über Führung. Dabei erklärt Sokrates Folgendes:

- „Wenn sich der Herr während der Arbeit sehen lässt, der die schlechten Arbeiter hart strafen und die guten Arbeiter großzügig belohnen kann, und wenn die Arbeiter nicht mehr als das Übliche leisten, dann möchte ich ihn nicht bewun-

dern. Wenn sie sich aber bei seinem Anblick in Bewegung setzen, wenn allein seine Anwesenheit in jedem Arbeiter Mut, Wetteifer untereinander und Ehrgeiz, sich hervorzutun, bewirkt, dann würde ich sagen, dass dieser Herr etwas vom Charakter eines Königs hat (...) Doch, bei Zeus, ich sage nicht, dass man das durch bloßes Zuschauen erlernen kann oder indem man es einmal gehört hat, ich behaupte aber, dass für den, der darin Erfolg haben will, Erziehung Not tut, eine gute körperliche Verfassung zu Gebote stehen und, was am wichtigsten von allen ist, ein göttlicher Funke innewohnen muss. Denn mir scheint dieses Glück, Leute zu führen, die gerne gehorchen, durchaus nicht allein von menschlicher, sondern von göttlicher Art zu sein. Es wird offenbar denen zuteil, die wahrhaft von vollendeter Weisheit sind.“ (Xenophon 1992, S. 119 ff.).

Hinterhuber (2007) identifiziert anhand des überlieferten Beispiels folgende Punkte, die für Sokrates wichtige Kennzeichen guter Mitarbeiterführung sind:

- Leadership ist mehr als nur Belohnung und Bestrafung.
- Bei „gutem“ Leadership sind die Mitarbeiter engagiert und leisten mehr als das Übliche.
- Leadership ist keine angeborene charismatische Gabe. Sie ist bei Vorhandensein bestimmter Anlagen erlernbar.
- Der Lernprozess ist ein komplexer und längerer Veränderungsprozess.

Dieser Lern- und Veränderungsprozess ist nicht einfach und verlangt den höchsten Einsatz, den Sokrates mit dem „Charakter eines Königs“ vergleicht. Darunter versteht er Eigenschaften wie Gerechtigkeit, Mut, Mäßigung und Klugheit, also Tugenden, die zeitlos sind (Hinterhuber 2007, S. 17 f.).

Auch der griechische Held Odysseus stellt ein Muster des erfolgreichen Leaders dar. So hatte er beispielsweise jahrelang seine Vision, zurück nach Ithaka zu seiner Ehefrau Penelope zurückzukehren, nicht aus den Augen verloren. Er musste aufgrund zahlreicher Gefahren seine Situationen immer wieder neu einschätzen, dafür spezielle Lösungsansätze entwickeln und war dabei Teamplayer und Leader gleichzeitig. Immer wenn von Odysseus erzählt wird, wird von einer suchenden, neugierigen und abwägenden Führungskraft gesprochen. Er ist der Ansicht, dass es wichtig ist, zusammen mit seinem Team, die genauen und wichtigen Informationen abzuleiten und sie geschickt miteinander zu verbinden. Ein solches Talent, also die Miteinbeziehung der Mitarbeiter in Lösungen, stellt eine klassische Herausforderung des Leaderships dar (Littger 2007, S. 40).

1.3 Leadership seit der Nachkriegszeit

1.3.1 Entwicklungen der 1950er und 1960er Jahre

Die Rolle der Führungskraft hat sich in den letzten Jahrzehnten ständig gewandelt. In den 1950er und 1960er Jahren nahmen die Firmenpatriarchen, die ihre Unternehmen auf Er-

folgskurs brachten und dabei wenig Widerspruch tolerierten, die dominierende Rolle ein. Das Unternehmen ist oft autoritär, zumindest patriarchalisch geführt worden, und in den Unternehmen hat sich eine klare Hierarchie durchgesetzt. Deshalb bedeutete „führen“ in dieser Zeit im Wesentlichen:

- Aufgaben verteilen,
- Anweisungen geben und
- Ergebnisse kontrollieren.

Führung beruhte dabei auf der Expertenmacht, d. h. dass der Chef sich besser zurecht fand als der Mitarbeiter. Alle gesammelten Informationen flossen zu ihm und bildeten die Grundlage für seine Entscheidungen. Er leitete die Informationen weiter und hatte alle Fäden in der Hand. Die Mitarbeiter waren in diese Abfolge integriert, um die Prozesse abzuwickeln. Die Vorteile dieses Führungsstils waren Stabilität, Sicherheit und Fürsorge des Chefs für „seine Leute“. Eine Vielzahl von Führungskräften der „alten Schule“ haben die Sorgen für die Mitarbeiter und deren Familien getragen, ebenfalls haben sie bei privaten Schicksalsschlägen mit Rat und Tat geholfen. Sie haben sowohl in der Gesellschaft als auch in ihren Unternehmen großen Respekt genossen. Diese Chefrolle lässt sich in dem Bild zusammenfassen, dass der Chef als (Über-)Vater gesehen wurde (Lehky 2011, S. 15).

1.3.2 Entwicklungen der 1970er bis 1990er Jahre

In den 1970er Jahren wurde die patriarchalische Führung zunehmend in Frage gestellt. Zu einem Zeitpunkt, der beeinflusst war durch die 68er-Bewegung, durch Willy Brandts Anspruch „mehr Demokratie zu wagen“ und durch die kritische Auseinandersetzung mit obrigkeitstaatlichem Denken und dessen Pervertierung im Nationalsozialismus, stellte sich ein System von Befehl und Gehorsam nicht mehr ein. Gleichzeitig hatte sich mit dem politischen Wandel ein wirtschaftlicher Wandel vollzogen. Zunehmend komplexere Arbeitsaufgaben ließen sich nicht mehr so leicht vorschreiben, sondern setzten mehr Eigenverantwortung und selbständiges Handeln der Mitarbeiter voraus. Eine immer stär-

Führungsbeispiel aus den 1980er Jahren

Firmengründer wie Max Grundig, der die japanische HiFi-Konkurrenz lange Zeit als „reine Legende“ abfertigte, haben ihre Unternehmen in schwierigen Jahren nicht führen können. Den Vorständen der Grundig AG soll der Patriarch bekannt gegeben haben: „Wofür können Sie denn schon Verantwortung tragen? Vielleicht für Ihr Familienhaus, aber nicht für den Konzern. Der gehört doch mir.“ Wenige Jahre später hat der niederländische Philips-Konzern das Unternehmen erworben. Grundig steht hier stellvertretend für viele Nachkriegsgründer, welche die Zeichen der Zeit nicht erkannt haben (Kerbusk 2003, S. 126).

ker vernetzte Weltwirtschaft konnte nicht mehr durch die Expertenmacht der kenntnisreichen Patriarchen zusammengehalten werden.

Die neuen Führungskonzeptionen wurden fortan als „kooperative Führung“ bezeichnet. Im Rahmen der „kooperativen Führung“ sollten Mitarbeiter ihr Know-how beisteuern. Vorgesetzte wiederum sollten erst nach Konsultation ihrer Mitarbeiter bestimmen und Verantwortlichkeit an sie delegieren. Statt Anweisungen zu geben und Aufgaben zu verteilen, formulierten sie Ziele und kontrollierten die Ergebnisse ihrer Mitarbeiter.

Charisma wurde in den 1980er Jahren als Geheimnis erfolgreicher Führung angesehen. Der Vorgesetzte war als Coach, als Held und als Visionär gefragt, um mit seiner „Stärke“ seine Mitarbeiter zu motivieren. Das alles orientiert an Vorbildern von Wendelin Wiedeking, der Anfang der 1990er Jahre Porsche vor dem Untergang „gerettet“ hatte, bis hin zu Steve Jobs, der mit Apple dem Wettbewerb immer wenigstens einen Schritt voraus zu sein schien. Plötzlich gab es statt der einen Chefrolle viele Rollenangebote für Führungskräfte, auch wenn die Vorstellungen über die Umsetzung im Unternehmensalltag häufig noch unbekannt blieben.

1.3.3 Innovative Führung als Leadership im 21. Jahrhundert

In der heutigen Zeit werden längst neue Führungsqualitäten anerkannt, während sich in der Praxis viele Führungskräfte noch mit dem kooperativen Führungsstil auseinandersetzen. „Führungskräfte – ändert euch!“, fordert etwa der Harvard Business Manager im Juli 2010. „Business-Gurus“ wie Gary Hamel geben in Büchern das „Ende des Managements“ bekannt und philosophieren über „Unternehmensführung im 21. Jahrhundert“. In diesem Jahrhundert ist schon zu erkennen, dass die klassischen Führungsinstrumente des 20. Jahrhunderts wie Zielvereinbarungen, Funktionen, Abteilungen sowie Budgets als altmodisch gelten. Nun wird sich zunehmend an Leadership-Konzepten als „neue Führung“ orientiert (Lehky 2011, S. 17; Seeger 2010, S. 3).

Leadership als „neue Führung“ basiert auf demokratischen Idealen und charismatischen, transformierenden und visionären Führungskomponenten, die eindeutig aus der transformationalen Führungstheorie herangezogen sind. Der Begriff „New Leadership“ wurde von Alan Bryman in seinem Buch „Charisma und Leadership in Organizations“ (1992) eingeführt. Er hat herausgestellt, dass seit den 1980er Jahren die Führungstheorie und die Führungspraxis den Schwerpunkt in steigendem Maße auf die Beziehung zwischen dem Führenden und den Mitarbeitern, das Fördern von Engagement, das Empowerment der Mitarbeiter und das Vorwegnehmen von Veränderungen in der Umwelt orientiert ist. Rationale bzw. technische Fähigkeiten wie Planung, Gehorsam, das Aufrechterhalten von Macht, das Verteilen von Verantwortung sowie das Reagieren auf Umweltveränderungen verlagern sich mehr und mehr in den Hintergrund (Stippler 2010, S. 10).

Als Leader wird eine Führungskraft nur dann charakterisiert, wenn die Person ihre Funktionen so vorbildlich, zielführend und mit einer solchen Ausstrahlung verfolgt, dass sich die Teammitglieder daran orientieren. Ein Leader ist nicht nur eine Führungsperson, sondern eine Führungspersönlichkeit. Demnach bedeutet Leadership, eine Führungsposition mit Zielstrebigkeit, Offenheit und Entscheidungsfreude erfolgreich auszufüllen.

1.4 Menschenbilder als Ausgangspunkt des Leaderships

Führungskräfte in deutschen Unternehmen verwenden zuweilen Sätze wie „die muss man auf Trab bringen“ oder „der/die funktioniert nicht“. Diese Äußerungen zeigen häufig, welches Menschenbild die Führungskraft von ihren Mitarbeitern hat. Wird der Mitarbeiter als Pferd gesehen, das angetrieben werden muss, oder als eine Maschine, die funktionstüchtig gemacht werden muss? Interessanterweise gelingt es den verschiedenen Führungskräften in unterschiedlicher Qualität, die Potentiale der Mitarbeiter zu erschließen. Dieser Umstand ist auch darauf zurückzuführen, dass die Führungskräfte unterschiedliche Vermutungen über die Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Qualitäten ihrer Mitarbeiter haben. Kurzum: Sie haben ein unterschiedliches Menschenbild, was letztlich ihr eigenes Verhalten bestimmt. Entsprechend den Erkenntnissen der „self-fulfilling-prophecy“ mit der zentralen Aussage „Wenn die Menschen Situationen als real definieren, sind sie in ihren Konsequenzen real“, wird genau das eintreten, was die Führungskraft als real annimmt.

Bedeutung des Menschenbildes für die Führung in der Bundeswehr

Zur Abklärung rechtsextremistischer Vorfälle in der Bundeswehr im Zusammenhang mit der geistigen Orientierung der Vorgesetzten und des vorhandenen Menschenbildes gab es folgende Beschlussempfehlung des Verteidigungsausschusses:

Gegenstand der Untersuchungen soll sein:

- Die gegenwärtige innere Lage der Bundeswehr, insbesondere die geistige Orientierung der Vorgesetzten und ihre Bindung an die freiheitlich-demokratische Grundordnung und an das Leitbild des Staatsbürgers in Uniform (...).
- Das Menschenbild, das Führungsverhalten und der Stellenwert der Aus- und Weiterbildung (...) (Verteidigungsausschuss 1998).

In der Literatur herrscht grundsätzlich Einigkeit darüber, dass die Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie bis zum heutigen Zeitpunkt in etwa fünf Phasen mit jeweils unterschiedlichen Menschenbildern gegliedert werden kann. Jedes Menschenbild stellt dabei ein Kunstprodukt dar, das ein besonderes Charakteristikum und eine spezifische Verhaltensweise des Mitarbeiters vermuten lässt. (vgl. Abb. 1.1) Das jeweilige Menschenbild, das eine Führungskraft verinnerlicht hat, beeinflusst maßgeblich die Form, wie er seine Mitarbeiter führt, motiviert und gewinnen will (Peters und Ghadiri 2013, S. 14; Greif 2004, S. 22 ff.; Vahs 2009, S. 25 ff.; Jung 2011, S. 574 ff.).

1.4.1 Economic man

Das Menschenbild des „economic man“ kann hauptsächlich auf die Werke des amerikanischen Ingenieurs Frederik Winslow Taylor (1856–1915) zurückgeführt werden. In seinen