

# Führungsstile im Vergleich

# LEADER

**Kritische Betrachtung der Auswirkungen  
auf die Mitarbeitermotivation**



**Stefanie  
Pipus**

**Pipus, Stefanie: Führungsstile im Vergleich. Kritische Betrachtung der Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation. Hamburg, disserta Verlag, 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95935-164-5

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95935-165-2

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Coverbild: © Denis Prier vom dpfoto

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung 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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	11
1.2 Aufbau der Arbeit.....	12
<b>2 Grundlegendes zur Mitarbeitermotivation.....</b>	<b>15</b>
2.1 Definition Motivation .....	15
2.2 Abgrenzung extrinsische versus intrinsische Motivation.....	17
2.3 Ausgewählte Inhaltstheorien.....	19
2.3.1 Bedürfnispyramide von Maslow .....	19
2.3.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	23
2.4 Ausgewählte Prozesstheorien .....	25
2.4.1 Theorie von Vroom .....	25
2.4.2 Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler .....	29
<b>3 Kritische Bewertung klassischer und traditioneller Führungsstile im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation.....</b>	<b>31</b>
3.1 Definition Führungsstil .....	31
3.2 Traditionelle Führungsstile nach Max Weber.....	34
3.2.1 Patriarchalischer Führungsstil.....	34
3.2.2 Charismatischer Führungsstil.....	36
3.2.3 Autokratischer Führungsstil.....	37
3.2.4 Bürokratischer Führungsstil .....	38
3.3 Klassische Führungsstile nach Kurt Lewin .....	39
3.3.1 Autoritärer Führungsstil.....	39
3.3.2 Kooperativer Führungsstil .....	40
3.3.3 Situativer Führungsstil.....	41
3.3.4 Laissez-faire Führungsstil .....	43
<b>4 Ausgewählte Führungstechniken als Umsetzung zu Führungsstilen .....</b>	<b>45</b>
4.1 Management by Exception .....	45
4.2 Management by Delegation.....	48

4.3 Management by Objectives .....	49
4.4 Management by Results .....	55
4.5 Management by Systems .....	57
<b>5 Mögliche Führungsmodelle und ausgewählte Motivationsinstrumente der Praxis zur Umsetzung der Führungsstile .....</b>	<b>60</b>
5.1 Mögliche Führungsmodelle.....	60
5.1.1 Harzburger Modell .....	60
5.1.2 Kontingenzmodell von Fiedler.....	62
5.2 Ausgewählte Anreize .....	66
5.2.1 Materielle Anreize .....	66
5.2.2 Immaterielle Anreize .....	74
<b>6 Schlussbetrachtung und Ausblick.....</b>	<b>82</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>97</b>
Anlage 1: Ergebnisse der Studien von Herzberg .....	97
Anlage 2: Weg-Ziel-Modell der Motivation nach Porter und Lawler.....	98
Anlage 3: Management-Techniken im Führungsprozeß.....	99
Anlage 4: Umfrageergebnisse .....	100

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffliche Differenzierung von Motivation. ....	18
Abbildung 2: Bedürfnispyramide von Maslow (Maslow 1954) .....	20
Abbildung 3: Die Zwei-Faktoren-Theorie im Überblick .....	25
Abbildung 4: Vroom VIE-Theorie.....	28
Abbildung 5: Übersicht Führung .....	32
Abbildung 6: Umfrage, Auswertung der Frage 9 („Wie ist der in Ihrer Organisation praktizierte Führungsstil einzustufen?“). ....	35
Abbildung 7: Das Konzept des Management-by-Exception .....	47
Abbildung 8: Kreislauf „Motivation durch Zielvereinbarung“ .....	50
Abbildung 9: Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen .....	53
Abbildung 10: Darstellung Management by Results.....	56
Abbildung 11: Modell des Regelkreises .....	59
Abbildung 12: Harzburger Modell .....	62
Abbildung 13: Auswertung Umfrage (Arbeitszufriedenheit).....	66
Abbildung 14: Übersicht materielle und immaterielle Anreize .....	68
Abbildung 15: Übersicht freie und gebundene materielle Leistungen .....	74
Abbildung 16: Besteht Ihrer Meinung nach ein Zusammenhang zwischen einem ausgeübten Führungsstil und Mitarbeitermotivation? .....	82

## Abkürzungsverzeichnis

ASO	Assumed Similarity Between Opposites
bspw.	Beispielsweise
BSC	Balanced Score Card
bzw.	Beziehungsweise
d.h.	Das heißt
Dr.	Doktor
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	In der Regel
LPC	Least Preferred Coworker
MbR	Management by Results
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
MbS	Management by Systems
MbD	Management by Delegation
o.V.	Ohne Verfasser
o.g.	Oben genannt
PFH	Private Fachhochschule
Prof.	Professor
S.	Seite
Sog.	Sogenannt
usw.	Und so weiter
Vgl.	Vergleiche
VIE	Valenz – Instrumentalitäts – Erwartungs - Theorie
z.B.	Zum Beispiel

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text teilweise nur männliche Form verwendet. Gemeint ist stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

## Danksagung

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle der Leiterin des Fernstudiums an der Privaten Fachhochschule Göttingen für die Betreuung und Unterstützung.

Außerdem bedanke ich mich ganz herzlich bei allen *Mitarbeitern des Jobcenters, meinen Bekannten, Freunden und Mitstudierenden*, die bei meiner *Umfrage* mitgemacht und mich auf diese Art mit ihren Ideen und hilfreichem, zuvorkommendem Entgegenkommen bei der Suche nach Informationen unterstützt haben.

Der größte Dank gehört meiner *Familie, Freunden, Bekannten und Kollegen/-Innen*, die mich im gesamten Studium und besonders in der schwierigen letzten Phase liebevoll und mit Verständnis begleitet haben.

Und selbstverständlich bin ich Allen sehr dankbar, die mich während der Bearbeitungszeit der Masterarbeit unterstützt haben.

DANKE



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Mittelstandsunternehmen haben bereits in der Vergangenheit und werden auch in der Zukunft eine wichtige Funktion für die wirtschaftlichen Innovationen und die Entwicklung der Wirtschaftsstrukturen einnehmen.<sup>1</sup> Auch öffentliche Verwaltungen setzen inzwischen die Akzente auf Innovationen, der Stellenwert der kleinen und mittleren Unternehmen bezüglich der Schaffung von Arbeitsplätzen, hohe erforderliche Flexibilität oder das Innovationspotenzial gerät jedoch mittelfristig in Gefahr, weil die erforderlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu spät erkannt werden und entsprechende Maßnahmen in den Organisationen nicht rechtzeitig ergriffen werden.<sup>2</sup>

Unumstritten gilt, dass eine Organisation ohne Menschen nicht möglich ist. Selbst in der Zeit der Technik, in der viele Aufgaben bereits von Maschinen und Computern übernommen werden, kann die Arbeit eines Menschen nicht ersetzt werden. Gerade im Dienstleistungsbereich, beispielsweise bei beratenden, organisatorischen Funktionen oder Führungsaufgaben nimmt der Mensch eine wesentliche Rolle ein. Die Technik wirkt hier nur unterstützend. Ein enormer Wissenszuwachs der von einer Person schwer erfasst werden kann kommt hinzu und macht somit die Zusammenarbeit vieler vielfältig spezialisierter Menschen notwendig.<sup>3</sup>

Viele Organisationen unterziehen Anlagen und Maschinen regemäßigen Wartungsarbeiten. Das Personal wird oft nur als Kostenfaktor gesehen und findet wenig Beachtung.<sup>4</sup> Menschen sollen möglichst unkompliziert handzuhaben sein, keine Ansprüche stellen und immer funktionieren. Dabei wird oft vergessen, dass Menschen unterschiedlich sind und im Gegensatz zu Maschinen einander nicht gleichen. Menschen brauchen genauso wie Maschinen Energie. So können beispielsweise die Ziele nur erreicht werden, wenn der Organisation leistungsfähige Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Nun stellt sich die Frage wie Motivation kurz- und langfristig

---

<sup>1</sup> Vgl. Maaß, F., Führmann, B., Institut für Mittelstandsforschung (Innovationstätigkeit 2012).

<sup>2</sup> Vgl. Liepmann, D. (Motivation 2000), S.9.

<sup>3</sup> Vgl. Sobe, N. (Wege 2012), S.8 f.

<sup>4</sup> Vgl. Sobe, N. (Wege 2012), S.7.

erzeugt werden kann. Geld ist oft eine Motivationsgrundlage – doch oft existieren darüber hinaus noch weitere Maßnahmen, die für engagierte Mitarbeiter sorgen. Mitarbeitermotivation ist trotzdem ein komplexes Thema, weil auch aktuell zufriedene Mitarbeiter nachhaltig motiviert werden müssen.

Das Handelsblatt vom Juli 2014 schrieb in einem Artikel zum Thema Führung: „Laut einer aktuellen Untersuchung des US-Beratungsunternehmens Gallup entsteht deutschen Unternehmen jährlich ein Schaden von 124 Mrd. Euro durch demotivierte Mitarbeiter. Und das ist vor allem ein Problem der Führung.“<sup>5</sup> Es ist deshalb bereits bewiesen, dass Unternehmens-, Organisationserfolg wesentlich davon abhängt, wie gut es den Führungskräften gelingt Ziele und Ansprüche des Unternehmens einerseits und der Mitarbeiter andererseits auf die gemeinsame Vision abzustimmen. Hier gehört gegenseitiger Austausch von Ansichten und Vorstellungen, Meinungsverschiedenheiten und auch Konflikte dazu. Außergewöhnliche Leistungen werden durch motivierende Bedingungen und gegenseitigem Ansporn erreicht. Führungskraft mit dem ausgeübten Führungsstil übernimmt eine Schlüsselverantwortung bei der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Arbeitsbeziehungen. Sie prägt auch das Personalmanagement in ihrem zu verantwortenden Bereich. Die Ausarbeitung soll ein Grundverständnis für das Thema Führungsstile vermitteln. Dabei werden die Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation kritisch betrachtet und ausgewählte Motivationsinstrumente der Praxis dargestellt.<sup>6</sup>

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Im Anschluss an die Anleitung wird zunächst die Theorie zum Thema Mitarbeitermotivation erklärt, danach die kritische Bewertung klassischer und traditioneller Führungsstile im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation vorgenommen, mit ausgewählten Führungstechniken als Umsetzung zu Führungsstilen ergänzt und mögliche Führungsmodelle und ausgewählte Motivationsinstrumente der Praxis zur Umsetzung der Führungsstile vorgestellt. Im Anhang befindet sich eine Auswertung zur Umfrage, die den praktischen Anteil an dieser Arbeit darstellt und ergänzend in der Arbeit zitiert wird.

---

<sup>5</sup> Handelsblatt, Wochenendausgabe vom 11./12./13.7.2014, S.54.

<sup>6</sup> Vgl. Pifko, C., Züger, R.M. (Personalmanagement 2007), S.12.

*Kapitel 2* beinhaltet den theoretischen Hintergrund zur Mitarbeitermotivation. Zunächst wird der Begriff Motivation, auch die Abgrenzung extrinsischen zur intrinsischen Motivation erläutert. Dazu wird der Begriff Motivation und seine Definition von unterschiedlichen Seiten betrachtet und danach werden verschiedene Ziele nach einem möglichen Zweck strukturiert. In diesem Zusammenhang werden auch die Begriffe Motiv und Motivieren erläutert und Motivation als Synonym für Führung dargestellt. Viele Motive sind uns bereits in die Wiege gelegt. Von einer großen Bedeutung ist hier aber auch eine positive Erwartung, dass bestimmte Handlungen zu einem Ziel führen.<sup>7</sup>

Führung ist oft dort erforderlich, wo Menschen zusammenarbeiten und etwas erreichen wollen. Bei allen Überlegungen und erworbenen Erkenntnissen über einen richtigen und erfolgreichen Führungsstil darf der Mitarbeiter als einer der wesentlichen Komponente nicht vergessen werden.<sup>8</sup> Im *Kapitel 3* werden verschiedene Führungsstile im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation diskutiert und Vor- und Nachteile der traditionellen und klassischen Führungsstile dargestellt.

*Kapitel 4* weist die ausgewählten Führungstechniken wie Management by Exception, Delegation, Objectives, Results und Systems zu Führungsstilen aus. Die Managements by Methoden wurden in den letzten Jahren sehr bekannt. Oft wurden Einzeltechniken als beste präsentiert und verkauft. Am besten hat sich die Methode Management by Objectives bewährt. Die Arbeit zeigt, dass keine der Techniken für sich alleine angewendet werden kann, weil sie sich unter anderem gegenseitig ergänzen. Die vier Techniken zeigen eine große Geschlossenheit und gelten als am besten bewährte Methode.<sup>9</sup>

Mögliche Führungsmodelle und ausgewählte Motivationsinstrumente der Praxis zur Umsetzung der Führungsstile werden im *Kapitel 5* abgewogen und diskutiert. Das Kapitel verweist auch auf die möglichen materiellen und immateriellen Anreize. Trotz vieler Kritik hat sich das Harzburger Modell durch Verständnis und eine gewisse Praxisnähe durchgesetzt und dient in der Praxis als Hilfestellung für Führungskräfte.

---

<sup>7</sup> Vgl. Sprenger R.K. (Mythos Motivation), S.22.

<sup>8</sup> Vgl. Seliger, R. (Dschungelbuch 2012), S.33.

<sup>9</sup> Vgl. Stroebe R., Stroebe G. (Führungsstile 1979), S.10.

te.<sup>10</sup> Die Motivationsinstrumente befassen sich mit einer möglichen Steigerung der Arbeitszufriedenheit und unterstützen die Führungskräfte bei der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Durch höhere Arbeitszufriedenheit kann die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gesteigert werden, damit die Organisation sich weiterentwickeln kann. Die Priorität dieser Maßnahmen und möglichen Auswahl der Instrumente hängt von der jeweiligen Situation sowie einzelnen Mitarbeitern, auf die jeweilige Situation meist zugeschnitten ist, ab.

*Kapitel 6*, welches im Rahmen eines Fazits die Bedeutung von Mitarbeitermotivation dokumentiert und über Umfrageergebnisse final einen Ausblick gibt, schließt die vorliegende Arbeit ab.

---

<sup>10</sup> Vgl. Kieser A., Ebers, M. (Hrsg.) (Organisationstheorien 2006), S.130ff.