

HRM-Dossier

Jürg Studer

Leadership 2

Klassische Führungsmodelle

Im historischen Kontext der Industrialisierung



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.

Jürg Studer

Leadership 2

Klassische Führungsmodelle

Im historischen Kontext der Industrialisierung

SPEKTRAMedia, Zürich, 2015

ISBN 978-3-906067-16-2

© 2015 by SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,

info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,

info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fairkopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber, verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen.

Dieses Buch basiert auf Erfahrungen des Autors, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autor dankbar.

Jürg Studer

Leadership 2

Klassische Führungsmodelle

Im historischen Kontext der Industrialisierung

SPEKTRAMedia und **jobindex media ag**



Jürg Studer
SPEKTRAMedia
Albisriederstrasse 252
8047 Zürich
Tel. +41 43 311 01 80
juerg.studer@SPEKTRAMedia.ch
www.SPEKTRAMedia.ch

Jürg Studer verfügt eine reiche Praxis als HR-Verantwortlicher in unterschiedlichen Unternehmen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand. Neben ganzheitlichen HR-Leitungsaufgaben hat er diverse Spezialgebiete betreut. Diese Berufserfahrung, zusammen mit seiner langjährigen Unterrichtstätigkeit an Fach(hoch)schulen, hat er nachstehend verdichtet. Als Verleger produziert er u. a. die Schriftenreihe der HRM-Dossiers.

Inhaltsverzeichnis

Führung: Spiegel der jeweiligen Zeit	6
Personenzentrierte Führungsansätze	8
Great-Man-Theorie	10
Eigenschaftstheorie	10
Skills-Theorie	10
Ein-, zwei- und dreidimensionale Führungsstile	12
Autoritärer, kooperativer und Laissez-faire-Führungsstil (Kurt Lewin)	12
Autokratischer, patriarchalischer, charismatischer, bürokratischer Führungsstil (Max Weber)	15
Führungskontinuum (Robert Tannenbaum/Warren H. Schmidt)	17
Verhaltensgitter (Robert R. Blake/Jane Mouton)	19
Situative Führung (Paul Hersey/Ken Blanchard)	22
3D-Programm (William J. Reddin)	24
Weitere klassische Führungsmodelle	26
Hawthorne-Effekt (Elton Mayo)	27
Theorie X und Theorie Y (Douglas McGregor)	27
Theorie Z (William Ouchi)	29
Kontingenztheorie (Fred Edward Fiedler)	29
Gruppenkonzept (Rensis Likert)	31
Gruppenbezogener Führungsstil (Horst Joachim Rahn)	31
Harzburger Führungsmodell (Reinhard Höhn)	33
7-S-Modell (Richard T. Pascale/Anthony G. Athos)	34
Sinnorientierte Führung (Viktor Frankl)	35
Weg-Ziel-Theorie (Robert Evans, Robert House)	36
Symbolische Führung	37
Dialogische Führung (Karl-Martin Dietz/Thomas Kracht)	38
Männliche und weibliche Führung	39
Führung von unten bzw. von der Seite	40
Management by	42
Bewusstsein über den eigenen Führungsstil	45

Führung: Spiegel der jeweiligen Zeit

Neu entwickelte Führungsstile geben immer den gegenwärtigen wissenschaftlichen Stand und die vorherrschende Lehrmeinung wieder – sie sind damit Antworten auf die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. So erstaunt es nicht, dass im Mittelalter ein anderes Verständnis von Führung vorherrschend war, dass das Militär oder die Kirche es anders interpretierten bzw. noch heute interpretieren, dass Führung bezüglich Arbeit am Fliessband im Rahmen der industriellen Revolution unabdingbarer war bzw. dass heute, in einer globalen, globalisierten Welt, in der die Mitarbeitenden gut ausgebildet und demokratieerprobt sind, anders geführt werden wollen als früher.

Die Zeit muss reif sein für bestimmte Modelle. So war das Buch der beiden Bestsellerautoren sowie McKinsey-Berater Tom Peters und Robert H. Waterman («In Search of Excellence») in den USA gerade auch deswegen so erfolgreich, weil es das damalige Bedürfnis der amerikanischen Manager befriedigte, dass auch sie sich neben der japanischen Konkurrenz behaupten können. Eine einfache Wahrheit und gute Nachrichten nimmt man gerne auf. Nachfolgend wird auf dieses Modell nochmals kurz eingegangen.

In diesem HRM-Dossier kommt insbesondere auch die historische Entwicklung von Führungsstilen von personenzentrierten Modellen über ein-, zwei- und dreidimensionale Führungsmodelle zum Ausdruck.

In diesem Dossier wird – wie auch im Pendant HRM-Dossier 69 – die direkte Systemsteuerung, Leadership, behandelt. Daneben, das sei in Erinnerung gerufen, ist in Ergänzung oder partiell als Ersatz die indirekte Steuerung im Unternehmen relevant. Das Arbeitsreglement, das Qualifikationssystem, das Bonusmodell sowie der übergeordnete gesellschaftliche/rechtliche Rahmen geben die diesbezüglichen Leitplanken, innerhalb deren dann eine Führungskraft agieren kann.

Die Art der Führung prägt die Herrschaftsformen. Es gibt die Legitimation, dass jemand bzw. eine bestimmte Gruppe über andere bestimmen darf. Beispiele sind:

Bezeichnung	Herrschaft durch ...
Absolutismus	ein Monarch herrscht lose gelöst von Kontrollen
Akephalie	kein oder nur zeitweilige informeller/provisorischer Anführer (Herrschaftsfreiheit)
Androkratie	Männer
Aristokratie	Adel bzw. die Besten
Autokratie	einzelne Person oder eine Gruppe
Bürokratie	Beamte
Demokratie	Volk (direkt) bzw. von diesem ausgewählte Mandatsträger (indirekt)
Despotismus	Herrscher
Diktatur	Befehlenden/Diktator
Dyarchie	zwei gleichberechtigte Personen (Doppelherrschaft; Co-Leitung)
Expertokratie	Experten
Feudalismus	Lehnsherren
Gerontokratie	Alte Personen bzw. Ältestenrat
Globokratie	internationale Regime bzw. Organisationen
Grundherrschaft	den Grundbesitzer
Gynarchie	Frauen
Häuptlingstum	dauerhaft anerkannter Anführer, dessen Machet vererbbar ist
Kleptokratie	Korrupten
Matriarchat	Mütter/Älteste
Meritokratie	verdiente Persönlichkeiten
Monarchie	Einzelperson mit Alleinherrschaft (per Erbfolge oder Wahl)
Nomokratie	Herrschaft des Gesetzes
Oligarchie	Wenige/Minderheit/eigennützige kleine Gruppe
Ochlokratie	Masse/Pöbel
Patriarchat	Väter/den Ältesten
Plutokratie	Reichtum bzw. die Reichen
Polykratie	Viele parallel
Sozialismus/ Kommunismus	Herrschaft des Proletariats (Arbeiterklasse)
Stratokratie	Militär
Technokratie	Experten-Kommissionen
Theokratie	göttlich erwählte Person bzw. die Priesterklasse
Timokratie	Angesehensten/ Besitzenden (Ehrenherrschaft)

Leadership 2

Klassische Führungsmodelle

Im historischen Kontext der Industrialisierung

Personen zu führen ist, wie in HRM-Dossier Nr. 69 «Leadership 1 – Moderne Führungsmodelle» im Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz dargestellt, äusserst anspruchsvoll. Moderne Erkenntnisse, die Antworten auf die aktuellen Anforderungen geben, wurden dort dargestellt.

Es ist wertvoll zu verstehen, wie in der Menschheitsgeschichte Führung unterstellter Mitarbeitender sich in der Hierarchie entwickelt hat. Wer erkennt, dass es gerade in der Industrialisierung immer auch Antworten auf die jeweiligen Umwelтанforderungen waren, versteht nicht nur die historische Entwicklung, sondern auch die aktuelle Führungssituation.

In diesem HRM-Dossier werden diese klassischen und noch heute gültigen Führungsmodelle dargestellt. Sie dienen zur Reflexion des eigenen Führungsalltages.

Neuere und damit auf die aktuellen Führungsanforderung oft passendere Antworten geben die Führungsmodelle im HRM-Dossier Nr. 69 «Leadership 1».

Die Themenvielfalt in diesen beiden HRM-Dossiers spricht etablierte Führungspersonen an, Personen aus dem HR, welche die Kompetenzabklärung einer potenziellen Führungsperson machen, oder auch Menschen, die eine Managementkarriere anvisieren.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder jobindex media ag bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-906067-16-2

ISBN 978-3-906067-16-2



9 783906 067162 >