

Führung in Organisationen

Christa Rodler und Erich Kirchler

Universität Wien

Vorwort

Führung ist wahrscheinlich das schillerndste und dauerhafteste Thema in der Organisationspsychologie aber auch in der Unternehmenspraxis. Trotz der Unmenge an Publikationen zu verschiedensten Fragen der Führung, die es gestatten, eine Vielzahl von Problemen zu verstehen, wurde ein integratives Verständnis über Führungsphänomene nicht erlangt.

Wissenschaftlern wird häufig vorgeworfen, sie seien mit der Unternehmensrealität nicht vertraut. Während aus den individuellen Erfahrungen von Führungskräften aber kaum gültige Modelle für unterschiedliche Unternehmenssituationen abzuleiten sind, bieten die vielfältigen Perspektiven, die in wissenschaftlichen Studien systematisch geprüft werden, wertvolle Grundlagen. Für die vorliegende Ausgabe der Reihe „Arbeits- und Organisationspsychologie“, wurden, wie bereits für den Band „Motivation in Organisationen“, die „Bestseller“ unter den Lehrbüchern aufgearbeitet und die darin als bedeutend erachteten Theorien und Befunde zusammengefasst.

Ziel ist es einerseits einen Einblick in die Führungstheorien zu bieten und andererseits praktische Implikationen der theoretischen Grundlagen zu beschreiben. Wir wenden uns vorrangig an Studierende der Wirtschaftspsychologie, aber auch an interessierte Personen in der beruflichen Praxis, die einen Überblick über theoretische Grundlagen für die Führungspraxis oder für die praktische Anwendung der Theorien und die Erarbeitung von Maßnahmen in der Personalentwicklung suchen.

In den einzelnen Kapiteln wird durch Leitfragen ein Überblick über die wichtigsten Wissensinhalte geboten. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen diskutiert und praktische Anwendungsmöglichkeiten in Form von Fallbeispielen, Übungen und Fragebögen aufgezeigt.

Zur Wissensvertiefung und für weitere aktuelle Informationen laden wir Sie ein unsere Homepage: <http://www.univie.ac.at/Psychologie/wirtschaftspsychologie/index.htm> zu besuchen. Wir haben eine Reihe von Links zu Internetquellen zusammengestellt, die vertiefend Spezialwissen zu unterschiedlichen Bereichen und Tests und Fragebögen

anbieten, sowie Unternehmensbeispiele für die Umsetzung der diskutierten Konzepte in der betrieblichen Praxis liefern.

Es ist uns wichtig, größtmögliche Fairness im Bezug auf Geschlechtsunterschiede anzustreben. Ausschließlich aufgrund der leichteren Lesbarkeit haben wir im Text die männliche Form verwendet.

Ausgangspunkt für den Inhalt des Bandes war eine Teamarbeit von Johann Binder, Barbara Haupt, Dominik Löffler, Christina Thurnher und Petra Eggenhofer, die in Lehrveranstaltungen aus Wirtschaftspsychologie an der Universität Wien wertvolle Vorarbeit geleistet haben. Sie haben uns ihre schriftlichen Arbeitsergebnisse als Basis für diesen Text überlassen. Auch danken wir unseren Kollegen Erik Hölzl und Katja Meier-Pesti für die kritische Durchsicht des Manuskripts und Elisabeth Höllerer für die Endredaktion des Textes und die Gestaltung der Graphiken. Frau Sabine Kruse und Michael Huter vom WUV-Wiener Universitätsverlag danken wir für die angenehme und effiziente Kooperation.

Wien, Oktober 2001

Christa Rodler und Erich Kirchler

1	Einführung in die Führungsforschung	5
1.1	Was ist unter Führung zu verstehen?.....	5
1.2	Führung, Macht und Einfluss	6
1.2.1	Praktische Anwendungen des Machtkonzeptes.....	12
1.3	Effektivität von Führung	20
1.4	Einteilung der Führungsforschungsansätze	21
2	Eigenschaftsansätze	23
2.1	Praktische Anwendung der Eigenschaftstheorien	26
3	Verhaltenstheorien.....	27
3.1	Zwei-Faktoren-Führungstheorien.....	30
3.2	"Managerial Grid" - Modell	32
3.3	Praktische Anwendung der Verhaltenstheorien	34
4	Kontingenztheorien	37
4.1	Situative Reifegradtheorie von Hersey und Blanchard	37
4.2	Kontinuumstheorie von Tannenbaum und Schmidt	42
4.3	Kontingenzmodell von Fiedler	45
4.4	Weg-Ziel Theorien der Führung.....	53
4.5	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton.....	56
4.5.1	Praktische Fallbeispiele zur Übung des Modells.....	62
4.6	Attributionstheoretischer Ansatz	66
5	Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung	69
5.1	Charismatische Führung	71
5.2	Transaktions- und Transformationsführerschaft	74
5.2.1	Transaktionale Führung.....	74
5.2.2	Transformationale Führung	76
5.2.3	Astro Airlines – eine Fallstudie	77
6	Frauen und Führung	82
7	Glossar	95
8	Literatur	100

1 Einführung in die Führungsforschung

Leitfragen

- Was ist Führung?
 - Was sind die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führungsdefinitionen?
 - Welche Machtgrundlagen liegen der Führung zugrunde?
 - Wie lassen sich verschiedene Führungsmodelle gliedern oder einordnen?
 - Welche Kriterien dienen der Einschätzung von Führungseffektivität?
-

1.1 Was ist unter Führung zu verstehen?

Kaum ein anderes Gebiet in der organisationspsychologischen Literatur hat so viele unterschiedliche Definitionen hervorgebracht wie die Führungsforschung. Vor fast zwei Jahrzehnten berichtete Stogdill (1974, S. 259) bereits „there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept“. Im Folgenden sind beispielhaft einige Definitionen von Führung in chronologischer Reihenfolge angeführt:

Führung ist „the behavior of an individual ... directing the activities of a group toward a shared goal“ (Hemphill und Coons, 1957, S. 7).

Unter Führung versteht man “the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directive of the organization” (Katz und Kahn, 1978, S. 528).

Jago (1982, S. 315) definiert: "Leadership is both a process and a property. The process of leadership is the use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of the members of an organized group toward the accomplishment of group objectives. As a property, leadership is the set of qualities or characteristics attributed to those who are perceived to successfully employ such influence."

“Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed” (Drath und Palus, 1994, S. 4).

Yukl (1998, S. 14) subsummiert die vielfältigen Definitionen folgendermaßen: „most definitions share the assumption that it [leadership] involves a social influence process whereby intentional influence is exerted by one person over other people in an attempt to structure the activities and relationships in a group or organization.“

Robbins (2000, S. 347) bezeichnet Führung als „the ability to influence a group toward the achievement of goals“. Führung wird von Robbins auch als eine Qualität oder ein Charakteristikum von Personen beschrieben und schließt das Handeln dieser Person ein.

Zusammenfassend führt Neuberger (1990) folgende sechs Inhalte von Führungsdefinitionen an:

- Führung ist ein Gruppenphänomen und schließt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein.
- Führung ist intentionale soziale Einflussnahme.
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.
- Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung.
- Führung ist Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen.
- Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure.

1.2 Führung, Macht und Einfluss

Führung steht in einem Naheverhältnis zu Macht und Einfluss. Macht bedeutet die Möglichkeit, auf das Handeln anderer einzuwirken beziehungsweise dieses zu beeinflussen. Macht beruht auf unterschiedlichen Grundlagen. French und Raven (1959) haben mit der Unterscheidung zwischen den fünf Machtgrundlagen „Reward“, „Coercive“, „Expert“, „Legitimate“ und „Referent power“, die einflussreichste und am weitesten verbreitete Typologie von Macht geschaffen.

Reward power oder Belohnungsmacht: Die Belohnungsmacht beruht auf der Möglichkeit der Führungsperson, Belohnungen zu verteilen, welche von den Mitarbeitern als erstrebenswert erachtet werden. Lernpsychologischen Annahmen zufolge sind Personen bestrebt, Handlungen zu setzen, die positive Verstärker auslösen. Im Kontext der Organisation zählen monetäre Anreize, hervorragende

Leistungsbeurteilungen, Beförderungen, herausfordernde Arbeitsaufgaben, ein angenehmes Arbeitsklima und Arbeitsbedingungen, wichtige Informationen, eine bedürfnisorientierte Arbeitszeitenregelung und ähnliches zu den Belohnungen. Führungskräfte können Belohnungen geben. Dass Freundlichkeit, Akzeptanz, Lob und andere soziale Verstärker für jedes Organisationsmitglied erstrebenswert sind, aber auch von jedem gegeben werden können, legt nahe, dass Belohnungsmacht nicht nur auf Vorgesetzte beschränkt ist, sondern sich Personen auch unabhängig von ihrem Status dieser Machtgrundlage bedienen können.

Coercive power oder Bestrafungsmacht: Bestrafungsmacht kann als Gegenstück zur Belohnungsmacht angesehen werden. Auch hier sind insofern lernpsychologische Prozesse wirksam, als die Führungskraft die Möglichkeit hat, Macht auszuüben, indem sie die Anwendung von Strafreizen androht beziehungsweise auch tatsächlich solche verteilt, falls Personen nicht bestimmte erwünschte Verhaltensweisen zeigen. In Unternehmen können Strafreize etwa Kündigungen, Versetzungen, Degradierungen, die Beauftragung mit unwillkommenen Arbeitsaufgaben oder aber eine entwürdigende Behandlung sein. Nach French und Raven (1959) tendieren solcherart Beeinflusste dazu, aus dieser unangenehmen Situation zu flüchten. Wenn Mitarbeiter bessere Alternativen am Arbeitsmarkt wahrnehmen, werden sie wahrscheinlich kündigen. Sehen sie keine Möglichkeiten außerhalb der Firma, so hat dies oft den Verlust an Interesse für die Vorgänge am Arbeitsplatz, einen Motivations- und Leistungsabfall, und schließlich die innere Kündigung, zur Folge. Innerlich kündigende Mitarbeiter stellen alle, über das vorgeschriebene und rechtlich durchsetzbare Mindestmaß hinausgehende, Aktivitäten ein und machen „Dienst nach Vorschrift“.

Legitimate power oder Positionsmacht: Legitime Macht resultiert aus der von einer Person besetzten Position in der Hierarchie einer Organisation. Legitime Macht umfasst Belohnungs- und Bestrafungsmacht, impliziert aber auch, dass die Mitglieder einer Organisation diese Macht aufgrund der formalen Position ihres Inhabers akzeptieren und in der Regel die Anordnungen eines Inhabers von legitimer Macht ausführen und nicht in Frage stellen.

Referent power oder Identifikationsmacht: Die Identifikationsmacht gründet auf der Identifikation mit einer Person, die über begehrte Ressourcen verfügt oder bestimmte,

als sympathisch erlebte Persönlichkeitszüge hat. Identifikationsmacht entwickelt sich durch die Bewunderung einer Person und aus dem Bedürfnis, dieser in Einstellungen und Werten nachzueifern. Personen, die auf diese Weise zum Vorbild für andere werden, verfügen zweifellos über ein gewisses Charisma, sind zumeist redegewandt, haben ein eindrucksvolles oder ausdrucksstarkes Äußeres und ein dominantes Auftreten. Auch im Organisationskontext erlangen sie gerade durch diese Charakteristika Identifikationsmacht über andere. Daher ist auch diese Machtgrundlage nicht auf Vorgesetzte gegenüber ihren untergebenen Mitarbeitern beschränkt, sondern kann durchaus auch von Inhabern schwächerer Positionen auf Vorgesetzte wirken. Die begrifflich unscharfe Abgrenzung zwischen Identifikationsmacht und Charisma wird von Greenberg und Baron (1997) aufgelöst: Während Identifikationsmacht auf einer Wertschätzung und Bewunderung durch andere fußt, ist Charisma (siehe auch Kapitel über charismatische Führung) durch folgende Kriterien gekennzeichnet:

- Charismatische Personen kommunizieren eine eindeutige Vision von der Zukunft des Unternehmens und Mittel und Wege, um diese zu verwirklichen.
- Weiters sind sie äußerst redegewandt, benutzen emotionale und ausdrucksstarke sprachliche Metaphern und Gesten.
- Charismatischen Personen wird nahezu bedingungslos vertraut; ihre Integrität wird nicht angezweifelt.
- Sie sind sensibel für die Gefühle anderer und gehen auch darauf ein. So gehört auch ein emotionales, motivierendes Lob für Mitarbeiter, deren Selbstwert von solchen positiven Verstärkern abhängt, zu ihrem Standardrepertoire.

Expert power oder Expertenmacht: Expertenmacht ist die Folge von Spezialwissen oder besonderen Fähigkeiten, die jemand besitzt und von denen andere abhängig sind. Die Macht beschränkt sich hier besonders auf jenen Bereich, in dem der Betreffende ein Experte ist, obwohl French und Raven (1959) zugestehen, dass sich fallweise ein Halo-Effekt einstellen könnte. Sie führen weiter aus, dass auch der Versuch, die Expertenmacht außerhalb dieser Grenzen auszuüben, eben diese Macht verringert. Auf Grund des rasanten technischen Fortschritts und der immer kürzer werdenden Halbwertszeit von Wissen, erlangen Spezialwissen und -können auf einem ganz spezifischen Sektor – und damit die Expertenmacht – eine immer größere Bedeutung.

Heutige Organisationen sind beispielsweise ganz besonders deutlich vom Können der IT-Experten, aber auch von Finanzexperten, abhängig.

Information power oder Informationsmacht: Zu den klassischen fünf Machtgrundlagen wurde später noch eine sechste hinzugefügt. Informationsmacht beruht auf der für eine bestimmte Person verfügbaren Information, über die andere nicht verfügen, die sie aber benötigen, um ihren Aufgaben nachzugehen. Beispielsweise sagt man Chefsekretärinnen üblicherweise nach, dass sie als „Gatekeeper“ für Informationen fungieren. Zudem wissen diese auch oft über informelle Machtstrukturen im Unternehmen bescheid, die nicht aus dem Organigramm abzulesen sind. Im Gegensatz zur Expertenmacht scheint die Informationsmacht aber von abnehmender Bedeutung zu sein, da heute dank der raschen Verbreitung von Informationen, in Organisationen etwa durch das sogenannte „Intranet“, firmenrelevante Daten für nahezu alle Organisationsmitglieder mühelos erhältlich sind. Informationsmacht ist also kaum noch an bestimmte Experten oder Inhaber bestimmter Positionen gebunden.

Es zeigt sich, dass das Konstrukt der Macht in der einschlägigen Fachliteratur nur unzureichend definiert und unscharf gegenüber semantisch ähnlichen Begriffen abgegrenzt ist. Neuberger (1995) hat folgende Fragen zur Abgrenzung des Machtbegriffs von verwandten Konstrukten wie Gewalt, Manipulation, Autorität, Herrschaft und Einfluss formuliert:

- Ist Macht einseitig gegeben oder in Form einer Beziehung, so dass beide Interaktionspartner aufeinander einwirken können?
- Wird der Machtanspruch von dem einen Interaktionspartner ausdrücklich formuliert und vom anderen wahrgenommen?
- Liegt ein Konflikt bezüglich Interessen, Werten oder Handlungsalternativen vor?
- Beugt sich der Beeinflusste den Wünschen des anderen freiwillig?
- Droht der eine Interaktionspartner mit Sanktionen?
- Kann sich der eine Partner auf eine von beiden gebilligte Ordnung im Sinne von Legitimität berufen?

Neuberger (1995) Überlegungen sind in

Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Abgrenzung verschiedener Begriffe um „Macht“

	Macht	Gewalt	Einfluss	Manipulation	Autorität	Herrschaft
Beziehung ?	+	+/-	+	-	+	+/-
Wahrnehmung ?	+	+	+	-	+	+
Konflikt ?	+	+	+	-	+/-	+/-
Nachgeben ?	+	-	+	-	+	+
Sanktionen ?	+	+	-	-	-	+
Legitimität ?	+/-	+/-	+/-	-	+	+

Unterschiede zwischen Macht und Manipulation bestehen etwa darin, dass im Falle von Macht stets eine Beziehung vorliegt, die beiden Seiten die Möglichkeit zum Handeln einräumt, während Manipulation einseitig ist. Im Fall der Manipulation wird zudem der Machtanspruch vom Manipulator nicht ausdrücklich formuliert und vom Manipulierten oft nicht wahrgenommen; es gibt keinen Konflikt über Interessen, Werte oder Handlungsalternativen. Personen, die manipuliert werden, besitzen keine Handlungsfreiheit und werden nicht mit möglichen Sanktionen konfrontiert. In diesem Kriterium stimmen Manipulation und Einfluss überein und sind damit von Macht abgegrenzt. Bezüglich der restlichen Kriterien unterscheiden sich Einfluss und Macht nach Neuberger (1995) nicht. Ein Unterschied zwischen Macht beziehungsweise Einfluss und Gewalt beziehungsweise Herrschaft liegt darin, dass bei den letzten beiden Begriffen die Einflussnahme auch einseitig erfolgen kann, dass also keine Beziehung bestehen muss. Bei Autorität und Herrschaft muss im Gegensatz zu Macht und Einfluss nicht notwendigerweise ein Konflikt bestehen. Im Vergleich zu Macht und Einfluss beruht Einflussnahme stets auf einer gebilligten Ordnung im Sinne von Legitimität.

1.2.1 Praktische Anwendungen des Machtkonzeptes

Yukl (1998) leitet aus dem Machtkonzept nach French und Raven eine Reihe von Verhaltensrichtlinien für Führungskräfte ab. Je nachdem, wie eine Person eine bestimmte Machtgrundlage effektiv nützen will, um dadurch bestimmte Ziele zu erreichen und ein Machtverhältnis aufrechtzuerhalten, stehen ihr unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten und Taktiken zur Verfügung (Tabelle 2).

Tabelle 2: Leitlinien für die Bildung und Nutzung von Machtgrundlagen (aus Yukl, 1998, S. 197)

How to Increase and Maintain Power	How to Use Power Effectively
<i>Legitimate Power:</i>	
- Gain more formal authority.	- Make polite, clear requests.
- Use symbols of authority.	- Explain the reasons for a request.
- Get people to acknowledge authority.	- Don't exceed your scope of authority.
- Exercise authority regularly.	- Verify authority if necessary.
- Follow proper channels in giving orders.	- Be sensitive to target concerns.
- Back up authority with reward and coercive power.	- Follow up to verify compliance.
	- Insist on compliance if appropriate.
<i>Reward Power:</i>	
- Discover what people need and want.	- Offer desirable rewards.
- Gain more control over rewards.	- Offer fair and ethical rewards.
- Ensure people know you control rewards.	- Explain criteria for giving rewards.
- Don't promise more than you can deliver.	- Provide rewards as promised.
- Don't use rewards in a manipulative way.	- Use rewards symbolically to reinforce desirable behavior.
- Avoid complex, mechanical incentives.	
- Don't use rewards for personal benefit.	
<i>Expert Power:</i>	
- Gain more relevant knowledge.	- Explain the reasons for a request or proposal.
- Keep informed about technical matters.	- Explain why a request is important.
- Develop exclusive sources of information.	- Provide evidence that a proposal will be successful.
- Use symbols to verify expertise.	- Listen seriously to target concerns.
- Demonstrate competence by solving difficult problems.	- Show respect for target (don't be arrogant).
- Don't make rash, careless statements.	- Act confident and decisive in a crisis.
- Don't lie or misrepresent the facts.	
- Don't keep changing positions.	
<i>Referent Power:</i>	
- Show acceptance and positive regard.	- Use personal appeals when necessary.
- Act supportive and helpful.	- Indicate that a request is important to

- Don't manipulate and exploit people for personal advantage.
 - Defend someone's interests and back them up when appropriate.
 - Keep promises.
 - Make self-sacrifices to show concern.
 - Use sincere forms of integration.
- you.
 - Don't ask for a personal favor that is excessive given the relationship.
 - Provide an example of proper behavior (role modelling).
-

Coercive Power:

- Identify credible penalties to deter unacceptable behavior.
 - Gain authority to use punishments.
 - Don't make rash threats.
 - Don't use coercion in a manipulative way.
 - Use only punishments that are legitimate.
 - Fit punishments to the infraction.
 - Don't use coercion for personal benefit.
- Inform target of rules and penalties.
 - Give ample prior warnings.
 - Understand situation before punishing.
 - Remain calm and helpful, not hostile.
 - Encourage improvement to avoid the need for punishment.
 - Ask target to suggest ways to improve.
 - Administer discipline in private.
-

Die Frage nach effektiven Beeinflussungsmöglichkeiten hat zur Entwicklung einer Reihe von Taxonomien geführt, die Taktiken zur Durchsetzung der eigenen Ziele und Wünsche enthalten. Rodler und Kirchler (2001) haben einen Fragebogen zur Erfassung der Beeinflussungstaktiken in Organisationen entwickelt (

Fragebogen 1). Dieser gibt Aufschluss über die eigene Tendenz, bestimmte Taktiken zur Einflussnahme zu verwenden. Er umfasst insgesamt 16 Taktiken und ermöglicht daher Einsicht in vielfältige Handlungsalternativen. Um die Vergleichbarkeit zwischen Personen zu gewährleisten, werden in der Einleitung des Fragebogens standardisierte Szenarien beschrieben, die wahrscheinlichen Alltagsproblemen von Führungskräften entsprechen. Die Szenarien beinhalten entweder einen Sach-, Wert- oder Verteilungskonflikt. In einem Sachkonflikt geht es um eine Problemlösung, in der es zwar unterschiedliche Meinungen über die Wege, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, gibt, jedoch über die Rationalität und Notwendigkeit des Ziels kein Zweifel besteht. In Wertkonflikten bestehen grundlegende Unterschiede in den Meinungen der beteiligten Parteien, die auf unterschiedliche Werthaltungen und Einstellungen zurückzuführen sind. Verteilungskonflikte beruhen auf unterschiedlichen Interessen, wegen der Verteilung knapper Ressourcen oder der Aufteilung eines Ertrages.

Fragebogen 1 enthält die Beschreibung eines Sachkonflikts hinsichtlich der Aufnahme eines neuen Mitarbeiters und ein Auswertungsschema für die Selbstevaluation.

Fragebogen 1: Fragebogen zur Erfassung von Beeinflussungstaktiken in Organisationen

Auf den folgenden Seiten finden Sie Aussagen, die *Ihr Verhalten* in Entscheidungen erfragen. Für die Beantwortung werden Sie etwa 10 Minuten benötigen. Bitte füllen Sie den Fragebogen vollständig aus und lassen Sie keine Frage aus! Alle Ihre Antworten sind für uns brauchbar, wenn sie ehrlich Ihre Meinung wiedergeben. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten und alle Angaben werden vertraulich behandelt.

1. Versuchen Sie bitte, sich die folgende Situation so lebhaft wie möglich vorzustellen und geben Sie an, wie Sie in dieser und ähnlichen Situationen reagieren, um Ihre(n) Kollegen(in) dazu zu bringen, Ihrem Vorschlag zuzustimmen?

„Aufnahme eines(r) neuen Mitarbeiters(in)“

Sie sind Leiter(in) einer Abteilung und Mitglied der Geschäftsführung in einem größeren Unternehmen. Es hat sich als erforderlich erwiesen, eine(n) zusätzliche(n) qualifizierte(n) Mitarbeiter(in) in die Abteilung aufzunehmen.

2. Auf die entsprechende Zeitungsannonce haben sich mehrere Bewerber(innen) gemeldet, von denen eine(r) für sie in Frage kommt. Daneben wurde Ihnen bei der letzten Abteilungsleiter(innen)-besprechung ein(e) Mitarbeiter(in) einer anderen Abteilung empfohlen, der(die) gerne in Ihren Bereich wechseln würde. Beide Bewerber(innen) bringen gute Voraussetzungen mit. Sie brauchen dringend eine zusätzliche Arbeitskraft. Die beiden Kandidaten(innen) stehen fest, offen ist jedoch, welcher der beiden (externe(r) Bewerber(in) oder interne(r) Bewerber(in)) aufgenommen werden soll.

Die Entscheidung über den(die) neue(n) Mitarbeiter(in) müssen Sie zusammen mit einem weiteren Mitglied der Geschäftsführung in den nächsten Tagen vorbereiten und dabei zu einer einstimmigen Entscheidung kommen.

Ihr(e) Kollege(in) bevorzugt den(die) interne(n) Bewerber(in). Er(Sie) stimmt zwar mit Ihnen überein, dass die Stelle so schnell als möglich besetzt werden muss, meint aber, dass im Falle des(r) internen Bewerbers(in) keine umfangreiche Einschulung notwendig ist, und diese(r) fehlende Qualifikationen rasch durch einige Weiterbildungen erwerben kann. Außerdem müsste man dieser Person vorerst kein höheres Gehalt zahlen.

Sie sind eindeutig für die Variante, eine(n) externe(n) Bewerber(in) aufzunehmen. Zwar würde der(die) neue Mitarbeiter(in) erst mit den Gepflogenheiten im Haus vertraut werden müssen, allerdings kann diese(r) einschlägige Ausbildungen und gute Referenzen vorweisen. Aufgrund seines(ihres) Alters könnte man ihm(ihr) auch ein niedrigeres Einstiegsgehalt anbieten, als es dem(der) interne(n) Bewerber(in) zusteht.

Wie bringen Sie Ihre(n) Kollegen(in) dazu, auf Ihren Vorschlag einzugehen?

Bitte kreuzen Sie bei jeder der folgenden Aussage an, ob sie für Sie zutrifft oder nicht. Geben Sie jeweils eine, aber nur eine, Antwort an. Dabei bedeutet

1 = stimmt ganz sicher nicht

7 = stimmt ganz sicher

2 = stimmt nicht

6 = stimmt

3 = stimmt eher nicht

5 = stimmt eher schon

4 = weder noch

Lautet die Aussage beispielsweise,

"Ich beharre auf meinem Wunsch so lange, bis mein(e) Kolleg(in) nachgibt"

und "stimmt" das für Sie, dann
kreuzen Sie die Ziffer "6" an.

	stimmt ganz sicher nicht				stimmt ganz sicher			
A1.16	Ich erinnere meine(n) Kollegen(in) an frühere Gefälligkeiten und betone, dass jetzt er(sie) dran ist, mir entgegenzukommen.	1	2	3	4	5	6	7
A2.08	Ich versuche zwischendurch vom Thema abzulenken, um eine überhitzte Debatte abkühlen zu lassen und später einen neuen Anlauf zu nehmen.	1	2	3	4	5	6	7
A2.11	Ich erzähle meinem(r) Kollegen(in) von anderen Firmen / Abteilungen / Mitarbeitern, welche die von mir bevorzugte Variante auch wählten.	1	2	3	4	5	6	7
A2.12	Ich spreche das Thema dann an, wenn jemand anwesend ist, der meiner Meinung ist.	1	2	3	4	5	6	7
A2.18	Ich erörtere mit meinem(r) Kollegen(in) sachlich und logisch die Alternativen und dann wird entschieden.	1	2	3	4	5	6	7
A3.01	Ich versuche meine(n) Kollegen(in) „um den Finger zu wickeln“.	1	2	3	4	5	6	7
A3.02	Ich mache meine(n) Kollegen(in) lächerlich, indem ich auf seine(ihre) Ahnungslosigkeit hinweise.	1	2	3	4	5	6	7
A3.05	Ich lobe den(die) Kollegen(in) auch in Situationen, wo ich es sonst nicht tue und hoffe auf seine(ihre) Zustimmung.	1	2	3	4	5	6	7
A3.06	Ich stelle alle Gefälligkeiten, die mein(e) Kollege(in) als selbstverständlich ansieht, ein und hoffe, dass er(sie) dann meinem Wunsch zustimmt.	1	2	3	4	5	6	7
A3.07	Ich gebe nicht nach, bis ich meinen Willen durchgesetzt habe.	1	2	3	4	5	6	7
A3.09	Ich lege meine Anliegen offen dar und hoffe auf das Entgegenkommen meines(r) Kollegen(in).	1	2	3	4	5	6	7
A3.10	Manchmal betone ich einige Aspekte, meines Wunsches, die nicht so genau stimmen müssen, um meine(n) Kollegen(in) überzeugen zu können.	1	2	3	4	5	6	7
A3.13	Ich frage meine(n) Kollegen(in) nicht lange, sondern überrasche ihn(sie) durch meine Taten.	1	2	3	4	5	6	7
A3.17	Wir diskutieren und suchen so lange nach einer Lösung, bis alle Beteiligten mit der Entscheidung zufrieden sind.	1	2	3	4	5	6	7
A4.03	Ich versuche durch Hilflosigkeit meinen Wunsch durchzusetzen.	1	2	3	4	5	6	7
A4.04	Manchmal beherrsche ich mich nicht mehr und versuche meine Meinung einfach zu erzwingen.	1	2	3	4	5	6	7
B2.16	Ich verweise auf frühere Gefälligkeiten meinerseits und will, dass er(sie) jetzt meinen Wunsch / meine Bitte / mein Anliegen erfüllt.	1	2	3	4	5	6	7
B3.08	Ich wechsle das Thema, um Zeit für einen weiteren Versuch zu gewinnen, meine Meinung durchzusetzen.	1	2	3	4	5	6	7
B3.12	Ich spreche das Thema gerade dann an, wenn Kollegen oder andere Personen dabei sind, die meiner Meinung sind und mich unterstützen.	1	2	3	4	5	6	7
B3.18	Ich versuche durch sachliche Argumentation meine(n) Kollegen(in) von meinen Wünschen / Anliegen / Meinungen zu überzeugen.	1	2	3	4	5	6	7
B4.01	Ich versuche alle möglichen Schmeicheleien, um mein Ziel zu erreichen.	1	2	3	4	5	6	7
B4.02	Ich stelle meinen Wunsch als sinnvoll dar und werte den des(der) Kollegen(in) als lächerlich ab.	1	2	3	4	5	6	7
B4.09	Ich lege meine Interessen offen dar und hoffe auf das Verständnis meines(r) Kollegen(in).	1	2	3	4	5	6	7
B4.10	Manchmal erzähle ich meinem(r) Kollegen(in) auch etwas, das	1	2	3	4	5	6	7

	gar nicht stimmt, damit er(sie) mir zustimmt.							
B4.13	Ich „überrumple“ meine(n) Kollegen(in), indem ich einfach das tue, was ich will.	1	2	3	4	5	6	7
B4.17	Wir suchen nach einer dritten Alternative, bei der sich unsere Wünsche / Anliegen vereinbaren lassen.	1	2	3	4	5	6	7
B5.03	Ich versuche durch Schwäche bei meinem(r) Kollegen(in) Mitleid zu erwecken.	1	2	3	4	5	6	7
B5.04	Manchmal versuche ich, meinem(r) Kollegen(in) meine Meinung aufzuzwingen.	1	2	3	4	5	6	7
B5.05	Ich nehme dem(der) Kollegen(in) Arbeiten ab, damit er(sie) mir meinen Wunsch nicht abschlagen kann.	1	2	3	4	5	6	7
B5.06	Ich verweigere meine Mithilfe, damit mein(e) Kollege(in) mir entgegenkommen muss.	1	2	3	4	5	6	7
B5.07	Ich spreche so lange über meinen Wunsch, bis mein(e) Kollege(in) genug hat und nachgibt.	1	2	3	4	5	6	7
B5.11	Ich versuche meine(n) Kollegen(in) zu überzeugen, indem ich betone, dass meine Alternative auch für andere Kollegen und andere Mitarbeiter interessant ist.	1	2	3	4	5	6	7
C4.08	Ich wechsele erst einmal das Thema und versuche, mit meinem(r) Kollegen(in) bei einer günstigeren Gelegenheit nochmals über meinen Wunsch zu reden.	1	2	3	4	5	6	7
C4.16	Ich verspreche meinem(r) Kollegen, beim nächsten Mal entgegenzukommen, wenn er(sie) mir jetzt entgegenkommt.	1	2	3	4	5	6	7
C5.01	Ich schmeichle meinem(r) Kollegen(in) und versuche, ihn(sie) zu meinen Gunsten umzustimmen.	1	2	3	4	5	6	7
C5.10	Manchmal greife ich auf eine kleine Notlüge zurück, um meinen Wunsch durchzusetzen.	1	2	3	4	5	6	7
C5.12	Ich versuche die Kollegen(innen), die gerade da sind, auf meine Seite zu ziehen.	1	2	3	4	5	6	7
C5.18	Ich versuche meine(n) Kollegen(in) zu überzeugen, indem ich die Angelegenheit sachlich erörtere und eine vernünftige Entscheidung vorschlage.	1	2	3	4	5	6	7
C6.02	Ich versuche durch zynische Bemerkungen meine(n) Kollegen(in) zur Erfüllung meines Wunsches zu bewegen.	1	2	3	4	5	6	7
C6.03	Ich versuche meine(n) Kollegen(in) durch vorgetäuschte Traurigkeit zu erweichen.	1	2	3	4	5	6	7
C6.04	Wenn nicht passiert, was ich will, schlage ich manchmal auf den Tisch, um mich zu behaupten.	1	2	3	4	5	6	7
C6.05	Wenn ich meine(n) Kollegen(in) aufmerksam umsorge, stimmt er(sie) meinem Wunsch wahrscheinlich zu.	1	2	3	4	5	6	7
C6.06	Ich weigere mich, meinen Beitrag zu leisten, wenn mein(e) Kollege(in) meinem Wunsch nicht entgegenkommt.	1	2	3	4	5	6	7
C6.07	Ich unterbreite meinem(r) Kollegen(in) immer und immer wieder meinen Vorschlag, bis er(sie) schließlich nachgibt.	1	2	3	4	5	6	7
C6.09	Ich zeige meinem(r) Kollegen(in) klar mein Interesse an der Entscheidung und hoffe, dass er(sie) mir dann entgegenkommt.	1	2	3	4	5	6	7
C6.11	Ich verweise auf Aussagen von Fachleuten, um meinen Wunsch durchzusetzen.	1	2	3	4	5	6	7
C6.13	Wenn mein(e) Kollege(in) gegen meinen Wunsch ist, entscheide ich einfach, wie ich will.	1	2	3	4	5	6	7
C6.17	Wir versuchen, in ausführlichen Gesprächen eine optimale Lösung für alle zu finden.	1	2	3	4	5	6	7

Für die Auswertung Ihrer Ergebnisse schreiben Sie bitte den im Fragebogen angekreuzten Wert in das dazugehörige Kästchen! Addieren Sie die drei Zahlen und dividieren Sie die Summe durch 3.

Abschließend können Sie Ihr eigenes Taktiken-Profil zeichnen!

				Summe/3	1	2	3	4	5	6	7
Positive Emotionen	A3.01	B4.01	C5.01		•	•	•	•	•	•	•
Negative Emotionen	A3.02	B4.02	C6.02		•	•	•	•	•	•	•
Hilfslosigkeit	A4.03	B5.03	C6.03		•	•	•	•	•	•	•
Aggression	A4.04	B5.04	C6.04		•	•	•	•	•	•	•
Angebot von Ressourcen	A3.05	B5.05	C6.05		•	•	•	•	•	•	•
Entzug von Ressourcen	A3.06	B5.06	C6.06		•	•	•	•	•	•	•
Beharren	A3.07	B5.07	C6.07		•	•	•	•	•	•	•
Rückzug	A2.08	B3.08	C4.08		•	•	•	•	•	•	•
Sachverhalte offen darlegen	A3.09	B4.09	C6.09		•	•	•	•	•	•	•
Falsche Tatsachen vorspielen	A3.10	B4.10	C5.10		•	•	•	•	•	•	•
Indirekte Koalitionen	A2.11	B5.11	C6.11		•	•	•	•	•	•	•
Direkte Koalitionen	A2.12	B3.12	C5.12		•	•	•	•	•	•	•
Autonome Entscheidung	A3.13	B4.13	C6.13		•	•	•	•	•	•	•
Trade-offs	A1.16	B2.16	C4.16		•	•	•	•	•	•	•
Integrative Verhandlung	A3.17	B4.17	C6.17		•	•	•	•	•	•	•
Sachliche Argumentation	A2.18	B3.18	C5.18		•	•	•	•	•	•	•

Für einen Wert- und einen Verteilungskonflikt stehen folgende Formulierungsvarianten des im Fragebogen beschriebenen Szenarios zur Verfügung.

Wertkonflikt: ... Ihr(e) Kollege(in) bevorzugt den(die) interne(n) Bewerber(in), weil er (sie) meint, dass hier im Sinne der Firmentradition hauseigene Mitarbeiter(innen) bevorzugt behandelt werden müssen, und bestehenden Mitarbeiter(innen) dadurch eine Chance auf Weiterqualifizierung gegeben werden kann. Außerdem gewährleisten interne Bewerber(innen) die Erhaltung der Organisationskultur. Sie sind eindeutig für die Variante, eine(n) externe(n) Bewerber(in) aufzunehmen. Sie halten die Firmentradition, hauseigene Mitarbeiter(innen) zu bevorzugen, für überholt und falsch, weil neue Mitarbeiter(innen) auch neue Erfahrungen mit einbringen, und neue Personen die Organisationskultur bereichern und positiv zu Veränderungen beitragen können.

Verteilungskonflikt: ... Ihr(e) Kollege(in) bevorzugt den(die) interne(n) Bewerber(in), weil diese(r) weiterhin auch Aufgaben seiner(ihrer) bisherigen Abteilung erledigen könnte. Sie sind eindeutig für die Variante, eine(n) externe(n) Bewerber(in) aufzunehmen, weil diese(r) ausschließlich Ihnen und Ihrer Abteilung zur Verfügung stehen würde.

Die abgebildete Version des Fragebogens kann in Seminaren dazu eingesetzt werden, eigene Verhaltenstendenzen zu erheben, die Ergebnisse zu im Hinblick auf reale Situationen zu hinterfragen und die Auswirkungen eines bevorzugten Stils in Verhandlungen und Konflikten diskutieren. Als Ziel einer solchen Trainingseinheit kann die Reflexion und Erweiterung des eigenen Handlungsrepertoires gesetzt werden.

1.3 Effektivität von Führung

Ein wesentliches Ziel der Führungsforschung besteht darin, Kriterien für den Führungserfolg beziehungsweise die Effektivität von Führung ausfindig zu machen. Führungserfolg kann an vielfältigen Kriterien festgemacht werden. Ein verbreitetes Messkriterium für Führungserfolg ist der Grad, zu dem die Organisationseinheit, die einer Führungskraft unterstellt ist, ihre Aufgaben erfolgreich erfüllt und gesetzte Ziele erreicht (Yukl, 1998). Jedenfalls beziehen sich die Maße meist auf die Konsequenzen der Handlungen für die unterstellten Mitarbeiter und andere Stakeholder (z. B. Aktionäre, Kunden, Unternehmer) der Organisation. Dabei sind meist objektive

betriebswirtschaftliche Kennzahlen von Bedeutung. Zielerreichungsmaße umfassen Profit, Verkaufszahlen, Marktanteile, Verkaufszahlen in Relation zu Zielvorgaben, Produktivität, Kosten der Einheit in Relation zu den Ergebnissen oder Budgetvorgaben.

Bezogen auf die Person des Führenden können etwa die Ergebnisse von betrieblichen Personalbeurteilungen, die erreichte hierarchische Position innerhalb einer bestimmten Zeitspanne oder die Gehaltshöhe herangezogen werden. Weiters kommen subjektive Maße für die Definition von erfolgreicher Führung in Frage. Diese beziehen sich auf Bewertungen seitens der Führungskräfte, ihrer Vorgesetzten, Mitarbeiter oder Kollegen. Dabei spielen Zufriedenheitsmaße oder die Zielverbundenheit der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. In empirischen Untersuchungen wird Effektivität häufig über den Vergleich zwischen Personen, die eine Führungsposition erreicht haben und Personen die den Sprung an die Spitze nicht geschafft haben, definiert (Schuler, 1995).

1.4 Einteilung der Führungsforschungsansätze

Um einen Überblick über die Führungsforschung zu gewinnen, können die Theorien nach inhaltlichen Unterscheidungsmerkmalen gruppiert werden. Jago (1982) hat versucht, die komplexen Befunde der Führungsforschung durch ein einfaches Modell zu klassifizieren. Abbildung 1 zeigt die vier Ansätze: Universelle Führungsansätze (universal approach) basieren auf der Annahme, dass Führungsqualitäten und -verhalten universell gültig, also von der Situation unabhängig, sind. Was den Chef im Betrieb auszeichnet, gilt auch für den Leiter einer Abteilung, den Anführer einer Jugendgruppe etc. Kontingenzansätze (contingency approach) gehen davon aus, dass je nach situativen Gegebenheiten unterschiedliche Charakteristika wirksam werden. Situative Theorien machen effektive Führung davon abhängig, dass die Person des Führenden und die jeweilige Situation aufeinander abgestimmt sind und zueinander passen. Persönlichkeitsansätze (trait approach) gehen von stabilen Persönlichkeitsmustern aus, die den Führungserfolg beeinflussen. Im Zentrum der Fragestellung steht die Identifikation von Persönlichkeitseigenschaften, die Menschen zu Führungspersönlichkeiten machen und die Untersuchung der Auswirkung dieser Eigenschaften auf den Führungserfolg. Verhaltensansätze (behaviour approach) legen ihren Schwerpunkt auf beobachtbares Verhalten von Führenden. Im Rahmen dieser Theorien wird danach gefragt, welche Handlungen eine Führungskraft setzt. Die Frage,

welche Eigenschaften Führungskräfte auszeichnen, tritt in den Hintergrund. Weiters wird untersucht, welche Verhaltensweisen welche Konsequenzen bei den Geführten nach sich ziehen.

Abbildung 1: Typologie der Führungstheorien nach Jago (1982)

	Universelle Führungstheorien	Kontingenztheorien
Persönlichkeits-eigenschaften	Eigenschaften der Führungspersönlichkeit	Führungspersönlichkeit in Kontext von Situation und Umgebung
Führungsverhalten	Interaktionsverhalten der Führungskraft	Wechselwirkung der Variablen Situation und Verhalten

Eine erweiterte Einteilung der Führungsforschung bietet Yukl (1998). Er unterscheidet neben Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationsansätzen auch den Macht-Einfluss Ansatz, der sich mit der Bedeutung des Machtkonzepts und der Einflussnahme von Managern auf Mitarbeiter mit Hilfe bestimmter Taktiken beschäftigt. Außerdem nennt er neuere, integrative Ansätze, die versuchen, die Erkenntnisse der anderen Perspektiven zu integrieren. Dazu zählen etwa die Forschungen über charismatische und transformationale Führung.

Die lange Tradition der Führungsforschung spiegelt natürlich auch eine Reihe von Veränderungen in philosophisch-weltanschaulichen Richtungen wider. Neuberger

(1990, S. 3) unterscheidet zwischen Machiavellismus (z. B. Autobiographien erfolgreicher Manager), Personalismus (z. B. Offiziersauslese in Deutschland, Testpsychologie, Assessment-Centers, Sensitivity Trainings, Encounter Gruppen), Positivismus (empirische Sozialforschung nach den Hawthorne Studien, Führungsstilforschung), Pragmatismus (z. B. Scientific Management), Liberalismus (Wirtschaftstheorie des klassischen Liberalismus, Rationalitätsmodelle), Behaviorismus (Konditionierungstheorien und Lerntheorien), Strukturalismus und Funktionalismus (Systemtheorie).

2 Eigenschaftsansätze

Leitfragen

- Welche Eigenschaften sind mit erfolgreichen Führungskräften assoziiert?
 - Welche Idee steckt hinter den „Great men“ Theorien?
 - Worin liegen wesentliche Kritikpunkte am Eigenschaftsansatz?
-

Fragt man Personen, was gute Führung ausmacht, so wird die Antwort sehr wahrscheinlich Eigenschaften und Charakterzüge von bekannten Führungskräften enthalten. Der Eigenschaftsansatz war auch einer der ersten Ansätze der systematischen Erforschung von Führung und hat bis heute seine Anziehungskraft nicht eingebüßt. Auch in neuen Konzepten haben Merkmale wie die persönliche Motivation oder Integrität von Führungskräften ihren festen Platz. Der Eigenschaftsansatz ist nicht zuletzt deshalb so attraktiv, weil er gestattet, erfolgreiche Führungskräfte unterschiedlichster Bereiche des öffentlichen und wirtschaftlichen Lebens anhand persönlicher Merkmale zu vergleichen.

Der Beginnpunkt des Eigenschaftsansatzes kann mit den sogenannten „great man“ Theorien um 1900 gesetzt werden. Es bestand die Annahme, dass Führungspersönlichkeiten bestimmte angeborene und ererbte Merkmale besitzen, die sie von jenen Personen, die nicht zu führen befähigt sind, unterscheiden. Dazu zählten etwa körperliche Merkmale, wie das äußere Erscheinungsbild oder die Körpergröße, und Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion, Dominanz, Selbstvertrauen, emotionale Stabilität oder Intelligenz. Später wurden verstärkt auch Fähigkeiten und Fertigkeiten berücksichtigt, die sich aufgrund der persönlichen Erfahrungen entwickeln, wie

Durchsetzungsfähigkeit, Überzeugungskraft, konzeptuelle Fähigkeiten, Kreativität oder soziale Kompetenzen (Gordon, 1996).

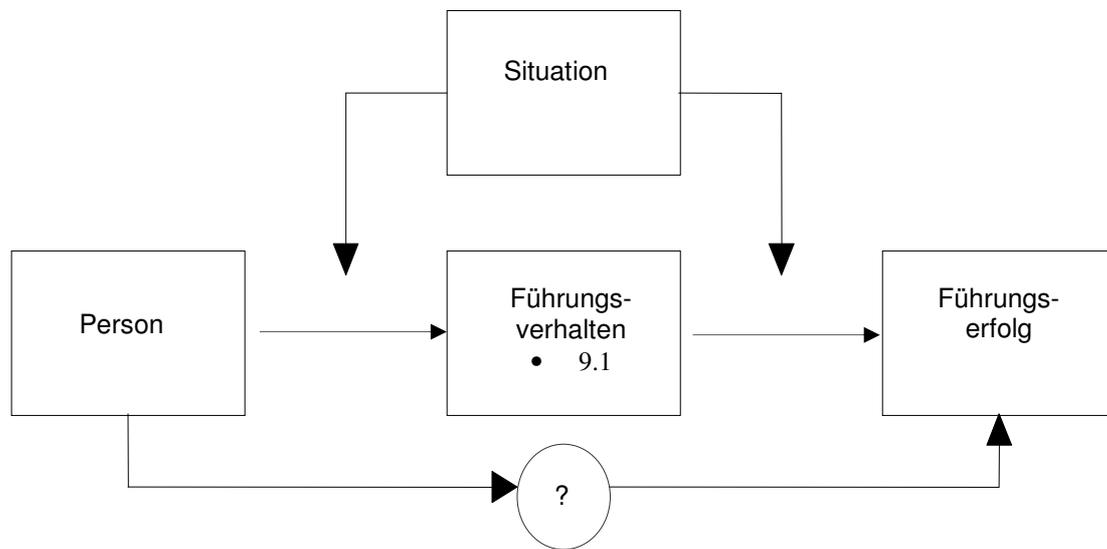
Ziel des Eigenschaftsansatzes war es stets, eine möglichst hohe Korrelation zwischen Personenmerkmalen und Führungserfolg zu finden. Für folgende Charakteristika von Führungskräften wurden Zusammenhänge mit Erfolg beziehungsweise Effektivität nachgewiesen (Yukl, 1998):

- ein hohes Potential an mentaler und körperlicher Energie und Stresstoleranz,
- Selbstvertrauen,
- eine interne Kontrollorientierung,
- emotionale Reife,
- Integrität,
- Bedürfnis nach Macht, welches aber nicht manipulativ zur Befriedigung des eigenen Machtbedürfnisses dient, sondern den gemeinsam gesetzten Zielen und den Organisationszielen nützt,
- hohe Leistungsmotivation und
- eine eher geringe Ausprägung des Affiliationsbedürfnisses.

Die Eigenschaften der Führungsperson als wesentliches Kriterium für den Führungserfolg zu sehen, wird vielfach kritisiert und als überholt betrachtet. Die Stärken des Ansatzes liegen in seiner Einfachheit, und intuitiv findet man Zustimmung, dass Personen die Führungspositionen bekleiden, außergewöhnliche Eigenschaften besitzen „müssen“, um außergewöhnliche Leistungen erbringen zu können. Personen scheinen ein Bedürfnis zu haben, ihre Führungskräfte als außergewöhnliche Menschen wahrzunehmen. Der Eigenschaftsansatz hat wesentlich dazu beigetragen, dass heute der Person der Führungskraft im Prozess der Führung eine bedeutsame Stellung beigemessen wird. Insgesamt ist aber von der Bedingtheit des Führungserfolges durch das Zusammenspiel zwischen Person, Situation und Verhalten auszugehen, wie dies in

Abbildung 2 vereinfacht dargestellt ist.

Abbildung 2: Führungserfolg als Resultat von Person, Situation und Verhalten



Das Modell verdeutlicht, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften, beeinflusst von der Situation, zu bestimmten Verhaltensweisen führen und die direkte Verbindung weniger wichtig ist. Dies zeigen auch die durchwegs niedrigen Korrelationen zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg in empirischen Studien (Gebert und Rosenstiel, 1996). Die Mehrzahl der Studien belegt, dass Persönlichkeit allein einen relativ geringen Beitrag zur Erklärung von Führungserfolg liefert (Hogg, 2001). Weitere Kritikpunkte am Eigenschaftsansatz liegen darin, dass weder die Richtung der Ursache, ob beispielsweise eine durchsetzungsfähige Person erfolgreicher ist, oder ob eine erfolgreiche Führungsperson auch durchsetzungsfähiger ist, noch die Stärke des Zusammenhangs eindeutig geklärt ist. Wichtig erscheint die Warnung vor Generalisierungen und vor der Überbewertung der Persönlichkeitsmerkmale. Weinert (1998, S. 426) fordert daher zwischen „*Führung als Prozess*, ihrer Dynamik und Effizienz, unter Einbeziehung von Situationsfaktoren, und der *Führungsperson selbst*, ihren Eigenschaften und Charakteristika“ zu unterscheiden.

2.1 Praktische Anwendung der Eigenschaftstheorien

Die praktische Relevanz des Eigenschaftsansatzes beschränkt sich auf die Selektion von Führungskräften. Unter der Annahme, dass sich die Umweltbedingungen in einem

Berufsfeld rasch ändern, während die Persönlichkeit von Personen relativ stabil ist, können Persönlichkeitseigenschaften von Personen als Prädiktoren für das Verhalten also die erfolgreiche Erfüllung von Führungsaufgaben herangezogen werden (Roe, 1998). Trainings können dazu beitragen, die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren, um dann durch bestimmte Verhaltensweisen Stärken auszubauen und Schwächen zu kompensieren. Dennoch wird beispielsweise eine grundsätzlich introvertierte Person in einer Position mit täglichem Kundenkontakt weniger erfolgreich sein und wahrscheinlich auch weniger glücklich als eine extravertierte Person. In modernen Selektions- und Personalentwicklungsverfahren, wie etwa dem Auswahl-Assessment-Center oder dem Förder-Assessment-Center werden daher stets Personen-, Situations- und Verhaltenskomponenten berücksichtigt.

3 Verhaltenstheorien

Leitfragen

- Was sind typische Arbeitsinhalte von Führungskräften?
 - Was waren die wesentlichen Ergebnisse der Ohio-Studien?
 - Welche Führungsstile beinhaltet das „Managerial Grid“ Modell?
 - Wie kann das Wissen über Führungsstile in der Praxis angewandt werden?
-

Unzufrieden mit den Befunden des Eigenschaftsansatzes, begann man Ende der 1940er Jahre, die Frage, welche Eigenschaften Führungskräfte auszeichnen, durch die Frage, was Führungskräfte tun, zu ersetzen. Eine Vielzahl an relevanten Verhaltensweisen wurden erforscht. Verhaltenstheorien der Führung gehen davon aus, dass sich Führungskräfte durch bestimmte Verhaltensstile auszeichnen.

Erstens wurde der Natur der Führungsarbeit Aufmerksamkeit geschenkt. Dafür wurde die Beschreibung der Aufgaben vorgenommen, die alltäglichen Tätigkeiten von Managern wurden beobachtet und etwa mittels Tagebuchaufzeichnungen, in denen Manager ihre täglichen Aktivitäten festhalten, und Analyse von Interviews über typische Ereignisse und Job- und Positionsanalysen, erfasst.

Aufgrund der inhaltlichen Unterschiede zu anderen Tätigkeitsbereichen wurden zur Jobanalyse von Führungskräften eigene Methoden entwickelt. Eines der bekanntesten

Instrumente ist der MPDQ („Management Position Description Questionnaire“) von Tornow und Pinto (1976). Der Fragebogen besteht aus über 200 Statements und erfasst eine Reihe von Dimensionen, die in Tabelle 3 wiedergegeben sind. Ein weiteres Instrument ist die „Executive Checklist“ (EXCEL) von Lozanta-Larsen und Parker (1991), welche an die 250 Statements enthält.

Tabelle 3: Pflichten und Verantwortlichkeiten von Führungskräften

Supervising	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Leistung der Mitarbeiter, durch das gemeinsame Arbeiten und Analysieren von Schwächen und Stärken; Weiterbildung; die Einteilung der Arbeit und das Setzen von Leistungszielen.
Planning and organizing	Aufstellen von Plänen, Durchführung von Projekten inklusive Budgetierung; Verteilung und optimaler Einsatz von Ressourcen; Umsetzung von langfristigen Zielen in operative kurzfristige Ziele; Empfehlung und Entwicklung von Standards und Prozeduren.
Decision making	Entscheidungen in oft unstrukturierten Situationen treffen ohne lange zu zögern; Erlauben von kleineren und größeren Abweichungen von etablierten Vorgangsweisen, die in ungewöhnlichen Situationen erforderlich sind.
Monitoring indicators	Die Überwachung von internen und externen Kräften, die das Unternehmen beeinflussen, unter Berücksichtigung von Leistungsindikatoren, Finanzen, Marktbedingungen, und des kulturellen, sozialen und politischen Klimas.
Controlling	Entwicklung von Zeitplänen und Kostenschätzungen für die Produktion und Auslieferung von Produkten oder Dienstleistungen; die Überwachung von Produktion unter Sicherstellung der Qualität und die Analyse der Effektivität der Operationen.
Representing	Beantworten von Fragen und Reagieren auf die Beschwerden von Externen; Kommunikation nach Außen, um die Unternehmensbeziehungen zu stärken; Verhandlungen mit externen Kooperationspartnern; Promotion - Aktivitäten zur Unterstützung, Erhaltung und Verbesserung des Firmenimages; Überzeugung anderer von eigenen firmenrelevanten Sichtweisen
Coordinating	Kommunikation mit Unternehmensmitgliedern, die nicht der eigenen Kontrolle unterliegen, um den Informationsfluss zu gewährleisten; die Einhaltung von gesetzten Zeitplänen, Problemlösungen und Zielerreichung; Erhaltung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre; Vermittlung bei Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zwischen Schlüsselpersonen.
Consulting	Auf dem Laufenden bleiben in bezug auf technische Entwicklungen im Arbeitsfeld; Einführung neuer Technologien in der Organisation; als Experte, Beraterin oder „Troubleshooter“ für andere Manager zur Verfügung stehen.

Administrating

Erbringung von grundlegenden administrativen Leistungen wie die Bereitstellung von Informationen über Firmenpraktiken und -prozeduren; Analyse von Routineinformationen; die Aufrechterhaltung und Verwaltung von detaillierten und sorgfältigen Berichten und Dokumenten.

Der zweite Schwerpunkt der Führungsforschung in dieser Phase widmete sich besonders der Aufgabe, effektives von ineffektivem Führungsverhalten zu unterscheiden. Die empirische Forschung führte zur Identifikation von Verhaltensdimensionen, sogenannten „leadership styles“.

Eine klassische Führungsstiltypologie stammt von Kurt Lewin an der Universität von Iowa, der aufgrund von Laborexperimenten in den 1940er Jahren folgende Stile formulierte: Demokratisch, autokratisch, laissez-faire. In den Studien von Lewin erwies sich ein demokratischer Führungsstil als bester Prädiktor für die Leistung von Kindern und Gruppen von Erwachsenen. Trotz der Kritik an der Methodik der Experimente und der Tatsache, dass die Ergebnisse nicht ohne weiteres auf andere Bereiche übertragbar seien, beeinflussten die Befunde maßgeblich die Führungsforschung und fanden auch in der Pädagogischen Psychologie breite Anwendung. Auch heute noch haben die drei Stile einen fixen Platz im Führungswissen vieler Praktiker.

- Demokratische Führungskräfte versuchen Aufgaben und Ziele in der Gruppe zu diskutieren, Mitentscheidungen zu ermöglichen und Transparenz in Führungsentscheidungen anzustreben.
- Autokratische Führungskräfte bestimmen und steuern die Aufgaben und Ziele der Individuen und der Gruppe. Sie verteilen die Tätigkeiten nach eigenen Vorstellungen, wobei Beurteilungskriterien für die Mitarbeiter nicht klar sein müssen.
- Laissez-faire Führungskräfte geben Gruppenmitgliedern die volle Freiheit bei der Ausführung der Tätigkeiten, vermeiden Beurteilungen und bringen von sich aus keine Vorschläge ein.

Im Bezug auf die Effektivität der Führungsstile zeigte sich zusammenfassend, dass ein demokratischer Führungsstil sowohl zur Quantität als auch zur Qualität der Leistungen positiv beiträgt. Spätere Studien lieferten uneindeutige Befunde bezüglich des Erfolgs von demokratischer und autokratischer Führung. Der Laissez-faire Stil schnitt bei jedem

Leistungskriterium am schlechtesten ab. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter war unter einem demokratischen Führungsstil generell am höchsten.

Die im Laufe der 1940er und 1950er Jahre publizierten idealtypischen und empirisch ermittelten Konzepte über Führungsstile unterscheiden sich beispielsweise dadurch, dass viele Aspekte des Führungsverhaltens im Modell berücksichtigt werden. Von Tannenbaum und Schmidt wurde beispielsweise ein Modell vorgestellt, das verschiedene Führungsstile ausschließlich am Ausmaß der Entscheidungspartizipation festmacht. Die besonders prominent gewordenen Studien an der Universität von Michigan von Fleishman und Mitarbeitern und an der Universität von Ohio von Likert und Mitarbeitern beziehen sich auf *zwei Aspekte*. Einer bezieht sich auf die Orientierung an den Personen und der zweite auf die Orientierung an Aufgaben. Auf diesen beiden Dimensionen basiert auch das Modell von Blake und Mouton. Schließlich wurden auch drei- und mehrdimensionale Modelle vorgelegt. Es ist anzunehmen, dass multidimensionale Modelle der Komplexität der Realität am ehesten entsprechen, jedoch aufgrund messtheoretischer Probleme empirisch kaum zu belegen sind (Weinert, 1998). In den folgenden Abschnitten werden wichtige Modelle vorgestellt und diskutiert, wobei zu unterscheiden ist, ob bestimmten Führungsstilen universelle Gültigkeit zugeschrieben wird oder auch die Situation berücksichtigt wird.

3.1 Zwei-Faktoren-Führungstheorien

Von einer Forschergruppe an der Ohio State University um Fleishman gingen Ende der 1940er Jahre wichtige Impulse für den verhaltenstheoretischen Ansatz in der Führungsforschung aus. Ziel der Studien war es, unabhängige Faktoren von Führungsverhalten zu identifizieren. Beginnend mit über 1000 verschiedenen Verhaltenseinheiten wurde versucht, die Vielfalt zu reduzieren. Die Ergebnisse erbrachten schließlich zwei voneinander unabhängige Dimensionen: „Consideration“ und „Initiating structure“.

- "Consideration" beschreibt den Grad an Mitarbeiterorientierung, das Ausmaß, in dem die Führungskraft Wert auf die Entwicklung guter Beziehungen zu Mitarbeitern legt, gegenseitiges Vertrauen, Sensibilität für die Gefühle der Gruppenmitglieder und die Offenheit gegenüber deren Vorschlägen für wichtig hält.

- "Initiating Structure" bezeichnet den Grad der Aufgabenorientierung, das Ausmaß, in dem eine Führungskraft die verschiedenen Aufgaben definiert und strukturiert, um angestrebte Ziele zu erreichen.

Untersuchungen konnten zeigen, dass eine hohe Ausprägung in den beiden Dimensionen mit einer höheren Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter verbunden war. Eine hohe Ausprägung im Bereich der Aufgabenorientierung war aber auch häufiger mit Beschwerden seitens der Mitarbeiter und mehr Absentismus und gesteigerter Fluktuation verbunden, wenn diese hauptsächlich Routinetätigkeiten auszuführen hatten. In Tabelle 4 sind wichtige Ergebnisse der Ohio Studien zusammengefasst.

Tabelle 4: Ergebnisse der Ohio-Studien

		Initiating Structure	
		Hoch	Niedrig
Consideration	Hoch	hohe Leistung kaum Beschwerden geringe Fluktuation	niedrige Leistung kaum Beschwerden geringe Fluktuation
	Niedrig	hohe Leistung viele Beschwerden hohe Fluktuation	niedrige Leistung viele Beschwerden hohe Fluktuation

Im Rahmen der Ohio Studien wurden Instrumente zur Erfassung des Führungsstils einer Person entwickelt. Der LBDQ "Leader Behaviour Description Questionnaire" (Fleishman, 1972) misst die Wahrnehmung des Führungsverhaltens aus Sicht der Mitarbeiter. Der LOQ „Leader Opinion Questionnaire“ erfasst die Einschätzung des Führungsstils aus der Perspektive der Führungskraft. Eine deutschsprachige Version des Ohio-Fragebogens wurde beispielsweise in Form des Fragebogens zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) von Fittkau-Garte und Fittkau (1970) vorgelegt. Typische Items beziehen sich beispielsweise auf die Einschätzung der Häufigkeit, mit der eine Führungskraft unterstellte Mitarbeiter in Gegenwart anderer kritisiert, Änderungsvorschläge zurückweist, für die Handlungen der Mitarbeiter einsteht, es ihr gelingt, eine gelöste Stimmung in Gesprächen mit Mitarbeitern herzustellen oder wie

sehr sie die Arbeitsgebiete den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der unterstellten Mitarbeiter anpasst.

Etwa zur gleichen Zeit wie Fleishman kam Likert (1961) aufgrund seiner Arbeiten, die auch als Michigan-Führungsstudien bekannt sind, zu einer ähnlichen Konzeption von Führungsstilen. Die resultierenden Führungsstile werden als „produktionszentriert“ (production-centred) und „personenzentriert“ (employee-centred) bezeichnet. Im ersten Fall steht für die Führungskraft eher der technische Aspekt der Arbeit, die Definition der Aufgaben und Rollen im Vordergrund, während den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter kaum Bedeutung beigemessen wird. Ein personenzentrierter Vorgesetzter betont die Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Aspekte, versucht die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu unterstützen und deren Mitbestimmung nach Maßgabe zu fördern.

3.2 "Managerial Grid" - Modell

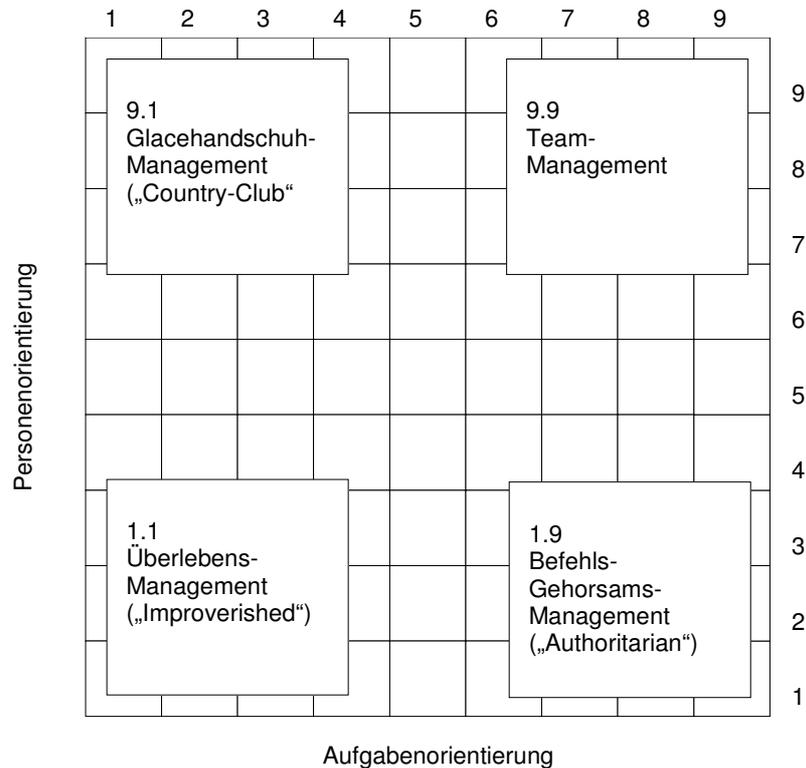
Das von Blake und Mouton in den 1960er Jahren entwickelte "Managerial Grid Modell" baut im wesentlichen auf den Erkenntnissen der Ohio-Gruppe und Michigan-Gruppe auf. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass die Autoren eine gleichermaßen hohe Ausprägung an „Personen- und Aufgabenorientierung“ („concern for people“ versus „concern for production“) als ideal postulieren. Führungskräfte sollen einerseits die Umsetzung der Ziele und Erledigung der Aufgaben vorantreiben und andererseits die Wünsche und Vorschläge der Mitarbeiter bestmöglich berücksichtigen. Die Kombination der Ausprägungen in den beiden Dimensionen auf einer neunstufigen Skala ergeben eine 9 mal 9 Matrix, also insgesamt 81 mögliche Führungsstile. Die Führungsstile mit den vier Extremausprägungen bezeichneten Blake und Mouton als:

- Improvised (1.1; „Überlebens-Management“),
- Authoritarian (1.9 „Befehls-Gehorsam- Management“),
- Country-Club (9.1 „Glacehandschuhe-Management“) und
- Team-Management (9.9).

Nach dem Grid-Modell (Abbildung 3) ist der universell einsetzbare und erstrebenswerte Führungsstil der 9.9-Stil (hohes Interesse an Mitarbeitern und Aufgaben). Der als Team-Management bezeichnete Verhaltensstil führt laut diesem Modell immer zu Führungserfolg. In Studien konnte nachgewiesen werden, dass Manager mit einem 9.9-Führungsstil mit höherer Wahrscheinlichkeit befördert werden, und dass diese

Ausprägung positiv mit verschiedenen Leistungsmaßen der Arbeitsgruppen zusammenhängt (Bass, 1990).

Abbildung 3: Das Managerial Grid Modell



Als Kritik ist anzumerken, dass die Popularität des Modells theoretisch nicht haltbar ist. Häufig konnte in empirischen Studien die Korrelation zwischen einer 9.9-Ausprägung des Führungsstils und der Führungseffektivität nicht nachgewiesen werden. Der Mangel dieses Ansatzes, der auch für die anderen verhaltenstheoretischen Perspektiven zutrifft, liegt in der fehlenden Berücksichtigung von Situationsvariablen (Robbins, 2000). Wichtige Moderatorvariablen sind etwa die Mitarbeiter, die Aufgaben oder die Funktionsbereiche der Manager. Beispielsweise scheinen Personen mit hoher Leistungsorientierung einen stärker aufgabenorientierten Stil zu bevorzugen. Bei neuen und komplexen Aufgaben erwies sich ein personenbezogener Führungsstil als effektiver. In einem Dienstleistungssektor mit häufigem Kundenkontakt kann ein personenzentrierter Führungsstil des Vorgesetzten als Vorbild für die Mitarbeiter dienen

und dadurch die Leistung steigern (Bass, 1990). Die ausschließliche Berücksichtigung des Verhaltens von Führungskräften liefert keine befriedigenden Antworten für die Fülle an Fragen, die sich seitens der Organisationen, die eine hohe Komplexität an Anforderungen zu bewältigen haben, ergeben.

3.3 Praktische Anwendung der Verhaltenstheorien

Die praktische Anwendbarkeit im Trainingsbereich ist einer der Vorzüge der verhaltenstheoretischen Modelle. Führungspersonen bewerten zu Beginn eines Trainings mittels Fragebogen die Ausprägung auf den Führungsdimensionen. In einem mehrtägigen Trainingsprogramm werden sie darin geschult, ihr Führungsverhalten an den idealen 9.9-Führungsstil anzunähern. Insgesamt kann durch derartige Trainings die Handlungskompetenz der Führungskräfte erweitert werden, und die Reflexion des eigenen Führungsstils führt zu einer realistischeren Wahrnehmung der eigenen Handlungen und Konsequenzen innerhalb der Organisation. Die verhaltensorientierten Führungstheorien haben deshalb eine wichtige Bedeutung für die praktische Anwendung.

Fragebogen 2 dient zur Einschätzung des Führungsstils anhand des Managerial Grid Modells. Die Übung stammt von Donald Clark (2001) und ist auch im Internet verfügbar [<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtrn.html>].

Fragebogen 2: Anweisung und Fragen zur Erhebung des Führungsstils nach dem Managerial Grid Modell.

Instructions

1. Have the learners complete the 18 items in the questionnaire section.
2. Next, have them transfer their answers to the two respective columns provided in the scoring section. Total the score in each column and multiply each total by 0.2. For example, in the first column (People), if the learner answered 5, 3, 4, 4, 3, 2, 5, 4, 3 then his or her final score is $= 33 \times 0.2 = 6.6$.
3. The total score for the first column (People) is plotted on the vertical axis in the matrix section, while the total score for the second column (Task) is plotted on the horizontal axis. For a sample, see Example. Finally, have the learners intersect the lines to see in what leadership dimension they normally operate out of: Country Club, Team Leader, Impoverished, Authoritarian.

Blake and Mouton Managerial Grid Questionnaire

Below is a list of statements about leadership behavior. Read each one carefully, then, using the scale below, decide the extent to which it actually applies to you. For best results, answer as truthfully as possible.

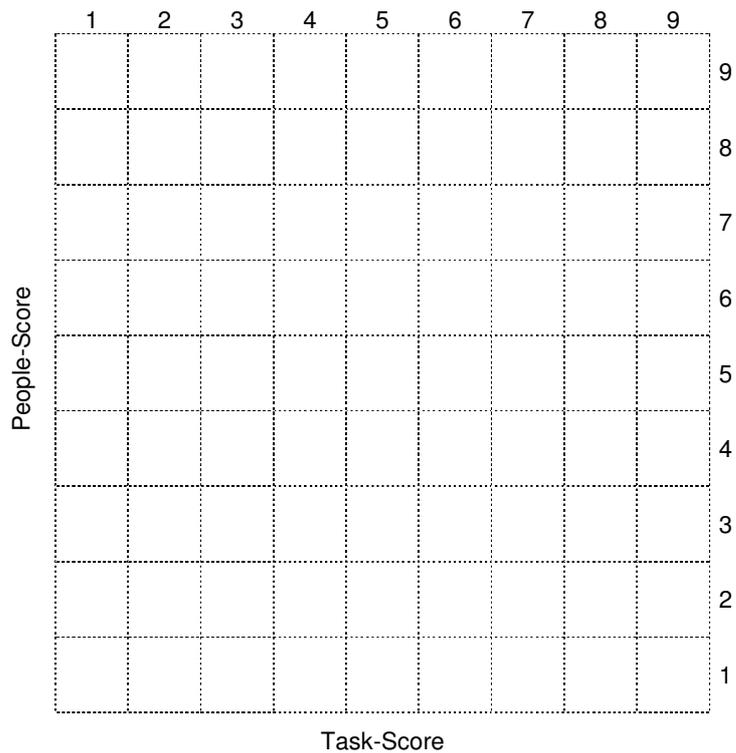
never			sometimes		always
0	1	2	3	4	5

1. _____ I encourage my team to participate when it comes decision making time and I try to implement their ideas and suggestions.
2. _____ Nothing is more important than accomplishing a goal or task.
3. _____ I closely monitor the schedule to ensure a task or project will be completed in time.
4. _____ I enjoy coaching people on new tasks and procedures.
5. _____ The more challenging a task is, the more I enjoy it.
6. _____ I encourage my employees to be creative about their job.
7. _____ When seeing a complex task through to completion, I ensure that every detail is accounted for.
8. _____ I find it easy to carry out several complicated tasks at the same time.
9. _____ I enjoy reading articles, books, and journals about training, leadership, and psychology; and then putting what I have read into action.
10. _____ When correcting mistakes, I do not worry about jeopardizing relationships.
11. _____ I manage my time very efficiently.
12. _____ I enjoy explaining the intricacies and details of a complex task or project to my employees.
13. _____ Breaking large projects into small manageable tasks is second nature to me.
14. _____ Nothing is more important than building a great team.
15. _____ I enjoy analyzing problems.
16. _____ I honor other people's boundaries.
17. _____ Counseling my employees to improve their performance or behavior is second nature to me.
18. _____ I enjoy reading articles, books, and trade journals about my profession; and then implementing the new procedures I have learned.

Scoring Section

After completing the questionnaire, transfer your answers to the spaces below, numbers indicate question numbers:

People	Task
1. _____	2. _____
4. _____	3. _____
6. _____	5. _____
9. _____	7. _____
10. _____	8. _____
12. _____	11. _____
14. _____	13. _____
16. _____	15. _____
17. _____	18. _____
TOTAL	TOTAL
_____	_____
Final score * _____	Final Score* _____



*Multiply the Total by 0.2 to get your final score for each column.

Plot your final scores on the graph by placing a dot next to people score on the vertical axis, and a dot next to the task score on the horizontal axis. Then, draw two lines from each dot until they intersect. The area of intersection is the leadership dimension that you operate out of.

This chart will give you an idea of your leadership style. But, like any other instrument that attempts to profile a person, you have to take in other factors, such as, how does your manager and employees rate you as a leader, do you get your job done, do you take care of your employees, etc. A perfect score is a nine in both categories of People and Tasks. You should review the statements in the survey and reflect on the low scores by asking yourself, "If I scored higher in that area, would I be a more effective leader?" And if the answer is yes, then it should become a personal action item.

4 Kontingenztheorien

Leitfragen

- Warum ist es wichtig, Situationsmerkmale bei der Frage nach der Führungseffektivität zu berücksichtigen?
 - Welche Situationsmerkmale wurden in bekannte Führungsmodelle aufgenommen?
 - Das Kontingenzmodell von Fiedler.
 - Die Situative Theorie von Hersey und Blanchard.
 - Der Entscheidungsbaum nach Vroom und Yetton.
 - Worin liegt die Bedeutung der Attributionen von Führungskräften und Mitarbeitern?
-

Keiner der erforschten Führungsstile hatte sich für alle Situationen - universell - als günstig erwiesen. Kontingenztheoretische Ansätze begegnen dieser Kritik mit der zusätzlichen Berücksichtigung der Situation. Unter Kontingenz ist hier die Bedingtheit durch beziehungsweise Abhängigkeit von Ereignissen und Situationen zu verstehen. In den 1960er Jahren wurde damit begonnen, neben persönlichen Merkmalen der Führungskräfte und dem Führungsstil, auch kritische Situationsmerkmale zu identifizieren. „The basic premise of the theory is that different situations demand different kinds of leadership. From this perspective, to be an effective leader requires that an individual adapt his or her style to demand different situations.“(Northouse 1997, S. 53). Die Kontingenztheorien gehen davon aus, dass die Effektivität eines bestimmten Führungsstils vom Vorhandensein bestimmter Situationsmerkmale abhängt.

4.1 Situative Reifegradtheorie von Hersey und Blanchard

In der Theorie von Hersey und Blanchard (1977) wird postuliert, dass je nach Situation ein passender Führungsstil zu wählen ist, der in Übereinstimmung mit oben diskutierten Modellen aufgaben- und mitarbeiterorientiert sein kann. Als Situationsvariable wird ausschließlich der Reifegrad der Mitarbeiter berücksichtigt. Dieser setzt sich aus aufgabenrelevanten Fertigkeiten und fachspezifischem Wissen („job maturity“), vorhandener Leistungsmotivation und Selbstsicherheit („psychological maturity“) zusammen. Reife Mitarbeiter haben die Fähigkeit und den Willen, die ihnen übertragenen Aufgaben erfolgreich auszuführen. Ein hoher Reifegrad von Mitarbeitern

gilt als Garant für die Übernahme von Verantwortung für die eigenen Leistungen und die Orientierung an hohen aber erreichbar erscheinenden Zielen.

Der Reifegrad der Mitarbeiter wird für das Modell in vier Stufen eingeteilt. Hersey (1986, S. 46ff) beschreibt diese anhand der Kombination aus Fähigkeit und Willigkeit und gibt Beispiele für den beruflichen Alltag (Tabelle 5).

Tabelle 5: Vier Reifegradstufen (R1 bis R4) bei Mitarbeitern

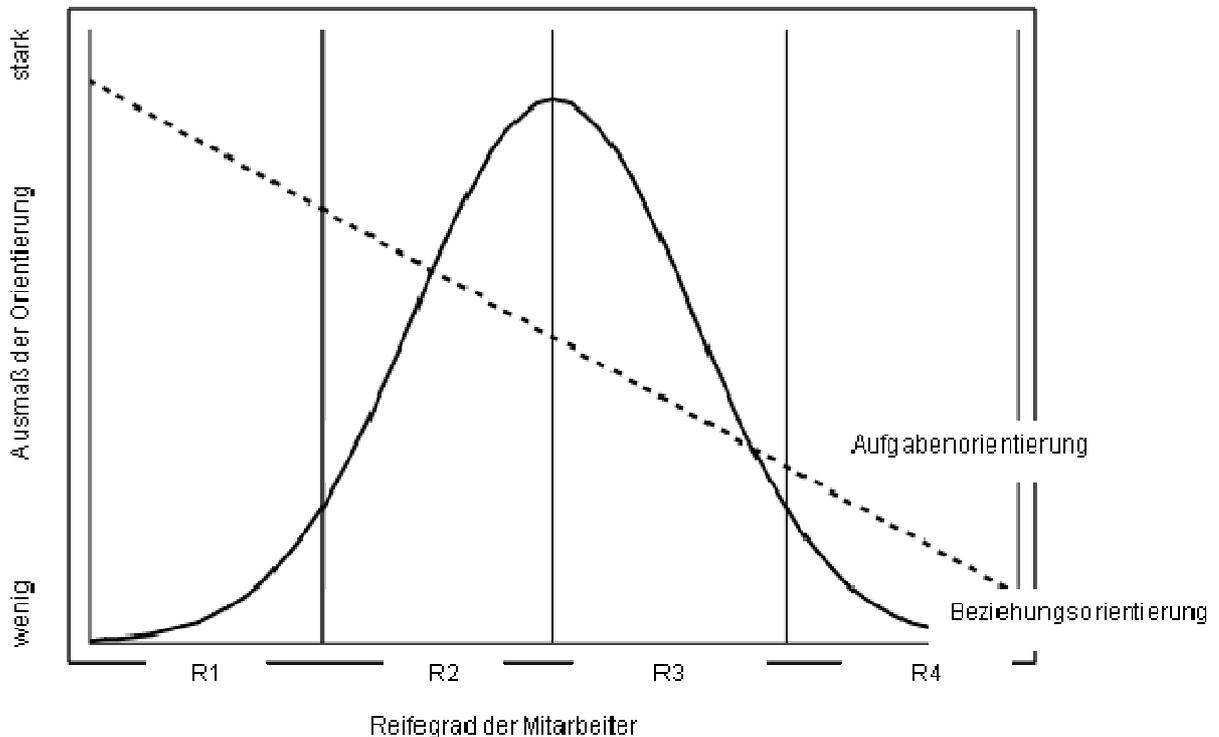
Reifegrad	Alltagsbeispiel	
R1	Nicht fähig/nicht willig: Der Mitarbeiter ist nicht fähig und es fehlt ihm an Verpflichtung und Motivation.	Ein Mitarbeiter muss den Umgang mit einer neuen Maschine lernen. Er weiß nicht, wie man sie bedient und hat auch kein Interesse, dies zu lernen.
	Nicht fähig/unsicher: Der Mitarbeiter ist nicht fähig und es fehlt ihm an Vertrauen.	Jemand nimmt seine erste Flugstunde. Er hat keine Vorstellung, was im Cockpit zu tun ist und hat kein Zutrauen zu seinen Fähigkeiten, das Flugzeug zu fliegen.
R2	Nicht fähig/ willig: Der Mitarbeiter hat nicht die Fähigkeit, aber ist motiviert und versucht es.	Dem Mitarbeiter fehlt es an Übung an der Maschine, aber er unternimmt Anstrengungen, um qualifiziert zu werden.
	Nicht fähig/ vertrauensvoll: Der Mitarbeiter hat nicht die Fähigkeit, aber ist vertrauensvoll, so lange die Führungskraft ihm Anleitung gibt.	Nach ein paar Stunde ist der Flugschüler noch nicht fähig, das Flugzeug alleine zu fliegen, aber er ist begeistert und fühlt sich allmählich sicher, so lange der Lehrer im Cockpit sitzt.
R3	Fähig/nicht willig: Mitarbeiter hat die Fähigkeit eine Aufgabe zu erledigen, aber er ist nicht willig, diese Fähigkeit einzusetzen.	Der Mitarbeiter kann nun mit der Maschine umgehen, aber die Arbeit langweilt ihn.
	Fähig/unsicher: Mitarbeiter hat die Fähigkeit, aber ist unsicher und ängstlich die Aufgabe allein zu erledigen.	Vor dem ersten Alleinflug ist der Flugschüler noch nervös und ängstlich, obwohl er dazu jetzt qualifiziert ist.
R4	Fähig/willig: Mitarbeiter hat die Fähigkeit zu einer Aufgabe und macht sie gerne.	Der Mitarbeiter kann mit der Maschine umgehen und hat Freude daran, sie zu bedienen.
	Fähig/vertrauensvoll: Der Mitarbeiter hat die Fähigkeit zu einer bestimmten Aufgabe und ist vertrauensvoll, sie alleine zu erledigen.	Mit 100 Stunden Alleinflug im Logbuch ist der Pilot nun fähig und vertrauensvoll, das Flugzeug alleine zu fliegen.

Einer effizienten Führungskraft sollte es gut gelingen, den Reifegrad der unterstellten Mitarbeiter einzuschätzen und aufgrund dieser Diagnose den geeigneten Führungsstil zu wählen. Die Passung zwischen Führungsstil und Reifegrad entspricht im Modell den vier Grundstilen, „telling“, „selling“, „participating“, „delegating“ (Abbildung 4), die im Folgenden nach Weinert (1998) beschrieben werden.

3. "Telling" bedeutet soviel wie diktieren, lenken, leiten oder etablieren. Dieser Stil ist dann effizient, wenn die Mitarbeiter eine geringe Reife besitzen, wie dies beispielsweise bei neuen Mitarbeitern der Fall ist. Die Führungskraft muss sich dann sehr aufgabenorientiert verhalten, da es vorrangig um das Erlernen der Fertigkeiten geht, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind. Genaue Anweisungen über die korrekte Ausführung der Tätigkeiten sind für die Mitarbeiter besonders wichtig.
4. Unter "Selling" ist argumentieren, erklären, klarstellen oder überzeugen zu verstehen. Sind die Mitarbeiter bereits etwas länger im Betrieb oder in einem Team und haben sie eine geringe bis mäßige Reife erlangt, so erfordert dies von der Führungskraft, dass sie hoch aufgabenorientiert aber auch mitarbeiterorientiert handelt. Die individuellen Eigenheiten und Bedürfnisse werden neben der Aufgabenerledigung bedeutsam. Mitarbeiter mögen in diesem Stadium zwar bereits den Willen und eine hohe Bereitschaft zur selbständigen Erledigung der Aufgaben haben, jedoch fehlt ihnen oft noch das nötige fachspezifische Wissen über die erfolgreiche Erledigung der ihnen übertragenen Aufgaben.
5. "Participating" kann ermutigen, zusammenarbeiten oder anvertrauen bedeuten. Wenn die Mitarbeiter eine mäßige bis hohe Reife erlangt haben, sollten sie die Aufgaben bereits zur Zufriedenheit erledigen können. Jetzt muss, laut Modell, verstärkt ihre Motivation und das Vertrauen in die erfolgreiche Ausführung der Tätigkeit unterstützt werden. Daher ist ein stark mitarbeiterorientierter Führungsstil passend.
6. Mit "Delegating" ist delegieren, beobachten oder bevollmächtigen gemeint. Wenn sowohl im Hinblick auf die Fähigkeiten als auch im Bezug auf die Motivation und Bereitschaft ein hoher Reifegrad der Mitarbeiter erlangt ist, kann

sich die Führungskraft auf die Delegation der Aufgaben beschränken. Dann soll sie weder hohe Mitarbeiter- noch hohe Aufgabenorientierung forcieren.

Abbildung 4: Situative Reifegradtheorie nach Hersey und Blanchard



Zur Erfassung der Führungseffektivität wurde von den Autoren die "Leader Effectiveness Adaptability Description (LEAD)" Skala entwickelt. Diese umfaßt zwölf Situationen mit jeweils vier Antwortalternativen. Aus dem Antwortmuster kann die Effizienz einer Führungsperson errechnet werden. In Tabelle 6 sind zwei Beispielsituationen des Fragebogens angeführt.

Tabelle 6: Beispielsituationen mit Antwortalternativen aus dem LEAD- Fragebogen von Hersey und Blanchard (1974)

Sie ziehen größere Veränderungen der Organisationsstruktur in Betracht. Die Mitglieder der Gruppe haben Vorschläge für notwendige Veränderungen gemacht. Die Gruppe hat im Tagesgeschäft immer Flexibilität gezeigt.

Sie definieren die Veränderung und überwachen diese sorgfältig. 

Sie holen die Zustimmung zur Veränderung durch die Gruppe ein und lassen Mitglieder die Implementierung organisieren. 

Sie beabsichtigen die Veränderungen wie gefordert durchzuführen, behalten sich aber die Kontrolle über die Implementierung vor.	☞
Sie vermeiden Konfrontation, und lassen die Dinge laufen.	☞
<i>In letzter Zeit reagieren Ihre Mitarbeiter nicht mehr auf Ihre offensichtlichen Bemühungen um ihr Wohlergehen und um Aufrechterhaltung einer freundschaftlichen Atmosphäre. Die Leistung der Mitarbeiter nimmt auffallend rasch ab.</i>	
Sie sprechen mit den Mitarbeitern und setzen dann Ziele.	☞
Sie unternehmen mit Absicht nichts.	☞
Sie stellen sich für die Diskussionen zur Verfügung, ohne sich aufzudrängen.	☞
Sie betonen die Anwendung einheitlicher Verfahren und die Notwendigkeit der Aufgabenerfüllung	☞
<i>Sie sind in eine effizient geführte Situation eingetreten. Ihr Vorgänger war sehr autoritär. Sie möchten eine produktive Situation beibehalten und gleichzeitig mit einer Humanisierung der Arbeitsumgebung beginnen.</i>	
Sie weisen auf die Bedeutung der Termineinhaltung und Aufgabenerfüllung hin.	☞
Sie unternehmen alles in Ihrer Macht stehende, um die Gruppe das Gefühl zu geben, daß sie wichtig und involviert ist.	☞
Sie mischen sich absichtlich nicht ein.	☞
Sie lassen die Gruppe am Entscheidungsprozess mitarbeiten, achten aber die Zielerreichung nicht aus dem Auge zu verlieren.	☞
<i>Während der letzten Monate ist die Leistung Ihrer Gruppe deutlich gesunken. Die Mitarbeiter kümmern sich nicht mehr um die Zielerreichung. In der Vergangenheit hat immer die Neufestlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten geholfen. Die Gruppe musste immer wieder an die rechtzeitige Aufgabenerfüllung erinnert werden.</i>	
Sie erlauben der Gruppe, die Richtung selbst zu bestimmen.	☞
Sie lassen die Gruppe an der Festlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten mitarbeiten, halten sich selbst dabei eher zurück.	☞
Sie berücksichtigen die Vorschläge der Gruppe und supervidieren alle Vorgänge sehr sorgfältig.	☞
Sie legen die Rollen und Verantwortlichkeiten neu fest.	☞

Der situative Ansatz von Hersey und Blanchard hat für die Praxis insbesondere in der Führungskräfteentwicklung hohe Relevanz. Er wurde in einer Reihe von bekannten Organisationen, wie IBM, Mobil, Xerox, usw. als Trainingskonzept eingesetzt (Robbins, 2000). Um das passende Verhalten in der Situation adäquat einsetzen zu können, müssen Führungskräfte ihre Fähigkeit zur Diagnose der Situation und ihre Flexibilität im Verhalten üben. Dennoch sollte die Einstufung in die vier Reifegrade nicht zu Generalisierungen verleiten. Es ist zu berücksichtigen, dass auch intraindividuelle Unterschiede bestehen können. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter, der aufgrund seiner hervorragenden Leistungen im Verkauf zum Teamleiter befördert wird, zwar eine hohe Reife im Umgang mit Kunden erreicht haben, jedoch können ihm die für die Teamleitung erforderlichen Fähigkeiten fehlen.

Das Modell ist besonders bei Praktikern aufgrund seiner intuitiven Stimmigkeit beliebt. Theoretische Kritik bezieht sich auf den kurvilinearen Zusammenhang, weil die interne Konsistenz der Maße nicht gegeben scheint. Auch die Hervorhebung und alleinige Berücksichtigung des Reifegrades der Mitarbeiter wurde kritisiert; andere Situationsvariablen scheinen mindestens genauso wichtig zu sein. Robbins (2000) sieht in der Fokussierung auf die Mitarbeiter im Modell einen entscheidenden Fortschritt. Die Mitarbeiter tragen durch ihre Handlungen entscheidend zur Zielerreichung bei und bestimmen so indirekt, durch Akzeptanz oder Ablehnung der Führungskraft, deren Effektivität.

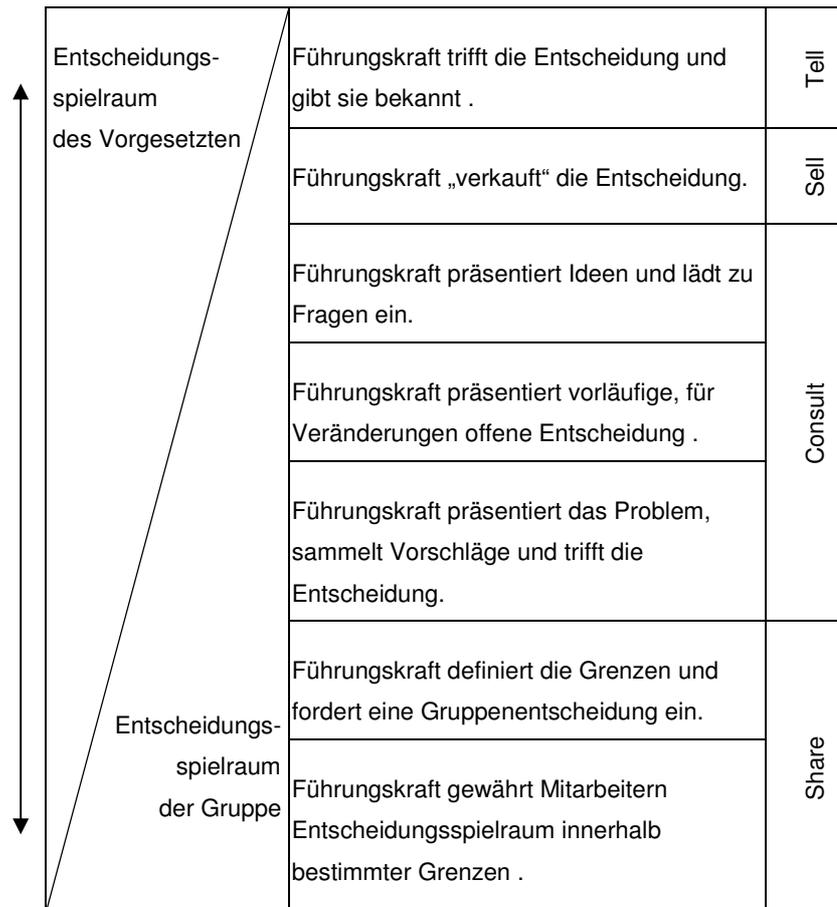
Eine besonders interessante Frage, die allerdings auch auf andere Kontingenzmodelle zutrifft, stellt sich im Bezug auf die Vorteile eines flexiblen Führungsstils. Mitarbeiter könnten das flexible Verhalten auch als „Inkonsistenz“ wahrnehmen und verunsichert sein, weil sie nicht genau einschätzen können, was die Vorgesetzten von ihnen erwarten. Bass (1990) findet nach Durchsicht vieler Studien mehr empirische Bestätigung für die Effektivität konsistenten Verhaltens unabhängig von der Situation (hohe Aufgaben- und hohe Beziehungsorientierung), wie es Blake und Mouton (1964) in ihrem Modell für wesentlich erachten.

4.2 Kontinuumstheorie von Tannenbaum und Schmidt

Das von Tannenbaum und Schmidt (1958) postulierte Modell stellt den Entscheidungsspielraum der Führungskraft in den Mittelpunkt. Je nachdem, wie groß

der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten in Relation zur Gruppe ist, variiert der Führungsstil auf einem Kontinuum von autoritär bis kooperativ. Bei einem autoritären Führungsstil können die Mitarbeiter nichts entscheiden, während bei einem kooperativen Führungsstil die Entscheidungen von der Gruppe getroffen werden und die Führungskraft lediglich die Koordinationsfunktion übernimmt (Abbildung 5).

Abbildung 5: Kontinuum des Führungsverhaltens (Tannenbaum und Schmidt, 1958)



Tannenbaum und Schmidt (1958) schlagen vor, dass Vorgesetzte bei der Wahl eines Führungsstils auf eigene Potentiale, Potentiale der Mitarbeiter und die Situation achten sollen (

Tabelle 7). Effektivität einer Führungsperson erfordert Flexibilität in der Wahl des Führungsstils und Diagnosefähigkeit für die Evaluation der bestehenden Möglichkeiten.

Tabelle 7: Kriterien für die Wahl des Führungsstils

Vorgesetzte	Mitarbeiter	Situation
Wertsystem	Erfahrung in der Entscheidungsfindung	Art der Organisation
Vertrauen in die Mitarbeiter	Fachliche Kompetenz	Eigenschaften der Gruppe
Führungsqualitäten	Engagement für das Problem	Art des Problems
Subjektive Sicherheit in einer gegebenen Situation	Ansprüche hinsichtlich beruflicher und persönlicher Entwicklung	Zeitlicher Abstand zur Handlung

Kritik am Modell bezieht sich auf die ausschließliche Beachtung der Entscheidungspartizipation als Situationsvariable. Eine konkrete Zuordnung der Ausprägung des Führungsstils zu den möglichen Kriteriumskonstellationen fehlt (Steyrer, 1996).

4.3 Kontingenzmodell von Fiedler

Das Kontingenzmodell von Fiedler (1967) zählt zu den einflussreichsten Situationsansätzen (Bass, 1990; Weinert, 1998). Der Führungsstil wird als stabiles Persönlichkeitsmerkmal der Führungskraft verstanden. Führungspersonen mit unterschiedlichen Ausprägungen in diesem Merkmal sind je nach Situation mehr oder weniger erfolgreich.

Zur Bestimmung des Führungsstils entwickelte Fiedler ein Instrument, auf dem der Gruppenführer oder Vorgesetzte anhand von achtstufigen bipolaren Adjektivskalen eine Beschreibung desjenigen Mitarbeiters vornimmt, mit dem er am "wenigsten gern" zusammenarbeiten möchte (LPC-Maß; least preferred coworker). Der folgende

Fragebogen 3 dient zur Erfassung des LPC-Wertes.

Fragebogen 3: Die „Least Preferred Co-worker“ Skala

"Denken Sie an die Person, mit der Sie am wenigsten gut zusammenarbeiten können. Es kann jemand sein, mit dem Sie jetzt zusammenarbeiten, oder jemand, mit dem Sie früher zusammenarbeiteten. Es muss nicht eine Person sein, die Sie am wenigsten leiden können, aber es sollte die Person sein, mit der Sie die meisten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit haben.

Beschreiben Sie diese Person, wie sie Ihnen erscheint. Bevor Sie ein "x" setzen, betrachten Sie die Wörter an beiden Enden der Linie. Bitte beachten Sie, daß es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Arbeiten Sie schnell; Ihre erste Antwort ist wahrscheinlich die beste. Bitte lassen Sie kein Merkmal aus und kennzeichnen Sie jedes nur einmal."

angenehm	8	7	6	5	4	3	2	1	unangenehm
freundlich	8	7	6	5	4	3	2	1	unfreundlich
zurückweisend	1	2	3	4	5	6	7	8	entgegenkommend
gespannt	1	2	3	4	5	6	7	8	entspannt
distanziert	1	2	3	4	5	6	7	8	persönlich
kalt	1	2	3	4	5	6	7	8	warm
unterstützend	8	7	6	5	4	3	2	1	feindselig
langweilig	1	2	3	4	5	6	7	8	interessant
streitsüchtig	1	2	3	4	5	6	7	8	ausgleichend
verdrießlich	1	2	3	4	5	6	7	8	heiter
offen	8	7	6	5	4	3	2	1	verschlossen
verleumderisch	1	2	3	4	5	6	7	8	loyal
unzuverlässig	1	2	3	4	5	6	7	8	zuverlässig
rücksichtsvoll	8	7	6	5	4	3	2	1	rücksichtslos
widerlich	1	2	3	4	5	6	7	8	nett
akzeptabel	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht akzeptabel
unaufrichtig	1	2	3	4	5	6	7	8	aufrichtig
gefällig	8	7	6	5	4	3	2	1	nicht gefällig

LPC- Wert = Summe _____

Wenn der Mitarbeiter, mit dem man am wenigsten gut zusammenarbeiten kann, sehr positiv beschrieben wird (LPC-Maß hoch), dann ist die Führungskraft primär an guten persönlichen Beziehungen mit den Mitarbeitern interessiert. Wird der Mitarbeiter relativ negativ bewertet (LPC-Maß niedrig), dann ist die Führungskraft primär an der Produktivität interessiert und wird als aufgabenorientiert eingestuft. Hinter der Einstufung anhand des LPC-Maßes liegt implizit die Annahme, dass „was du über andere sagst, mehr über dich, als über andere aussagt“. Fiedler geht davon aus, dass der persönliche Führungsstil angeboren oder früh erlernt ist und sich kaum verändern lässt.

Zu dem als LPC-Maß ermittelten Führungsstil, muss die Situation passen, wenn eine Führungskraft effiziente Arbeit leisten soll. Zur Beschreibung der Führungssituation sind für Fiedler drei Aspekte, (1) die Beziehung zwischen Führer und Geführten, (2) Positionsmacht und (3) Aufgabenstruktur von Bedeutung.

1. Die Führer-Mitarbeiter-Beziehung beschreibt das persönliche Vertrauen und den gegenseitigen Respekt zwischen den Beteiligten, als auch subjektiv wahrgenommene Gefühlseindrücke. Eine gute Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten erleichtert der Führungskraft die Durchsetzung der Gruppenziele. Durch diese Situationsvariable wird auch die Gruppenatmosphäre ausgedrückt. Zur Messung werden Skalen wie "freundlich versus unfreundlich", "kalt versus warm" etc. herangezogen.
2. Die Positionsmacht beschreibt die Möglichkeiten der Führungskraft, die Geführten in ihrem Sinn zu beeinflussen. Es wird angenommen, dass Positionsmacht eine Führungskraft in der Ausübung ihrer Aufgaben positiv unterstützt, denn sie impliziert Möglichkeiten der Belohnung und Bestrafung. Zur Beurteilung der Positionsmacht beantworten kundige Experten Items, wie "der Führer kann nach eigenem Ermessen Mitglieder belohnen oder bestrafen", "der Führer kann die Arbeit jedes Mitglieds beaufsichtigen, bewerten und korrigieren."
3. Die Aufgabenstruktur wird durch die Skalierung von Aspekten der Aufgabe, wie Spezifiziertheit der Lösung, Verifizierbarkeit der Lösung, Zielklarheit und Vielfalt der Wege zum Ziel definiert. Eine Aufgabe ist um so strukturierter, je klarer das Ziel ist, je weniger Wege oder Lösungsmöglichkeiten es zur Zielerreichung gibt und je besser die Richtigkeit einer Entscheidung eingeschätzt werden kann. Die Skalierung der Aufgabenstruktur wird ebenfalls durch Experten vorgenommen.

Die Dichotomisierung der drei Situationsdimensionen und Kombination aller drei ergeben acht Situationstypen (

Tabelle 8).

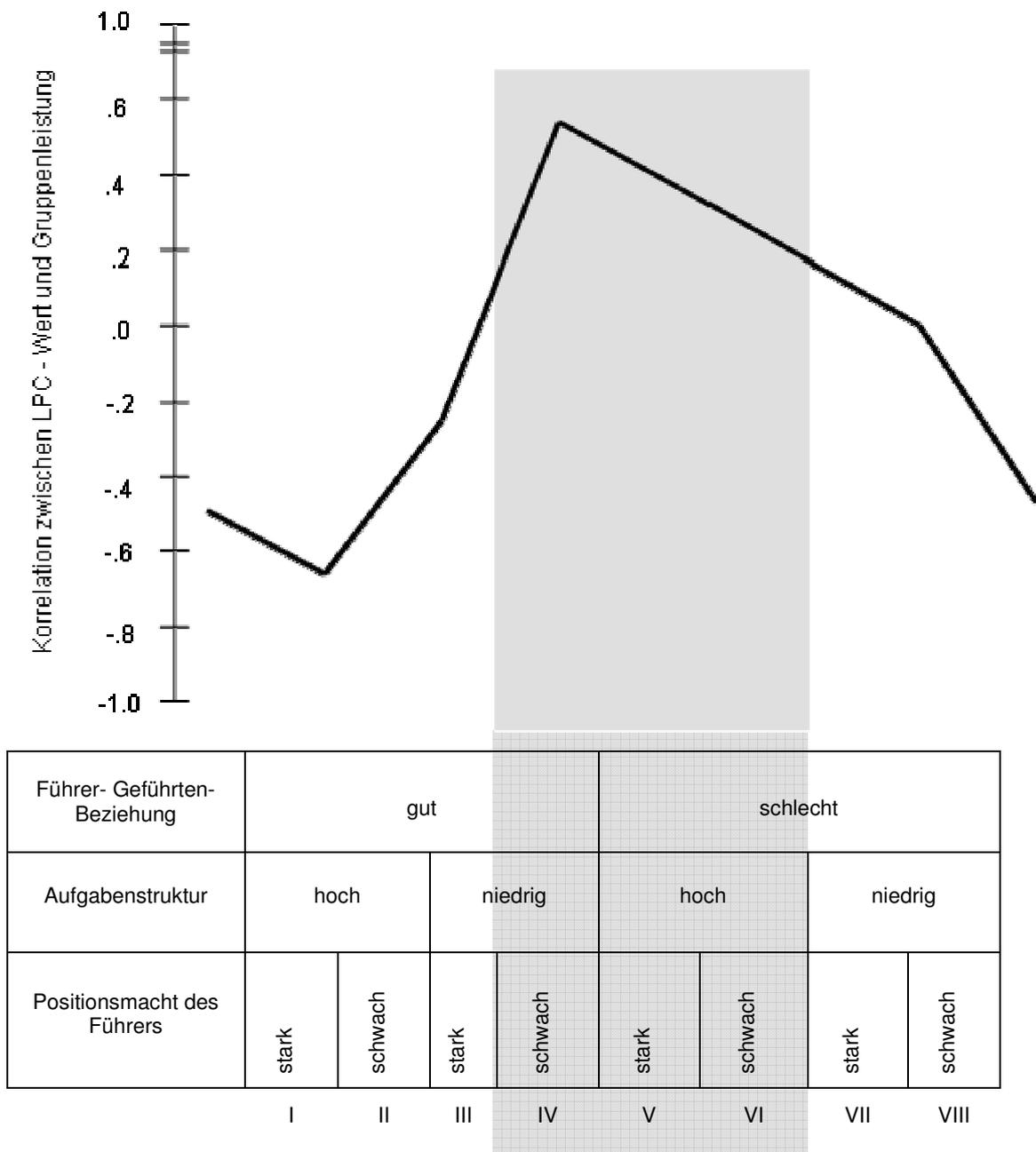
Tabelle 8: Die 8 Situationstypen im Modell von Fiedler

Führer-Geführten Beziehung	gut				schlecht			
Aufgabenstruktur	hoch		niedrig		hoch		niedrig	
Positionsmacht des Führers	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach
Situationstyp	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Bei Berücksichtigung der Situationstypen ist bei einer günstigen Situation mit guter Führer-Mitarbeiter-Beziehung, strukturierter Aufgabe und starker Positionsmacht eine Führungskraft mit einem aufgabenorientierten Führungsstil (= niedriger LPC-Wert) laut Fiedler effizient. Auch bei einer ungünstigen Situation mit schlechter Führer-Mitarbeiter-Beziehung, unstrukturierter Aufgabe und schwacher Positionsmacht, ist eine Führungskraft mit einem aufgabenorientierten Führungsstil effizienter. Dagegen erweisen sich im mittleren Bereich personenorientierte Führungskräfte (hoher LPC-Wert) als erfolgreicher. Der Zusammenhang zwischen den Ausprägungen in den Variablen des Modells wird in

Abbildung 6 veranschaulicht.

Abbildung 6: Klassifikationssystem für Führungssituationen nach Fiedler



Die Popularität des Kontingenzmodells von Fiedler hat zu vielen Studien angeregt. Deshalb bezieht sich auch die Kritik auf vielfältige Faktoren: Auf die umstrittene psychometrische Qualität des LPC-Maßes, die Frage der Gewichtung der drei Situations-Parameter, welche willkürlich scheint. Weiterhin wird die Gruppenleistung

als einziges Kriterium für die Effektivität des Führungsstils herangezogen und andere Kriteriumsmaße, wie Arbeitszufriedenheit oder das Gruppenklima, außer Acht gelassen. Die statische Betrachtung der Korrelation zwischen LPC-Maß und Gruppeneffektivität verhindert die Untersuchung von Gruppenprozessen und deren Bedeutung für die Effizienz des Führungsverhaltens. Die Vorhersagemöglichkeit für die Effizienz neuer Gruppen ist nicht möglich, da lediglich bestehende Gruppen berücksichtigt werden. Über die dynamischen Interaktionen zwischen Führer und Gruppe ermöglicht das Modell keine Aussagen.

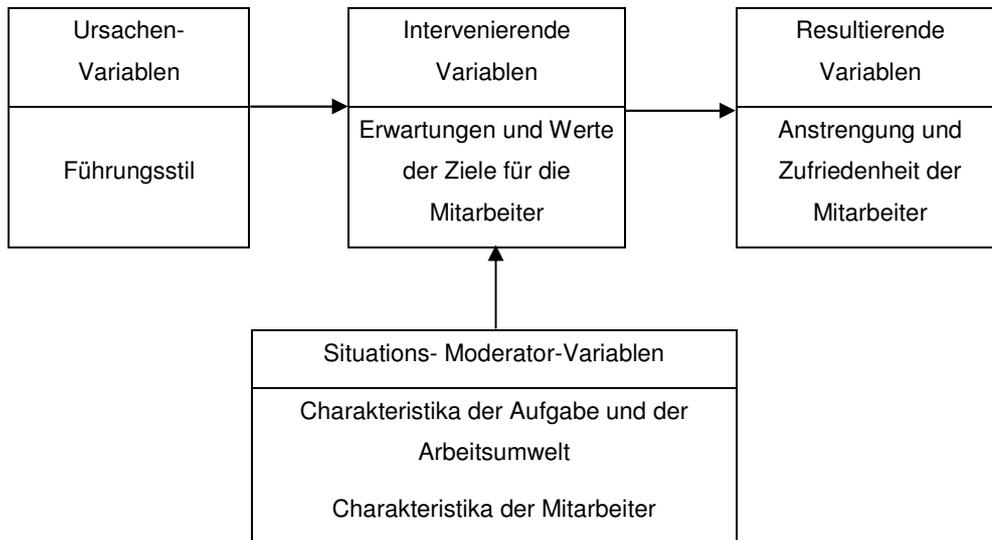
4.4 Weg-Ziel Theorien der Führung

Im Weg-Ziel Ansatz werden Schlüsselemente der Führungsverhaltensansätze mit der Erwartungs-Valenz-Theorie der Motivation von Vroom (1964) verbunden. Grundaussage der Erwartungswerttheorien ist, dass das Verhalten der Individuen abhängt von (a) deren Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse des Verhaltens, (b) der Summe der Valenzen (Wert des Ziels, Aufforderungscharakter), das heißt der persönlichen Befriedigung, die aus den Ergebnissen eines Verhaltens resultieren.

In diesem Führungsansatz determinieren die Situationsvariablen sowohl das Potential für eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation als auch für ein bestimmtes Führungsverhalten (Yukl, 1998). Die Bezeichnung „Path-goal“ spiegelt die Aufgabe der Führungspersonen wider, den „Weg zu ebnen“ auf dem die Mitarbeiter ihre Arbeitsziele erreichen können. In

Abbildung 7 ist ein Überblick über die im Weg-Ziel Ansatz berücksichtigten Variablen gegeben.

Abbildung 7: Komponenten der Weg-Ziel Theorie



Zu den wichtigsten Vertretern dieses Ansatzes zählt House (1971). House sieht die Hauptaufgabe der Führungsperson darin, eine Motivationsfunktion auszuüben, indem sie durch Planung und Strukturierung der Arbeitssituation das Erreichen der Mitarbeiterziele und damit deren persönliche Befriedigung ermöglicht. Laut Motivationstheorie werden nur solche Ziele angestrebt, deren Nutzen für die Mitarbeiter erkennbar ist. Ein effektiver Führungsstil wird durch folgende Situationsvariablen bestimmt:

- (a) Einflussfaktoren, die außerhalb der Kontrolle des Mitarbeiters in der Umgebung liegen. Diese Faktoren determinieren das Verhalten der Führungskraft, die quasi das komplementäre Verhalten setzen sollten. Diese umfassen die Aufgabenstruktur, das formale Autoritätssystem und die Arbeitsgruppe.
- (b) Einflussfaktoren, die in den Mitarbeitern liegen, also persönliche Charakteristika der Gruppenmitglieder. Diese determinieren, wie die Umgebung und das Verhalten der Führungskraft interpretiert werden und enthalten Faktoren wie Kontrollüberzeugung, und Erfahrungen und wahrgenommene Fähigkeiten.

House unterscheidet vier Grundformen von Führungsstilen:

- Unterstützende Führung: Die Führungskraft schafft ein angenehmes Arbeitsklima und berücksichtigt die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Dieser Führungsstil deckt sich in der Essenz mit der „Consideration“-Dimension aus den Ohio Studien.
- Direktive Führung: Die Führungskraft gibt genaue Arbeitsanweisungen, koordiniert die Arbeitsverteilung, formuliert Erwartungen und überwacht die Einhaltung von Regeln. Dieser Führungsstil entspricht der „Initiating structure“.
- Partizipative Führung: Die Führungskraft erarbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitern die zu fällenden Entscheidungen.
- Leistungsorientierte Führung: Die Führungskraft setzt herausfordernde Ziele und versucht die Leistungen ständig zu verbessern.

House geht, im Gegensatz zu Fiedler, davon aus, dass Führungskräfte flexibel sind und je nach Situationsbeschaffenheit unterschiedliche Führungsstile einsetzen können. Ein direkter Führungsstil führt zu größerer Zufriedenheit seitens der Mitarbeiter, wenn die Aufgaben wenig strukturiert und komplex sind, und die Mitarbeiter ein geringes Bedürfnis nach persönlichem Wachstum haben. Sind die Aufgaben klar und die Mitarbeiter interessiert an persönlicher Weiterentwicklung, so sollte ein unterstützender Stil eingesetzt werden. Sind die Aufgaben komplex und haben die Mitarbeiter starkes Interesse an persönlicher Entwicklung, so sollte durch einen leistungsorientierten Führungsstil die Erwartung der Mitarbeiter, dass die Anstrengungen auch tatsächlich zum gewünschten Endresultat führen, steigen.

4.5 Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton

Im Modell von Vroom und Yetton (1973) werden das Führungsverhalten und die Partizipation der Mitarbeiter mit dem Ziel, Entscheidungen zu fällen, verbunden. Als normatives Modell enthält es eine Reihe von Regeln, unter denen ein ganz bestimmtes Führungsverhalten, nämlich das Entscheidungsverhalten, einzusetzen ist, um effektive Führung zu gewährleisten. Es wird angenommen, dass Führungskräfte über unterschiedliche Entscheidungsstile verfügen, die sie je nach Kombination bestimmter Situationsvariablen anwenden. Die vorgeschlagenen fünf Möglichkeiten (Tabelle 9) des Entscheidungsverhaltens variieren in Abhängigkeit des Grades, zu dem Mitarbeiter in eine Entscheidung eingebunden werden.

Tabelle 9: Entscheidungsstile im Vroom und Yetton Modell

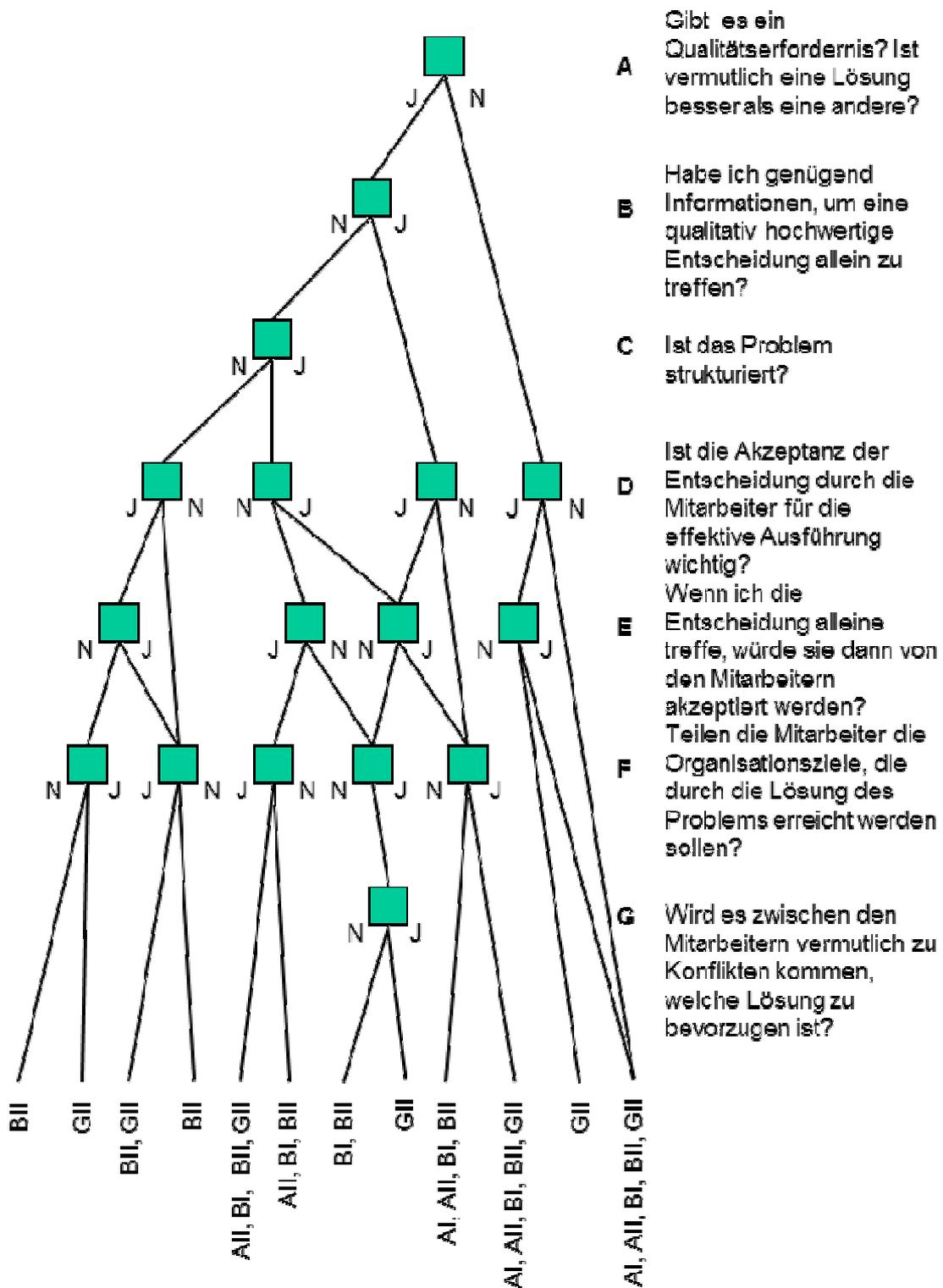
A I: Autoritäre Entscheidung 1	Die Führungskraft trifft die Entscheidung selbst aufgrund der momentan zur Verfügung stehenden Informationen.
A II: Autoritäre Entscheidung 2	Die Führungskraft trifft die Entscheidung nach Einholung von Informationen bei den Mitarbeitern, die über Details der Entscheidung nicht informiert werden müssen. Die Mitarbeiter werden nur zur Informationsbeschaffung herangezogen.
B I: Beratende Entscheidung 1	Die Führungskraft trifft die Entscheidung, nachdem sie das Problem <i>mit einzelnen Mitarbeitern</i> diskutiert hatte, ohne jedoch die ganze Gruppe zu konsultieren. Die Meinungen und Vorschläge der Mitarbeiter müssen bei der Entscheidung nicht berücksichtigt werden.
B II: Beratende Entscheidung 1	Die Führungskraft trifft die Entscheidung, nachdem sie das Problem <i>mit der Gruppe</i> diskutiert und deren Ideen und Vorschläge eingeholt hat. Die Meinungen und Vorschläge der Gruppe müssen bei der Entscheidung nicht berücksichtigt werden.
G II Gruppenentscheidung	Die Gruppe (einschließlich der Führungskraft) trifft die Entscheidung, nachdem das Problem diskutiert wurde. Die Führungskraft ist bereit, jede Lösung zu akzeptieren.

Für die Situations- oder Problemdiagnose steht ein Entscheidungsbaum zur Verfügung (

Abbildung 8), der anhand von sieben Fragen zu Problemattributen beziehungsweise Situationscharakteristika zu ganz bestimmten Vorschlägen für die Wahl des Entscheidungsstils führt. Eine Führungskraft beginnt also die Situation zu diagnostizieren, indem sie bei der Frage A in

Abbildung 8 beginnt, diese entweder mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet, dann weiter zur Frage B geht, usw.

Abbildung 8: Entscheidungsbaum zur Problemdiagnose



Am Ende des Entscheidungsbaumes stehen entweder eine oder mehrere mögliche Entscheidungsstile, die wählbar sind. Bei mehreren Möglichkeiten soll jene Variante gewählt werden, die am wenigsten *Zeit* in Anspruch nimmt. Auf diese Weise werden durch die Anwendung des Modells die folgenden Kriterien für Effizienz optimal erfüllt:

- Qualität oder Rationalität der Entscheidung,
- Akzeptanz der Entscheidungen bei den Mitarbeitern und
- Zeiterfordernis für die Entscheidung.

Je nach Zielsetzung, ob die Entscheidungsqualität oder die Akzeptanz der Entscheidung im Vordergrund steht, wird außerdem zur Anwendung folgender Regeln (Tabelle 10) geraten.

Tabelle 10: Entscheidungsregeln im Vroom und Yetton Modell

Regeln zur Förderung der Entscheidungsqualität	Regeln zur Förderung der Entscheidungsakzeptanz
<p>Leader information rule (Informationsregel):</p> <p>Wenn die Qualität der Entscheidung wichtig ist und die Führungskraft nicht genügend Informationen hat, muss ein autoritärer Stil vermieden werden.</p>	<p>Acceptance rule (Akzeptanzregel):</p> <p>Wenn die Akzeptanz der Entscheidung seitens der Mitarbeiter für eine effiziente Entscheidungsausführung wichtig ist, dann muss ein autoritärer Stil vermieden werden.</p>
<p>Goal congruence rule (Zielübereinstimmungsregel):</p> <p>Wenn die Qualität der Entscheidung wichtig ist, aber die Mitarbeiter nicht genügend Informationen haben, um eine gute Entscheidung zu treffen, dann ist ein partizipativer Stil zu vermeiden.</p>	<p>Conflict rule (Konfliktregel):</p> <p>Wenn die Akzeptanz der Entscheidung seitens der Mitarbeiter für eine effiziente Entscheidungsausführung wichtig ist und die Mitarbeiter unterschiedlicher Meinung über die Entscheidungsziele sind, dann muss ein autoritärer Stil vermieden werden.</p>
<p>Unstructured problem rule (Regel für unstrukturierte Probleme):</p> <p>Wenn die Qualität der Entscheidung wichtig ist, aber nicht genügend Information und Expertise gegeben sind und auch das Problem unstrukturiert ist, dann ist ein autoritärer Stil zu vermeiden.</p>	<p>Fairness rule (Fairneß-Regel):</p> <p>Wenn die Qualität der Entscheidung irrelevant, die Akzeptanz aber bedeutsam ist, dann ist der partizipativste Stil zu verwenden.</p>

Acceptance priority rule (Akzeptanz-Vorrang-Regel):

Wenn Akzeptanz bedeutsam ist, ein autoritärer Stil aber möglicherweise nicht akzeptiert wird und wenn die Mitarbeiter nicht die Organisationsziele teilen, dann ist (trotzdem) der partizipativste Stil allen anderen vorzuziehen.

4.5.1 Praktische Fallbeispiele zur Übung des Modells

Zur Veranschaulichung und Übung des Modells werden im folgenden drei Fälle dargestellt, die dem Standardfallset von Böhnisch (1992) entnommen wurden. Diese und ähnliche Standardfälle wurden in Anlehnung an die Studien von Vroom und Yetton (1973) entwickelt, welche Führungskräfte typische Fälle aus ihrem Alltag schildern ließen („recalled problems“). Jeder Fall entspricht dabei einer speziellen Kombination der Problemattribute, die im Entscheidungsbaum abgefragt werden. Für die Evaluation von Führungskräftetrainings zum Modell ist durch die Standardisierung der Fälle eine Vergleichbarkeit des Lernfortschrittes gewährleistet. Die Anleitung kann als Übung in einem Training eingesetzt werden.

Anweisung: Lesen Sie die Fallbeispiele aufmerksam durch, versetzen sie sich in die Situation der Führungskraft und versuchen Sie, wichtige Situationsaspekte zu analysieren. Kennzeichnen Sie, welche Entscheidungsstrategie Sie für das jeweilige Fallbeispiel wählen würden! Begründen Sie mit einigen Stichworten, wie Sie anhand des Modells von Vroom und Yetton zu dieser Entscheidung gelangen?

Fall 1:

DER BEGEHRTE PARKPLATZ

Handlungsrahmen: Industrieunternehmung

Ihre Position: Produktionsleiter

Ihre Wiener Verwaltung hat Sie gerade zum Produktionsleiter für eine Betriebsstätte in Niederösterreich ernannt. Ihr Büro wird in der neuen Fabrik liegen, die im Augenblick am Stadtrand von St. Pölten gebaut wird. Sie und Ihr Team von fünf Abteilungsleitern arbeiten alle gemeinsam daran, weitere Mitarbeiter auszuwählen, Anlagen einzukaufen und ganz allgemein über jene Probleme nachzudenken, die wahrscheinlich beim Einzug in die neuen Produktionsstätten in drei Monaten entstehen könnten.

Gestern Abend haben Sie vom Architekten einen Satz der endgültigen Pläne für die Gebäude erhalten. Zum ersten Mal sind Ihnen die zur Verfügung stehenden Parkplätze aufgefallen. Auf einem großen Grundstück auf der anderen Seite der Straße, die an der Fabrik vorbeiführt, gibt es Parkmöglichkeiten, die vor allem für Arbeiter und die unterste Führungsebene bestimmt sind. Daneben gibt es sieben Parkplätze unmittelbar neben dem Verwaltungsbau, die für Besucher und als reservierte Parkplätze der Betriebsleitung zur Verfügung stehen sollen. Es gilt der verbindliche Unternehmensgrundsatz, dass ein Minimum von drei Parkplätzen für Besucher frei zu halten ist. Dies lässt Ihnen nur vier Plätze frei, die unter Ihnen selbst und Ihren fünf Abteilungsleitern aufzuteilen sind. Es gibt keine Möglichkeit, diese Zahl der Parkplätze zu erhöhen.

Bis jetzt gab es keine erkennbaren Statusunterschiede in Ihrem Team, das in der Planungsphase gut zusammengearbeitet hat. Es existieren zwar Einkommensunterschiede, die darin bestehen, dass die Ingenieure ein geringfügig höheres Gehalt beziehen als die anderen Mitarbeiter. Alle sind durch Beförderung in die neue Position gekommen und erwarten einen reservierten Parkplatz als Zeichen des neu gewonnenen Status. Aus Erfahrung wissen Sie, dass Menschen sehr empfindlich auf Maßnahmen reagieren, die ihre Statusvorstellungen verletzen könnten. Bisher haben Sie mit Ihren Untergebenen im Team vorbildlich zusammengearbeitet und Sie schrecken davor zurück, etwas zu tun, das diese guten Beziehungen gefährden könnte.

Die Entscheidung Ihrer Wahl:

AI AII BI BII GII

Fall 2:

EXTRAVAGANZEN IM AUSSENDIENST

Handlungsrahmen: Hauptverwaltung

Ihre Position: Abteilungsleiter

Sie sind Leiter der Abteilung „Zentrales Marketing“ einer Firma mit Außenstellen in ganz Europa. Ihre unmittelbaren Mitarbeiter in der Hauptverwaltung verbringen einen großen Teil der Zeit damit, die regionalen Verkaufsbüros zu besuchen. Sie selbst sind sehr beunruhigt darüber, dass die Kosten dieser Reisetätigkeit übermäßig hoch ausfallen. Dies vor allem angesichts der Tatsache, dass die Zukunftsaussichten Ihrer Firma alles andere als rosig sind und daher für sämtliche Abteilungen die Parole ausgegeben wurde, „den Gürtel enger zu schnallen“.

Nachdem Sie sich kürzlich über die Gepflogenheiten Ihrer Mitarbeiter genauestens informiert hatten, wurde Ihnen bewusst, dass hier eine ganze Reihe kostensparender Maßnahmen möglich sind. Die Innenrevisionsabteilung, die Sie gebeten hatten, die Kostenaufstellungen der jüngeren Vergangenheit zu überprüfen, bestätigte Ihre Schlussfolgerung, dass verschiedene, von Ihren Mitarbeitern hoch geschätzte „Extravaganzen“ gekürzt werden könnten. Ihre Mitarbeiter könnten z. B. die Erste-Klasse-Flugreisen nur auf jene Fälle beschränken, in denen alle anderen Plätze ausgebucht sind. Auch könnten sie durchaus den Buszubringerdienst zum Flughafen benützen, anstatt immer mit dem Taxi zu fahren usw. Noch mehr könnte man nach Ihrer Meinung einsparen, wenn Ihr Personal die Reisen sorgfältiger planen und abstimmen würde, um – soweit möglich – mehrere Aufgaben bei ein- und demselben Besuch miteinander zu verbinden.

Der Erfolg einer jeden kostensparenden Maßnahme hängt jedoch letztlich von der inneren Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter ab, tatsächlich mitzuziehen. Sie haben weder die Absicht noch die Zeit, die Reiseabrechnungen Ihrer Leute eingehend zu kontrollieren. Sie vermuten freilich, dass niemand Ihre Sparideen teilt. Sie selbst waren vor Jahren in derselben Position wie Ihre Mitarbeiter heute und wissen daher nur zu genau, dass diese glauben, ein Anrecht auf all diese Annehmlichkeiten zu haben.

Das Problem liegt darin, festzulegen, wie – wenn überhaupt – die derzeitige Reise- und Abrechnungsregelungen angesichts der schwierigen Wirtschaftsentwicklung des Unternehmens zu ändern sind.

Die Entscheidung Ihrer Wahl:

AI AII BI BII GII

Fall 3:

AKTIVITÄTEN AUSSER HAUS

Handlungsrahmen: Verlagshaus

Ihre Position: Geschäftsführer

Sie sind Geschäftsführer eines Buchverlages in Wien. Während der letzten Jahre hat es immer wieder Gerüchte gegeben, dass das Copyright liberalisiert werden soll. Somit wäre es für Bibliotheken, Professoren und Studenten möglich, beliebig viele Fotokopien von Büchern oder Teilen von Büchern zu ihrem eigenen Gebrauch anzufertigen. Sie und andere Branchenkenner gehen darin einig, dass sich damit eine höchst gefährliche Entwicklung für ihre Branche abzeichnet, und Sie wollen Schritte unternehmen, um dieser gesetzlichen Entwicklung entgegenzuwirken.

Um diesen Aktivitäten nachzukommen, wird es notwendig sein, zwei Vormittage pro Woche außerhalb Ihres Büros zu verbringen. Sie haben absolute Freiheit, welche Vormittage Sie wählen. Falls Sie sich jedoch entschieden haben, müssen diese Termine jede Woche eingehalten werden.

An den Vormittagen, die Sie außerhalb des Büros verbringen werden, ist eine sinnvolle Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern kaum möglich. Eine Vorausplanung, nach der Sie im Büro sind, wenn Ihre Mitarbeiter Sie wirklich brauchen, erscheint auch unmöglich, da niemand voraussehen kann, wann Ihre Unterstützung tatsächlich notwendig sein wird.

Obwohl es keinen zwingenden Grund gibt, irgendeinen Tag gegenüber einem anderen vorzuziehen, müssen Sie sich jetzt entscheiden, damit Sie Ihre Zeitplanung für die nächsten Monate abschließen können. Das Problem ist, welche Vormittage Sie auswählen sollen.

Die Entscheidung Ihrer Wahl:

AI AII BI BII GII

Mögliche Lösungen laut Modell:

	Fragen entlang des Entscheidungsbaumes							Wählbare Strategien
	A	B	C	D	E	F	G	
Fall 1	nein			ja	nein		ja	GII
Fall 2	ja	ja		ja	nein	nein	nein	BI, BII
Fall 3	nein			nein			nein	AI, AII, BI, BII, GII

Die empirischen Befunde zur Untersuchung der Validität des Modells sind nicht eindeutig. Unter anderem zeigt sich, dass modellkonformes Verhalten die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert, und dass die Bewertung der Entscheidungen positiver ist, die Effektivität des modellkonformen Verhaltens aber von Studie zu Studie variiert (Bass, 1985). Die Bedeutung des Modells liegt aber gerade in Zeiten der Diskussion von Mitarbeiterpartizipation darin, dass klar herausgearbeitet wird, unter welchen situativen Bedingungen eine partizipative Entscheidung zu bevorzugen ist und unter welchen eine autoritäre Entscheidung als effizienter einzustufen ist (Weinert, 1998). Im Gegensatz zu vorher diskutierten Modellen beansprucht das Vroom und Yetton Modell keine universelle Gültigkeit, sondern bezieht sich nur auf einen bestimmten Aspekt des Führungsverhaltens, nämlich das Entscheidungsverhalten, wobei dafür aber eine konkrete Verknüpfung mit Situationsvariablen vorgegeben wird. Insgesamt wird aber auch hier nur eine reduzierte Anzahl der tatsächlich in der Realität auftretenden Faktoren berücksichtigt.

4.6 Attributionstheoretischer Ansatz

Im Gegensatz zu den oben diskutierten Ansätzen wurden in den 1980er Jahren Konzeptionen entwickelt, in denen die Wahrnehmungen und Attributionen der im Führungskontext beteiligten Akteure miteinbezogen werden. Immer häufiger wird darauf hingewiesen, dass die subjektiven Erfahrungen und Zuschreibungen über Erfolg und Misserfolg von Ereignissen in die theoretischen Modelle zu integrieren sind.

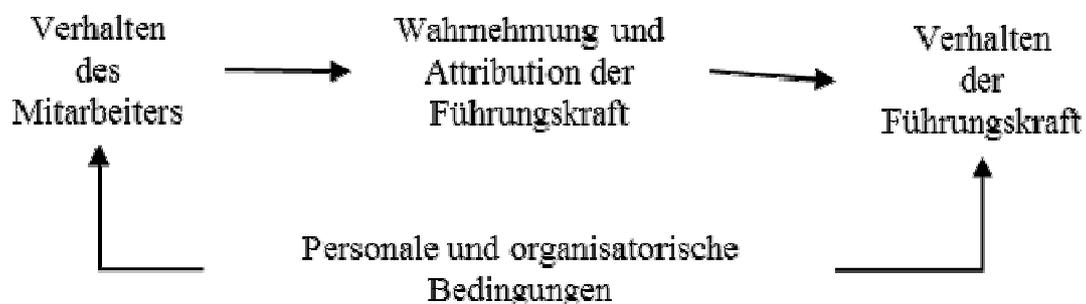
Um ein Verständnis über die Interaktionen zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern zu entwickeln, ist zu untersuchen, was die Personen über einander denken. Der attributionstheoretische Ansatz der Führung umfasst Prozesse der sozialen Wahrnehmung und Ursachenzuschreibung. Führung wird als Ergebnis der Wahrnehmung durch andere gesehen.

Im Modell von Mitchell, Green und Wood (1981) geht es um die Frage, wie Vorgesetzte zu Urteilen über das Verhalten ihrer Mitarbeiter in bestimmten Situationen kommen.

Calder (1977) beschäftigte sich mit der Frage, unter welchen Bedingungen eine Person Führerstatus hat. Er versucht in seinem Modell zu klären, wie unterstellte Mitarbeiter dazu kommen, einem Gruppenmitglied Führungsqualitäten zuzuschreiben. Der Prozess vollzieht sich in vier Stufen, wobei in der ersten Stufe das Handeln und die Wirkung des Handelns beobachtet wird. In der zweiten Stufe wird untersucht, ob das Verhalten oder dessen Ergebnisse führungsrelevant sind. Die dritte Stufe ist durch eine Bewertung der Information gekennzeichnet, wobei es darum geht, ob der Führer noch andere Handlungsalternativen gehabt hat. In der vierten Stufe treten individuelle Verzerrungen auf Seiten des Beobachters in den Vordergrund, wobei sich persönliche Interessen und Voreingenommenheiten auswirken. Eine Person wird als Führungskraft anerkannt, wenn sie dem einzelnen subjektiv Vorteile verschafft. Es zeigt sich, dass Führung nicht an hierarchische Strukturen gebunden sein muss. Neben formellen Führungspersonen können auch informelle Führungskräfte in einer Gruppe oder Organisationseinheit wirksam sein.

Die Modelle stützen sich auf die Aussagen der Attributionstheorie (Kelley, 1973) wonach die Ursachen für das Verhalten von Geführten auf drei Grunddimensionen zurückzuführen sind, auf: Person (Führungskraft, Mitarbeiter), Stimulus (Verhaltensinhalt, Aufgaben). und Umstände (Situation). Attributionen sind Schlussfolgerungen über die Ursachen, Gründe und Anlässe des eigenen Verhaltens und des Verhaltens anderer. Im Grundmodell des Ansatzes sind also folgende Faktoren integriert (Abbildung 9):

Abbildung 9: Grundmodell des attributionstheoretischen Ansatzes



Der Attributionsprozess beginnt mit der Beobachtung und Wahrnehmung der realen Umwelt und führt, abhängig vom Individuum, zu verschiedenen Erkenntnissen, welche als relativ konstant erachtet werden. Eine Führungskraft beobachtet das Verhalten eines Mitarbeiters und attribuiert die Ursachen desselben auf unterschiedliche Gründe. Davon abhängig wird ein bestimmtes Verhalten als Reaktion gesetzt. Um sich über das Verhalten eines Mitarbeiters ein Bild machen zu können, stehen dem Vorgesetzten nach Weinert (1998, S. 469) folgende Informationskriterien zur Verfügung:

- Distinktheitskriterium: Verhält sich ein Mitarbeiter in allen Situationen gleich, oder nur in der aktuellen, spezifischen Situation ?
- Konsensuskriterium: Verhalten sich viele Mitarbeiter in dieser Situation wie der eine Mitarbeiter?
- Konsistenzkriterium: Wie oft zeigt der Mitarbeiter das selbe Verhalten zu verschiedenen Zeitpunkten?

Durch die Fragen nach den Ursachen und deren Informationsgehalt, ist es der Führungskraft möglich, adäquate Handlungen zu setzen. Wenn mangelnder Arbeitseinsatz auf interne Faktoren, wie etwa mangelnde Motivation eines Mitarbeiters zurückgeführt wird, so wird sich der Vorgesetzte Motivationsanreize überlegen und beispielsweise klare Ziele vereinbaren. Wird mangelnder Arbeitseinsatz hingegen auf externe Faktoren zurückgeführt und werden Überlastung und schlechte Arbeitsbedingungen als Ursachen angesehen, wird die Führungskraft versuchen, an den Arbeitsbedingungen oder Strukturen Anpassungen vorzunehmen.

Aus Attributionen können kognitive Vorgänge, Informationsverarbeitungs- und Kategorisierungsprozesse, Einsicht in die eigenen Handlungen und in die Handlungen anderer, sowie Reduzierung von Ambiguität, abgeleitet und richtig eingeschätzt werden. Trotz dieser Reihe von wichtigen Einsichten ist auch auf falsche Aussagen durch Attributionsfehler und ungeklärte Hinweise zu achten. Geht die Ursachenzuschreibung der handelnden Person und die der Führungskraft in die gleiche Richtung? Wird die Ursache eines Fehlers von beiden Seiten auf externe Umstände geschoben? Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Wissen, dass Personen dazu neigen, Erfolge sich selbst zuzusprechen, Misserfolge hingegen äußeren Umständen zuzuschreiben. Mitentscheidend ist auch die persönliche Beziehung zwischen Vorgesetzten und ihren

Untergebenen. Gegenseitige Sympathie, Erfahrungen bezüglich der Arbeitsleistung der Mitarbeiter und deren Verlässlichkeit beeinflussen die Richtungsbestimmung der Attribution. Im sozialen Kontext sind die gegenseitige Abhängigkeit sowie die Rolle des Mitarbeiters in der Gruppe von besonderer Bedeutung. Variablen, die mit der Aufgabe und dem Ergebnis verbunden sind, und Variablen, welche dem Kosten-Nutzenvergleich unterliegen, wirken schwerwiegend auf den Attributionsprozess ein. Ebenso gibt es viele Führungssituationen, die durch Vorgaben und Bestimmungen im sozialen, personalen und im Organisationsbereich den Handlungsspielraum des Vorgesetzten stark einschränken. Es ist daher besonders wichtig, den Zusammenhang von Attributionen und sonstigen intervenierenden Variablen zu erkennen (Weinert, 1998).

5 Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung

Leitfragen:

- Welche Argumente gibt es für die Unterscheidung von Führern und Managern?
 - Was ist unter Charisma zu verstehen?
 - Welche Qualitäten werden charismatischen Führungskräften zugeschrieben?
 - Was unterscheidet transaktionale von transformationaler Führung?
 - Welche positiven und negativen Effekte sind von charismatischer Führung zu erwarten?
-

Die massive Veränderung der äußeren und betriebsinternen Bedingungen, etwa durch der Einzug der EDV in die Betriebe, was auch als dritte industrielle Revolution bezeichnet wird, stellt neue Anforderungen an Führung. Für eine komplexer werdende Arbeitsumwelt sind generelle Standardlösungen wenig brauchbar. Das Bild der modernen Führungskraft wird dadurch ebenfalls einem Wandel unterzogen. Immer häufiger wird gefordert, Führung von Management zu unterscheiden. Während man Führern zuzusagt, dass sie sinnstiftende Funktionen in der Organisation übernehmen und dabei nicht unbedingt formal mit legitimer Macht ausgestattet sein müssen, werden Manager mit der Autorität, eine Gruppe anzuleiten, ausgestattet. Sie werden als operative Personen gesehen, die vorrangig für die Umsetzung von Organisationszielen

und die Aufgabenerfüllung verantwortlich sind. Diese Dichotomisierung, die erstmals von Zaleznik (1977) aus psychoanalytischer Perspektive beschrieben wird, wurde von vielen Autoren (z. B. Bennis, 1989) und auch in viele Lehrbücher (Northouse, 1997; Robbins, 2000; Weinert, 1998) aufgenommen, aber auch heftig kritisiert. Yukl (1998) führt an, dass keine empirischen Beweise für tatsächliche Unterschiede zwischen Führern und Managern vorliegen. Eine Übereinstimmung scheint darüber zu bestehen, dass Manager idealerweise auch Führer sein sollten, Führer jedoch nicht unbedingt auch Managementfähigkeiten besitzen müssen. Folgende, von Zaleznik (1977) beschriebene Merkmale (Tabelle 11) sollen Führer (leader) von Managern unterscheiden.

Tabelle 11: Manager-Führer Dichotomie (nach Steyrer, 1995, S. 78)

	Manager	Leader
Verhältnis zu Zielen	Unpersönlich Ziele entstehen aus objektiven Notwendigkeiten Reaktives Reagieren auf Ideen	Persönlich Ziele entstehen aus subjektiven Bedürfnissen Aktives Produzieren von Ideen
Verhältnis zur Arbeit	Konzentration auf Arbeitsprozesse Reduziert Optionen im Rahmen von Entscheidungsprozessen Versteht sich als Problemlöser und sucht zwischen Gruppeninteressen auszugleichen Geringe emotionale Bindung zum Produkt	Konzentration auf Arbeitsinhalte Entwickelt neue Möglichkeiten, denen er motivierende Substanz gibt Ist Problementdecker, ist nicht auf Konsens bedacht Identifikation mit dem Produkt (ähnlich einem Künstler)
Beziehung zu anderen	Starke Beziehungsorientierung, Angst vor Einsamkeit Fehlen von Empathie und Emotionalität Vermittelt „Signale“. Motiviert mit Belohnung und Bestrafung Erfüllt Rollenerwartungen und schöpft daraus Selbstsicherheit	Sucht mehr die Auseinandersetzung mit Ideen als mit Menschen Intuitiv, empathisch, emotional Vermittelt „Botschaften“ Motiviert durch begeisternde Ideen. Definiert Selbstbild nicht über die Erfüllung von Rollenerwartungen
Selbstbild	Identifikation mit Status quo	Gefühl der Unabhängigkeit gegenüber Status quo

Im Folgenden wird auf neuere Ansätze in der Führungsforschung eingegangen. Ein wesentlicher Ausgangspunkt für neuere Entwicklungen war dabei das Umdenken, dass die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf das gesamte Führungsgeschehen ausüben. Insofern sind die

charismatischen Führungstheorien auch als Erweiterung der attributionstheoretischen Überlegungen zu verstehen.

5.1 Charismatische Führung

„Charismatische Menschen sind Magneten, denen man sich mit leisem Grauen und gleichzeitig fasziniert nähert. Unendlich weit sind sie entfernt und gleichzeitig ein Teil von einem selbst. Man fühlt ein Stück Ich in einem solchen Wesen und alles andere gleichzeitig auch. Es zieht an, lockt und macht Immer-dran-denken-müssen. Man spürt Zukunft, Antwort, Wissen, Kraft.“

(Klaus Woltron in einem Interview mit Holger Rost, trend 6/95)

Verschiedene Autoren (Bennis, 1989; Conger und Kanungo, 1988; House, 1977) haben versucht, ähnlich den eigenschaftstheoretischen Perspektiven, Charakteristika von charismatischen Führungskräften zu identifizieren und herauszufinden, wie charismatische Vorgesetzte es schaffen, durch ihre persönliche Ausstrahlung und Anziehungskraft, Mitarbeiter in gewünschte Richtungen zu steuern. Als Charaktereigenschaften dieser Personen werden hohes Selbstvertrauen, Dominanz, Entschlossenheit, starke Überzeugung von den eigenen Ideen, ein starkes Machtbedürfnis und die Sensibilität gegenüber der Umwelt angeführt. Führungskräfte, die mit „Charisma“ ausgestattet sind, verfügen über eine Vision, über ein glaubhaftes, realistisches, erstrebenswertes Ziel. Zudem gelingt es ihnen, dieses Ziel klar zu formulieren und mit starker Überzeugung zu präsentieren. Der außergewöhnliche Verhaltensstil erweckt die Vorstellung der besonderen Eignung, und die Persönlichkeit hat zudem das sensible Gespür gegenüber den Möglichkeiten, welche seine Umwelt zulässt (Weinert, 1998).

Dass heute visionär-charismatische Führung in vielen Betrieben Anklang findet, wird hauptsächlich durch die *Verwissenschaftlichung des Führungsprozesses* und durch die *Sinnentleerung der Arbeit*, welche durch die Dominanz ökonomischer Kennziffern dokumentiert scheint, mitbestimmt. Charismatische Personen haben großes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit ihrer Untergebenen und bringen dies öffentlich zum Ausdruck.

Bei den Mitarbeitern löst dieser Umstand ein Gefühl von Ergebenheit und Treue, Loyalität, Teamgeist und Akzeptanz wesentlicher Umstrukturierungs- und Erneuerungsprozesse aus (Weinert, 1998). Es wird angenommen, dass charismatische Führungspersonen besonders in jenen Organisationen erfolgreich sind, deren Aufgaben eine ideologische Komponente enthalten oder wenn sich Unternehmen in einer Krise befinden, welche eine radikale Veränderung erfordert.

House (1977) entwickelte eine Theorie, mit Hilfe derer charismatische Führerschaft durch ein Set von testbaren Hypothesen über Prozesse geprüft werden kann. Sein Modell basiert auf bestimmten Eigenschaften charismatischer Führungskräfte, deren Verhalten, bei den Mitarbeitern Reaktionen und Handlungen auslöst. Durch Vertrauen, Loyalität und Nachahmung wird die Leistung einer ganzen Gruppe gesteigert.

Die Charaktereigenschaften und Situationsvariablen werden durch Beispiele wie Leben und Werk von Winston Churchill, Charles De Gaulle, Lee Iaccoca, Heinz Nixdorf usw. repräsentiert. Diese angeführten Persönlichkeiten verstanden es, in schwierigen politischen und wirtschaftlichen Krisenzeiten in ihren Ländern und Unternehmen durch Mut und Zuversicht einen Aufschwung einzuleiten. Zwei wesentliche Kernpunkte dieser Theorie können hervorgehoben, und etablierten Führungstheorien gegenüber gestellt werden. Charismatische Führung hat Zukunftsvisionen im Blick; traditionelle Führungstheorien konzentrierten sich auf aufgaben- und personenzentriertes Führungsverhalten. Etablierte Führungstheorien orientieren sich an Arbeitszufriedenheit und Leistung, hingegen fokussieren charismatische Theorien auf die Emotionen der Geführten, ihren Selbstwert, das Vertrauen in die Führungsperson und das Leistungsmotiv (Weinert, 1998).

In der Literatur zur Führungsforschung wird immer wieder das Vertrauen der Geführten in die Führungsperson als besonders relevant betont. Eine systematische Erforschung des Phänomens „Vertrauen“ wurde aber erst begonnen. Weibler (2001) fasst einige Ergebnisse der Vertrauensforschung zusammen. Die Problematik der Forschung beginnt bereits mit einer klaren Definition des Vertrauens. Vielen Definitionen gemeinsam ist die explizite oder implizite Betonung der Zukunftsgerichtetheit, der Unsicherheit, der Verletzbarkeit des Vertrauenden, die erwartete positive Intention und Bereitschaft zur Kooperation der Zielperson des Vertrauens sowie die Freiwilligkeit der Partner,

einander Vertrauen zu schenken. Von Vertrauen wird nur dann gesprochen, wenn auch die Möglichkeit besteht, Vertrauen zu brechen, wenn also ein Risiko besteht. Gelingt es Vertrauen zu etablieren, dann kann mit einer Verbesserung der Kommunikation, der Arbeitsmotivation und der Zufriedenheit gerechnet werden. Wahrscheinlich steigt die Effizienz der Problemlösung und organisationale Veränderungen werden begünstigt.

Nach Weibler (2001, S.193) hängt das interpersonale Vertrauen von der persönlichen Disposition des Vertrauenden und von der Vertrauenswürdigkeit der Zielperson ab. Zum einen wird angenommen, dass Menschen mehr oder weniger dazu neigen, anderen zu vertrauen, dass also eine Persönlichkeitsdisposition besteht. Zum anderen wird Personen dann eher vertraut, wenn diese dem Vertrauenden in wichtigen Merkmalen ähnlich ist, wenn sie im Bezug auf die Aufgabe als kompetent wahrgenommen wird, als integer und loyal gilt und offen kommuniziert, wenn sie als gutwillig und nicht als destruktiv erlebt wird. Besonders die Wahrnehmung und Attribution von Kompetenz dürfte in Unternehmen relevant sein, wenn der Führungskraft Vertrauen geschenkt werden soll. Vertrauen ist auch das Ergebnis einer reziproken Beziehung zwischen Vertrauenden und Zielperson und wird durch das Systemvertrauen und durch situative Einflüsse mit beeinflusst. Wenn von reziproker Beziehung die Rede ist, ist gemeint, dass sich einander vertrauende Personen kooperativ verhalten müssen, dass sie in vergangenen Interaktionen Vorteile nicht zu Ungunsten des Anderen nutzen. In Situationen, die dem Gefangenendilemma entsprechen, müssen sich Partner wiederholt kooperativ verhalten, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Bezüglich des Systemvertrauens sei angeführt, dass Personen einander eher vertrauen, wenn sie in Organisationen tätig sind, in welchen die Organisationskultur, die formalen und informellen Verhaltensregeln usw. Sicherheit garantieren und damit das Verletzungsrisiko, das mit wechselseitigem Vertrauen verbunden ist, reduziert wird.

Eine Person kann einer anderen Person dann vertrauen, wenn Vertrauen kalkulierbar ist. Kalkülbasiertes Vertrauen basiert auf der Überlegung, dass die Zielperson das ihr entgegengebrachte Vertrauen nicht ausnutzen wird, weil damit Kosten, Bestrafungen etc. verbunden wären. Eine Person kann einer anderen auch dann vertrauen, wenn sie die Erfahrung gemacht hat, dass die Zielperson das ihr entgegengebrachte Vertrauen nicht ausgenützt hat. Wissensbasiertes Vertrauen basiert auf der Erfahrung kooperativen

Verhaltens. Schließlich wird von identifikationsbasiertem Vertrauen gesprochen, wenn die vertrauende Person positive Erlebnisse hatte, die Zielperson gut gesinnt ist, als kompetent, loyal und integer wahrgenommen wird. Charismatischen Führungskräften dürfte vor allem identifikationsbasiertes Vertrauen entgegengebracht werden.

5.2 Transaktions- und Transformationsführerschaft

Während die transaktionale Führung auf einen Austausch von Beiträgen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft hinausläuft, deren Grundlage die Leistung und die daraus resultierende Belohnung ist, steht bei der transformationalen Führung die Vorbildwirkung der Führungsperson im Mittelpunkt (Tabelle 12). Das transaktionale rationale Prinzip wird ersetzt beziehungsweise erweitert durch das emotionale Prinzip der transformationalen Führung (Gebert und Rosenstiel, 1996).

Tabelle 12: Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Abhängigkeit der Belohnung: Verspricht Belohnung für gute Leistung; wird Leistung anerkennen.	Charisma: Vermittelt eine Vision und das Gefühl einer Mission, gibt Stolz, Respekt und Vertrauen.
Management durch Ausnahmen (aktiv): Beobachtet und sucht nach Abweichungen von der Regel und unternimmt korrektive Maßnahmen.	Inspiration: Kommuniziert hohe Erwartungen; wird Bemühung fokussieren; kann sich im Hinblick auf wichtige Ziele sehr verständlich ausdrücken.
Management durch Ausnahmen (passiv): Interveniert, nur wenn Standards nicht erreicht werden.	Intellektuelle Stimulierung: Fördert intelligentes, rationales und sorgfältig überdachtes Problemlösen.
Laissez-Faire: Verweigert sich Verantwortlichkeiten; vermeidet das Entscheidungsfällen.	Individuelle Hinwendung: spendet individuelle Aufmerksamkeit; behandelt jeden Mitarbeiter als Individuum; ist Coach und leitet an.

5.2.1 Transaktionale Führung

Die dem transaktionalen Führungsansatz inhärente Betonung betriebswirtschaftlicher Ziele bekräftigt das Prinzip der Rationalität. Dieses Prinzip beeinflusst die Ausrichtung des heute in der Praxis vorherrschenden Führungsverhaltens. Um Höchstleistungen der

Untergebenen, im Sinn der Unternehmensziele zu erreichen, werden Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation angewendet. Auf der Basis spezifischer Anreize, z. B. durch Belohnungen, oder durch vermehrte Übertragung von Eigenverantwortung und Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, sollen Mitarbeiter einen für sie fruchtbaren Autonomiespielraum erleben. Der sich daraus ergebende intrinsische Wert von Leistungseinsatz erweist sich auch für die Organisation als ökonomisch interessant. Ebenso kann der Geführte auf dem Wege der extrinsischen Motivation, durch eigene Anstrengungen bei der Weiterbildung, durch förderliche Personalpolitik und durch Beförderung, vorgegebene Leistungsziele erreichen.

Als treffendes Beispiel transaktionaler Führung bietet sich das Modell der Führung durch Zielvereinbarung, Management by Objectives (MbO), an. Vorliegende Metaanalysen lassen erkennen, dass Betriebe mit einer MbO-orientierten Führung erfolgreicher sind als Firmen, in denen Prinzipien der Zielvereinbarung, etwa im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, nicht umgesetzt werden. Erfolge sind in Bezug auf die wahrgenommene Kooperationsgüte zu finden, das Organisationsklima und das leistungsbezogene Engagement. Auch hohe Leistungskennziffern und Zielerreichungsgrade werden ausgewiesen. Um den angestrebten Führungserfolg zu erreichen, wird eine klare innerbetriebliche Zielsetzung benötigt. Gebert und Rosenstiel (1996) führen weitere Managementprinzipien an:

- Zielspezifität: Mit zunehmender inhaltlicher Spezifizierung des Zieles steigt die Leistung der Mitarbeiter. Sie gewinnen den Eindruck, durch eigene Anstrengung Arbeitsziele erreichen zu können. Bei innovativen Aufgaben bewirkt jedoch die Zielspezifizierung einen negativen Effekt, da die kognitive Bewegungsfreiheit eingeschränkt wird.
- Zielinstrumentalität: Hat eine Aufgabe wenig intrinsischen Belohnungswert, so kann mit extrinsischen Belohnungen zielförderliches Handeln und Engagement erhöht werden. Als Kritik wird geäußert, die Belohnungen seien eine „Leistungspeitsche“.
- Partizipation: Die Ergebnisförderlichkeit hängt von der kooperativen Zielabsprache zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ab. Hinzu kommt noch das Empfinden des Mitarbeiters, dass seine Anstrengungen auch für ihn selbst Ertrag bringen.
- Zielhöhe: Aufgrund von Metaanalysen zeigt sich, dass anspruchsvolle Zielsetzung zu einer besseren Leistung führt.

- Feedback: Da die Zielerreichung weitgehend vom Einsatz der Mitarbeiter abhängt, ist bei anspruchsvollen Zielen eine rasche Rückmeldung sehr wichtig.
- Prioritäten bei Zielpluralität: Der Führungskraft obliegt es, durch klare Vorgabe der Wichtigkeit die Richtung zu bestimmen.
- Dezentrale Selbstregulation, delegative Führung: Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit, unabhängig von Vorgaben des Chefs komplexere Aufgaben nach eigenem Urteil zu bearbeiten. Delegative Führung schließt die Übernahme von Handlungsverantwortung und eine Befreiung von fremdregulierten Eingriffen in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter ein.

Im wesentlichen basiert transaktionale Führung auf Reziprozität. Die Beziehung zwischen Führern und Geführten ergibt sich aus dem Austausch von Belohnungen, wie der Anerkennung der Leistung, etwa durch eine adäquate Entlohnung. Die Führungskräfte haben die Aufgaben Ziele vorzugeben und gemeinsam mit den Mitarbeitern die Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche festzulegen, um die vordefinierten Unternehmenszielen zu erreichen. Die Beziehung basiert auf Hierarchie, dem Management von Tauschbeziehungen und der Fähigkeit Ergebnisse unter Kontrolle von Strukturen und Prozessen, zu erzielen.

5.2.2 Transformationale Führung

Das leitende Prinzip der transformationalen Führung ist Emotionalität. Der Führende wird idealisiert und gibt den Untergebenen die Möglichkeit der Identifikation. Auch auf der Handlungsebene wird ein Imitationsprozess ausgelöst. Für die transformationale Führung ist außerdem die visionäre Komponente von großer Bedeutung. Visionäre Leitlinien haben für viele Menschen eine besondere Anziehungskraft, insbesondere dann, wenn sie über den betrieblichen Alltag hinaus einen gefühlsmäßigen Nutzen haben. Wirksame Visionen dürfen daher nicht kleinkrämerisch konkrete Inhalte vermitteln, sondern sollten weitgehende Freiheit vermitteln.

Es ist durchaus vorstellbar, dass der motivational-stimulierende Effekt einer visionär-charismatischen Führung eine Erhöhung des Engagement, in der Belegschaft eines Unternehmens bewirkt. Man schreibt dieser Führungsform auch eine ausgleichende Wirkung auf den in der heutigen Zeit stattfindenden radikalen Wandel betrieblicher Umstrukturierung zu.

Im Idealfall spricht transformationale Führung das Gefühl und den Verstand gleichermaßen an. Ziel ist es, bei den Beteiligten die Motivation zu erhöhen, Befriedigung aus der Zusammenarbeit zu gewinnen und das Bewusstsein für Leistung zu stärken. Anstelle von direkter Kontrolle sollte die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern auf gegenseitigen Vertrauen basieren. Dazu tragen klare und langfristige Visionen und die Entwicklung und Förderung der Selbstkontrolle bei den Mitarbeitern bei.

Neben positiven Auswirkungen wurden eine Reihe von potentiellen Negativeffekten diskutiert. Gebert und Rosenstiel (1996) führen an, dass charismatische Führer nicht bereit sind, sich selbst beurteilen oder hinterfragen zu lassen. Auch äußern sie die Befürchtung, dass die offene Gesellschaft mit ihrer Pluralität zentralen Werten und Einstellungen geopfert wird, und sich durch visionär-charismatische Führung auf politischer Ebene ein Rückschritt anbaut. Durch die Personenbezogenheit des Führungsstils erhöht sich das Risiko, dass bei einem Ausfall ein Unternehmen in eine Krisensituation geraten kann. Auf der Seite der Mitarbeiter könnte der Leistungseinsatz in einen ungewollten blinden sektiererischen Eifer ausarten. Die generelle Kritik an charismatischen Führungskonzepten bezieht auf die Befürchtung der Wiederbelebung des „Great Man“ als Führungsideologie. Damit verbunden besteht die Gefahr der Überbetonung der Einflussmöglichkeiten der Führungskraft. Die starke Betonung der Eigenschaften der Führungskraft als wichtige Faktoren widerspricht der Behauptung, die Konzepte würden Verhalten betonen und seien trainierbar (Northouse, 1997).

5.2.3 Astro Airlines – eine Fallstudie

Diese Fallstudie wurde dem Lehrbuch „Leadership in Organizations“ von Gery Yukl (1998) entnommen¹. Sie stellt den Verlauf einer Firmengeschichte vor und veranschaulicht den möglichen Einfluss von charismatischer Führung. Der Inhalt dieser Geschichte bietet einen konkreten Ausgangspunkt für die Diskussion der Vor- und Nachteile charismatischer Führerschaft. Die Unterteilung der Fallgeschichte in mehrere

¹ Wir danken Hans Binder, Barbara Haupt, Dominik Löffler und Christina Thurnherr für die trainingsrelevante Aufbereitung dieser Fallgeschichte.

Abschnitte und die Fragen zwischen den einzelnen Abschnitten können als Seminarunterlagen für Trainingssituationen eingesetzt werden.

Astro Airlines, Teil I

Arthur Burton gründete Astro Airlines im Jahre 1980, zwei Jahre nachdem die Luftfahrt gesetzlich dereguliert und für den freien Markt geöffnet worden war. Burtons Vision für die neue Fluglinie hatte zwei Schlüsselemente. Zum einen würde er sein Niedrigpreis-Service jenen Leuten anbieten, die es sich bis dato nicht leisten konnten zu fliegen. Zum anderen würde seine Fluglinie eine neue Art von Organisationsstruktur haben, die es den Menschen erleichtern sollte, zusammenzuarbeiten und damit ihre Kreativität freizusetzen und die Produktivität zu verbessern. Burton war ein dynamischer, emotional aufrührender Redner mit einer Art evangelischer Inbrunst, und er nahm jede Gelegenheit wahr, seine Vision zu lehren und zu affirmieren. Er wurde von vielen Mitarbeitern als Inspiration angesehen, die sie glauben machte, alles zu schaffen. Das Klima bei Astro in den Anfangsjahren war geprägt von Enthusiasmus, Aufregung und Optimismus.

Anstelle der typischen bürokratischen Organisation hatte das neue Unternehmen nur drei Führungsebenen. Der Schwerpunkt lag auf Gleichheit, Informalität und Ungezwungenheit, partizipativer Führung und Selbstmanagement. Die Angestellten waren in Teams organisiert, bestimmten darin selbst wie ihre Arbeit zu tun war, und übernahmen für die Ergebnisse gemeinsam die Verantwortung. Von den Teams gewählte Mitglieder vertraten ihre Interessen in Sitzungen mit dem Top Management, die zu Beratungs- und Koordinationszwecken abgehalten wurden. Auf diese Weise konnten alle an der Beschlussfassung wichtiger Entscheidungen teilnehmen.

Von den Managern wurde erwartet, die Richtung vorzugeben, aber nicht die Methoden zu diktieren oder die Aufwände zu überwachen. Von den Mitarbeitern wurde erwartet, dass sie vielfache Aufgaben erfüllten und dass sie neue Fähigkeiten erlernten. Sogar von den Managern wurde erwartet, dass sie für einige Zeit gewöhnliche Funktionen wahrnahmen, um über die Probleme und Kundenwünsche informiert zu bleiben. Zum Beispiel mussten leitende Angestellte ihre Telefone selbst abheben und ihre Briefe selbst tippen. Neue Mitarbeiter wurden sorgfältig ausgewählt, weil Burton versuchte, junge, enthusiastische Mitarbeiter aufzunehmen, die bereit waren, Neues zu lernen und die als Teil des kooperativen Teams funktionieren konnten. Alle fix Angestellten mussten am Firmeneigentum teilhaben und hatten dazu die Möglichkeit, Aktien zu reduziertem Preis zu erwerben.

Burton glaubte, dass die Strategie von Diskontpreisen und günstigen Fahrplänen mit häufigen Flügen neue Passagiere anziehen würde, die sonst mit Auto, Zug oder Bus reisen würden oder überhaupt nicht. Indem er die Betriebskosten niedrig hielt, konnte er mit Astro Preise anbieten, die weit unter denen der Mitbewerber lagen. Die Gehälter von Managern und Mitarbeitern waren niedriger als branchenüblich, obwohl die Mitarbeiter auch generöse Zusatzleistungen, Gewinnbeteiligungen und Dividenden erhielten. Die Kosten wurden auch reduziert: Überzählige Flugzeuge anderer Linien wurden zu günstigen Konditionen erworben; eigene Flugzeuge wurden umgebaut, um

mehr Passagiere zu transportieren; innovative Planung erlaubte es, dass die Flugzeuge mehr Stunden pro Tag flogen.

Die Kunden mussten für Leistungen wie Mahlzeiten oder Gepäcktransport extra zahlen, während das bei anderen Fluglinien im Preis inkludiert war. Um den Platz zu reduzieren, den die Schalter auf den Terminals beanspruchten, wurde das Ticketing entweder im Vorhinein von Reisebüros oder direkt im Flugzeug mit innovativen Ticketmaschinen erledigt.

Die neue Firma war ein unmittelbarer Erfolg, und das Passagiervolumen stieg rapide an. Innerhalb von zweieinhalb Jahren wuchs das Unternehmen von ein paar hundert Mitarbeitern mit drei Flugzeugen auf mehr als 3000 Mitarbeiter mit 22 Flugzeugen an, die 22 Städte anfliegen. Dieser Erfolg ereignete sich ungeachtet der schlechten Umstände, die in der gesamten Branche viele Ausfälle verursachten, miteingeschlossen eine schwere Rezession, ein landesweiter Streik der Fluglotsen und brutale Preiskämpfe. Die Flexibilität der Firma und die Kreativität und Hingabe der Mitarbeiter unterstützte das schnelle Wachstum und ermöglichte die rasche Anpassung an Krisen wie den Streik der Fluglotsen.

Diskutieren Sie nun Vorschläge zu folgender provokanter Frage:

Was könnte Arthur Burton tun, damit die Firma vom Erfolgskurs auf den Misserfolgskurs gerät?

Anschließend lesen sie den zweiten Teil der Geschichte!

Astro Airlines, Teil II (A)

Trotz des frühen Erfolgs (siehe Teil I) schaffte das schnelle Wachstum des Unternehmens auch einige ernste organisationale Probleme. Die Mitarbeiter glaubten, dass sich nach dem anfänglichen Chaos von Astro Airlines alles beruhigen und die intensive und starke Arbeitsbelastung zurückgehen würde. Aber es kam anders. Die Kommunikationsprobleme wurden größer, die Arbeitsbelastung blieb immens hoch, wichtige Entscheidungen dauerten zu lange und zu viele Entscheidungen mussten vom Top-Management übernommen werden. Der Grund dieser Probleme lag in der Ungezwungenheit und dem Fehlen von Strukturen. Als sich die Anzahl der Flugrouten und der Flüge erhöhte, wurden die operationalen Probleme immer komplexer. Es wurden jedoch keine formalen Strukturen entwickelt, um damit effektiv umzugehen. Das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Managern und Mitarbeitern war zu Anfang gering und neue Manager wurden zu langsam eingestellt, um mit dem schnellen Zuwachs an Mitarbeitern mithalten zu können. Burton verweigerte es, erfahrene Manager von anderen Unternehmen einzustellen. Er bevorzugte den Führungsnachwuchs aus vorhandenen Mitarbeitern zu rekrutieren, denen jedoch für diese Positionen die notwendigen Sachkenntnisse fehlten. Den überbelasteten Managern mangelte es an personeller Unterstützung, an die sie Routinearbeiten abgeben hätten können. Sie klagten über Druck und Stress, sie verbrachten zu viel Zeit in Meetings und

sie konnten ihre Aufgaben nicht bewältigen. Zudem konnten sie das nötige Training für die sehr rasch ansteigende Anzahl an Mitarbeitern für das Service nicht entwickeln und durchführen. Die neuen Mitarbeiter bekamen kein adäquates Training und auch nicht die nötige Sozialisation, um für ein qualitativ hochwertiges Service in der Fluggesellschaft vorbereitet zu sein. Dadurch wurde die Jobrotation im Dienstleistungsbereich sowie die Teamarbeit erschwert. Operative Probleme wie abgesagte Flüge und ein Rückgang des Kundenservice (unfreundlicher Umgang mit den Kunden) führten zu einem Verlust von Kunden und einer Verschlechterung des Rufs des Unternehmens.

Immer weiter eskalierende Konflikte zwischen Burton, der als Geschäftsführer für die strategische Planung verantwortlich war, und dem Präsidenten der Firma, der für das operationale Management zuständig war, trugen zur allgemeinen Verwirrung bei.

Sie haben nun Einblick in wesentliche Probleme des Unternehmens. Gestalten sie eine Krisensitzung bei Astro Airlines!

- Kommunikationsprobleme (zu viele Meetings, Anliegen sind unklar, ...)
- Fehlende Struktur (Formalitäten fehlen, ...)
- Personalprobleme (Engpässe, Training, Sozialisation, Arbeitsüberlastung, ...)
- Operative Probleme (abgesagte Flüge, Rückgang von Kunden, ...)
- Probleme im Marketing und Service (Unfreundlichkeit, schlechter Ruf, ...)

Führen Sie eine Diskussion über mögliche Vorgehensweisen, mit Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven, indem sie Personen die Rollen von Mitarbeitern, Abteilungsleitern, Geschäftsführern, Organisationspsychologen, etc. zuweisen. Als Ergebnis der Diskussion sollen konkrete Maßnahmen für die weitere Vorgangsweise abgeleitet werden.

Anschließend lesen sie den nächsten Teil der Geschichte, um zu erfahren, welche Maßnahmen bei Astro Airlines gesetzt wurden!

Astro Airlines, Teil II (B)

1982 trat der Präsident zurück, und Burton nahm zusätzlich seine Aufgabenbereiche hinzu, anstatt sich um eine sofortige Nachbesetzung zu kümmern. Zu dieser Zeit entschloss sich Burton schließlich, einen Arbeitskreis von Führungskräften einzuberufen, um Ideen zur Verbesserung des Unternehmens zu entwickeln. Dieser Arbeitskreis präsentierte als erstes Vorschläge für neue Führungsaufgaben und Strukturen. Mitarbeiter wurden daraufhin befördert, um diese Aufgaben wahrzunehmen, und es wurden Management-Trainings für sie initiiert. Burton war sehr stark in diese Trainings involviert – manche wurden gar von ihm selbst gehalten. Er war auch bei jenen Trainings anwesend, die von anderen gehalten wurden, womit er auf die Bedeutung hinwies, die er diesen Maßnahmen beimaß. Jedoch wurden andere nötige

Veränderungen in den Führungsprozessen nicht durchgeführt, und auch die Stelle des Präsidenten wurde weiterhin nicht nachbesetzt.

Es hatte den Anschein, dass Arthur Burton nicht gewillt war, die notwendigen Schritte zu setzen, die Astro Airlines von einem Start-Up zu einer etablierten Firma hätten führen sollen. So kam es nicht zu einer Veränderung von einer Start-Up-Firma zu einem gesetzten Unternehmen. Statt dessen sah Burton das einzige Heilmittel für die Probleme des Unternehmens darin, neue Erweiterungen anzustreben, anstelle sich auf Konsolidierung zu konzentrieren. Er glaubte, dass die Firma eine noch größere Vision bräuchte, um die Menschen wieder zu begeistern. Somit begann Burton erneut eine Periode der raschen Expansion: Die Fluglinie nahm neue Flugrouten in das Programm auf, kaufte neue und größere Maschinen und stellte weiterhin neue Mitarbeiter ein.

Im Jahre 1984 war Burton nicht mehr damit zufrieden, eine regionale Fluglinie zu betreiben. Er setzte sein Ansinnen fort, Astro Airlines in eine internationale Fluglinie umzuwandeln, die es auch mit großen und bekannten sowie renommierten Fluglinien aufnehmen würde. Er entschloss sich, einige andere, finanziell schwache Fluglinien aufzukaufen. Diese aufgekauften Fluglinien hatten auch unterschiedliche Unternehmenskulturen.

Burtons Strategie der raschen Expansion erwies sich als überoptimistisch, da er wichtige Veränderungen im äußeren Umfeld übersah. Auch die Reaktion der großen Fluglinien, die auf einen langen „Preissenkungskrieg“ vorbereitet waren, um ihre Marktposition zu schützen, hatte Burton nicht bedacht. Der Zuwachs der neuen Kunden war nicht ausreichend, um die Kosten der zusätzlichen Flüge zu decken; außerdem gelang es Astro Airlines nicht, die Geschäftsreisenden, die einen guten Service und verschiedene Zusatzdienste gewohnt waren, als neue Kunden für sich zu gewinnen. Somit kam es weiterhin zu Verlust, anstatt zu erhofftem Profit.

Auch die internen Probleme wurden 1985 immer schlimmer. Es gab seitens der Piloten den Versuch, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Eine große Anzahl von Piloten kündigte. Sie hatten sich darüber beklagt, schlechten Arbeitsbedingungen ausgesetzt gewesen und ausgebeutet worden zu sein. Andere Mitarbeiter begannen an Burtons Aufrichtigkeit zu zweifeln und warfen ihm vor, als Manipulator zu agieren. Viele Mitarbeiter nahmen Burtons Verhalten und Vorgehensweisen als das eines Diktators wahr, und niemand wagte es, ihm zu widersprechen. Nach dem Fehlen von außenstehenden und unabhängigen Direktoren gefragt, antwortete Burton nur, dass er der Gründer und zugleich der größte Teilhaber sei. In dieser Position wisse er schließlich, was das Beste für die Firma sei und könne dies auch bestimmen.

Burton kündigte den maßgeblichen geschäftsführenden Vorstand, der seit der Gründung der Firma an Bord gewesen war, wahrscheinlich deshalb, weil er Burton immer wieder auf Probleme aufmerksam gemacht hatte und ihn dadurch herausgefordert hatte, und Burton sich seinen Fragen nicht mehr stellen wollte. Ein anderes Gründungsmitglied, das Burton zum Präsidenten ernannt hatte, kündigte und gründete mit anderen Mitarbeitern, die ebenfalls von Astro Airlines ausschieden, eine neue Fluglinie.

1986, als sich die finanzielle Lage weiterhin verschlechterte, gab Burton abrupt seine kennzeichnende Strategie – Billigflugpreise, kein zusätzlicher Service – auf und

beschloss, Full-Service zu höheren Gesamtpreisen anzubieten, um nun auch Geschäftsreisende anzulocken. Die operativen Verluste jedoch stiegen trotz all seiner Überlegungen weiter und in einem letzten verzweifelten Schritt wechselte Burton zurück zu seiner ursprünglichen Strategie (niedrige Preise, kein Service) – doch all das nützte nun auch nichts mehr. Im Sommer 1986 stiegen die Verluste so hoch an, dass das Unternehmen Astro Airlines den Konkurs anmelden musste.

6 Frauen und Führung

Leitfragen:

- Was versteht man unter horizontaler und vertikaler Segregation des Arbeitsmarktes?
 - Was ist der Glasdeckeneffekt?
 - Welche theoretischen Perspektiven werden für das Studium von Frauen und Männern in Führungspositionen herangezogen?
-

Der Arbeitsmarkt ist von einer geschlechtsspezifischen Teilung geprägt. Zum einen sind Frauen und Männer trotz rechtlicher Gleichstellung noch immer in unterschiedlichen Berufen, Branchen und Tätigkeitsfeldern anzutreffen (horizontale Segregation), zum anderen sind Frauen noch kaum in die höheren Hierarchieebenen vorgedrungen (vertikale Segregation).

Beschreibt die horizontale Segregation die Ungleichverteilung der Geschlechter in den einzelnen Berufssparten, so geht es bei der vertikalen Segregation um die Darstellung der Aufteilung von Frauen und Männern auf die verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb der verschiedenen Branchen. Erwerbstätige Frauen sind nicht nur in manchen Wirtschaftsbereichen häufiger anzutreffen, sondern sie finden sich auch vielfach in den niedrigeren Rängen innerhalb der Betriebshierarchie wieder. Vor allem in Führungspositionen sind nur zu einem kleinen Prozentsatz Frauen anzutreffen. In einem Bericht der Vereinten Nationen von Ende 1990 (zitiert nach Rappensperger und Spiess, 1997) wird darauf hingewiesen, dass nur 3.6 Prozent der Topmanagementpositionen in den 159 Staaten der UNO von Frauen besetzt sind. Frauen sind eher in den Bereichen Controlling und Personalwesen, also Arbeitsbereichen, die den Charakter der Unterstützung haben, in höheren Positionen zu finden. Konkrete betriebliche Umsatz-

und Umwandlungsprozesse in den Bereichen generelles Management und Marketing, Vertrieb und Verkauf unterstehen eher männlichem Führungspersonal (Bischoff, 1994).

Veränderte Marktbedingungen und frauenpolitische Maßnahmen, die es nicht länger erlauben, auf die Talente und Qualifikationen der Frauen zu verzichten, führen zu einer steten aber langsamen Erhöhung des Frauenanteiles in Führungspositionen (Powell, 2000). Mittlerweile sind Frauen in Mittelmanagementpositionen zahlreich vertreten. Aufgrund der Definitionsvielfalt von „Managementposition“, die von Firma zu Firma und Land zu Land unterschiedlich ist, ist die Angabe genauer Zahlen allerdings schwierig. Es werden Prozentsätze von zehn bis 40 berichtet. Die Anzahl jener Führungskräfte, die es bis an die Spitze von Organisationen schafft, ist jedoch mit einem Frauenanteil von drei bis vier Prozent noch immer gering. Dieses Phänomen wurde in der Literatur als Glasdeckeneffekt (*glass-ceiling*) bezeichnet, weil scheinbar unsichtbare Mechanismen Frauen von den Toppositionen fernhalten. Die meisten Studien der 1980er und 1990er Jahre zielen daher auch auf die Frage ab, “What are the reasons accounting for the fact, that so few women succeed in cracking the *glass ceiling*, a barrier so subtle that it is transparent, yet so strong that it prevents women and minorities from moving up in the management hierarchy?” (Morrison and von Glinow, 1990, S. 200). Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse kann die langsame Eroberung der Führungspositionen durch Frauen auf drei unterschiedlichen Wegen erklärt werden (Vinkenburg, Jansen und Koopman, 2000):

- Individuelle Unterschiede oder Defizite,
- Strukturelle Barrieren oder Diskriminierung,
- Geschlechtsrollen und Stereotype

Es ist davon auszugehen, dass diese drei Erklärungsmuster nicht unabhängig voneinander zu sehen sind, sondern in einem komplexen Zusammenhang stehen. Es lässt sich auch hier die geschichtliche Entwicklung der Führungsforschung, wie sie bisher ausführlich dargestellt wurde, gut nachvollziehen.

Individuelle Unterschiede und Defizite: Die ersten wissenschaftlichen Publikationen über Frauen im Management erschienen in den 1970er Jahren. Eine große Anzahl von Studien versuchte die negativen und positiven Trends hinsichtlich der Repräsentation

von weiblichen Führungskräften anhand personenbezogener Faktoren zu erklären. Dabei entstanden viele Studien zu Einstellungsunterschieden und Verhaltens- und Fähigkeitsunterschieden von Frauen und Männern. Diese Forschungsperspektive kann parallel zum Eigenschafts- und Verhaltensansatz gesehen werden, welche hinlänglich für die Nichtberücksichtigung situationaler Faktoren kritisiert wurden. Im Bezug auf die Genderfrage konnten daraus nur wenig befriedigende Informationen gewonnen werden (Chemers, 1997; Krell, 2000). Die Untersuchungen bezogen sich dabei etwa auf Persönlichkeitsfaktoren, Einstellungen, kognitive und motivationale Ressourcen, Karriere- versus Familienorientierung, sowie Führungsstile. In der überwiegenden Mehrzahl dieser Studien wurden keine nennenswerten Geschlechtsunterschiede gefunden (Bass 1990; Eagly und Karau, 1991; Vinkenburger, et al., 2000).

Strukturelle Barrieren und Diskriminierung: Die Trendwende zu situationsbezogenen Erklärungen für Führungserfolg bereicherte die Forschung über weibliche Führungskräfte. Es konnte gezeigt werden, dass der Erfolg von weiblichen Führungskräften stark mit der jeweiligen Situation korrelierte. Als wichtige Einflussfaktoren sind etwa das Berufsfeld (weiblich oder männlich dominiert = horizontale Segregation), die Größe und Beschaffenheit der Organisation oder die Firmenpolitik zu nennen. Dabei zeigt sich, dass Frauen noch immer häufiger als Männer in der Berufswelt nicht ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt werden. Pastner und Papouschek (1997) fanden für die Gruppe der Angestellten, dass Frauen mit Pflichtschulabschluss zu 73 Prozent Hilfstätigkeiten oder gelernte Tätigkeiten ausüben, Männer hingegen nur zu 60 Prozent. 36 Prozent der Männer mit einem Abschluss an einer berufsbildenden mittleren Schule sind in einer höheren oder hochqualifizierten/führenden Position anzutreffen, jedoch nur neun Prozent der Frauen mit gleichem Bildungsniveau. Von den UniversitätsabsolventInnen üben 69 Prozent der Frauen und nur 38 Prozent der Männer eine höhere Tätigkeit, aber 59 Prozent der Männer und nur 23 Prozent der Frauen eine hochqualifizierte/führende Tätigkeit aus. Gleiche Ausbildung allein garantiert also nicht die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsmarkt. Unternehmen haben somit Anteil an der Diskriminierung von Frauen am Arbeitsmarkt. Es passiert innerhalb der Betriebe, dass weibliche Arbeitskräfte seltener aufgenommen, unterqualifiziert eingesetzt oder niedriger eingestuft werden. Unternehmen sind mit der ungleichen Verteilung der Reproduktionsarbeit zu Lasten der

Frauen konfrontiert und reagieren noch viel zu selten durch eine gezielte Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Der strukturelle Ansatz, wie er etwa von Kanter (1977/1993) vertreten wird, geht davon aus, dass die Probleme von Frauen in Organisationen die Konsequenzen ihrer strukturellen Einordnung sind. Die meisten Mitarbeiterinnen haben entweder Jobs ohne Aufstiegschancen oder sind an der Spitze der Organisation als „tokens“, also sichtbare Ausnahmen ihrer Gruppe, einer Minderheitensituation ausgesetzt, was es ihnen besonders schwierig macht, sich in einer Führungsposition zu etablieren.

Es gibt Befunde über die Existenz eines Prototypen, der als eine Art kognitiver Rahmen fungiert und die Wahrnehmung der Informationen über die Führungskraft beeinflusst. In einer Reihe von Studien konnte nachgewiesen werden, dass der Prototyp eines „guten“ Managers männlich und nicht weiblich ist (Banaji und Greenwald, 1995; Butterfield und Grinell, 1999; Powell und Butterfield, 1989). Individuen sind es gewohnt, einen männlichen Vorgesetzten zu haben und sehen es als selbstverständlich an, dass hauptsächlich Männer Machtpositionen bekleiden. Frauen gelten als Ausnahmen und erzeugen allein dadurch eine gewisse Unsicherheit (Kanter, 1977/1993). Entscheidungsträger versuchen, das Risiko für ein Unternehmen zu minimieren, was bei Fragen der Beförderungen zur Diskriminierung von Frauen führen kann.

Die „Social Role Theory“ von Eagly (1987), als eine der prominentesten Erklärungsansätze für den Mangel an weiblichen Führungskräften, geht davon aus, dass Stereotype aus der Beobachtung von Individuen in ihren sozialen Rollen entstehen. Frauen und Männer nehmen in unserer Gesellschaft unterschiedliche soziale Positionen ein. Männer sind hauptsächlich in Führungspositionen vertreten, während Frauen vorwiegend in untergeordneten Positionen und familiären Rollen vertreten sind. Aufgrund dieser Beobachtungen entwickeln Individuen auch dementsprechende Erwartungen für andere als auch für sich selbst. Dieser Theorie zufolge werden sich Stereotype über männliche und weibliche Führungskräfte erst durch eine zahlenmäßige Angleichung der Geschlechter in Führungspositionen verändern. Je mehr Frauen typisch männliche Rollen erfüllen (z. B. Manager), desto mehr sollten sich auch die Stereotype ändern.

Eine von Rodler, Kirchler, und Hölzl (2001; siehe auch Kirchler, 1992) durchgeführte Studie zeigt Veränderungen der Stereotypen über die Jahre auf. Folgende zentrale Fragestellungen wurden zu beantworten versucht:

- Hat sich das Image von weiblichen und männlichen Führungskräften über die Jahre verändert? Mit anderen Worten: Haben sich Geschlechtsstereotype verändert?
- Wie werden Frauen und Männer in Führungspositionen beschrieben? Welche Wörter werden häufig verwendet, um sie zu beschreiben?
- In welcher Beziehung stehen die Beschreibungen zum Führungsstil im Sinn von Aufgaben- und Personenorientierung?

Um die Problematik der direkten Befragung zu Stereotypen zu umgehen, bei der Personen oft sozial erwünschte Antworten liefern, wurde eine indirekte Methode gewählt: Die Analyse von Todesanzeigen, welche von den Organisationen verfasst wurden, in denen die verstorbenen Führungskräfte tätig gewesen waren. Die Beschreibungen von verstorbenen Führungskräften, durch Verben, Adjektive und Substantiva und Satzteile in den Todesanzeigen können als Indikatoren für Stereotype herangezogen werden. Die Inhalte der Anzeigen spiegeln die Erwartungen an eine typische Führungskraft wider und informieren darüber, was über eine Person, die eine Führungsposition bekleidet hat, gesagt werden „soll“ und „darf“. Wenn zu einer bestimmten Zeit die Erwartungen bezüglich der Attribute von weiblichen und männlichen Führungskräften unterschiedlich waren, sollten sich auch die zur Beschreibungen der Führungskraft verwendeten Worte unterscheiden.

Todesanzeigen, die in vier deutschsprachigen Tageszeitungen (Die Presse, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Neue Zürcher Zeitung) in den Jahren 1974, 1980, 1986, 1992 und 1998 publiziert worden waren, wurden analysiert. Insgesamt 894 Todesanzeigen, die in einer Selektion der Tageszeitungen gefunden wurden, bezogen sich auf verstorbene Führungskräfte, davon 39 auf Frauen und 757 auf Männer. In einem zweiten Suchlauf, in welchem alle Tageszeitungen durchsucht wurden, die in den Untersuchungsjahren erschienen sind, wurden weitere Todesanzeigen von weiblichen Führungskräften gesammelt, um eine genügend große Menge an Daten zu gewinnen. Dadurch standen zusätzlich 98 Anzeigen von weiblichen Führungskräften zur Analyse bereit (

Tabelle 13).

Tabelle 13: Häufigkeit von Todesanzeigen über die Jahre und nach Geschlecht

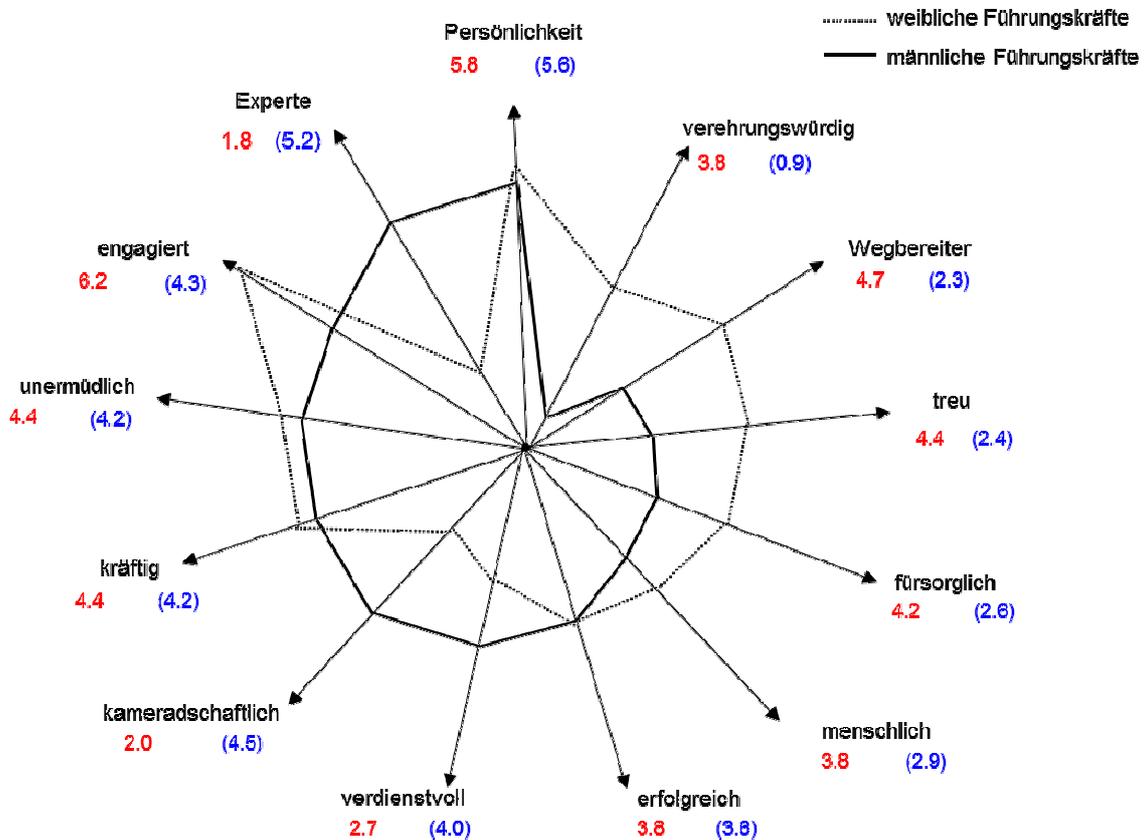
Jahr der Publikation	Männliche Führungskräfte	Weibliche Führungskräfte		Total
		Erste Suche	Zweite Suche	
1974	169	7	29	205
1980	127	4	18	149
1986	181	9	18	208
1992	142	11	15	168
1998	138	8	18	164
Total	757	39	98	894

Insgesamt wurden 4057 Wörter identifiziert. Für die Analyse wurden diese Wörter von unabhängigen Beurteilern in ein Kategorienschema von 58 Inhaltskategorien eingeordnet.

In

Abbildung 10 ist der Prozentanteil der häufigst genannten Attributkategorien für weibliche und männliche Führungskräfte dargestellt. Führungskräfte werden häufig als Menschen mit Persönlichkeit, als Experten, als engagiert, als unermüdlich, usw. beschrieben. Im Bezug auf das Geschlecht sind deutliche Unterschiede in den Häufigkeiten zu beobachten.

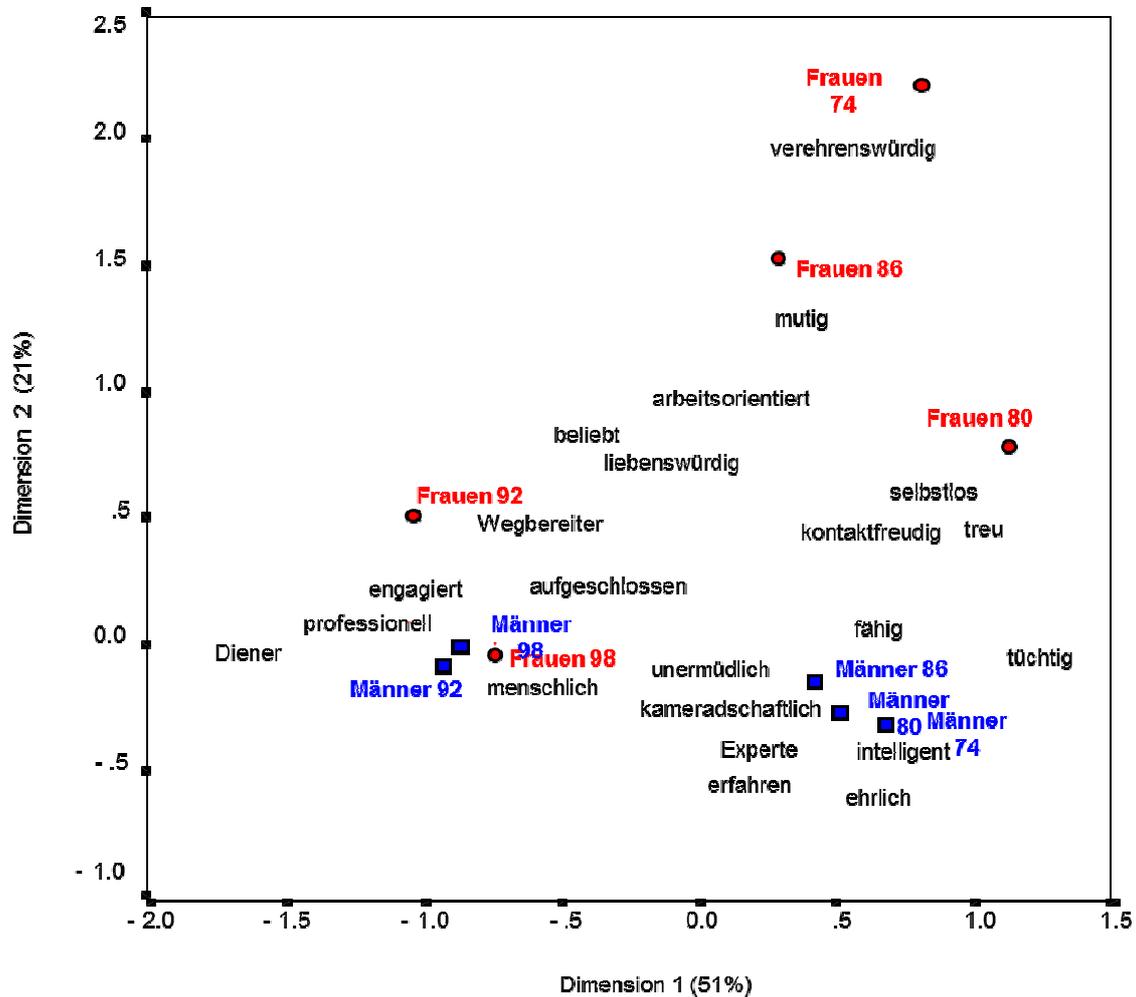
Abbildung 10: Eigenschaften, die den Führungskräften häufig zugeschrieben wurden nach Geschlecht.



Das Ergebnis einer Korrespondenzanalyse, in der einerseits die Attributkategorien und andererseits die Untersuchungsjahre und das Geschlecht der Führungskraft berücksichtigt wurden, zeigt die Veränderung der Beschreibungen von männlichen und weiblichen Führungskräften über die Jahre. Während 1974 bis 1986 Männer und Frauen sehr unterschiedlich beschrieben werden, zeigt sich 1992 und 1998 eine deutliche Annäherung in der Beschreibung. In

Abbildung 11 ist das Ergebnis der Korrespondenzanalyse mit denen Eigenschaften, die den höchsten Erklärungsbeitrag liefern, dargestellt.

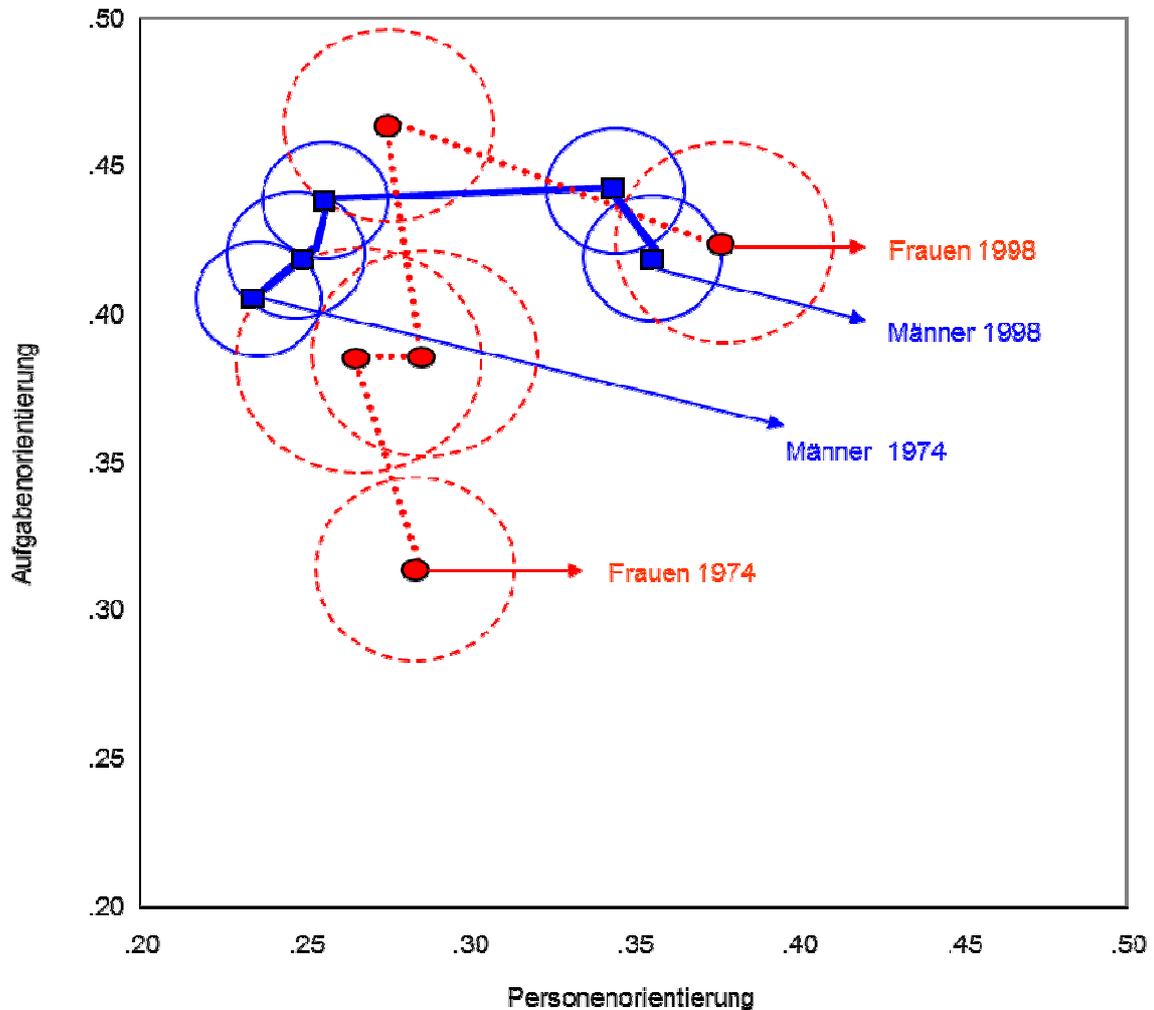
Abbildung 11: Zweidimensionale Lösung der Korrespondenzanalyse.



Schließlich wurden die Attribute, danach beurteilt, ob sie eher der Dimension Aufgabenorientierung oder der Dimension Personenorientierung zuzuordnen sind. Danach wurde der Anteil der als aufgabenorientiert eingestuften Attribute dem Anteil als personenorientiert kategorisierten Attribute für Frauen und Männer gegenübergestellt. Von 1974 bis 1998 zeigt sich bei den Männern eine Zunahme der personenorientierten Attribute ab 1992. Bei Frauen kommt es zuerst zu einem Anstieg im Anteil aufgabenorientierter Attribute und 1998 zu einer weiteren Steigerung im Anteil jener Attribute, die als personenorientiert eingestuft wurden (

Abbildung 12).

Abbildung 12: Veränderung der Anteile aufgaben- und personenorientierter Attribute von 1974 bis 1998



Die Ergebnisse zeigen deutlich ein Veränderung in der Beschreibung der weiblichen Führungskräfte in den letzten Jahrzehnten. Das Image der Frauen veränderte sich – wie die Korrespondenzanalyse zeigte - von 1974, wo weibliche Führungskräfte hauptsächlich als verehenswürdige, liebenswerte und treue Personen beschrieben wurden, hin zu mutig und arbeitsorientiert und schließlich zu engagiert und professionell im Jahr 1998. Das männliche Stereotyp blieb in den Jahren 1974 bis 1986 relativ stabil. Während Frauen in den 1970er Jahren kaum Attribute „nachgerufen“ wurden, die Führungskompetenz nahe legen, wurde ihnen in den 1980er Jahren

zumindest hohes Engagement zuerkannt. Männer galten zu allen Untersuchungszeitpunkten als kompetent, intelligent und weitsichtig. Gerade im Bezug auf das Vertrauen der Geführten gegenüber der Führungskraft, deren Effektivität und Kompetenz, sind die entdeckten Geschlechtsstereotype relevant. Während Frauen allenfalls Engagement zuerkannt wurde, das allerdings eine instabile Eigenschaft darstellt, wurden Männern stabile Attribute zugeschrieben. Es ist nicht weiter verwunderlich, wenn sich Frauen in Führungsetagen besonders anstrengen mussten, um die Mitarbeiter von ihren Kompetenzen zu überzeugen und Vertrauen zu erlangen. Wenn Männern Kompetenz aufgrund ihres Geschlechtes zugeschrieben wurde, dann gehen in der subjektiven Betrachtung auch unternehmerische Erfolge auf „ihre Rechnung“, während Misserfolge situationsbedingt erlebt werden könnten. Die Vertrauensbasis, die sich Frauen durch Erfolge schaffen mussten, dürfte Männern aufgrund ihres Geschlechtes zugefallen sein.

In den 1990er Jahren zeigte sich eine Veränderung in Richtung einer höheren Personenorientierung, repräsentiert durch Attribute wie menschlich oder aufgeschlossen. 1992 und 1998 kam es außerdem zu einer Annäherung in der Beschreibung von männlichen und weiblichen Führungskräften. Dies weist darauf hin, dass weibliche und männliche Führungsrollen in den 1990er Jahren ähnlicher wahrgenommen werden als in den 1970er und 1980er Jahren. Ob sich dieser Trend in den Stereotypen in den nächsten Jahren in einem größeren Anteil weiblicher Führungskräfte niederschlagen wird?

7 Glossar

Absentismus	Abwesenheit von der Arbeit.
Attributionstheorie	Ziel der Attributionstheorie ist die Identifikation der Regel, an der sich Menschen orientieren, wenn sie nach Ursachen oder Gründen für Handlungen oder Ereignisse suchen. Die Suche nach Ursachen orientiert sich an Personen, Inhalten und Situationen
Bedürfnis	Allgemeine, umfassende Bezeichnung für Mangelzustände, die das Verhalten und kognitive Prozesse der Verhaltenssteuerung an solchen Zielen orientieren, welche eine Bedürfnisbefriedigung nach sich ziehen oder zumindest in Aussicht stellen.

Chancengleichheit	Gleiche Start- und Zugangsmöglichkeiten für alle Menschen zu allen vorhandenen Bildungseinrichtungen und bei Bewerbungen um Berufspositionen.
Charisma	(altgr.) kann mit „Gnadengabe“ übersetzt werden. Unter Charisma ist die stark ausgeprägte Ausstrahlung eines Menschen mit Überzeugungskraft gemeint.
Commitment	Bindung an eine Sache, Aufgabe oder eine Organisation mit Selbstverpflichtung und Willen zum persönlichen Einsatz.
Delegieren	In unterschiedlichem Ausmaß wird einem Mitarbeiter ein eigener (Verantwortungs-)Bereich übertragen.
Effektivität	Erfolgswirksamkeit (etwas bringt einen Effekt) von Maßnahmen und Planungen.
Eigenschaftstheorien	Hauptsächlich in den 1930er und 1940er Jahren wurde versucht, die wesentlichen Charaktereigenschaften erfolgreicher Führungspersönlichkeiten, z.B. Intelligenz, Beharrlichkeit, Durchsetzungsvermögen, etc., zu ermitteln, um Führungseigenschaften festzustellen. Die Ergebnisse waren jedoch unbefriedigend und inkonsistent. Sie gaben Auskunft darüber, welche Persönlichkeiten eher in einer Führungsposition zu finden sind, ließen die Effektivität der Führung aber unberücksichtigt.
Entscheidungsbaum	Struktur der Situationsanalyse im normativen Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton mit Hinweisen auf anzuwendende Entscheidungsstile.
Erwartungs-Wert-Theorien	Sie erklären, wie eine Wahl zwischen zwei oder mehreren Handlungsalternativen auf der Basis des Wertes einer Handlung oder eines Handlungsergebnisses und der Erwartung, eine zielführende Handlung ausführen zu können, zustande kommt.
Fähigkeit	Der Begriff bezeichnet die psychische und physische Ausgangslage einer Person, die ihr das Erbringen bestimmter Leistungen ermöglicht. Fähigkeiten können anlagebedingt oder in Lernprozessen erworben sein; sie sind im Allgemeinen überdauernder Natur.
Fluktuation	Unter Fluktuation sind Wanderungsbewegungen gemeint. In der Wirtschaft wird der Begriff für Arbeitsplatzwechsel und Berufsmobilität gebraucht. In der Politik wird beispielsweise der Wechsel von Wählern von einer Partei zur anderen angesprochen.

Führungsmodelle	Theorien über Führung von Mitarbeitern im Betrieb.
Führungsstil	Die Art des Umgangs eines Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern. Das Führungsverhalten kennzeichnet die Gesamtheit Aktivitäten und Verhaltensweisen der Führungskraft im Führungsprozess. Der Führungsstil dagegen benennt ein eher einheitliches, mehr oder weniger konsistentes Muster des Führungsverhaltens.
Glasdeckeneffekt	Der glass-ceiling-effect bezeichnet das Phänomen, wonach Frauen auf der Karriereleiter nicht in höchste Führungsetagen vordringen. Die Rede ist von einem "unsichtbaren" Hindernis, einer geschlechtsspezifischen Diskriminierung.
Handeln	Aktive Ausübung von Absichten.
Innere Kündigung	Im Gegensatz zur offenen Kündigung wird bei der inneren Kündigung das Arbeitsverhältnis nicht aufgelöst, sondern die Erbringung jener Leistung vom Arbeitnehmer eingestellt, die über das vorgeschriebene und mittels Sanktionen rechtliche durchsetzbare Mindestmaß hinausgeht.
Konflikt	Meinungsunterschiede zwischen zwei oder mehr Personen oder Gruppen. Zu unterscheiden sind Wert-, Verteilungs- und Sachkonflikte.
Kontingenztheorien der Führung	Führungstheorien, die den Führungserfolg nicht nur von der Führungskraft, sondern auch von der jeweiligen Situation abhängig sehen.
Laissez-faire	"Lasst sie machen"; gewähren lassen; politischer und wirtschaftlicher Grundsatz der Liberalen im 19. Jahrhundert, der dem Staat verbot, in die Entwicklung der sozialen und wirtschaftlichen Beziehungen einzugreifen. Unter Laissez-fair wird oftmals auch ein lässiger, vermeintlich demokratischer Führungsstil verstanden.
Least preferred coworker	Fiedler nimmt in seinem Kontingenzmodell an, dass eine Führungskraft bestimmte wesentliche und je nach Situation unterschiedlich wirksame Eigenschaften hat, die sich nach der Bewertung jener Person bemisst, mit der die Führungskraft am wenigsten gerne zusammenarbeitet (LPC-Maß).
Macht	Möglichkeit, auf das Handeln anderer Personen Einfluss zu nehmen. Grundlagen der Macht sind Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten, Legitimation, Expertise,

Charisma und Informationsvorteile.

Machtstrukturen	Da Macht in verschiedener Weise errungen werden kann (z. B. durch Verfügung über Arbeitskraft, Einfluss, Charisma), ergeben sich innerhalb von Macht- und Herrschaftsverhältnissen Machtkonzentrationen. Wird um Macht gerungen, werden auch Möglichkeiten, Teil-Macht zu bekommen, genutzt. Dadurch entstehen oft innerhalb von großen Organisationen und Gruppenverbänden Machtinseln und Machtlinien, die in der formalen oder offiziellen Gliederung der Organisation nicht vorgesehen sind. Erfolgreiche Interaktion innerhalb von Organisationen setzt daher die Kenntnis solcher "interner" Machtstrukturen voraus.
Management by Objectives	Managementkonzept, das die Zielsetzungstheorie anwendet (Führung durch Zielsetzung).
Managerial Grid – Modell	Modell zur Einstufung des Führungsverhaltens auf den Dimensionen der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung.
Michigan-Studien	Studien über Führungsverhalten, die an der University of Michigan, USA, unter Likert und anderen durchgeführt wurden.
Mitarbeitergespräch	Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, um Leistungen zu bewerten und weitere Ziele zu setzen.
Motivation	Sammelbegriff für vielerlei Prozesse und Effekte deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert (Heckhausen, 1989). Im wirtschaftlichen Kontext wird Motivation als die Bereitschaft eines Individuums, große Anstrengungen zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten, definiert, unter der Bedingung, dass diese Anstrengungen zur Befriedigung der Bedürfnisse des Individuums beitragen.
Ohio-Studien	Studien über Führungsverhalten, die an der University of Ohio, USA, unter Fleishman und anderen durchgeführt wurden.
Organigramm	Darstellung des personellen Aufbaus einer Organisation mit Hilfe des Stammbaumschemas. Ein Organigramm zeigt die Arbeitsbereiche und verantwortlichen Zuständigkeiten innerhalb einer Organisation auf.
Organisationskultur	Organisationskultur meint den Verhaltens- und Umgangsstil

in einer Organisation, in einem Betrieb, einschließlich einerseits der Ausstattung des Betriebes, andererseits der betrieblichen Normen.

Planen	Es werden Möglichkeiten entwickelt, um Ziele unter vorhandenen oder vorgegebenen Bedingungen zu erreichen.
Positivismus	"Lehre vom Tatsächlichen"; zu Beginn des 19. Jahrhunderts die "reine" (echte) Wissenschaftshaltung. Dieser Begriff richtete sich gegen naive Gläubigkeit oder gegen eine durch Glauben und Interessen verzerrte Wissenschaftshaltung. Positivismus verlangt, dass Behauptungen wissenschaftlich bewiesen werden.
Produktivität	Leistungsfähigkeit eines Menschen, einer technischen Anlage, einer Gruppe, oder einer ganzen Nation.
Qualifikation	Stand der beruflichen Ausbildung und der allgemeinen Bildung, Befähigungsnachweis.
Scientific Management	Darunter ist die "Wissenschaftliche Betriebsführung" gemeint; ein auf den amerikanischen Ingenieur Frederick Winslow Taylor zurückgehendes betriebswirtschaftliches Rationalisierungskonzept, basierend auf einer wissenschaftlichen Analyse des Arbeitsvollzugs, das alle Tätigkeiten in kleine Schritte zerlegt und die strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit postuliert.
Social role theory	Theorie zur Erklärung des Ungleichverhältnisses zwischen Männern und Frauen auf Führungsebenen.
Transformationale Führung	Auf Charisma basierender Führungsstil, der einer visionären Person zugeschrieben wird, die in der Lage ist, Visionen zu entwickeln und Mitarbeiter zu hohen, kreativen Leistungen anzuspornen.
Transaktionale Führung	Transaktionale Führung meint die Ausrichtung des Führungsstils auf die Unternehmensziele und Fähigkeit, die Mitarbeiter dahin zu bringen, die Ziele zu übernehmen und zu erreichen.
Zielverbundenheit	Zielverbundenheit oder „goal commitment“ meint das Ausmaß, in dem Mitarbeiter die betrieblichen Ziele akzeptieren und anstreben.
Zwei-Faktoren-Führungstheorien	Theorien über Führungsverhalten, die zwischen einer grundsätzlichen Orientierung auf die zu leistende Aufgabe oder die Mitarbeiter unterscheiden.

8 Literatur

- Banaji, M. & Greenwald, A. G. (1995). Implicit gender stereotyping in judgements of fame. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 181-198.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. edition). New York: Free Press.
- Bennis, W. G., (1989) . Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 2,7.
- Bischoff, C. (1994). Frauen und Führung: Müssen Führungsfrauen doppelt so gut sein wie Männer? *Pflege Management*, 1, 5-10.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Böhnisch, W. (1992). *Führung und Führungskräfte training nach dem Vroom-Yetton-Modell*. (2. Auflage). Stuttgart: Poeschel.
- Butterfield, D. A. & Grinell, J. P. (1999). "Re-Viewing" gender, leadership, and managerial behavior: Do three decades of research tell us anything?. In G. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 223-238). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. In B. M. Staw and G. R. Salanik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J. A., & Kanungo, R.A. (1988) (Eds.). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, D. (2001). Leadership questioner. [On-line]. Available: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtrn.html>.
- Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Fittkau-Garte, H. & Fittkau, B. (1970). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Göttingen: Hogrefe.
- Fleishman, E. A. (1972). *Manual for the supervisory behavior description questionnaire*. Washington, D. C.: American Institute for Research.
- French, J.R.P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1996). *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer
- Gordon, J.R. (1996). *Organizational behavior. A diagnostic approach*. (5th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work* (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hemphill, J. & Coons, A. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. Stogdill & A. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 3-21). Columbus, Ohio: Bureau of Business Research.
- Hersey, B. & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs.
- Hersey, P. (1986). *Situatives Führen*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*, 28, 22-37.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 3, 184-200.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28, 315-336.
- Kanter R. M. (1977/1993). *Men and women of the cooperation*. New York: Basic Books.
- Katz, D. und Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd edition). New York: Wiley.
- Kelley, H.H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107 - 128.
- Kirchler, E. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*, 22, 363-373.
- Krell, G. (2000). *Neuer, weiblicher Führungsstil. Zur Fragwürdigkeit einer vielstrapazierten Behauptung*. Vortrag am 10.5. 2000 im Rahmen der Ringvorlesung: Karrieren. Frauen. Konkurrenz. Universität Wien.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lozanta-Larsen, S.R. & Parker, S.B. (1991). *The Executive Checklist [EXCEL]: A Common-Metric Questionnaire for Analysing Supervisory, Managerial and Executive Jobs*. Presented to the Sixth Annual Conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology.
- Mitchel, T.R., Green, S.G., & Wood, R.E. (1981). An attributional model of leadership and the poor performing subordinate: Development and validation. In L.L.

- Cummings & B.M. Steers (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol.3). Greenwich: JAI.
- Morrison, A. M. & van Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Pastner, U. & Papouschek, U. (1997). *Im Dornröschenschlaf: Betriebliche Frauenförderung in Österreich*. Wien: Wissenschaftsverlag.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14, 395-403.
- Rappensperger, G. und Spiess, E. (1997). Weibliche Karrieren. In L. von Rosenstiel, C. M. Hockel und W. Molt (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie. Grundlagen-Methoden-Praxis* (S. 1-20). Landsberg/Lech: Ecomed.
- Robbins, S. (2000). *Organizational behavior. Concepts-controversies-applications*. (8th edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rodler, C. & Kirchler, E. (2001). *Fragebogen zur Erhebung von Beeinflussungstaktiken in Organisationen*. Unveröffentlichtes Manuskript. Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie. Universität Wien.
- Rodler, C., Kirchler, E., & Hölzl, E. (2001). Gender stereotypes of leaders. An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. Paper submitted for publication.
- Roe, R. (1998). Personnel selection: Principles, models and techniques. In J. D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Eds.), *Personnel psychology* (pp. 5-32). East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Schuler, H. (1995)(Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Steyrer, J. (1995). *Charisma in Organisationen*. Frankfurt: Campus.

- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Tornow, W.W. & Pinto, P.R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, 61, 410-418.
- Vinkenburg, C. J., Jansen, P. G. W. & Koopman, P. L. (2000). Differences in managerial behaviour and effectiveness. In M. J. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in management* (pp. 120-137). London: Sage.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weibler, J. (2001). *Personalführung*. München: Vahlen.
- Weinert, A. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organisations*. (4th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.