

12 Führung

von Lutz von Rosenstiel

Inhaltsübersicht

1 Führung: zur begrifflichen Klärung	318
1.1 Führung: ein interdisziplinärer Forschungsgegenstand	318
1.2 Führung in Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung	319
1.3 Die organisationspsychologische Perspektive	319
2 Führungserfolg als abhängige Variable	320
2.1 Auswahl von Führungskräften	321
2.2 Personalentwicklung bei Führungskräften	321
3 Normative und deskriptive Forschungstraditionen	322
3.1 Funktionen des Management	322
3.2 Führungshandeln	324
3.3 Wertung	326
4 Ein Rahmenmodell personaler Führung	327
4.1 „Führungseigenschaften“	328
4.2 Führungsverhalten	330
4.2.1 Führungsstil	331
4.2.2 Dimensionen des Führungsverhaltens	331
4.2.3 Führung als Rollenverhalten in Dyaden	333
4.2.4 Weg-Ziel-Theorien der Führung	333
4.2.5 Führung als Verhaltensmodifikation der Geführten	334
4.2.6 Führung als Transaktion	334
4.2.7 Führung als Transformation	334
4.3 Die Situation	335
4.4 Führungserfolg	337
5 Konsequenzen für die Praxis	339
6 Entwicklungstendenzen	340
Zusammenfassung	341
Weiterführende Literatur	342
Literatur	342

Führung ist ein traditionsreiches Forschungsgebiet.

Der Begriff der Führung ist weit. Führungsphänomene können aus der Sicht sehr unterschiedlicher Wissenschaften behandelt werden und eignen sich daher für die interdisziplinäre Forschung.

Führung ist eines der traditionsreichsten Forschungsgebiete der Organisationspsychologie (Stogdill, 1974). Organisationspsychologen in der Praxis beschäftigen sich zu einem erheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit mit der Auswahl künftiger Führungskräfte und der Entwicklung ihres Führungsverhaltens. Nachfolgend wird der Versuch unternommen, den Begriff der Führung aus verschiedenen Perspektiven zu skizzieren, um ihn sodann in jenem Ausschnitt zu definieren, der für die organisationspsychologische Forschung und Praxis besonders relevant ist. Danach wird ein Rahmenmodell personaler Führung in Organisationen vorgestellt, der Forschungsstand zu den Bestandteilen dieses Modells referiert und schließlich auf Handlungsmöglichkeiten in Organisationen verwiesen, die zu einer Optimierung des Führungserfolgs beitragen können.

1 Führung: zur begrifflichen Klärung

Wer in den Selbstverständlichkeiten der betrieblichen Personalarbeit befangen ist, wird bei der Nennung des Wortes Führung an das Handeln von betrieblichen Vorgesetzten denken, die sich bemühen, die Arbeit der ihnen unterstellten Personen zielgerichtet zu aktivieren, zu steuern und zu kontrollieren. Tatsächlich aber ist der Begriff der Führung so weit, daß er sich für eine interdisziplinär-vergleichende Analyse eignet und selbst als Einflußnahme in Organisationen ganz verschiedene Aspekte aufweist.

1.1 Führung: ein interdisziplinärer Forschungsgegenstand

In nahezu allen Definitionen von Führung wird diese als Machtausübung oder Einfluß innerhalb sozialer Aggregate verstanden. Damit aber wird Führung zu einem sehr vielschichtigen Konzept, dem man umfassend nur durch interdisziplinäre Forschung gerecht werden kann. In einem weit verstandenen Sinne läßt sich Führung überall dort festmachen und thematisieren, wo es um sozial organisiertes Leben geht. Entsprechend haben sich jenseits der Wissenschaften vom Menschen auch Biologie und Ethologie seit den bahnbrechenden Arbeiten von Schjelderup-Ebbe (1922) zur „Hackordnung“ im Hühnerhof eingehend mit Führungs- oder führungsähnlichem Verhalten bei sozial lebenden Wirbeltieren befaßt (Goodall & van Lawick, 1986; Bischof, 1989; Kummer, 1992; Eibl-Eibesfeldt, 1995). Aber auch Wissenschaften vom Menschen, die nicht – wie die Psychologie – menschliches Erleben und Verhalten zum zentralen Gegenstand ihrer Forschung machen, haben Führung thematisiert, wie etwa der Philosoph Platon in seiner „Politeia“ oder Machiavelli in seiner berühmt-berüchtigten Schrift „Il Principe“ von 1513. Neben Philosophen und Politologen haben sich auch Juristen, Rechtsphilosophen und insbesondere Soziologen mit Fragen der Führung und deren Legitimation auseinandergesetzt. Selbstverständlich konnten auch Betriebswirte die Führung in Organisationen zu einem theoretisch und empirisch zentralen Forschungsfeld ihres Faches machen (Kieser, Reber & Wunderer, 1995). Dabei lassen sich gerade die hier erarbeiteten Ergebnisse von jenen der Sozial- oder Organisationspsychologen, aber auch der Industriosociologen, methodisch und inhaltlich häufig nicht unterscheiden. Aber auch andere Wissenschaften, die sich konzeptionell oder erfahrungsbasiert mit menschlichem Verhalten auseinandersetzen, thematisieren – häufig mit erheblichem Gewicht, allerdings mit anderer Akzentsetzung – Führungsphänomene. Dies gilt etwa für die Geschichtswissenschaft, die Volkswirtschaftslehre oder die Kommunikationswissenschaft; selbst in der Theologie findet man relevante Hinweise. Hier kann eine vergleichende Analyse nicht erfolgen. Eine Beschränkung auf die verhaltenswissenschaftliche Perspektive einer bestimmten Form von Führung, der Führung in Organisationen, ist erforderlich.

1.2 Führung in Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung

Betrachtet man die Organisation als ein ihrer Umwelt gegenüber offenes System, das zeitlich überdauernd existiert, spezifische Ziele verfolgt, sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also ein soziales Gebilde ist, das eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist (Gebert, 1978), so stellt sich die Frage nach der Koordination der arbeitsteiligen Aktivitäten. Es gilt die in Organisationen tätigen Personen oder sozialen Einheiten auf das Zielsystem der Gesamtorganisation hin auszurichten. Dabei lassen sich bei grober Klassifikation drei verschiedene Ebenen voneinander abheben.

Zunächst sei die Führung des gesamten Systems genannt. Hier geht es in den Analysen kaum um das Verhalten einzelner Personen in ihren Rollen als Führende oder Geführte, sondern um die Prinzipien der Unternehmensführung. Dimensionen der indirekten Steuerung werden untersucht, wie z. B. die Systeme, die Struktur, die Kultur, die Strategie, aber auch Grundsätze der kollektiven Interessenvertretung oder der jeweiligen Betriebsverfassung (Bartölke & Jorzik, 1995; Kirsch, 1997). Um diese in der betrieblichen Führungslehre zentralen Themen soll es hier nicht gehen, sondern um Führung einzelner Menschen in Organisationen. Diese wird jedoch bereits dann thematisiert, wenn man sich mit sog. Führungssubstituten (Kerr & Jermier, 1978; Weinert, 1989; Türk, 1995) auseinandersetzt. Dabei handelt es sich letztlich um die Analyse indirekter Führung. Die Quellen des sozialen Einflusses haben sich von einer bestimmten Person oder Personengruppe – etwa dem Unternehmer, dem Vorstand, dem Abteilungsleiter – abgelöst und sind zur Struktur – etwa zu Papier und Technik – geworden. In diesem Sinne lassen sich eine Stellenbeschreibung für einen Sachbearbeiter, ein Softwareprogramm im PC einer Sekretärin oder ein Fließband für einen gewerblichen Industriearbeiter als Führungssubstitute interpretieren; sie „sagen“ dem Arbeitenden recht präzise, was er wie wann zu tun hat. Der gleiche Gedanke liegt dem vielbesprochenen bürokratischen Organisationsmodell von Weber (1921) zugrunde. Innerhalb der bürokratischen Organisation ist vom Anspruch her alles – selbst der Ausnahmefall – so präzise und detailliert geregelt, daß personale Führung, also direkter Einfluß durch Menschen, nicht mehr erforderlich ist. Der Vorgesetzte wird damit letztendlich zum Lückenbüßer der Organisation. Die Grenzen dieser Form der Einflußnahme zur direkten personalen Führung sind vielfach jedoch fließend, da sich einzelne Vorgesetzte in ihrer Führungsrolle der indirekten im Unternehmen bestehenden Führungsmittel bedienen, etwa der Anreiz- und Sanktionssysteme, der Führungsgrundsätze, Organigramme, Stellenbeschreibungen etc.

1.3 Die organisationspsychologische Perspektive

Das zentrale Feld organisationspsychologischer Führungsforschung und -praxis ist die personale Führung, die dritte der eben skizzierten Ebenen des organisationsnahen Führungskonzepts. Diese läßt sich als eine unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflußnahme von bestimmten Personen – in der Regel Vorgesetzte – auf andere Personen – in der Regel Untergebene – in Organisationen mit Hilfe der Kommunikationsmittel verstehen (Baumgarten, 1977; Neuberger, 1995b; v. Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1995). Dieser Begriff soll nun differenziert werden.

Soziale Einflußprozesse werden in den Verhaltenswissenschaften nicht nur in der Organisationspsychologie untersucht, sondern auch in vielen anderen Sozialwissenschaften, die die Interaktion zwischen Menschen aus jeweils unterschiedlicher Perspektive analysieren. Als eine Schwierigkeit vergleichender Analysen stellt sich heraus, daß dieser Einfluß nun keineswegs in allen Disziplinen als Führung bezeichnet wird, sondern gelegentlich als Macht, Kommunikation, Sozialisation, Erziehung usw. (Irle, 1975). Sucht

Organisationen sind u. a. durch eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet.

Führung – verstanden als zielorientierte Einflußnahme auf Menschen – wird in Organisationen durch Strukturen (Führungssubstitute) und Personen (Vorgesetzte) ausgeübt.

Personale Führung läßt sich als unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflußnahme von bestimmten Personen (Vorgesetzte) auf andere (Untergebene) mit Hilfe der Kommunikationsmittel bestimmen.

Psychologisch betrachtet ist Führung ein Gruppenphänomen, bei dem durch wechselseitige Kommunikation Ziele erreicht werden sollen.

Angewandte Forschung greift Fragestellungen auf, die aus Anwendungsfeldern stammen.

Führungstheorien, die in der Angewandten Wissenschaft entwickelt wurden, nennen meist die Bedingungen des Führungserfolgs.

man trotz der unterschiedlichen Wortverwendungen nach Gemeinsamkeiten dieser Forschungen, so lassen sich mit Weinert (1989, S. 555) drei Punkte nennen:

„1) Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);

2) Führung ist intentionale soziale Einflußnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluß ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u.a.m.);

3) Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“

Spezifisch in der Organisationsforschung und damit auch in der Organisationspsychologie wird von einer starken Asymmetrie dieser sozialen Einflußnahme ausgegangen. Obwohl es gelegentlich Hinweise auf Führung durch die Kollegen (laterale Führung; Wunderer, 1995b) oder auf Führung durch die Geführten (Wunderer, 1995a) gibt, gilt in nahezu allen organisationswissenschaftlichen Theorien, empirischen Untersuchungen und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen, daß als Beeinflussender ein ernannter oder gewählter Vorgesetzter gilt, als Beeinflußter dagegen ein diesem Unterstellter (Neuberger, 1995b).

2 Führungserfolg als abhängige Variable

Angewandte Forschung zeichnet sich dadurch aus, daß sie Fragestellungen aus Anwendungsfeldern aufgreift und diese mit ähnlichen Methoden untersucht, wie sie in der Grundlagenforschung üblich sind. Kriterien des Erfolgs dieser Forschung sind somit nicht nur der „Wahrheit“, sondern auch der „Nützlichkeit“ (Klages, 1967; Irle, 1975; Herrmann, 1979; Gebert & v. Rosenstiel, 1996) verpflichtet. Gegenstand der Forschung ist dabei in der Angewandten Sozialwissenschaft jeweils nicht allein die handelnde Person oder Personengruppe, sondern der konkrete Kontext, in den sich die handelnden Personen begeben und aus dem die Fragestellung stammt. Damit wird der Gegenstandsbereich notwendigerweise komplex und interdisziplinär, da jeweils Person- und Situationsvariablen explizit thematisiert werden müssen. Die organisationspsychologische Führungsforschung z. B. berücksichtigt jeweils personale Merkmale – also z. B. überdauernde Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen der Person – und Situationsbedingungen – etwa die Struktur und die Größe der Abteilung, die Art der Aufgaben oder das kulturelle Umfeld.

Da nun angewandte Forschung kaum interessenneutral sein kann, sondern im Streben nach Nützlichkeit meist einer Partei eher dient als der anderen, muß gefragt werden, welche Akzentuierung in der organisationswissenschaftlichen Führungsforschung vorherrscht. Diese berücksichtigt nun eindeutig den Interessenschwerpunkt der Organisation, meist konkret jenen von Unternehmen der Wirtschaft. Es wird kaum danach gefragt, unter welchen Bedingungen welche Formen von Führung entstehen, sondern meist danach – und dies ist die Sichtweise der Organisation –, welche personalen und situationalen Variablen den Führungserfolg determinieren.

Dabei bereitet es grundsätzlich einige Schwierigkeiten, den Führungserfolg zu definieren oder gar operational zu bestimmen (Neuberger, 1976; 1995b), da dies letztlich eine implizite oder explizite Wertsetzung und damit eine politische Entscheidung durch das Unternehmen ist und es – orientieren wir uns an Münsterberg (1912) – den „wirtschaftstechnischen Psychologen“ nichts angehe, welches Ziel das bessere sei. Auf die damit zusammenhängenden Probleme soll noch eingegangen werden (4.3), doch sei schon jetzt der Hinweis erlaubt, daß die explizit genannten Kriterien des Führungserfolgs häufig jenen nicht entsprechen, die dann zu positiven Konsequenzen für den einzelnen führen, wie Aufstieg, Gehaltserhöhung oder vermehrtem Ansehen im Unternehmen (Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz, 1988).

Wie auch immer im Unternehmen der Führungserfolg definiert wird – die aus der Praxis kommende Frage an den anwendungsorientierten Forscher oder an den Berater lautet meist, was man tun könne, um diesen Erfolg zu stabilisieren oder zu steigern. Die Psychologie kennt auf diese Frage meist zwei Antworten:

- Die richtige Person auswählen oder
 - die einschlägigen Kompetenzen der Person entwickeln,
- wobei selbstverständlich eine Kombination beider Strategien denkbar ist, nämlich z. B. die, jene Personen („Potentials“) auszuwählen, die für die Förderung geeignet erscheinen.

Der grundsätzlich ebenfalls denkbare Weg, die Situation so zu gestalten, daß dadurch der Führungserfolg eher wahrscheinlich wird, wird demgegenüber in der Psychologie nur selten thematisiert, obwohl er in der praxeologisch ausgerichteten soziologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur häufig genannt wird.

2.1 Auswahl von Führungskräften

Es entspricht tradierten Denkmustern, den Erfolg von Führung – etwa von Religionsgründern, Königen, Kanzlern oder Vorstandsvorsitzenden – ihrer „Persönlichkeit“ zu attribuieren. So finden wir in diesem Sinne in der Geschichtsschreibung differenzierte persönlichkeitspsychologische Überlegungen dazu, was z. B. Cäsar oder Wallenstein so erfolgreich machte. Diesen Denkansatz gibt es auch in der wissenschaftlichen Psychologie. Die Schritte der einschlägigen Forschungsprogramme sehen meist wie folgt aus:

- a) Suche überdauernde Persönlichkeitsmerkmale, die gehäuft bei erfolgreich Führenden anzutreffen sind!
- b) Entwickle Verfahren zur Messung dieser Persönlichkeitseigenschaften!
- c) Suche unter Bewerbern mit den neu entwickelten Meßverfahren jene aus, die über die gewünschten (Führungs-)Eigenschaften verfügen!

Die praktische Bedeutung dieses Ansatzes ist offensichtlich; sie führte schon früh zur Eignungsauslese künftiger Führungskräfte (Sarges, 1995), wurde zunehmend weiterentwickelt und findet ihren Ausdruck – wenn auch in relativierter Form – in modernen Selektionsverfahren wie biographischen Inventaren, multimodalen Interviews oder dem Assessment Center (Schuler, 1987; 1996; vgl. Kapitel 6 und 7). Die praktische Bedeutung derartiger Ansätze hängt freilich nicht nur vom Stand der wissenschaftlichen Entwicklung ab, sondern auch von einer Vielzahl außerwissenschaftlicher Kriterien, so u. a. von der impliziten Theorie vieler Entscheider, daß es auf die „Persönlichkeit“ ankomme, aber auch von der Lage auf dem Arbeitsmarktes. Wenn sich viele Personen auf eine vakante Position bewerben, wird der Ruf nach Selektionsverfahren laut; wenn es dagegen Mühe bereitet, Bewerber für vakante Stellen zu finden, wird man eher nach Verfahren Ausschau halten, die der Entwicklung führungsrelevanter Kompetenzen dienen.

2.2 Personalentwicklung bei Führungskräften

Führungskräfte der Wirtschaft und Verwaltung sind in Deutschland zunehmend Absolventen der Universitäten, Technischen Hochschulen und Fachhochschulen mit einem ingenieurwissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen, naturwissenschaftlichen oder juristischen Abschluß (Witte, Kallmann & Sachs, 1981; Kirsch, 1995; v. Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1998). Sie haben in aller Regel aktuelles fachliches Wissen erworben, sind aber nicht systematisch darauf vorbereitet worden, mit Hilfe ihrer kommunikativen Kompetenzen andere Personen zielgerichtet zu beeinflussen (Comelli & v. Rosenstiel, 1995). Entsprechend haben die Organisationen – meist nicht unterstützt durch fachpsychologische Kompetenz, doch gelegentlich direkt oder indirekt darauf zurückgreifend – Verfahren der gezielten Förde-

Führungserfolg läßt sich durch die Auswahl geeigneter Personen, die Entwicklung adäquaten Führungsverhaltens und die Gestaltung der Führungssituation herbeiführen.

Laien vermuten häufig, daß Führungserfolg ausschließlich von Persönlichkeitseigenschaften des Führenden abhängt.

Es hängt auch von der Arbeitsmarktlage ab, ob künftige Führungskräfte eher ausgewählt oder entwickelt werden.

Führungstrainings sollten anforderungsbezogen konzipiert werden.

Es wird in der Forschung nur selten danach gefragt, wie der Transfer des Gelernten in die Praxis gesichert werden kann.

Führungsforschung orientiert sich zum Teil an normativen Modellen, zum Teil an empirischer Erfassung dessen, was Führungskräfte tun.

rung erwünscht erscheinender Persönlichkeitszüge oder Verhaltensweisen entwickelt (Kirsch, 1995; Sonntag, 1999). Mit Hilfe solcher Vorgehensweisen werden – z. B. in der Traineezeit, vor der Übernahme einer ersten Führungsposition, bei einem Tätigkeits- oder Organisationswechsel, insbesondere auch vor dem Auslandseinsatz – (künftige) Führungskräfte dazu qualifiziert, den sich ändernden Aufgaben gewachsen zu bleiben (Erhaltungsqualifikation) oder die künftigen neuen Anforderungen mit höherer Wahrscheinlichkeit zu bewältigen. Die praxisorientierte Forschungsstrategie sieht dabei meist wie folgt aus:

- a) Erkenne die Anforderungen der „künftigen“ Position!
- b) Ermittle die Kompetenzen und Kompetenzdefizite der für die Position vorgesehenen Personen!
- c) Entwickle Verfahren, die geeignet erscheinen, bei der Person die gewünschten Kompetenzen aufzubauen!
- d) Entwickle die vorgesehene Person entsprechend!

Derartige Ansätze spielen heute in der Praxis eine erhebliche Rolle; es gibt kaum ein Arbeitsgebiet, in das Wirtschaftspädagogen, Industriosozioologen oder Organisationspsychologen soviel Zeit investieren, wie in die Entwicklung von Führungskräften – z. B. im Rahmen von Führungsseminaren oder Trainings zum Führungsverhalten. Allerdings wird bei derartigen Aktivitäten in der Praxis auch deutlich, daß sie nur bedingt den wissenschaftlichen Anforderungen entsprechen (Neudecker, 1987; Fisch & Fiala, 1984). So wird nur äußerst selten oder wenig präzise danach gefragt, welchen Anforderungen denn künftig genügt werden soll oder was getan werden könnte, damit der Transfer des Gelernten in die Praxis gelingt.

3 Normative und deskriptive Forschungstraditionen

In der wissenschaftlichen Literatur zur personalen Führung finden sich unterschiedliche Ansätze, die man nach verschiedenen Gesichtspunkten klassifizieren kann. Hier wird als Aspekt herausgehoben, ob das Führungsverhalten aufgrund spezifischer theoretischer Vorannahmen normativ als Soll-Modell dargestellt oder ob es auf der Grundlage empirischer Forschung im Sinne einer Deskription erfaßt, erklärt und prognostiziert wird. Die Frage stellt sich dann, ob und wie das diagnostizierte Führungsverhalten in ein normativ gefordertes überführt werden kann.

3.1 Funktionen des Management

Normative Ansätze der Führung haben in der Wissenschaft und in der Praxis erhebliche Beachtung gefunden. Sie spielen überall dort eine große Rolle, wo über Managementfunktionen nachgedacht wird (Fayol, 1929; Albach & Gabelin, 1977; Staehle, 1999). Die meisten dieser normativen Ansätze gehen implizit oder explizit von einem spezifischen Organisationskonzept aus. Innerhalb dieses Konzepts soll die Steuerung der Aktivitäten auf ein Ziel hin und die Koordination des arbeitsteiligen Tuns durch Führung erfolgen. Daraus lassen sich nun wiederum ganz bestimmte Funktionen ableiten, die von letztlich austauschbaren Rollenträgern wahrzunehmen sind. Führung ist in einem solchen Verständnis entpersonalisiert (Türk, 1995).

Schon Taylor (1911) empfahl in seinem Konzept der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ derartige Führungsstrukturen. Durch konsequente Arbeitsteilung in horizontaler und vertikaler Hinsicht wurde der Stelleninhaber in der Arbeitsausführung auf wenige maximal geübte Tätigkeiten reduziert, für deren Planung und Kontrolle nicht er, sondern mehrere Vorgesetzte verantwortlich waren, die ihrerseits spezialisiert auf bestimmte Funktionen sein

sollten. Dies hatte zur Konsequenz, daß die ausführenden Personen, soweit sie mehr als einer Tätigkeit nachgingen, auch mehrere „Funktionsmeister“ über sich hatten.

Zwar hat das von Taylor propagierte System der Arbeitsteilung über Jahrzehnte die Praxis der Arbeit in Organisationen geprägt, doch konnte sich sein Gedanke der Teilung von Führung nur in wenigen Branchen durchsetzen. Er läßt sich allerdings heute durchaus in Ansätzen dort finden, wo – z. B. im Einzelhandel eines Warenhauskonzerns – vor Ort ein Disziplinarvorgesetzter den Arbeitnehmer führt, dieser jedoch in fachlichen Fragen einem spezialisierten Fachvorgesetzten, der sich meist in der Zentrale befindet, untersteht. Das Konzept der Mehrfachunterstellung findet sich auch dort, wo als Koordinationsprinzip die Matrixorganisation gewählt wurde (Kolodny, 1995), die es häufig mit sich bringt, daß ein Untergebener einerseits einem funktionalen Vorgesetzten, andererseits aber einem Produkt- bzw. Projektvorgesetzten untersteht, wobei die Koordination dieser Vorgesetzten wiederum durch eine hierarchisch darüber stehende Führungskraft sichergestellt wird. Die Aufgaben, die der funktionale Vorgesetzte, der Produkt- bzw. Projektvorgesetzte und die leitende Führungskraft wahrzunehmen haben, lassen sich nun aus dem Konzept der Matrixorganisation ableiten.

Sehr viel einflußreicher als Taylor war Fayol (1929) mit seinen allgemeinen Verwaltungsprinzipien für die Ableitung von Managementfunktionen. Er forderte die Einheit der Führung und damit die Klarheit des Unterstellungsverhältnisses, so daß jedem Vorgesetzten mit Blick auf die ihm Unterstellten bestimmte notwendige Managementfunktionen zuwachsen. Als typische derartige Führungsaufgaben werden häufig Planung, Innovation, Zielsetzung, Entscheidung, Organisation, Information, Motivation, Steuerung der Realisation und Kontrolle genannt (Staehele, 1999; vgl. auch Abbildung 1).

Diese Aufgaben lassen sich aus dem Organisationskonzept, das letztlich als eine unpersönliche Form der Handlungssteuerung zu verstehen ist, ableiten. Ergänzt wird diese Handlungssteuerung innerhalb des Systems durch

Taylor empfahl Arbeitsteilung auch bei der Führung, so daß ausführende Personen, falls sie mehrere Tätigkeiten ausübten, auch mehrere „Funktionsmeister“ über sich hatten.

Fayol forderte die „Einheit der Führung“.

Die vielbeschriebenen Managementfunktionen wie z. B. Planen, Entscheiden, Kontrollieren wurden nicht aus der Beobachtung des Führungsverhaltens empirisch erschlossen, sondern normativ konzipiert.



Abbildung 1:
Das SIB-Führungsmodell

Managementmodelle lassen offen, ob und inwieweit das Führungsverhalten in der Praxis ihnen entspricht.

Eine weitverbreitete Metapher der Organisation ist die der Maschine.

Die „work activity“-Forschung sucht das Arbeitsverhalten von Führungskräften empirisch detailliert zu erfassen und zu klassifizieren.

persönliche Weisungen im Sinne der genannten Funktionen, wie dies ähnlich bei Weber (1921) beschrieben wird. Auf der Basis derartiger Überlegungen wurden nun für die Praxis verschiedene Managementmodelle entwickelt (Albach & Gabelin, 1977; Staehle, 1999). Auf die Kritik an derartigen Ansätzen (Steinle, 1975; Neuberger, 1977) sei hier nicht eingegangen; es ist aber offensichtlich, daß derartige funktionale Ansätze, die spezifische Managementfunktionen normativ herausarbeiten, die Frage kaum stellen, ob sich denn Führung in der Praxis tatsächlich in dieser geforderten Weise vollzieht. Es ist ebenfalls offenkundig, daß diese und ähnliche Konzepte ihre Grundlage verlieren, wenn ein Unternehmen andere Organisationsprinzipien einführt, wie z. B. die Projekt-, die Netzwerk-, die Clanorganisation oder andere Ansätze, die in starkem Maße auf die Selbststeuerung des Systems abheben (Friedel-Howe, 1994; Manz & Sims, 1995).

Die sozial- und verhaltenswissenschaftliche Führungsforschung ist durch die normativen Führungskonzepte im Sinne der Managementfunktionen nur indirekt berührt worden. Für die organisationspsychologische Praxis dagegen waren sie prägend, weil z. B. Anforderungen an Führungskräfte immer wieder daraus abgeleitet wurden, um Kriterien für die Selektion von Führungskräften im Rahmen der Eignungsdiagnostik und Lernziele für Führungsschulungen zu gewinnen (Jeserich, 1981; Comelli, 1985; Sarges, 1995).

3.2 Führungshandeln

Die soeben beschriebenen Managementfunktionen erscheinen schlüssig, wenn man die weitverbreitete Metapher der Organisation als einer Maschine (Weick, 1985; Neuberger, 1989; Morgan, 1997) als implizite Organisationstheorie im Kopf hat („Ein Zahnrad greift in das andere...“) und zugleich von einer klassischen Linienorganisation ausgeht. Ob allerdings Führungskräfte in Organisationen tatsächlich im Sinne dieses funktionalen Konzepts handeln und – vor allem – wie sie es tun, ist eine Frage, die durch empirische Forschung beantwortet werden muß. Entsprechend gibt es nun seit nahezu einem halben Jahrhundert ein intensives Bemühen darum, den funktionalen Beschreibungen des Managementprozesses, „die als normativ vage und empirisch wenig gehaltvoll kritisiert werden“ (Schirmer, 1991, S. 210), eine möglichst operationale und empirisch fundierte Beschreibung dessen, was Manager in ihrem Arbeitsalltag tun, gegenüberzustellen. Allerdings ging auch auf diesem Gebiet die Initiative nicht von Psychologen, sondern von verhaltenswissenschaftlich orientierten Ökonomen aus (Carlson, 1951; Mintzberg, 1973). Ziel dieser sog. „work activity“-Forschung ist es, das Arbeitsverhalten von Führungskräften möglichst akribisch zu erfassen und zu klassifizieren, wobei in der Regel darauf verzichtet wird, innerhalb dieses Arbeitsverhaltens von Vorgesetzten Führungsverhalten im engeren Sinne – etwa als bewußte und zielbezogene Beeinflussung der Unterstellten – vom sonstigen Arbeitsverhalten abzugrenzen.

Als Methoden verwendet die einschlägige Forschung Befragungs- und Beobachtungsverfahren, wobei zum einen strukturierte und standardisierte Protokollbögen den Führungskräften selbst ausgehändigt werden, in die sie ihre Selbstbeobachtungen eintragen, während bei Fremdbeobachtungen in der Regel die Führungskraft von einem Beobachter während eines gesamten Arbeitstages oder gar mehrere Tage lang begleitet wird und der geschulte Beobachter in einer vorstrukturierten oder unstrukturierten Weise aufzeichnet, was er registriert hat (Mintzberg, 1973). Die Probleme derartiger Vorgehensweisen sind vielfach beschrieben worden (Stewart, 1967; 1979; Neuberger, 1995b), wobei insbesondere auf die Selektivität der Wahrnehmung, die Unvergleichbarkeit der verwendeten Kategorien und die geringe Objektivität bei der Datenerhebung und der Dateninterpretation verwiesen wird.

Aus forschungsökonomischen Gründen dominiert die Tagebuchmethode. Sie stellt Informationen zum Verhalten einer großen Zahl von Führungskräften fortlaufend über einen längeren Zeitraum bei einem ökonomisch erträglichen Aufwand sicher, während die Fremdbeobachtung über einen längeren Zeit-

raum trotz mancher methodischer Vorteile zu zeit- und kostenintensiv ist. Die Fremdbeobachtung bleibt daher auf intensive Untersuchungen in Einzelfällen oder bei einer kleinen Zahl von Führungskräften beschränkt, wobei Mintzberg (1973) vorgeschlagen hat, die strukturierte Fremdbeobachtung mit Befragungen der Personen zu verbinden, um auch die Ziele der Aktivitäten zu erfassen und sie entsprechend als Handlungen interpretieren zu können.

Die Befunde derartiger Studien, die in großer Zahl vorliegen und sich auf Führungskräfte unterschiedlichster Ebenen wie z. B. aus dem Top-Management (Carlson, 1951; Ramme, 1989; Guest, 1956), aus ganz verschiedenen Funktionsbereichen (Horne & Lupton, 1965; Stewart, 1979), aus verschiedenen Branchen (Mintzberg, 1973; Ramme, 1989) beziehen, beantworten letztlich recht übereinstimmend die Fragen, wie, mit wem, warum Führungskräfte was während ihrer Arbeitszeit tun. Die Befunde stehen in einem eklatanten Gegensatz zu jenen Vermutungen, zu denen man gelangt, wenn man von einem zweckrationalen Konzept der Organisation (Mayntz, 1968) ausgeht und annimmt, die typischen Managementfunktionen in den Aktivitäten der Führungskräfte wiederzuentdecken.

Was läßt sich relativ unabhängig von hierarchischer Stellung, Funktion und Branche als typisch für das Handeln von Führungskräften festhalten?

- Die Tätigkeit besteht in erster Linie in Kommunikation (vgl. hierzu Kapitel 16), wobei ca. 2/3 der Arbeitszeit kommunikativem Handeln gewidmet sind (Burns, 1957; Ramme, 1989). Schlägt man auch indirekte Kommunikation – etwa das Lesen und Schreiben – dieser Kategorie zu, so steigt der Prozentsatz noch deutlich an.
- Die Tätigkeiten sind extrem fragmentisiert, so daß es zu einer sehr hohen Zahl einzelner Arbeitsepisoden kommt (Guest, 1956; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982).
- Die Arbeitsepisoden werden meist durch Störungen von außen unterbrochen (Carlson, 1951; Kotter, 1982).
- Viele der ausgeübten Tätigkeiten sind nicht geplant (Brewer & Tomlison, 1964; Kotter, 1982).
- Es bleibt wenig Zeit für Reflexionen (Carlson, 1951; Horne & Lupton, 1965)
- Es wird häufig mit Personen der gleichen Ebene und externen Partnern kommuniziert und meist nahezu ausschließlich innerhalb der Linie, d.h. mit Vorgesetzten und Untergebenen (Stewart, 1983).
- Viele Kontakte sind der Netzbildung und der Mikropolitik gewidmet (Neuberger, 1995a).
- Es wird häufiger auf informelle, spekulative, gerüchteartige Informationen zurückgegriffen, als auf offizielle oder gar schriftlich vorliegende (Neuberger, 1995a, 1995b).

Die genannten Befunde gelten für nahezu alle Führungskräfte. Es hat dennoch nicht an Versuchen gefehlt, sowohl die Hauptaktivitäten – insbesondere das Kontaktverhalten – feiner zu differenzieren als auch bestimmte Cluster von Managern im Sinne einer Typologie auf empirischem Wege zu finden.

Besonders interessant erscheint der Versuch von Luthans & Rosenkrantz (1995) die Kommunikationsaktivitäten zu klassifizieren, wobei die Autoren zu vier Hauptkategorien gelangen:

1. Routinekommunikation (z. B. Informationsaustausch, Schreibtischarbeit)
2. Traditionelle Managementfunktionen (z. B. Planung, Koordination, Entscheidung, Problemlösung, Kontrolle)
3. Beziehungspflege (z. B. Interaktion mit Externen, soziale Kontakte aufbauen, Mikropolitik).
4. Human Resources Management (Motivation, Disziplinierung, Belohnung, Bestrafung, Konfliktmanagement, Personaleinsatz, Personalentwicklung).

Im Abschnitt 4.4 soll noch einmal auf diese Kategorien eingegangen werden, um zu zeigen, was sie für den Erfolg und die Karriere von Führungskräften bedeuten.

Empirisch erfaßtes Führungsverhalten widerspricht zum Teil dem, was man aus den Managementmodellen ableiten würde.

Die Tätigkeit von Führungskräften besteht zu einem großen Teil aus nicht geplanten kommunikativen Handlungen, die häufig nach kurzer Zeit von außen unterbrochen werden.

Führung läßt sich in unterschiedliche Rollen differenzieren.

Mikropolitik bestimmt in relativ starkem Maße das empirisch erfaßte Führungsverhalten, obwohl die zweckrational konzipierten Managementmodelle keinen Raum dafür haben.

Als Versuche, Typen von Führungskräften voneinander abzuheben (Stewart, 1967; Mintzberg, 1973), sei exemplarisch auf den Ansatz von Mintzberg (1973) eingegangen (vgl. Kasten 1).

Dieser fand besonders starke Beachtung, da Mintzberg aufgrund seiner Untersuchungsmethodik (Verbindung von Fremdbeobachtung mit Interview) auch die Zwecke der Aktivitäten bei der Kategorienbildung berücksichtigen konnte.

Kasten 1:

Die Führungstypologie nach Mintzberg

Mintzberg gelangt innerhalb seiner Analyse zu 10 klassischen Rollen, die in der Regel alle Führungskräfte wahrzunehmen haben – allerdings in jeweils unterschiedlichem Ausmaß.

Es sind dies drei interpersonelle Rollen als

- Repräsentant (Symbolisierung nach innen und außen),
- Führer (Motivation und Anleitung von Unterstellten),
- Koordinator (formeller und informeller Kontakt mit Internen und Externen),

drei Informationsrollen als

- Informationssammler,
- Informationsverteiler,
- Sprecher

sowie vier Entscheiderrollen als

- Unternehmer,
- Krisenmanager,
- Ressourcenzuteiler,
- Verhandlungsführer.

In einer eher spekulativen Weise suchte Mintzberg dann typische Rollenkonstellationen zu konzipieren, die er als „Job-Typen“ bezeichnet, z. B. „politischer Manager“, der vor allem als Sprecher und Verhandlungsführer agiert oder „Teammanager“, der die klassischen personalen Führungsaufgaben wahrnimmt. Mintzberg unterscheidet acht derartige Job-Typen, die er hypothetisch verschiedenen Ebenen und Funktionen im Unternehmen zurechnet, was sich allerdings empirisch nicht überzeugend stützen ließ (Paolillo, 1981; Pavett & Lau, 1983).

Vergleicht man die Befunde der empirischen work activity-Forschung mit den normativen Aussagen von Fayol und jener Forscher, die sich auf ihn berufen, so findet man zwar die beschriebenen Funktionen z.T. in den empirisch nachgewiesenen Aktivitäten wieder (Wren, 1990), doch entspricht das Wie der beobachtbaren Handlungen jenen des geplanten und rationalen Verhaltensmodells im Sinne des Fayol'schen Konzepts nicht. Außerdem findet man das politische Handeln verstanden als Netzworkebildung und wechselseitiges Verpflichten – kurz Mikropolitik – bei Fayol auch nicht ansatzweise, obwohl es tatsächlich einen nicht unerheblichen Anteil der Arbeitszeit von Führungskräften ausmacht.

Die work activity-Forschung hat Wesentliches zum Verständnis der personalen Führung in Organisationen beigetragen. Sie ist dennoch in der Organisationspsychologie wenig beachtet und ansonsten vielfach kritisiert worden. So wurde ihr vorgeworfen, daß sie empiristisch und ohne ein theoretisches Konzept arbeite, weitgehend behavioristisch angelegt sei, daher Ziele und Zwecke des Handelns von Managern übersehe und schließlich in ihren Befunden rein beschreibend bleibe. Sie weise daher nicht das Potential auf, Unterstützung bietende Sozialtechnologien für Führungskräfte zu entwickeln.

3.3 Wertung

Noch immer wird von den meisten Wissenschaftlern und Praktikern das Unternehmen als eine zweckrationale Organisation gesehen, für die als Metapher (Morgan, 1997) die Maschine und nicht etwa die Theaterbühne, die

politische Arena, die Familie oder eine Pflanze steht. Entsprechend stellen viele Fachbücher Führung als zweckrationales Handeln dar, mit dessen Hilfe die Unterstellten zielbezogen beeinflusst, informiert, motiviert und kontrolliert etc. werden, um in ihren unterschiedlichen Aktivitäten auf das übergeordnete Ziel hin koordiniert werden zu können. Das empirisch auffindbare beobachtbare Verhalten von Führungskräften sieht anders aus, was eine Gegenüberstellung von Stewart (1983) zeigt (Abbildung 2).

Von funktionalen Studien beeinflusstes Bild des Arbeitsverhaltens von Managern	Von aktivitätsnahen Studien beeinflusstes Bild des Arbeitsverhaltens von Managern
geordnet	fragmentiert, abwechslungsreich und kurz
geplant	tendenziell reaktiv, ad hoc, unüberschaubar
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Untergebenen	Bedeutung lateraler und externer Kontakte
feste Kontakte, formelle Informationswege	Entwicklung und Pflege reziproker Beziehungen; informelle Wege
Gebrauch offizieller Informationen	Gebrauch informeller, spekulativer Informationen
nicht-politisch	politisch
tendenziell konfliktfrei	konfliktbeladen

Abbildung 2:

Zwei Bilder des Arbeitsverhaltens von Managern (in Anlehnung an Stewart, 1983, p. 96)

Es fragt sich, ob angesichts des von der work activity-Forschung erhobenen Ist-Zustands das Bild des funktionalen Managers noch als ein realistisches Soll interpretiert werden darf oder ob das Konzept von Führung in Organisationen einer grundsätzlichen Revision bedarf.

4 Ein Rahmenmodell personaler Führung

Die Befunde der work activity-Forschung haben den Nachteil, daß sie in der Regel ohne theoretische Fundierung erhoben und interpretiert wurden und damit lediglich dem wissenschaftlichen Ziel der Beschreibung dienen, nicht aber jenen der Erklärung, der Prognose oder gar der Gestaltung oder Kontrolle. Die organisationspsychologische Führungsforschung hat fast stets explizit oder zumindest doch implizit diese letztgenannten Ziele mitverfolgt, wobei es – dies wurde im Abschnitt 2 bereits angesprochen – der Führungserfolg ist, der als abhängige Variable gilt. Allzu einfache Versuche, diesen zu erklären, sind allerdings kaum erfolgreich gewesen. Weder konnten sog. „Führungseigenschaften“ in generalisierender Weise einen befriedigenden Varianzanteil des Erfolgs erklären (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Neuberger, 1995b), noch gelang dies mit dem Konstrukt der sog. „Führungsstile“ (Lewin, Lippitt & White, 1939; Seidel, 1978).

Psychologische Erklärungsversuche, die in einer monokausalen Betrachtungsweise den Führungserfolg ausschließlich zur Funktion überdauernder Persönlichkeitseigenschaften oder stabiler Verhaltensstile zu machen suchten, sind vor allem deshalb nur bedingt erfolgreich gewesen, weil sie die Führungssituation in ihrer ganzen Komplexität, in der sich Führung konkret abspielt, nicht berücksichtigten. Dies hatte zur Folge, daß heute in nahezu allen wissenschaftlich fundierten Darstellungen der Führung die Situation thematisiert wird (Stogdill, 1974; Neuberger, 1976; Wiendieck & Wiswede 1990; Gebert & v. Rosenstiel, 1996; Staehle, 1999). Die nachfolgenden Überlegungen lassen sich in einem groben, aber das Wesentliche – unter Einschluß der Situation – visualisierenden Modell so zusammenfassen, wie es Abbildung 3 zeigt.

Was in vielen Management-Lehrbüchern über Führung steht, entspricht häufig nicht der Realität des beobachteten Verhaltens von Führungskräften.

Die work-activity Forschung beschränkt sich fast ausschließlich auf das wissenschaftliche Ziel der Beschreibung.

Es gibt nicht die „ideale Führungspersönlichkeit“ und nicht den „optimalen Führungsstil“, sondern es ist stets danach zu fragen, in welcher Situation Führung sich vollzieht und welche Art des Erfolgs angestrebt wird.

Führungsverhalten ist von der Person des Führenden und von der Situation, in der dieser sich befindet, abhängig.

Gleiches Führungsverhalten kann in der einen Situation zum Erfolg, in der anderen zum Mißerfolg führen.

Laien erklären den Führungserfolg herausragender Persönlichkeiten häufig ausschließlich durch deren Persönlichkeitsmerkmale.

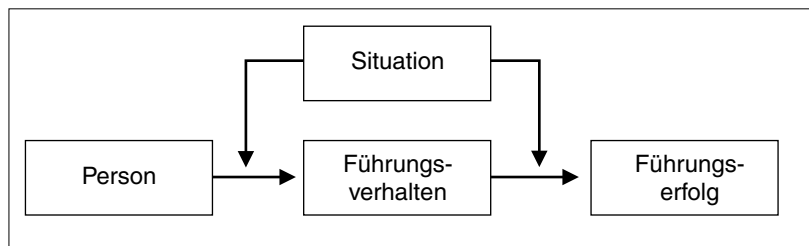


Abbildung 3:
Ein Rahmenmodell der Führung

Man erkennt, daß das konkrete Führungsverhalten – wie anderes Verhalten auch – eine Funktion der Person und der jeweiligen Situation ist, wie dies auch in der Persönlichkeitstheorie schon seit langem gezeigt wurde und was Kurt Lewin in seiner vielzitierten Formel $V=f(P, S)$ thematisiert hat, wobei V für Verhalten, P für die Person und S für die Situation steht. Konkret bedeutet dies, daß ein Führungsstil bzw. spezifische Führungsverhaltensweisen nicht allein als Korrelat oder gar Folge überdauernder Persönlichkeitsmerkmale interpretiert werden dürfen, die über unterschiedliche Situationen hinweg gleich sind, sondern daß man davon ausgehen sollte, daß eine gleiche Führungskraft in verschiedenen Situationen auch verschiedene Verhaltensweisen zeigt. Das Modell beinhaltet aber auch die Aussage, daß ein gleiches Verhalten keineswegs in allen Situationen zu einem gleichen Erfolg bzw. Mißerfolg führt, sondern in der einen Situation – z. B. in einem spezifischen Unternehmensbereich (Stahle, 1973) oder in einer bestimmten Kultur (Gebert, 1992) – zum Erfolg, in einem anderen Unternehmensbereich oder in einer anderen Kultur zum Mißerfolg führen kann.

Selbstverständlich ist ein derart allgemein gehaltenes Rahmenmodell zu unspezifisch, um die Forschung konkret zu leiten oder gar Fragen aus der Praxis angemessen zu beantworten. Es ist aber durchaus hilfreich, um vor zu einfachen Forschungsdesigns oder eingängigen monokausalen praxeologischen Konzepten zu warnen, die in Wissenschaft und Praxis durchaus anzutreffen sind. So gab es eine Vielzahl von Studien, die ohne Rücksicht auf Situationsbedingungen eine Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und dem Führungserfolg suchten (Stogdill, 1974), oder auch Bemühungen, bestimmte Führungsverhaltensweisen oder Führungsstile unmittelbar mit dem Erfolg zu verknüpfen (vgl. zusammenfassend Neuberger, 1972, 1995b; Seidel, 1978). Es soll daher nachfolgend Exemplarisches zu Merkmalen des Führenden, zu seinem Verhalten, zur Führungssituation und schließlich zum Führungserfolg gesagt werden, um an einigen Beispielen die Interaktion zwischen den denkbaren Variablen aufzuzeigen.

4.1 „Führungseigenschaften“

Fragt man einen Laien, warum Henry Ford, Konrad Adenauer oder Otto Rehagel erfolgreich waren bzw. sind, so wird in den meisten Fällen die Antwort im Hinweis auf überdauernde Persönlichkeitsmerkmale bestehen, die als zeitlich relativ stabil gelten, wie z. B. Entscheidungsstärke, Zähigkeit, Überzeugungskraft, Intelligenz o.ä.m. Die Führungsforschung nahm derartige monokausale Erklärungsansätze zur Basis entsprechend simpler Forschungshypothesen und prüfte sie in der Regel auf eine der drei nachfolgend genannten Weisen (Neuberger, 1995b, S. 62):

- „a) Man untersucht Inhaber von Führungspositionen und stellt fest, was sie von anderen Menschen (vor allem den Geführten) unterscheidet;
- b) Man prüft, ob und wie sich Inhaber von Führungspositionen untereinander unterscheiden: ob es also systematische Persönlichkeitsunterschiede zwischen „guten“ (erfolgreichen) und „schlechten“ (erfolglosen) Führern gibt;
- c) Man analysiert die Personen, die es „aus eigenen Kräften schaffen“, in

Führungspositionen aufzusteigen oder als Führer (an-)erkannt zu werden.“

Es gibt eine kaum übersehbare Anzahl empirischer Studien, die einem dieser Konzepte verpflichtet sind und über die in zusammenfassenden Darstellungen oder Metaanalysen berichtet wird (Stogdill, 1948; Mann 1959; Korman, 1966; Lord, DeVader & Alliger, 1986; Schuler & Funke, 1989). Die Ergebnisse sehen meist so aus, daß eine Vielzahl von Eigenschaften mit dem Führungserfolg korrelieren, die Varianzaufklärung aber gering ist und die Streuung der Befunde von Studie zu Studie sehr viel größer ist, als es aufgrund der Zufallsstreuung zu erwarten gewesen wäre. Zwar zeigen differenzierte Metaanalysen (Lord, DeVader & Alliger, 1986), Einzelanalysen mit sorgfältig gemessenen Prädiktoren und Erfolgskriterien sowie zusammenfassende Berichte über solche Studien (Schuler & Funke, 1989; McCall, 1998; Sarges, 2000), daß die klassischen vielzitierten Zusammenfassungen des seinerzeitigen Forschungsstands (Stogdill, 1948; Mann, 1959) die Zusammenhänge wohl unterschätzten. Persönlichkeitsmerkmale, die reliabel gemessen werden, wie z. B. die Intelligenz, korrelieren mit angemessen bestimmten Erfolgskriterien nicht lediglich zwischen 0.20 und 0.30, sondern mit Werten um 0.40. Kombinierte Prädiktoren, in die mehrere Persönlichkeitsmerkmale in additiver oder interaktiver Weise eingehen, erreichen sogar noch höhere Werte, doch ändert dies wenig an der Feststellung, daß die isolierte Messung einzelner Persönlichkeitsmerkmale nur in bescheidener Weise zur Prognose des Führungserfolgs beitragen kann.

Die häufig enttäuschenden Ergebnisse wurden meist dahingehend interpretiert, daß eine hohe Korrelation zwischen einem Persönlichkeitsmerkmal und dem Führungserfolg ja gar nicht zu erwarten sei, da der Führungserfolg nicht nur von einem Persönlichkeitszug, sondern einer Vielzahl von Merkmalen abhängig sei, daß man auch die Interaktion zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen bedenken müsse, daß sowohl die Persönlichkeitsmerkmale als auch der Führungserfolg in den verschiedenen Studien ganz unterschiedlich operationalisiert worden seien und daß schließlich – und das ist angesichts des aufgezeigten Rahmenmodells der wichtigste Punkt – eine ganz unterschiedliche Beziehung zwischen bestimmten Eigenschaften und dem Führungserfolg je nach Situation zu erwarten sei. Die Situation sollte dabei weit verstanden werden. Sie beinhaltet Persönlichkeitsmerkmale der Geführten, die Größe der geführten Gruppe, die Art der zu erledigenden Aufgaben, die für die Aufgabenerledigung bereitstehenden Ressourcen, die Struktur und Kultur der Organisation, sozioökonomische, juristische, kulturelle Rahmenbedingungen etc. Entsprechend bemühte sich die Forschung um eine Vielzahl relevanter Situationsmerkmale, die dann auch in sog. Situationstheorien der Führung ihren Niederschlag fanden (Fiedler, 1967; Vroom & Yetton, 1973; Hersey & Blanchard, 1977; Reddin, 1981; Dreyer, 1985 sowie Abschnitt 4.3). Dies führte im Extremfall dazu, den Führungserfolg ausschließlich aus der Situation oder bestenfalls noch aus dem durch die Situation stimulierten Rollenverhalten des Führenden erklären zu wollen und auf überdauernde Persönlichkeitsmerkmale als Determinanten des Führungserfolgs ganz zu verzichten. Das aber läßt sich angesichts aktueller Befunde oder Metaanalysen nicht rechtfertigen (Sarges, 1995; Schuler, 1996).

So ist die deutliche Beziehung zwischen intellektueller Kapazität und sozialer Kompetenz einerseits und dem Führungserfolg andererseits nahezu unstrittig. Auch das Argument, daß die Richtung der Kausalität ja offen sei und die Persönlichkeitsmerkmale sich erst als Folge des Führungserfolgs einstellen („wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand“) sticht nicht, wenn man die Ergebnisse solcher Analysen berücksichtigt, die die Persönlichkeitsmerkmale zeitlich vor dem Eintreten des Führungserfolgs erfaßten. Die Bedeutung der Persönlichkeitsmerkmale für den späteren Führungserfolg ist nachgewiesen (vgl. Kapitel 5). Dies wird auch in der Praxis ganz offensichtlich so gesehen, wo man im Sinne einer primären und sekundären Personalselektion (v. Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989; Kirsch, 1995) darum bemüht ist, bei personellen Entscheidungen überdauernde Persönlichkeitsmerkmale zu Indikatoren künftigen Erfolgs zu machen. Zwar

Die Beziehungen zwischen Persönlichkeitseigenschaften und dem Führungserfolg wurden besonders häufig untersucht.

Die in den Sozialwissenschaften gelegentlich geäußerte These, daß Persönlichkeitseigenschaften für den Führungserfolg nahezu irrelevant seien, kann zurückgewiesen werden.

Das von Max Weber beschriebene Merkmal einer bestimmten Form erfolgreicher Führung, das sog. „Charisma“, ist in jüngster Zeit in modifizierter Weise wiederentdeckt worden.

Man hat versucht, Vorgesetzte nach ihrem Führungsstil zu unterscheiden.

wird das im Führungsbereich häufig benutzte Assessment Center (Schuler, 1987; Kleinmann, 1997) vielfach so dargestellt, als handle es sich um einen verhaltensbezogenen Ansatz, der situationsbezogen ist (Neubauer, 1980). Dies aber ist nur im Ausnahmefall zutreffend, da bei der Entwicklung eines Assessment Centers nur selten differenzierte Anforderungsanalysen (vgl. Kapitel 3) durchgeführt werden, die geeignet erscheinen, Grundlage für die Simulation der künftigen Anforderungen bei der Eignungsdiagnostik zu sein. Außerdem skalieren die Beobachter ihre Eindrücke durchaus in Kategorien, die man als Persönlichkeitseigenschaften bezeichnen kann (Maukisch, 1986, 1989; Schuler, 1987). Metaanalysen weisen nach, daß derartige – verschiedene Persönlichkeitsmerkmale zu einem multiplen Indikator verdichtende – Verfahrensweisen den Führungserfolg mit knapp $r = 0.40$ zu prognostizieren in der Lage sind (Thornton, Gaugler, Rosenthal & Bentson, 1987).

Für die verstärkte Beachtung von Persönlichkeitseigenschaften als Determinanten der Führung spricht auch die Reaktivierung der von Max Weber (1921) initiierten Forschung zur sog. charismatischen Führung in jüngerer Zeit (Conger, 1989; House & Shamir, 1993, 1995). Allerdings sollte hier bedacht werden, daß derartige Ansätze keineswegs einen Rückfall in die simplen monokausalen Erklärungsansätze der klassischen personalistischen Führungstheorie darstellen. Sie rücken zwar die Persönlichkeit des Führenden in das Zentrum ihrer Betrachtung, sehen aber das Charisma nicht als ein überdauerndes und situationsunabhängiges Merkmal wie z.B. die Intelligenz, sondern interpretieren Charisma als ein Konstrukt, das sich in ganz bestimmten Situationen (z.B. einer Krise) in ein bestimmtes Verhalten der Führenden übersetzt (z.B. sinngesund), um dann bei (z.B. hilflosen) Geführten über den Prozeß der Identifikation mit dem Führenden zum Effekt der gesteigerten Motivation bei der Arbeit zu führen. Die modernen charismatischen Führungstheorien rücken zwar – und das sei noch einmal betont – die Person des Führenden in den Mittelpunkt. Sie sind aber dennoch keine Wiederbelebung der eigenschaftstheoretischen Ansätze der 40er und 50er Jahre, sondern können durchaus als situationsbezogene, die soziale Interaktion zwischen dem Führenden und Geführten berücksichtigende Kontingenztheorie im Sinne des zuvor skizzierten psychologischen Rahmenmodells der Führung interpretiert werden.

4.2 Führungsverhalten

Überdauernde Persönlichkeitsmerkmale lassen sich als Dispositionen interpretieren, die in bestimmten Anregungssituationen zu einem für die Person kennzeichnenden beobachtbaren Verhalten führen. Die für eine Person typische Führungsverhaltensweise läßt sich in diesem Sinne als Ausdruck einer ganz bestimmten personalen Disposition deuten. Dies hat in der Forschung dazu geführt, Vorgesetzte danach zu differenzieren, wie sich ihr Führungsverhalten voneinander unterscheidet, ob sie z.B. zu einem autoritären oder kooperativen Führungsstil (Neuberger, 1972; Seidel, 1978) neigen. Obwohl das beobachtbare Verhalten stets durch Merkmale der Person und der Situation determiniert wird, neigt die herkömmliche Führungsverhaltensforschung dazu, die personelle Determination stärker zu beachten, als wichtiger einzuschätzen und entsprechend ein für die Person typisches Führungsverhalten anzunehmen, das in unterschiedlichen Situationen anzutreffen ist. Die verschiedenen Ansätze auf diesem Gebiet unterscheiden sich dennoch erheblich.

Sieben exemplarisch ausgewählte Konzepte, die nun vorgestellt werden, nehmen nicht jeweils inhaltlich unterschiedliches Führungsverhalten in den Blick. Sie illustrieren zum einen Studien und Verzweigungen der wissenschaftlichen Entwicklung und betrachten zum anderen z.T. gleiche Phänomene aus unterschiedlicher Perspektive.

4.2.1 Führungsstil

Initiiert wurden derartige Untersuchungen durch das klassische Experiment von Lewin, Lippitt und White (1939) an amerikanischen Kindern. Besonders einflußreich waren dabei die Untersuchungen zu den Auswirkungen eines sog. „autoritären“ im Vergleich zu einem „demokratischen“ Führungsstil, was im Experiment durch eine geringe bzw. eine hohe Möglichkeit der „Geführten“ zur Partizipation operationalisiert wurde. Dabei muß kritisch festgehalten werden, daß empirisch nicht überprüft wurde, ob es derart definierte Führungsstile, die hier im Rollenspiel gezeigt werden sollten, in der Praxis überhaupt gibt. Das Ergebnis des Experiments jedoch, daß nämlich der demokratische Führungsstil zu höherer Zufriedenheit und positiveren Einstellungen als der autoritäre führt, während die Auswirkungen auf die Leistung nicht so eindeutig zu sein scheinen, wurde vielfach rezipiert und das Experiment selbst in vielerlei Variationen wiederholt. Neuberger (1972) hat die Ergebnisse zusammengefaßt, wie es Abbildung 4 zeigt.

	Überlegenheit des autor. Führungsstils	kooperat. Führungsstils	Keine eindeutige Überlegenheit eines Führungsstils
Leistung	9	8	6
Einstellungen	6	17	5

Abbildung 4:

Wirkungen des Führungsstils in experimentellen Untersuchungen

Man erkennt, daß der kooperative Führungsstil (die Bezeichnung demokratisch hat sich nicht durchgesetzt, weil sie Gedanken an die Wahl des Führenden nahelegt) zwar in der Regel zu einer höheren Zufriedenheit, nicht aber zu besseren Leistungen führt.

Da bei derartigen experimentellen Untersuchungen offenbleibt, inwieweit die Befunde auf die Praxis generalisiert werden können, sind die zusammenfassenden Darstellungen von Stogdill (1974) und Seidel (1978) von Interesse. Hier wurden auch Fragebogenstudien und Felduntersuchungen berücksichtigt, also Studien, die sich auf in der Praxis beobachtbares und nicht „hergestelltes“ Führungsverhalten beziehen, wobei sich im wesentlichen ein gleiches Ergebnis zeigt. Kooperative Führung hat höhere Arbeitszufriedenheit der Geführten zur Folge; eindeutig positive Leistungseffekte dieses Führungsstils lassen sich nicht nachweisen. Es kommt ganz offensichtlich auch hier auf die Situation an. In welcher Kultur, in welcher Branche, in welchem Unternehmensbereich, bei welchen geführten Personen etc. ist kooperative Führung leistungssteigernd, unter welchen Bedingungen leistungsmindernd? Und auch bei der Interpretation der Ergebnisse erscheint Vorsicht geboten, da vielfach die Kausalitätsfrage unbeantwortet bleibt. Führt tatsächlich der kooperative Führungsstil – z. B. über eine erhöhte Motivation der Geführten – zur höheren Leistung oder ist aufgrund der guten Leistungen in der Arbeitsgruppe der Vorgesetzte bereit, sich kooperativ zu verhalten? Da Feldexperimente zur Führung nur sehr schwer durchzuführen sind, steht eine Antwort auf derartige Fragen aus (Allerbeck, 1977).

4.2.2 Dimensionen des Führungsverhaltens

Verwandt mit den Führungsstilexperimenten bzw. -untersuchungen sind jene Studien zum Führungsverhalten und dessen Auswirkungen, die von der Staatsuniversität von Ohio initiiert wurden (Fleishman, 1973; Yukl, 1971). Hier war das Besondere, daß die Geführten darum gebeten wurden, mit Hilfe standardisierter Fragebögen mit geschlossenen Fragen das Verhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten anonym zu beschreiben. Derartige Erhebungsinstrumente hatten zu Beginn ca. 1800 Items, wurden aber im Zuge der Entwicklung zu handlichen und praktikablen Instrumenten der Aufwärtsbeurtei-

Im klassischen Experiment von Kurt Lewin und seinen Mitarbeitern zum Führungsstil wurde nicht reales Führungsverhalten beobachtet, sondern es wurden bestimmte Führungsstile durch Rollenanweisung „hergestellt“.

Kooperatives Führungsverhalten bedingt keineswegs regelmäßig höhere Leistungen.

Beschreiben Unterstellte in standardisierten Fragebögen das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten, so lassen sich aus diesen Daten in der Regel zwei voneinander unabhängige Verhaltensdimensionen extrahieren: Leistungs- und Mitarbeiterorientierung.

Verbreitete Formen des Führungstrainings verfolgen das Ziel, die Verhaltensaushprägung des Trainierten in beiden Dimensionen zu steigern.

Zur Führung gehört, den Zusammenhalt der Gruppe zu sichern und sie auf ein Ziel hin zu bewegen.

lung mit z.T. weniger als 100 Items (Stogdill, 1963; Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971). Die große Resonanz der Forschungsbefunde der Ohio-Gruppe beruht z.T. darauf, daß Faktorenanalysen relativ regelmäßig (zusammenfassend Neuberger, 1976) auf zwei Dimensionen des Führungsverhaltens hinwiesen: „Consideration“ (auch mit praktischer Besorgtheit oder Mitarbeiterorientierung übersetzt) sowie – statistisch davon unabhängig – „Initiating structure“ (auch mit Aufgaben-, Leistungs- oder Zielorientierung übersetzt). Obwohl in vielen Untersuchungen auch weitere Faktoren gefunden wurden, fanden diese in der Praxis kaum Beachtung. Die genannte Zweifaktoren-Lösung regte Blake & Mouton (1964) zur Konzeption ihres Verhaltensgitters an, das Abbildung 5 zeigt und das die Grundlage vieler Führungstrainings in den unterschiedlichsten Kulturen wurde.

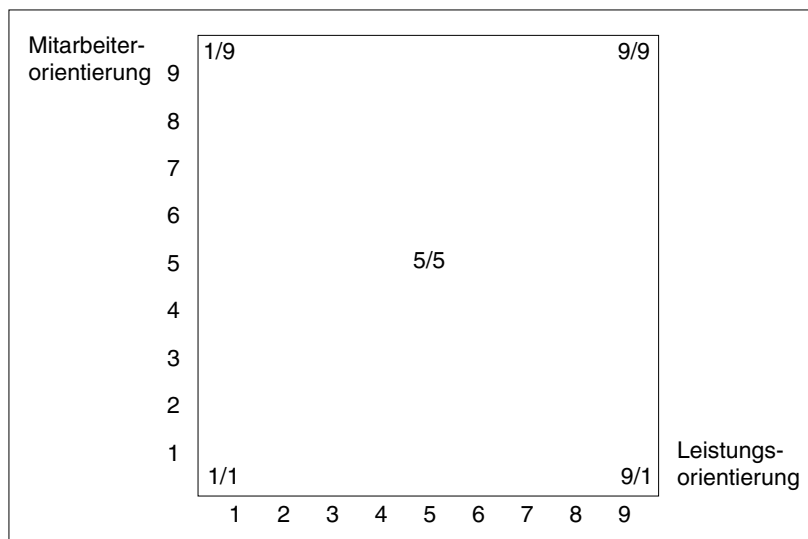


Abbildung 5:
Verhaltensgitter nach Blake und Mouton

Es wird – knapp gesagt – in einem derartigen „Grid-Seminar“ das Führungsverhalten des Seminarteilnehmers zunächst diagnostiziert und im Verhaltensgitter eingetragen und sodann durch entsprechende Übungen, Rollenspiele und Rückmeldungen sein Verhalten hin auf das Lernziel „9/9“ bewegt. Damit wird implizit angenommen, daß hohe Ausprägungen sowohl in der Mitarbeiterorientierung als auch in der Leistungsorientierung positive Effekte auf den Führungserfolg haben. Die empirische Forschung (zusammenfassend Neuberger, 1976; Allerbeck, 1977) bestätigt dies nicht. Die Korrelation zwischen der Aufgabenorientierung des Vorgesetzten und verschiedenen Leistungsmaßen der Geführten ist niedrig und streut weit; konsistente Ergebnisse liegen hier nicht vor. Dagegen ist die Korrelation zwischen der Mitarbeiterorientierung und der Zufriedenheit der Geführten in der Regel hoch. Dies allerdings –worauf Allerbeck hinweist – sollte nicht naiv interpretiert werden. Möglicherweise handelt es sich hier um eine Kontamination: Es ist vielfach schlicht der Ausdruck der Zufriedenheit, den Vorgesetzten als mitarbeiterorientiert zu beschreiben.

Die beiden Führungsverhaltensdimensionen „Consideration“ und „Initiating structure“ gewinnen erhebliche Schlüssigkeit, wenn man von einer sozialpsychologischen Theorie der Führung in Gruppen ausgeht (Lukasczyk, 1960). In einer zielorientierten Gruppe geht es ja um zweierlei:

- den Zusammenhalt der Gruppe zu sichern (Kohäsion) und
- die Gruppe auf das Ziel hin zu bewegen (Lokomotion).

Es spricht vieles dafür, daß Vorgesetzte durch ihre Mitarbeiterorientierung die Kohäsion fördern durch ihre Leistungsorientierung dagegen zur Lokomotion und damit zum Erreichen des Ziels beitragen.

Bales & Slater (1969) haben auf der Grundlage sozialpsychologischer Kleingruppenexperimente darauf hingewiesen, daß die beiden soeben genannten Funktionen nicht immer von einer gleichen Person ausgeübt werden müssen. Es kann zum sog. „Führungsdual“ kommen. Eine Person wird zum „Tüchtigkeitsführer“, eine andere zum „Beliebtheitsführer“. Während der Tüchtigkeitsführer die Gruppe auf das Sachziel hin bewegt, ist es die Aufgabe des Beliebtheitsführers die emotionalen Beziehungen der Gruppenmitglieder zu pflegen und so den Zusammenhalt der Gruppe zu sichern. Wenn Tüchtigkeits- und Beliebtheitsführer gut zusammenarbeiten, wie etwa Vater und Mutter in der gut funktionierenden traditionellen Familie oder Bundeskanzler und Bundespräsident in der Bundesrepublik Deutschland, kann dies den Erfolg und Bestand einer Arbeitsgruppe sichern. Entsprechend wird gelegentlich der Praxis empfohlen, einen „Tüchtigen“ mit der Führung einer Gruppe zu betrauen, den „Beliebten“, der aber – z. B. wegen seines Alters – mit dem Tüchtigen nicht konkurriert, zu dessen Stellvertreter zu machen.

4.2.3 Führung als Rollenverhalten in Dyaden

Führungsverhaltensfragebögen, mit deren Hilfe die Ausprägung in „Consideration“ und „Initiating structure“ ermittelt werden, sind vielfach kritisiert worden u.a. auch damit, daß sie nicht objektiv seien (Nachreiner, 1978). Tatsächlich kann man häufig feststellen, daß ein gleicher Vorgesetzter von seinen verschiedenen Mitarbeitern auch unterschiedlich beurteilt wird. Die Varianz der Urteile über einen Vorgesetzten ist meist größer als jene, die zwischen den Urteilen über verschiedene Vorgesetzte besteht. Dies kann ein Hinweis auf die mangelnde Objektivität und damit wohl auch Reliabilität und Validität der Erhebungsinstrumente sein, es kann aber auch als Indikator eines bedeutsamen Phänomens des Führungsgeschehens interpretiert werden, auf das vor allem Graen & Uhl-Bien (1995) in ihrer Theorie der Führungsdyaden hingewiesen haben. Demnach ist Führung ein Interaktionsprozeß, der sich zwischen dem Führenden und einem jeden der Geführten in unterschiedlicher Weise abspielt. Entsprechend wird sich der Führende dem Mitarbeiter A gegenüber anders verhalten als dem Mitarbeiter B, der möglicherweise seine Aufgaben kompetenter erledigt, als sympathischer erlebt wird, hilfsbereiter ist oder ähnliches mehr. Demnach läßt sich das Führungsverhalten des Vorgesetzten nicht generalisierend in dem Sinne beschreiben, daß es allen Geführten gegenüber gleich sei, sondern es kommt darauf an, die Interaktion in den jeweiligen Dyaden zu analysieren. Die geführte Gruppe ist entsprechend ein Aggregat aus einer Vielzahl derartiger Führungsdyaden.

4.2.4 Weg-Ziel-Theorien der Führung

Die Besonderheit eines jeden Mitarbeiters für das Führungsverhalten des Vorgesetzten wird auch in der „Weg-Ziel-Theorie“ thematisiert (Evans, 1970; House, 1971). Sie hat weder in der Wissenschaft noch in der Praxis große Resonanz erfahren (Neuberger, 1995b). Unterstellt wird damit beim erfolgreich Führenden folgendes Kalkül: Er versetzt sich in den Mitarbeiter und weiß, welche Ziele diesem wichtig und wertvoll sind. Er weiß außerdem, ob die Verhaltensweisen, die der Führende vom Mitarbeiter fordert, von diesem als Weg zu erwünschten Zielen, z. B. Anerkennung zu finden, in Ruhe gelassen zu werden, erlebt werden. Derartige Weg-Ziel-Verknüpfungen bei einem jeden Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte kennen und einem jeden gegenüber entsprechend handeln. Unterstellt wird also ein rationales Entscheidungskalkül bei den Mitarbeitern sowie ein rationales Kalkül dieser Kalküle beim Führenden, wobei darüber hinaus noch vorausgesetzt wird, daß dieses Wissen auch zum Führungshandeln wird.

In Kleingruppen findet man häufig ein „Führungsdual“, d.h. eine Person übernimmt die Rolle des „Tüchtigkeitsführers“, eine andere jene des „Beliebtheitsführers“.

Graen geht in seiner Theorie der Führungsdyaden davon aus, daß der Führende sich jedem seiner Mitarbeiter gegenüber anders verhält, so daß es nicht adäquat erscheint, nach einem generellen Führungsstil eines Vorgesetzten zu suchen.

Nach den Weg-Ziel-Theorien der Führung sollte der Vorgesetzte wissen, welche Verhaltensweisen die Unterstellten als Weg zu den von ihnen hoch bewerteten Zielen interpretieren.

Wendet man das Konzept des operanten Konditionierens auf die Führung an, so wirkt diese dadurch, daß der Führende die Bedingungen des Verhaltens der Geführten und die Konsequenzen dieses Verhaltens kontrolliert.

Das Konzept der transaktionalen Führung interpretiert Führung als Austauschbeziehung zwischen Führendem und Geführten.

Die „Verwandlung“ des Geführten durch den Führenden ist der Kern des Konzepts der transformationalen Führung.

4.2.5 Führung als Verhaltensmodifikation der Geführten

Mehr Akzeptanz als die auf unrealistischen Vorannahmen aufbauende Weg-Ziel-Theorie hat der Verhaltensmodifikationsansatz (Luthans & Kreitner, 1976) gefunden, der letztlich die Theorie des operanten Konditionierens von Skinner (1938) auf die Führung überträgt. Es gilt im Sinne des S-O-R-K-Paradigmas die Auslösebedingungen zu analysieren, die bei einer bestimmten Person zu einem spezifischen Verhalten führen und sodann die Konsequenzen zu kontrollieren, die diesem Verhalten folgen. Dabei sollte der die Konsequenzen kontrollierende Vorgesetzte sich an die Regeln der Quoten- oder Intervallverstärkung halten, die von der Lernpsychologie erarbeitet wurden. Dieser lerntheoretische Führungsansatz hat aus ethischer Perspektive Kritik gefunden – u.a. deshalb, weil er die Arbeitsorganisation mit einer Skinnerbox gleichsetzt – aber auch aus pragmatischen Gründen: Der Vorgesetzte kontrolliert keineswegs stets allein die Konsequenzen des Verhaltens seiner Mitarbeiter. Was er kritisiert, kann z. B. hohes Lob des nächst höheren Vorgesetzten oder der Stabsabteilung finden (Berthold, 1982; Neuberger, 1995b). Belohnung und Belohnungsentzug im Unternehmen erfolgen nicht nach einheitlichen Kriterien.

4.2.6 Führung als Transaktion

Der Geführte verfolgt mit seinem Handeln spezifische Ziele (Kaschube, 1997). Auch das Handeln von Führenden ist zielorientiert. Entsprechend liegt es nahe, Führung als Austausch, als Transaktion (Burns, 1978) zu interpretieren: Läßt sich der Geführte für die Ziele des Führenden gewinnen, so sorgt dieser dafür, daß der Geführte auch seine Ziele erreicht. Gerade die zuletzt besprochenen Konzepte lassen sich auch in diesen Sinne interpretieren.

Bass & Avolio (1990), die die transaktionale Führung einer transformationalen gegenüberstellen, über die gleich gesprochen werden wird, haben ein Erhebungsinstrument entwickelt, mit dessen Hilfe auch transaktionale Führung erfaßt werden kann. Befragt werden die Geführten mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens, des MLQ („multifactor leadership questionnaire“). Items, die transaktionale Führung messen, lauten z. B.: „Weist mich darauf hin, was ich erhalten werde, wenn ich die Anforderungen erfülle“ oder „Vermeidet Eingriffe, außer wenn ich gestellte Ziele nicht erreiche.“

Sieht man Führung als Transaktion, so steht man in der Tradition der ökonomischen Theorie des Marktes (Smith, 1776) bzw. – nun spezifisch – in jener der sozialwissenschaftlichen Austauschtheorien (Homans, 1961; Adams, 1963).

4.2.7 Führung als Transformation

Gänzlich anders ist die Perspektive beim Konzept der transformationalen Führung. Hier wird angenommen, daß der Geführte durch den Führenden und sein Verhalten „verwandelt“ wird, sich z. B. höhere Ziele setzt und nicht aus reinem Eigeninteresse handelt. Die Verwandtschaft mit den Konzepten des Charisma (4.1) und des symbolischen Management (5.) ist offensichtlich.

Der Entwicklung dieser Perspektive entspricht die Forderung der Praxis, Vorgesetzte sollten nicht nur „Manager“ sein, sondern vor allem „Leadership“ zeigen (Bennis, 1990).

Transformationale Führung soll entsprechend (Bass & Avolio, 1990) über veränderte Beziehungen zwischen Führenden und Geführten den letztgenannten das Erlebnis von Größe, Stärke und Erfolg vermitteln (Bennis & Biederman, 1998).

Innerhalb des bereits genannten MLQ differenzieren Bass & Avolio (1990) zwischen vier Komponenten transformatorischer Führung, die auch in jeweils getrennt voneinander konzipierten praxisbezogenen Führungsempfehlungen (Scholz, 2000) in jüngster Zeit starke Beachtung finden:

- Charisma (z. B. „Ich bin stolz darauf, mit ihm/ihr zusammenzuarbeiten“),
- inspirierende Motivierung (z. B. „Verwendet Symbole und Bilder, um unsere Zielvorstellungen zu verdeutlichen“),
- intellektuelle Stimulierung (z. B. „Ermöglicht es mir, alle Probleme in einem neuen Licht zu sehen“),
- individuelle Wertschätzung (z. B. „Berät, fördert und unterstützt mich, wenn es notwendig ist“).

Diese Skalen sind allerdings nicht unabhängig voneinander, im Gegenteil, ihre Interkorrelation ist hoch (Geyer & Steyrer, 1998).

Empirische Untersuchungen von Geyer & Steyrer (1998) an Führungskräften österreichischer Sparkassen mit Hilfe des von Bass & Avolio (1990) entwickelten Verfahrens zeigen, daß sowohl transaktionale als auch transformationale Führung mit langfristigem Erfolg, operationalisiert über objektive Indikatoren, korrelieren und nach einem Lisrel-Modell dafür ursächlich sind.

4.3 Die Situation

Die Theorien der Führungsdyade und des Weg-Ziel-Konzepts zeigen bereits, daß gleiches Führungsverhalten keineswegs immer zu gleichen Effekten führt. Es kommt auch auf die Situation – in den soeben genannten Beispielen auf die Besonderheiten des jeweiligen Mitarbeiters – an. Dieses „Es kommt darauf an“ ist ein in der Praxis bekannter und häufig gehörter Satz. In der Wissenschaft gibt es nun vielfältige Bemühungen darum zu klären, auf was es ankommt. Daraus sind mehrere sog. Situationstheorien der Führung entstanden, auf die hier nicht im Detail eingegangen werden kann. Als Pionier darf Fiedler (1967) mit seiner Kontingenztheorie gelten, die er seit über 30 Jahren fortentwickelt und verteidigt (Fiedler & Mai-Dalton, 1995). Im Kernpunkt geht es in der Kontingenztheorie darum, einen optimalen Fit zwischen dem Führenden und seiner Situation zu sichern, um hohe Leistung der geführten Gruppe wahrscheinlich zu machen. Dieser Kontingenzansatz wurde dabei weitgehend empirisch ohne intensive theoretische Vorarbeiten entwickelt. Ermittelt wird ein bipolar konzipiertes Persönlichkeitsmerkmal des Vorgesetzten, seine motivationale Orientierung. Der Vorgesetzte wird gebeten, den schlechtesten Mitarbeiter, den er je hatte, auf 18 wertenden Skalen zu beurteilen, die durch polare Merkmale verbal verankert sind. Die Summe der Skalierung ergibt den die Führungskraft kennzeichnenden LPC (= least preferred coworker) Wert. Vorgesetzte, die selbst den schlechtesten ihrer Mitarbeiter noch relativ positiv bewerten, sind mitarbeiterorientiert, d. h. für sie ist die Führungsaufgabe ein Mittel, um mit Menschen zusammenzusein. Wertet der Vorgesetzte dagegen den schlechtesten Mitarbeiter ausgesprochen negativ, so ist er aufgabenorientiert, d.h. der Mitarbeiter ist für ihn ein Mittel zu dem Zweck, die Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Die Führungssituation kann für den Vorgesetzten – operationalisiert über 8 Stufen – sehr positiv oder sehr negativ sein, wobei das Maß sich aus Kombination dreier Variabler ergibt:

- der Führer-Geführten-Beziehung,
- der Aufgabenstruktur und
- der Positionsmacht.

Als Führungserfolg wird die Leistung der geführten Gruppe definiert. Die von Fiedler ermittelten Untersuchungsergebnisse zeigen, daß in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen Mitarbeiterorientierung des Führenden mit der Leistung der geführten Gruppe negativ, in mittleren Situationen aber positiv korreliert. Abbildung 6 visualisiert dies.

Fiedler empfiehlt nun für günstige oder ungünstige Situationen einen aufgabenorientierten, für mittlere Situationen einen mitarbeiterorientierten Vorgesetzten. Da diese motivationale Orientierung, als Persönlichkeitsmerkmal verstanden, nur schwer zu verändern sei, könne man das Ziel durch adäquate

Sowohl transaktionale als auch transformationale Führung bedingen langfristigen Führungserfolg.

Fiedler operationalisiert als Merkmale der Führungssituation die Führer-Geführten-Beziehungen, die Aufgabenstruktur und die Positionsmacht des Führenden. Warum ausgerechnet diese? Warum nur diese?

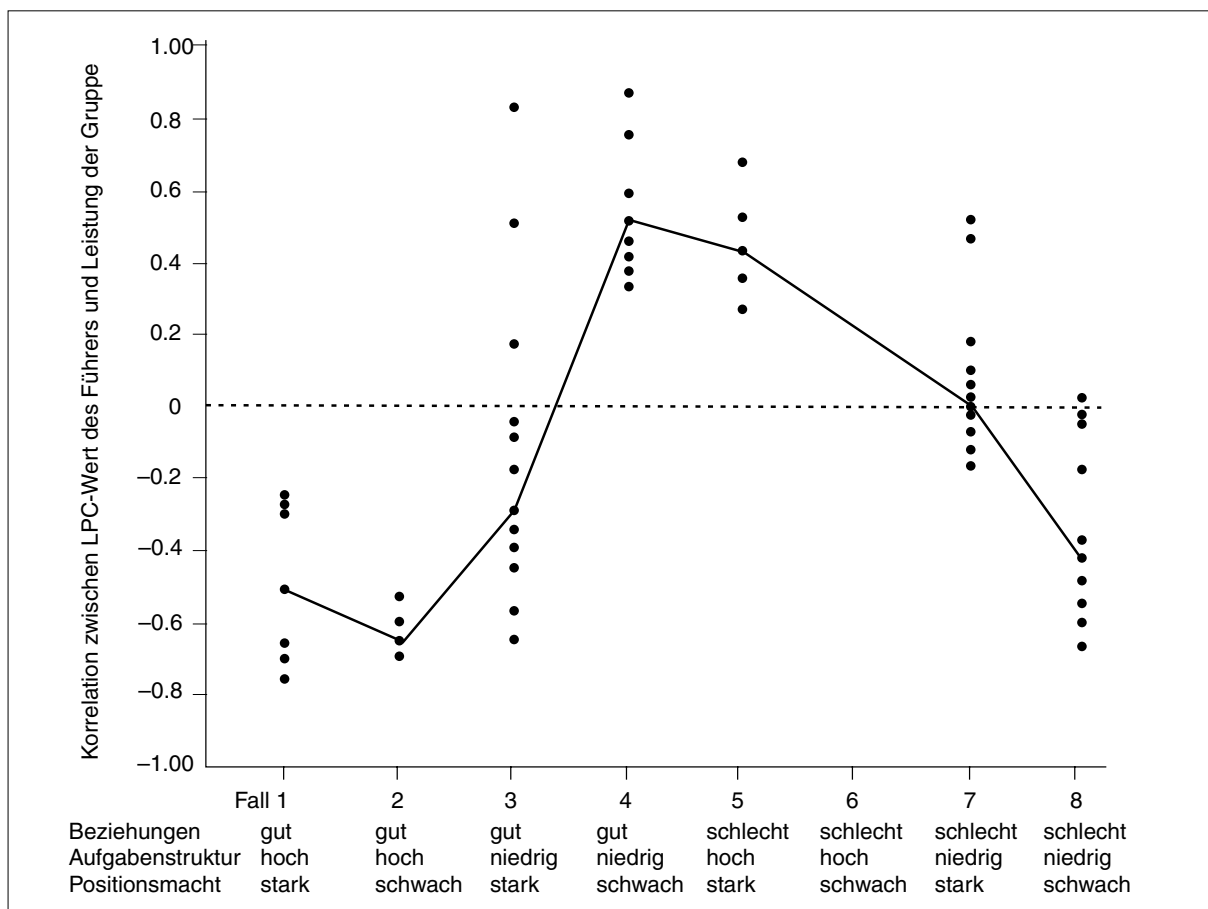


Abbildung 6:

Korrelation zwischen LPC-Werten und Leistung unter verschiedenen situativen Bedingungen

Fiedler hält die motivationale Orientierung des Vorgesetzten für kaum veränderbar; er empfiehlt daher Personalselektion bzw. Situationsgestaltung, um den Führungserfolg zu sichern.

Im Modell von Vroom und Yetton erhält der Vorgesetzte den Rat, in welchem Maße er die Mitarbeiter in Abhängigkeit von seiner von ihm wahrgenommenen Führungssituation an den Führungsentscheidungen beteiligen sollte.

Personalselektion erreichen oder dadurch, daß man die Situation den Besonderheiten des Führenden angleiche.

Die Kontingenztheorie von Fiedler ist intensiv kritisiert worden (Neuberger, 1980; Gebert & v. Rosenstiel, 1996; Scholz, 2000). Ihr wurde vorgeworfen, daß sie atheoretisch konzipiert sei, daß das zentrale Persönlichkeitsmerkmal des Führenden in einer obskuren, unreliablen und unvaliden Weise gemessen werde, daß die drei die Situation bestimmenden Parameter willkürlich ausgewählt und nicht unabhängig voneinander seien, daß das Erfolgskriterium einseitig festgelegt werde und daß sich schließlich die von Fiedler ursprünglich vorgestellten Befunde kaum replizieren ließen. Dennoch bleibt Fiedler das historische Verdienst (Neuberger, 1995b), die Wissenschaft auf die Suche nach Moderatoren der Beziehung zwischen den Merkmalen des Führenden und dem Führungserfolg gebracht zu haben.

Eine positivere Resonanz in Wissenschaft und Praxis (Jago, 1995) hat das ursprünglich von Vroom und Yetton (1973) konzipierte und vielfach weiterentwickelte (Vroom & Jago, 1991; Jago, 1995) sogenannte normative Entscheidungsmodell der Führung gefunden. Hier geht es nicht generell um Führungsverhalten oder Führungsstil, sondern um eine Dimension dieses Verhaltens: Wieviel Partizipation der Mitarbeiter sollte der Vorgesetzte bei Führungsentscheidungen zulassen bzw. fordern? Er kann allein entscheiden, er kann sich von Mitarbeitern beraten lassen oder er kann sie voll in den Entscheidungsprozeß einbeziehen. Vroom & Yetton (1973) gehen nun – gestützt auf umfangreiche Forschungsbefunde – davon aus, daß es „das“ optimale Entscheidungsverhalten des Vorgesetzten nicht gibt, sondern je nach Ziel und Situation ein anderes Verhalten zu empfehlen sei. In zwei unterschiedlichen Modellen geht es unter der genannten Perspektive um die Opti-

mierung der Führungsentscheidung an unterschiedlichen Kriterien. In der Version 1 sollen Qualität, Akzeptanz und Ökonomie der Führungsentscheidungen sichergestellt werden, während in der 2. Version statt der Ökonomie die Weiterqualifikation der Mitarbeiter zum Ziel erhoben wird. Andere – durchaus denkbare – Optimierungskriterien werden nicht berücksichtigt. Der Vorgesetzte wird nun mit 7 Fragen – wie z. B. „Habe ich genügend Information, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können?“ oder „Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?“ – konfrontiert, die er jeweils mit ja oder nein beantworten soll. Aufgrund dieser Entscheidungen wird er durch einen sog. Entscheidungsbaum geführt, an dessen „Astspitzen“ er nach der Beantwortung der letzten Frage die Empfehlung findet, eine Gruppenentscheidung zuzulassen, sich beraten zu lassen oder allein zu entscheiden. Validierungsstudien zeigen, daß erfolgreiche Führungsentscheidungen häufiger auf modellkonforme Weise getroffen wurden als nicht erfolgreiche (Jago, 1995). Kritisiert wurde dennoch das im ganzen mechanistisch erscheinende Konzept, die letztlich autoritäre Ideologie hinter einer technizistischen Fassade und die Voraussetzung einer subjektiven Rationalität der Führungskraft, die ja im Stande sein muß, die eigene Führungssituation valide zu beurteilen, um aus dem Modell einen brauchbaren Rat zu beziehen (Neuberger, 1995b).

Das Vroom-Yetton-Modell wurde zur Grundlage eines inzwischen verbreiteten standardisierten Trainingskonzepts (Böhnisch, 1991), innerhalb dessen Führungskräfte – von Kurzfällen ausgehend – eigene Führungsentscheidungen den Vorgaben des Modells anpassen.

4.4 Führungserfolg

Führungstheorien sind – darauf wurde im Abschnitt 2 hingewiesen – häufig Theorien des Führungserfolgs. Eines ihrer vielen Probleme besteht darin, diese abhängige Variable nicht klar operationalisieren zu können, weil sie in der Praxis von Organisation zu Organisation, von Situation zu Situation anders und vielfach vage bestimmt wird. Smith hat bereits 1967 diesen Zustand beklagt. Lent, Aurbach & Levin (1971) fanden bei einer Analyse von 12 Jahrgängen der „Personnel psychology“ über 1500 Kriterien des Führungserfolgs, von denen sich nahezu 2/3 auf Rating-Daten, dagegen nur 17% auf direkte und harte Indikatoren wie Leistungsdaten, Arbeitsstichproben oder Produktionsziffern stützten. Witte (1995) hat aus betriebswirtschaftlicher Sicht versucht, Erfolgsindikatoren zu kategorisieren, wie Abbildung 7 zeigt.

Neuberger (1976, 1995b) hat verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, Kriterien des Führungserfolgs zu gewinnen. Welche schließlich gewählt werden, hängt von der Politik des jeweiligen Unternehmens ab, das – da es an einem Zielsystem (Heinen, 1971) orientiert ist – meist multiple Erfolgskriterien definieren wird. Diese werden in der Beurteilung durch Vorgesetzte im Rahmen der systematischen Personalbeurteilung (vgl. Kapitel 15) oder Leistungsbewertung, häufig auch in der indirekten Beurteilung, die in Gehaltssteigerungen oder der Aufstiegs geschwindigkeit des einzelnen deutlich wird, oder aber in den genannten objektiven Leistungsmaßen der geführten Gruppe ihren Ausdruck finden können. Dabei wird bereits erkennbar, daß Führungskräfte keineswegs allein an Indikatoren der von ihnen geführten Gruppe, etwa der dort beobachtbaren Produktivität, der gemessenen Arbeitszufriedenheit, der Fluktuations- und Fehlzeitenrate, dem Qualifikationsgewinn der Geführten etc. gemessen werden, sondern auch z.T. an individuellen Leistungen oder aber – und das zeigt die ganze Problematik – auch an dem häufig gar nicht begründeten Ansehen, das sie im Unternehmen genießen. Vielfach sind die Indikatoren des Führungserfolgs nicht für jeden Betroffenen durchschaubar sowie generell nicht klar beschrieben und gewichtet. Es wird kaum erkennbar, ob nur Ergebnisse oder auch Verhaltensweisen, wie sie etwa in den Führungsgrundsätzen vieler Unternehmen niedergelegt wurden, zum Erfolgskriterium zählen. Schließlich bleibt es offen, ob die unternehmensweit kommunizierten Indikatoren auch jene sind, die bei personellen

Erfolgreiche Führungsentscheidungen werden häufiger in einer dem Vroom-Yetton-Modell entsprechenden Weise getroffen als nicht erfolgreiche.

In der Praxis fehlen häufig klare Aussagen dazu, was als Führungserfolg gilt.

Aufstieg in Organisationen ist vielfach nicht von den zuvor erbrachten Leistungen abhängig.

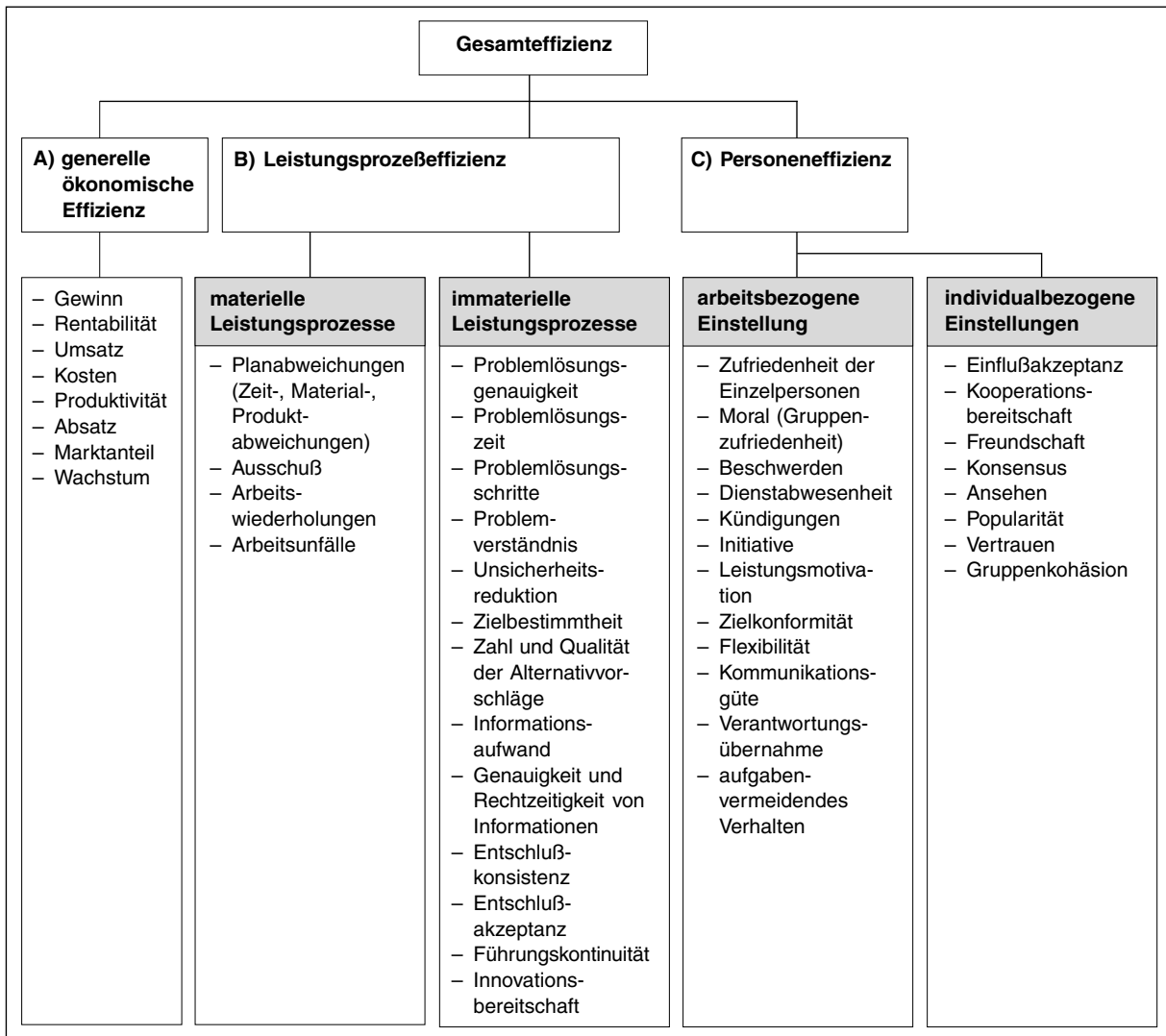


Abbildung 7:
Effizienzvariablen der Führung (nach Witte, 1995)

Verhaltensweisen des Führenden, die zum Erfolg der geführten Gruppe beitragen, sind nicht mit jenen identisch, die die individuelle Karriere befördern.

Entscheidungen – wenn es etwa um Entlassung, Versetzung, Gehaltserhöhung oder Aufstieg geht – den Ausschlag geben.

Dieser soeben genannte Aspekt sei an einem Beispiel illustriert. Luthans & Rosenkrantz (1995) klassifizierten – wie bereits im Abschnitt 3.2 dargestellt – das kommunikative Handeln von Führungskräften in Routinekommunikation, traditionelle Managementfunktionen, Beziehungspflege und Human Resources Management. Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz (1988) haben nun empirisch ermittelt, wie sich der prozentuale Anteil dieser Kommunikationsarten bei erfolgreichen im Gegensatz zu effektiven Managern verteilt. Erfolg wurde dabei an der Karrieregeschwindigkeit festgemacht, die Effektivität an einem kombinierten Maß aus quantitativen und qualitativen Erfolgskriterien der geführten Einheit, der Zufriedenheit der Untergebenen und dem erfragten Commitment der Untergebenen. Also: Erfolgreiche machen Karriere, die Effektiven führen zielbezogen gut. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 8.

Man erkennt, daß jene Führungskräfte, die rasch aufsteigen, nahezu die Hälfte ihrer Kommunikationszeit in die Beziehungspflege, die Mikropolitik, investieren, während sich jene, die – vermutlich im Sinne der Unternehmensziele – effektiv sind, sich vor allem um die für die Alltagsarbeit erforderliche Routinekommunikation und um die Führung und Förderung ihrer Mitarbeiter kümmern. Freilich läßt die Studie die Kausalitätsfrage offen. Macht je-

	Alle Manager	Erfolgreiche Manager	Effektive Manager
Routinekommunikation	29	28	44
trad. Managementfunktionen	32	13	19
Beziehungspflege	19	48	11
Human Resource Management	20	11	26
Summe	100	100	100

Abbildung 8:

Relative Verhaltenshäufigkeiten (Prozent) von erfolgreichen und effektiven Führungskräften

mand Karriere, weil er viel Mikropolitik betreibt, oder wird diese Beziehungspflege erforderlich, wenn man in höhere Positionen aufsteigt?

Der exemplarische Befund erlaubt jedoch Zweifel an Ideologien wie „Leistung lohnt“ oder „Bei uns kommt der Tüchtige voran“. Was sich in den Führungsgrundsätzen vieler Unternehmen findet, wird offensichtlich vielfach nicht gelebt.

5 Konsequenzen für die Praxis

Anwendungsorientierte Wissenschaft (Gebert & v. Rosenstiel, 1996) ist in ihrer Forschung nicht nur dem Kriterium der „Wahrheit“, sondern ebenfalls dem der „Nützlichkeit“ verpflichtet. Sie muß sich auch daran messen lassen, ob ihre Forschungsbefunde den Organisationen und den in ihnen arbeitenden Menschen nützen. Nun ist es ganz offensichtlich, daß angesichts der nahezu unbegrenzten Vielfalt unterschiedlicher Situationen in Organisationen und ihrer Unvergleichlichkeit und Komplexität keine Forschungsbefunde vorliegen können, die in jeweils spezifischen und letztlich einmaligen Konstellationen wissenschaftlich begründete Handlungsempfehlungen geben können. Forschung generalisiert und geht stets von vereinfachten Situationsbedingungen aus. Dennoch kann die verhaltenswissenschaftliche Führungsforschung ein inzwischen umfangreiches Hintergrundwissen (Heckhausen, 1976) liefern, das den in der Praxis tätigen Organisationspsychologen oder jenen Personen, die mit organisationspsychologischem Wissen selbst Aufgaben in der Führung wahrnehmen, hilft. Sie kann aber auch wissenschaftlich begründete Sozialtechnologien (Irle, 1975) bereitstellen, in die ein empirisch fundiertes Veränderungswissen (Kaminski, 1970) eingeflossen ist. Hier fehlt der Raum, derartiges Hintergrundwissen und derartige Sozialtechnologien differenziert darzustellen. So müssen knappe Hinweise genügen.

- Personalauswahl: Die richtigen Führungsnachwuchs- und Führungskräfte zu finden und adäquat zu plazieren ist für das Unternehmen eine Aufgabe von häufig existentieller Bedeutung (vgl. Kapitel 5–7). Die psychologische Forschung hat die Möglichkeit, Kompetenzen und Potentiale von Personen zu erkennen bzw. zu prognostizieren dadurch deutlich verbessert, daß die Personen im Kontext einer konkreten Anforderungssituation gesehen und untersucht werden. Durch den Einsatz strukturierter Interviews, von Assessment Center-Techniken mit situativen Verfahren sowie biographischen Inventaren läßt sich die Validität der eignungsdiagnostischen Urteile deutlich steigern (Schuler, 1996).
- Personalentwicklung: Noch immer ist die Weiterqualifizierung des Führungsnachwuchses in den Unternehmen wenig systematisch. Es findet eine nur unzureichende quantitative und qualitative Personalplanung statt; die Methoden der längerfristigen Entwicklung und aktuellen Qualifizierung entsprechen kaum dem Stand der Forschung; bei Aus-, Fort- und Weiterbildungsprogrammen wird vielfach der Transfer in die Praxis nicht angemessen gesichert. Hier bietet sich der Psychologie ein breites und wachsendes Feld sinnvoller Betätigung (Neuberger, 1994, Holling & Liepmann, 1995, Sonntag, 1999; vgl. Kapitel 9 und 10).

Rezeptartige Aussagen dazu, welches Führungsverhalten in welcher Situation zu welchem Führungserfolg führt, können von der Führungsforschung nicht erwartet werden.

Es wurden wissenschaftlich begründete Sozialtechnologien entwickelt, die zu erfolgreicher Führung in Organisationen beitragen können.

Personalauswahl und -entwicklung tragen dazu bei, geeignete Personen für Führungspositionen zu finden und zu qualifizieren, doch besteht auf diesen Feldern noch erheblicher Forschungsbedarf.

Auch die bewußte Gestaltung der Führungssituation kann zum Führungserfolg beitragen.

Präzise Kriterien des Führungserfolgs können – ähnlich wie Ziele – den Führenden informieren, motivieren und die Basis für Erfolgserlebnisse darstellen.

Das Phänomen Führung verändert sich mit der gesellschaftlichen Entwicklung.

Die Perspektive, unter der man Führung betrachtet, verändert sich mit der wissenschaftlichen Entwicklung.

- Situationsgestaltung: Adäquates Führungsverhalten und die Gestaltung der Führer-Geführten-Beziehungen hängen nicht nur vom Wollen und Können der beteiligten Personen ab, sondern auch von den situativen Rahmenbedingungen. Häufig sind es diese, an denen die Umsetzung des sinnvoll erscheinenden Verhaltenskonzepts scheitert. Hier ist es ratsam, daß Vorgesetzte und Geführte gemeinsam mit den dafür geeigneten Methoden die Situation so gestalten, daß sie das wünschenswert erscheinende Verhalten stützt und nicht behindert. Wissenschaftlich fundierte Verfahrensweisen, die diesen Gestaltungsprozeß begünstigen, sind jene, die unter dem Sammelbegriff der Organisationsentwicklung beschrieben werden (Gebert, 1995).
- Präzisierung des Erfolgskriteriums: Vielfach ist Führungskräften nicht deutlich, an welchen Kriterien ihr Verhalten und ihr Erfolg gemessen werden. Sie haben häufig Zweifel, ob die im Unternehmen kommunizierten Kriterien auch jene sind, die bei späteren Personalentscheidungen auch tatsächlich den Ausschlag geben. Dennoch erscheinen solche Indikatoren bedeutsam, da sie den Führenden über das informieren, was von ihm erwartet wird, ob von ihnen auch Motivationswirkung ausgeht und sie die Basis für Erfolgserlebnisse darstellen. Vernünftige Kriterien für ein angemessenes Verhalten auf dem Weg zu den Zielen sind aus adäquaten Verfahren der Personalbeurteilung (Schuler, 1991) und der Aufwärtsbeurteilung (Neuberger, 2000) zu gewinnen.

Dies können nur Andeutungen sein. Sie reichen aber aus, um zu zeigen, daß das Gebiet der Führung in Organisationen wie kaum ein anderes geeignet ist, der sozial- und verhaltenswissenschaftlich begründeten Praxis sinnvolles Tun zu sichern.

6 Entwicklungstendenzen

Sowohl die Führung in Organisationen als auch die Forschung darüber befinden sich im Wandel (Wiendieck & Wiswede, 1990). Zwar sind beide Veränderungstendenzen nicht unabhängig voneinander, doch soll hier eine Beschränkung auf die Perspektive der Forschung erfolgen. Veränderungen hängen auf diesem Feld einmal damit zusammen, daß die Maschine als Metapher für die Organisation (Morgan, 1997) an Attraktivität bei den Forschern verliert und zum anderen damit, daß der bisher von der Führungsforschung allein auf den Führenden und sein Verhalten gerichtete Blick sich vermehrt auch den Geführten zuwendet. In der Maschinenmetapher der Organisation steckt ja das Kausal-Paradigma: „Ursachen erzeugen Wirkung“. Dem wird zunehmend ein anderes Paradigma gegenüber gestellt, das sich formulieren läßt als „wahrgenommene/gedeutete Situationen sind (als soziale und damit veränderbare Tatsachen) Chancen, individuelle oder gemeinsame Pläne zu verwirklichen“ (Neuberger, 1985, S. 3). Diese Analyse der gemeinsamen Deutungen bestimmt nicht nur die Diskussion um die Unternehmenskultur (Schein, 1985), sondern auch die um die Wirkungen der Führung.

Das sei am Beispiel der sog. symbolischen Führung, wie sie von Pfeffer (1981) beschrieben wird, knapp skizziert. Führung muß, will sie wirken, den Glauben der Geführten an die Bedeutung der Führung stabilisieren. Durch diesen Glauben wird erreicht, daß die Geführten der Führung vertrauen und deren Funktion legitimiert wird. Die jeweiligen Anforderungssituationen sind faktisch so komplex, daß rationale Entscheidungen in vielen Fällen gar nicht möglich sind. Innerhalb der mehrdeutigen und komplexen Welt sorgt der Führende für Gewißheit und Orientierung, obwohl es sich dabei nicht selten um Pseudogewißheit und Pseudoorientierung handelt.

Der Führung kommt vermehrt die Aufgabe zu, trotz objektiver Widersprüche Akzeptanz für Führungsentscheidungen bei den Geführten zu sichern und zwar in einer Weise, daß den Führenden sachbezogene Rationalität zugeschrieben wird, die faktisch nicht besteht.

Neuberger (1995b) hat darauf verwiesen, daß symbolische Führung zweierlei bedeutet:

- „Führung ist symbolisiert“;
- „Führung symbolisiert“.

Ist Führung symbolisiert, so entdecken die Mitarbeiter im Verhalten des Vorgesetzten Sinn; sie deuten den Umstand, daß er persönlich zur Verabschiedung eines verdienten Arbeitnehmers in den Ruhestand Dankesworte spricht, daß er nach der Übernahme eines neuen Amtes zuerst einen wichtigen Kunden begrüßt, bevor er sich mit seinen Mitarbeitern zusammensetzt, daß er auf einen Fehler in der Gruppe nicht mit Sanktionen reagiert, sondern diesen als Lernchance bezeichnet. Hier sind es also die Mitarbeiter, die das Verhalten des Vorgesetzten über das Sichtbare hinaus deuten; sein Verhalten gewinnt Symbolfunktion.

Wenn Führung symbolisiert, so ist es der Vorgesetzte, der aktiv Sinnangebote unterbreitet und z. B. ein gleiches Faktum in einer veränderten Situation neu und anders interpretiert, um auf diese Weise den Mitarbeitern wieder Orientierung zu geben.

Unter der Perspektive „Führung ist symbolisiert“ wurde auf die Aktivität der Geführten hingewiesen und damit ein weiterer Trend in der Führungsforschung angedeutet. In den traditionellen Modellen steht die führende Person mit ihren Eigenschaften, ihrem Verhalten selbst im Mittelpunkt; die Geführten werden zu Objekten des Führungshandelns. Führung aber ist ein sozialer Interaktionsprozeß, der seine Wirkung in der Regel nur dann bei den Geführten entfalten kann, wenn diese aktiv mitwirken, z. B. durch Deutungen des Führungshandelns.

Dieser Gewinn einer neuen Perspektive hat Neuberger dazu veranlaßt, sein klassisches Lehrbuch, das in der 1. und 2. Auflage „Führung“ hieß, ab der 3. Auflage unter dem Titel „Führen und geführt werden“ (1990) erscheinen zu lassen und einen eigenen Abschnitt „Theorien des Geführtwerdens“ neu einzufügen, innerhalb dessen auch die symbolische Führung diskutiert wird.

Führung ist ein Konstrukt; der Gegenstand der Führungsforschung ist zum einen fließend, verändert sich mit der Perspektive der Wahrnehmung und unterliegt allein schon deshalb, selbst wenn das Phänomen „objektiv“ unverändert bliebe, einer potentiell hohen Veränderungsdynamik.

Es ist aber davon auszugehen, daß auch der Sachverhalt sich verändert. Angesichts einer von Menschen gemachten Welt, in der sich die Veränderungsprozesse immer rascher vollziehen, sind die Führenden in Organisationen zugleich Täter und Opfer dieser Dynamik. Für die Führungsforschung ergeben sich daraus stets neue Fragen.

Das hat zur Folge, daß selbst methodisch gut gesicherte Befunde rasch veralten und daher von den Führungsforschern eine Flexibilität zu fordern ist, die in vielen Unternehmen auch den Führungskräften abverlangt wird.

Geführte deuten die Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten.

Die Führungsforschung wendet ihre Aufmerksamkeit zunehmend auch den Geführten zu.

Zusammenfassung

Führung ist ein komplexes Konstrukt, das sich für die interdisziplinäre Forschung eignet. Führung in Organisationen ist lediglich ein Ausschnitt aus der Gesamthematik. Sie wird als bewußte und zielorientierte Einflußnahme definiert, die durch Strukturen (Führungssubstitute) und durch Personen erfolgen kann. Mit dieser personalen Führung setzt sich u. a. die Organisationspsychologie auseinander. Die meisten organisationspsychologischen Führungstheorien betrachten den Führungserfolg als abhängige Variable, den es zu erklären, zu prognostizieren und herbeizuführen gilt. Traditionelle Ansätze sehen die Ursachen des Führungserfolgs in überdauernden Merkmalen der führenden Person (Führungseigenschaften) oder in einem für die Person typischen Führungsverhalten (Führungsstil). Entsprechend gehen die Empfehlungen für die Praxis dahin, Personen mit Führungseigenschaften rechtzeitig zu erkennen und auszuwählen oder aber angemessenes Führungsverhalten durch Training zu entwickeln.

Zusammenfassung

Moderne Führungstheorien dagegen berücksichtigen in jeweils unterschiedlicher Weise als Moderatorvariable die Situation, innerhalb derer sich Führung vollzieht. Dadurch kommt es zu einer solchen Vielzahl denkbarer Einflußgrößen, daß es unrealistisch erscheint, mit Hilfe der Führungsforschung „Erfolgsrezepte“ zu entwickeln, die den Praktiker präzise darüber informieren, was in welcher Situation empfehlenswert ist. Die Führungsforschung befindet sich in einem dynamischen Wandel. Dies liegt zum einen daran, daß Führung sich durch wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche (Globalisierung, Fusionen, neue Organisationsformen etc.) selbst ändert, aber auch daran, daß die Wissenschaft ihre Betrachtungsperspektive modifiziert.

Weiterführende Literatur

Weiterführende Literatur

- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (4. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Schirmer, F. (1991). Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre „Work Activity“-Forschung. In W.H. Staehle & K. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung I* (S. 205-253). Berlin: deGruyter.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1996). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. In R.J. Steers, L.W. Porter & G.A. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at work* (pp. 213-233). New York: McGraw Hill.
- Türk, K. (1995). Entpersonalisierte Führung. In A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 328-340). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Literatur

Literatur

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Albach, H. & Gabelin, T. (1977). *Mitarbeiterführung – Text und Fälle*. Wiesbaden: Gabler.
- Allerbeck, M. (1977). *Ausgewählte Probleme der Führungsforschung*. Diss., Ludwig-Maximilians-Universität, München.
- Bales, R.F. & Slater, P.E. (1969). Role differentiation in small decision making groups. In C. Gibb (Ed.), *Leadership* (pp. 255-276). Harmondsworth: Penguin Books.
- Bartölke, K. & Jorzik, H. (1995). Führung bei Mitbestimmung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1555-1578). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bass, B.M. & Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken*. Berlin: deGruyter.
- Bennis, W. (1990). *Führen lernen. Führungskräfte werden gemacht, nicht geboren*. München: Heyne.
- Bennis, W. & Biederman, P.W. (1998). *Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Hochleistungsgruppen führen und Spitzenleistung erzielen*. Frankfurt: Campus.
- Berthold, H.C. (1982). Behavior Modification in the Industrial/Organizational Environment: Assumptions and Ethics. In R. O’Brion, A. Dickinson & M. Rosow (Eds.), *Industrial Behavior Modification*. New York: Pergamon.
- Bischof, N. (1989). *Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonflikts von Intimität und Autonomie*. München: Piper.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ.
- Böhnisch, W. (1991). *Führung und Führungskräfte training nach dem Vroom/Yetton-Modell*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Brewer, E. & Tomlison, J. (1964). The manager's working day. *The Journal of Industrial Economics*, 12, 191-197.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T. (1957). Management in action. *Operational Research Quarterly*, 8, 45-60.
- Carlson, S. (1951). *Executive behavior. A study in the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strömbergs.
- Comelli, G. (1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung*. München: Hanser.
- Comelli, G. & Rosenstiel, L. v. (1995). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*. München: Beck.
- Conger, J. (1989). *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dreyer, H. (1985). Vierdimensionale Führungs-Konzeption. Die Zukunftsorientierung in der Führungsaufgabe. *Personalführung*, 3, III-XVI.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1995). *Die Biologie des menschlichen Verhaltens. Grundriß der Humanethologie*. München: Piper.
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fayol, H. (1929). *Allgemeine industrielle Verwaltung*. München: Oldenbourg.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F.E. & Mai-Dalton, R. (1995). Führungstheorien – Kontingenztheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 940-953). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fisch, R. & Fiala, S. (1984). Wie erfolgreich ist Führungstraining? *Die Betriebswirtschaft*, 44, 193-203.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Göttingen: Hogrefe.
- Fleishman, E.A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E.A. Fleishman & J.G. Hunt (Hrsg.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-37). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Friedel-Howe, H. (1994). Neue Organisationskonzepte. In L. v. Rosenstiel, M. Hockel & W. Molt (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie. Grundlagen – Methoden – Praxis* (S. VI-4.1 1-20). Landsberg: ecomed.
- Gebert, D. (1978). *Organisation und Umwelt*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (1992). *Traditionsorientierung und unternehmerischer Erfolg*. Saarbrücken: Breitenbach.
- Gebert, D. (1995). Intervention in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 481-494). Bern: Huber.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1996). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 12, 377-401.
- Goodall, J. & van Lawick, H. (1986). *The Chimpanzees of Gombe*. Cambridge: Harvard University Press.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Führungstheorien – von Dyaden zu Teams. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1045-1085). Stuttgart: Poeschel.
- Guest, R.H. (1956). Of time and the form. *Personnel*, 32, 478-486.
- Heckhausen, H. (1976). Relevanz der Psychologie als Austausch zwischen naiver und wissenschaftlicher Verhaltenstheorie. *Psychologische Rundschau*, 27, 1-11.
- Heinen, E. (1971). *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.
- Herrmann, T. (1979). *Psychologie als Problem*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holling, H. & Liepmann, D. (1995). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 285-316). Bern: Huber.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

Fortsetzung Literatur

Fortsetzung Literatur

- Horne, J.H. & Lupton, T. (1965). The work activities of "middle" managers – An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 2, 14-33.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J. & Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories of Leadership. In M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership: Perspectives and Research Directions* (pp. 81-107). New York: Academic Press.
- House, R.J. & Shamir, B. (1995). Führungstheorien – Charismatische Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 878-897). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Irle, M. (1975). *Lehrbuch der Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Jago, A. (1995). Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1958-1975). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jeserich, W. (1981). *Mitarbeiter auswählen und fördern – Assessment Center Verfahren*. München: Hanser.
- Kaminski, G. (1970). *Verhaltenstheorie und Verhaltensmodifikation. Entwurf einer integrativen Theorie psychologischer Praxis am Individuum*. Stuttgart: Klett.
- Kaschube, J. (1997). *Ziele von Führungsnachwuchskräften*. München: Hampp.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for Leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22, 375-403.
- Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). (1995). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirsch, A. (1995). *Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungskräften*. Wiesbaden: Gabler.
- Kirsch, W. (1997). *Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen*. München: Kirsch.
- Klages, H. (1967). *Rationalität und Spontaneität*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftungs-Verlag.
- Kleinmann, M. (1997). *Assessment-Center*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kolodny, H.F. (1995). Matrixorganisation und Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1483-1495). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Korman, A.K. (1966). Consideration, initiating structure and organizational criteria: A review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.
- Kotter, J.P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 60 (6), 156-167.
- Kummer, H. (1992). *Weißer Affen am roten Meer*. München: Piper.
- Lent, R.H., Aurbach, H.A. & Levin, L.S. (1971). Predictors, criteria, and significant results. *Personnel Psychology*, 24, 519-533.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lord, R.G., DeVader, C.L. & Alliger, G.M. (1986). A meta analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lukasczyk, K. (1960). Zur Theorie der Führer-Rolle. *Psychologische Rundschau*, 11, 179-188.
- Luthans, F., Hodgetts, R.M. & Rosenkrantz, S.A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior Modification*. Glenview: Scott.
- Luthans, F. & Rosenkrantz, S. (1995). Führungstheorie – Soziale Lerntheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1005-1021). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 214-270.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1995). Selbststeuernde Gruppen, Führung in. In A.

- Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1873-1894). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maukisch, H. (1986). Erfolgskontrollen von Assessment Center-Systemen. *Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 30 (4), 86-91.
- Maukisch, H. (1989). Informationswert und Ökonomie der diagnostischen Prinzipien von Assessment Center Systemen zur Erfassung von Management Potential. In C. Lattmann (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung* (S. 251-290). Heidelberg: Physica.
- Mayntz, R. (1968). *Bürokratische Organisation*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- McCall, M.W. Jr. (1998). *High flyers. Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Wiley and Sons.
- Morgan, G. (1997). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Münsterberg, H. (1912). *Psychologie und Wirtschaftsleben. Ein Beitrag zur Angewandten Experimentalpsychologie*. Leipzig: Barth.
- Nachreiner, F. (1978). *Die Messung des Führungsverhaltens*. Bern: Huber.
- Neubauer, R. (1980). Die Assessment Center Technik. In R. Neubauer & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch der angewandten Psychologie* (S. 122-158). München: Moderne Industrie.
- Neuberger, O. (1972). Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen. *Gruppendynamik*, 3, 191-219.
- Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (1977). *Organisation und Führung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1980). Führungsforschung: Haben wir die Jäger- und Sammlerzeit schon hinter uns? *Die Betriebswirtschaft*, 40, 603-630.
- Neuberger, O. (1985). *Unternehmenskultur und Führung*. Augsburg: Uni Augsburg.
- Neuberger, O. (1989). Organisationstheorien. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 205-250). Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995a). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995b). *Führen und geführt werden* (4. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2000). *Das 360°-Feedback*. München: Hampp.
- Neudecker, M. (1987). *Die innerbetriebliche Führungskräftebildung – eine explorative Studie ihrer Effizienz*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Paolillo, J.G.P. (1981). Role profiles for managers at different hierarchical levels. *Academy of Management Proceedings*, 41, 91-94.
- Pavett, C.M. & Lau, A.W. (1983). Managerial work: The influence of hierarchical level and functional speciality. *Academy of Management Journal*, 26, 170-177.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Ramme, I. (1989). *Die Arbeit von Führungskräften eines Forschungsinstituts* (Arbeitsbericht Nr. 22). Dortmund: Universität.
- Reddin, W.J. (1981). *Das 3-D-Programm. Zur Leistungssteigerung des Managements*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W. & Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie* (8. Aufl.) Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. & Spieß, E. (Hrsg.). (1998). *Von der Hochschule in den Beruf*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Sarges, W. (Hrsg.). (1995). *Management-Diagnostik* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L. v. Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schirmer, F. (1991). Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40

Fortsetzung Literatur

Fortsetzung Literatur

- Jahre "Work Activity"-Forschung. In W.H. Staehle & K. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 1* (S. 205-253). Berlin: deGruyter.
- Schjelderup-Ebbe, T. (1922). Zur Sozialpsychologie des Haushuhnes. *Zeitschrift für Psychobiologie*, 1/88, 225-252.
- Scholz, C. (2000). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Schuler, H. (1987). Assessment Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (S. 1-35). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (Hrsg.). (1991). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. & Funke, U. (1989). Berufseignungsdiagnostik. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 281-320). Göttingen: Hogrefe.
- Seidel, E. (1978). *Betriebliche Führungsformen*. Stuttgart: Poeschel.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M. (1996). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. In R.M. Steers, L.W. Porter & G.A. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at work* (pp. 213-233). New York: McGraw Hill.
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appelton-Century.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Strahan and Cadell.
- Smith, P. (1967). Criteria for evaluating executive success. In F.R. Wickert & D.E. Mc Farland (Eds.), *Measuring executives' success* (pp. 73-92). New York: Wiley.
- Sonntag, Kh. (Hrsg.). (1999). *Personalentwicklung in Organisationen* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Staehle, W. (1973). *Organisation und Führung soziotechnischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie*. Stuttgart: Enke.
- Staehle, W. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Steinle, C. (1975). *Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung*. Berlin: deGruyter.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: McMillan.
- Stewart, R. (1979). Diary-keeping. In Th.D. Weinshall (Ed.), *Managerial communication* (pp. 33-54). London: Academic Press.
- Stewart, R. (1983). Managerial behavior: How research has changed the traditional picture. In M. Earl (Ed.), *Perspectives on management – A Multidisciplinary analysis*. Oxford: University Press.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the LBDQ Form XII*. Columbus: Columbus State University.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. London: Harper and Brothers.
- Thornton, G.C., Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B. & Bentson, C. (1987). Die prädiktive Validität des Assessment Centers als Methode der Personalentwicklung. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (S. 36-60). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Türk, K. (1995). Entpersonalisierte Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderrer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 328-340). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1991). *Flexible Führungsentscheidungen: Management der Partizipation in Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, V.H. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Weick, K.E. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Weinert, A.B. (1989). Führung und soziale Steuerung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 552-577). Göttingen: Hogrefe.
- Wiendieck, G. & Wiswede, G. (Hrsg.). (1990). *Führung im Wandel*. Stuttgart: Enke.
- Witte, E. (1995). Effizienz der Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 264-276). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Witte, E., Kallmann, A. & Sachs, G. (1981). *Führungskräfte der Wirtschaft*. Stuttgart: Poeschel.
- Wren, D.A. (1990). Was Henry Fayol a real manager? *Academy of Management Proceedings*, 50, 138-142.
- Wunderer, R. (1995a). Führung von unten. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 501-512). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wunderer, R. (1995b). Laterale Kooperation als Führungsaufgabe (Schnittstellenmanagement). In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1407-1423). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Yukl, G.A. (1971). Toward a behavior theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414-440.

Fortsetzung Literatur