

D. Gestaltung von Führungsbeziehungen

I. Überblick

Mit der Gestaltung von Führungsbeziehungen kommen wir zu einem Kernbereich der Führungslehre und Führungsforschung, der zugleich im Mittelpunkt des Praktikerinteresses steht. Dies ist insofern verständlich, als Gestaltungsfragen für die Praxis stets von besonderem Interesse sind. Dennoch – dies sei betont – ist es verkürzt, Führungswissen nur hierauf zu beschränken. Ohne die genauere Kenntnis der Grundlagen gestalterischen Einwirkens und der Funktionsweise gestalterischer Maßnahmen bleibt jeder Gestaltungsversuch ein unsicheres Unterfangen.

Die Gestaltung von Führungsbeziehungen kann auf vielfältige Weise realisiert werden. Nachfolgend sollen drei zentrale Gestaltungsmittel vorgestellt werden: Erstens werden wir ein besonderes Augenmerk auf die Gestaltung von Führungsbeziehungen durch den **Führungsstil** richten (☞ D. II.). Neben dem Rückgriff auf „klassische“ **Positionen**, die jahrzehntlang das Feld prägten, inzwischen aber wenig Neues zu präsentieren haben, fügen wir dieser Betrachtung mit der **transformationalen Führung**, der **Führungssubstitutionstheorie** sowie der **Selbstführung** aktuelle oder alternative Sichtweisen zum Führungsverhalten hinzu. Anschließend werden wir uns mit den wichtigsten **Führungsinstrumenten** beschäftigen, mit deren Hilfe Führungskräfte ihren Zielsetzungen bei der Verhaltensbeeinflussung der Geführten nachhaltige Wirkung verleihen können (☞ D. III.). Zum Schluss beschäftigen wir uns mit dem **Führungs-Controlling**. Hier werden wir besondere Aufmerksamkeit auf die Bewertung von beabsichtigten Veränderungen des Verhaltens von Führungskräften und des Humankapitals der Belegschaft legen. (☞ D. IV.).

II. Gestaltung durch Führungsstile

1. Wie Führungsverhalten den Organisationsalltag prägt

Beobachtet man den Führungsalltag, so stellt man fest, dass Vorgesetzte sich sehr unterschiedlich gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten. Diese Unterschiede können in zeitlicher Hinsicht oder auch zwischen unterschiedlichen Personen auftreten. Was ein Vorgesetzter an einer Person tadelt, kann er bei einer anderen loben; was in einer Situation von ihm als Fehler gewertet und entsprechend sanktioniert wurde, kann in einer anderen Situation von ihm als richtig bezeichnet und dementsprechend belohnt werden. Im Kontext von Organisationen haben wir es ferner mit einer Vielzahl von Führungsbeziehungen zu tun, zwischen denen sich erhebliche Unterschiede zeigen können. Dies bedeutet, dass Führungskräfte immer wieder ein unterschiedliches **Führungsverhalten** zeigen. Während der eine Vorgesetzte vielleicht bestrebt ist, eine möglichst reibungslose und widerspruchsfreie Umsetzung seiner Anweisungen zu sichern, ist ein anderer eher an einem offenen Dialog interessiert.

Weiterhin kann man feststellen, dass Mitarbeiter eine unterschiedliche Leistungsstärke aufweisen, sich unterschiedlich wohl mit ihrer Arbeit fühlen und auch unterschiedliche Ein-

schätzungen hinsichtlich der Führungsqualitäten ihres Vorgesetzten abgeben. Während beispielsweise eine frühzeitige Information oder eine Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse als angenehm empfunden wird, kann eine öffentlich geäußerte Kritik an einer Aufgabenerfüllung Unverständnis und Verärgerung provozieren. Und so wie im Führerverhalten Unterschiede zwischen Führenden bestehen, gibt es auch Unterschiede zwischen den Geführten in der Einschätzung des Führerverhaltens. Während ein Mitarbeiter ein sachliches und unpersönliches Vorgesetztenverhalten schätzt, mag ein anderer ein solches Verhalten für unangemessen halten. Diese unterschiedlichen Bewertungen drücken sich dann in einem entsprechenden Geführtenverhalten (z.B. Leistungsreduzierung oder Erhöhung der Arbeitsanstrengung) aus. Führungsverhalten ruft also unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen hervor, die sich wiederum in einem bestimmten Geführtenverhalten niederschlagen. Schließlich ist daran zu denken, dass von den Geführten spezifische Formen des Führerverhaltens erwartet, diese jedoch von den Führenden oftmals nicht gezeigt werden.

So hat *Wunderer* (1995, Sp. 1353f.) in seinen **Führungsanalysen** festgestellt, dass ein deutlicher Unterschied zwischen gewünschtem und praktiziertem Führungsverhalten besteht. Demnach werden von Führungskräften im deutschsprachigen Raum kooperative und delegative Führungsformen bevorzugt; in den Unternehmen selbst wird hingegen überwiegend konsultativ geführt. Es besteht also eine nicht unerhebliche Lücke zwischen Sollen und Tun, möglicherweise zwischen Wollen und Können. Diese Diskrepanz ist zu einem beträchtlichen Teil auch auf stereotypische Vorstellungen bzw. entsprechende **Menschenbilder** (☞ A. III. 1.2) auf Seiten der Vorgesetzten zurückzuführen (z.B. „Mitarbeiter wollen im Grunde genommen keine Selbstständigkeit“). Zudem ist festzuhalten, dass Führungskräfte dazu neigen, die Qualität ihrer Führung nach Aussage ihrer Mitarbeiter zu positiv zu werten. Die Abbildung D.1 zeigt exemplarisch eine Untersuchung hierzu.

Die Leadershipforschung belegt, dass das Führungsverhalten die Qualität der Führungsbeziehung entscheidend prägt. Vor diesem Hintergrund stellen sich verschiedene Fragen.

- Warum verhalten sich Vorgesetzte im Führungsalltag unterschiedlich?
- Gibt es im Führungsverhalten Konturen, die, einmal erkannt, helfen, verschiedene Verhaltensweisen zu einer abgrenzbaren Form – also einem Führungsstil – zu verdichten? Und vor allem:
- Steht diese abgrenzbare Form eines bestimmten Verhaltens in einem erkennbaren Zusammenhang zu Auswirkungen, die auf der Mitarbeiterseite wahrzunehmen sind (z.B. Arbeitszufriedenheit, Ausmaß der Anstrengung, Produktivität) (☞ A. III. 4)?

Während die ersten beiden Fragen vor allem dazu dienen, ein abgrenzbares Führungsverhalten hinsichtlich Ursache und Ausprägung besser zu verstehen, verweist die letzte Frage auf ein für die Praxis relevantes Problem: Wenn nämlich systematische Auswirkungen eines Führungsverhaltens auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestünden, könnte das Führungsverhalten gezielt zur Erreichung erwünschter Zustände eingesetzt werden. Mit anderen Worten: Der **Führungsstil** einer Vorgesetzten kann zur **Gestaltung der Führungsbeziehung** verwendet werden. Voraussetzung hierfür ist, dass der Zusammenhang ausreichend präzisiert werden kann und ein Vorgesetzter in der Lage ist, ein derartiges Führungsverhalten auch problemlos zu zeigen. In diesem Punkt treffen sich Erkenntnis- und Gestaltungsinteressen von Wissenschaft und Praxis.

Wir wollen im Folgenden versuchen, Antworten auf die o.g. Fragen zu geben. Ausgangspunkt ist dabei die Bestimmung des Begriffs Führungsstil und die Darstellung der grundsätzlichen Logik von modellhaften Vorstellungen über Führungsstile.

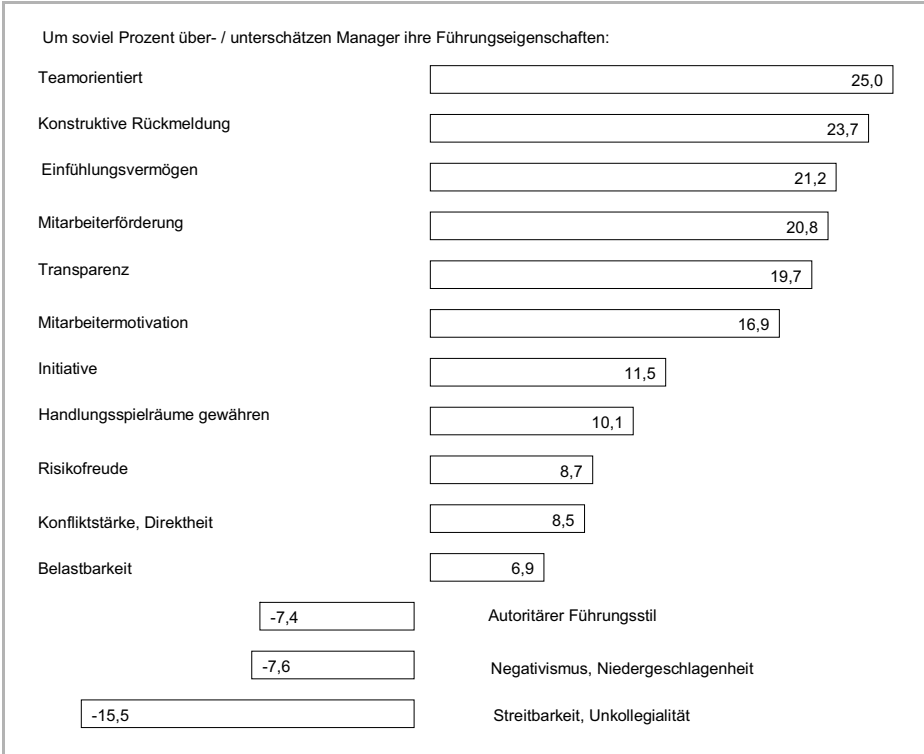


Abb. D.1: Fehleinschätzung von Föhreigenschaften und -verhaltensweisen (geva-Institut München 1994, zitiert nach Richter 1999, S. 287)

2. Warum Führungsstil und Führungsstiltypologien zentral sind

Nicht jedes Verhalten, das ein Führer gegenüber Geführten zeigt, ist Ausdruck eines Führungsstils. Jede Führungsbeziehung enthält eine Vielzahl von singular gezeigten Verhaltensweisen, die nur auf eine einmalige Reaktion des Führers oder eine einmalige Situation zurückzuführen sind. Aus solchen mehr oder minder zufällig und nicht vorhersehbaren Verhaltensweisen kann jedoch kein Nutzen für die Gestaltung von Führungsbeziehungen gezogen werden. Wir wollen mit dem Begriff des **Führungsstils** deswegen nur dauerhaft gezeigte, grundsätzliche Verhaltensweisen eines Führers gegenüber den Geführten kennzeichnen. Wenn solche Verhaltensweisen eine gestaltende Wirkung hervorrufen sollen, dann müssen sie auch von einer gewissen Konsistenz geprägt sein. Denn ist eine Verhaltensweise nicht in sich stimmig, sind für die Geführten eindeutige Verhaltenserwartungen nicht zu erkennen und sie können ihr Verhalten auch nicht daran ausrichten.

In Anlehnung an den Begriff des Stils als nach „*außen sichtbar werdende personen- oder gruppenspezifische Gestaltungsweise eines Handelns oder Verhaltens*“ (Richter 1999, S. 277) können wir dementsprechend **Führungsstil** definieren als konsistentes und typisches Verhalten, das von einem Föhrenden gegenüber den Geführten vielfach wiederkehrend gezeigt wird (vgl. auch Wunderer/Grunwald 1980, S. 221). Das heißt, ein Führungsstil stellt ein erkennbares Muster im Verhalten eines Führers dar (vgl. Steimle 1978, S. 163). Dies bedeutet jedoch nicht, dass jedes stabil wiederkehrende Detail eines Führerverhaltens als ein Föh-

rungsstil anzusehen ist. Es handelt sich beim Führungsstil vielmehr um eine Grundausrichtung des Führungsverhaltens bei der Gestaltung der Führungsbeziehung (vgl. *Lattmann 1975a*, S. 9).

Wenn man den Führungsstil eines Führers als Mittel zur Gestaltung einer Führungsbeziehung einsetzen möchte, stellen sich folgende Fragen:

- Welche Einflussfaktoren wirken auf Führungsstile ein?
- Welcher Führungsstil ist effektiv/effizient?
- Welcher Führungsstil soll in welcher Situation angewandt werden?
- Welcher Führungsstil passt am besten zu bestimmten Mitarbeitern?

Um auf diese Fragen Antworten geben zu können, müssen zunächst verschiedene Führungsstile voneinander abgegrenzt und inhaltlich näher bestimmt werden. Die Führungsforschung und die Führungslehre haben hierzu eine ganze Reihe von Rastern oder Klassifikationsschemata (sog. **Typologien**) zur Einordnung von Führungsstilen entwickelt. Es handelt sich dabei um abstrahierende und vereinfachende Darstellungen, die auf die wesentlichen Aspekte eines Führungsstils abzielen.

Führungsstiltypologien

Mit solchen Klassifikationsschemata soll in einem ersten Schritt die Vielfalt möglicher Ausprägungsformen des Führungsverhaltens geordnet und in sinnvolle Zusammenhänge gebracht werden. Darauf aufbauend kann erst die Frage nach der Wahl eines geeigneten Führungsstils angegangen werden. Hierzu werden verschiedene **Führungsstilmodelle** entworfen, die Aussagen zur Wahl eines optimalen (d.h. situations- und personengerechten) Führungsstils treffen. Die in diesen Modellen abgegrenzten Führungsstile sind zu meist **idealtypischer Art**, d.h. sie stellen gedankliche Überzeichnungen real vorkommender Verhaltensweisen dar (→ Idealtypus). Diese Überzeichnung dient einer besseren Abgrenzbarkeit der einzelnen Führungsstiltypen, bedeutet aber gleichzeitig, dass der jeweilige Stil nie zur Gänze im Verhalten verwirklicht werden kann.

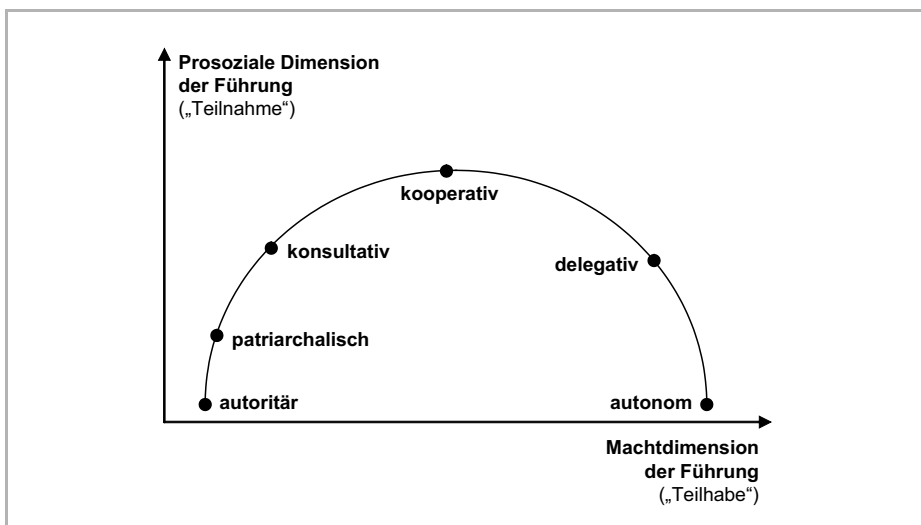


Abb. D.2: Die Führungsstiltypologie nach Wunderer
(vgl. Wunderer 2009b, S. 210)

In der Literatur existiert eine ganze Reihe von Versuchen der typologischen Ordnung von Führungsstilen. Ein anschauliches Beispiel für die Abgrenzung verschiedener Führungsstile bietet *Wunderer* mit seiner **Führungsstiltypologie** (s. Abb. D.2).

Die beiden verwendeten Dimensionen sind inhaltlich folgendermaßen definiert (*Wunderer* 2009b, S. 210, Hervorhebungen im Original):

- „In der **Machtdimension der Führung** wird die dem Mitarbeiter gewährte Entscheidungsbeteiligung beziehungsweise Autonomie abgebildet.“
- „Die **prosoziale Dimension der Führung** charakterisiert die zwischenmenschliche Qualität der Führungsbeziehung, insbesondere das Ausmaß an wechselseitigem Vertrauen, gegenseitiger Unterstützung und Akzeptanz.“

Die entworfenen Führungsstilmodelle, die auf solchen Versuchen der Ordnung und Abgrenzung von Führungsstilen aufbauen, können hinsichtlich

- (1) der **Anzahl** der betrachteten Dimensionen sowie
- (2) des **Inhalts** der betrachteten Dimensionen

unterschieden werden.

Ad (1): In der Regel wird zwischen ein- und mehrdimensionalen Modellen unterschieden:

- **Eindimensionale Führungsstilmodelle** sind dadurch gekennzeichnet, dass nur *ein* Einflussfaktor auf den Führungsstil betrachtet wird.
- **Mehrdimensionale Führungsstilmodelle** berücksichtigen hingegen zwei oder mehr (unabhängige) Faktoren. Zweidimensionale Führungsstilmodelle bilden zwei, dreidimensionale Führungsstilmodelle dementsprechend drei Einflussfaktoren ab. Vereinzelt finden sich auch Modelle, die mehr als drei Dimensionen berücksichtigen (vgl. z.B. *Farris* 1974; *Lattmann* 1975a, S. 14ff.; *Bleicher/Meyer* 1976, S. 155f.).

Ad (2): Grundsätzlich finden sich folgende vier inhaltlichen Aspekte:

- **Charakteristika der Führerseite** (z.B. Positionsmacht, Orientierungsrichtung des Vorgesetztenverhaltens)
- **Charakteristika der Geführtenseite** (z.B. Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter)
- **Charakteristika der Führungsbeziehung** (z.B. Qualität der Führungsbeziehung, Ausmaß der Teilhabe an Entscheidungen)
- **Charakteristika der Führungssituation** (z.B. Beschaffenheit der Entscheidungssituation, Aufgabenstruktur)

Die einzelnen Ausprägungen, die sich aus der Kombination verschiedener Dimensionen ergeben, werden mit bestimmten Attributen oder Bezeichnungen versehen. Dies können umschreibende Bezeichnungen wie „kooperativer Führungsstil“ oder metaphorische (bildhafte) Beschreibungen wie z.B. „Glacéhandschuh-Management“ sein.

Für die Führungskraft sind die Wirkungen eines solchen konsistenten Verhaltens interessant. Wir haben zuvor dargestellt, dass sich die Ausprägungen eines besonderen Führerverhaltens offenbar in einem bestimmten Geführtenverhalten niederschlagen. Wenn sich dieser Zusammenhang in der Hinsicht näher spezifizieren lässt, dass geklärt werden kann, welches Führerverhalten unter Berücksichtigung situationaler Aspekte genau welches Geführtenverhalten provoziert, dann kann diese Erkenntnis unmittelbar für eine Gestaltung eingesetzt werden. Es kann also mit dem Einsatz eines bestimmten Führungsstils eine genau beabsichtigte Wirkung erzielt werden. Diese Einflussbeziehung gilt jedoch auch im umgekehrten Fall: So ergab eine Studie, dass der wichtigste Grund für **Motivationsdefizite**

der Führungsstil des Vorgesetzten ist (vgl. *Kebr/Bles/von Rosenstiel* 1999, S. 6; [☞] C. II.). Ein nicht angemessener Führungsstil beeinträchtigt demnach wohl die grundsätzliche Ausrichtung der Führungsbeziehung.

Bedeutung des Führungsstils im organisationalen Kontext

Eine noch größere Bedeutung erfährt der Führungsstil als gestalterisches Mittel aus dem organisationalen Kontext der Führungsbeziehung: Wir haben bereits an einer anderen Stelle festgestellt, dass Organisationen darauf bedacht sein müssen, die Konformität zwischen Verhaltenserwartungen und faktischem Handeln zu sichern ([☞] A. IV. 2.2). Hierbei kann ein Führungsstil als ein konsistentes Verhalten jeder einzelnen Führungskraft helfen, diese Konformität zu sichern, indem die Äußerung von Verhaltenserwartungen stabilisiert und das Geführtenverhalten – aufgrund der stabilen Anforderungen – routinisiert wird. Dies bewirkt eine (Verhaltens-)Entlastung der Führer wie der Geführten (vgl. in ähnlichem Sinne *Türk* 1981, S. 52).

Organisationen sind darüber hinaus nicht selten bestrebt, organisationsweit nur *einen* Führungsstil zur Grundlage des Verhaltens aller Vorgesetzten zu machen. Damit soll verhindert werden, dass durch unterschiedliche Verhaltenserwartungen aus jeweils unterschiedlichen Führungsstilen der einzelnen Vorgesetzten bei den Geführten Unsicherheiten entstehen. Insbesondere sollen so auch Konfliktpotenziale ausgeräumt und Reibungsverluste vermieden werden. Eine solche Vorgehensweise ist jedoch insofern als kritisch zu beurteilen, als sie **situationalen** und **personalen Anpassungsnotwendigkeiten** zu wenig Rechnung trägt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein konsistentes und typisches Führerverhalten für die Gestaltung von Führungsbeziehungen eine zentrale Bedeutung besitzt. Wir wollen dies an einem Beispiel verdeutlichen:

Beispiel

Das Seminar "Führungstechnik":

Zielgruppe dieses Seminars sind Führungs- und Führungsnachwuchskräfte der Volkswagen AG. Das Seminar gehört zu einer Reihe systematisch aufeinander abgestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen, die den Volkswagen-Führungskräften Hilfestellung und Beratung bei der Ausübung ihrer Führungstätigkeit ermöglichen sollen. Konkret werden darin folgende Seminarziele verfolgt:

Ziele

Sie lernen die VW Führungsgrundsätze kennen und setzen sich mit ihnen auseinander.

Sie betrachten Ihre Rolle als Führungskraft und deren Aufgaben.

Sie werden sich konkreter Situationen und Problemstellungen durch Übungen und Rollenspiele bewusst und reflektieren diese.

Inhalt

- Grundlagen von Zusammenarbeit und Führung
- Kooperatives Führen selbständiger Mitarbeiter
- Selbstständiges Handeln im Unternehmen
- Entscheidungstechnik/Entscheidungsverhalten
- Delegation
- Zielvereinbarung als elementare Führungsaufgabe
- Beurteilen und Steuern als Mittel zur Motivation

Methoden

- Trainerinput
- Einzelarbeit
- Arbeit in Kleingruppen
- Fallarbeit
- Rollenspiele

Abb. D.3: Führungstechnik für betriebliche Vorgesetzte (Volkswagen Bildungsinstitut 2011)

Die vorstehende Abbildung ist dem Internetauftritt des Volkswagen Bildungsinstituts entnommen. Dies ist ein Beispiel für ein häufig anzutreffendes Bestreben von Organisationen, eine bestimmte konsistente Form des Führungsverhaltens – also einen Führungsstil – zu etablieren. Bei VW sind die Führungskräfte in diesem Beispiel gehalten, den kooperativen Führungsstil gemäß einer weiter ausdifferenzierten Philosophie (z. B. Mitarbeiter werden grundsätzlich als selbstständig angesehen) zu pflegen. Die hierzu erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten sollen durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen vermittelt werden, zu denen das oben angeführte Seminar „Führungstechnik“ gehört.

Vor einer solchen Entscheidung steht ein Meinungsbildungsprozess, für den Informationen benötigt werden, die – wie im vorliegenden Fall – aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis gewonnen werden können. Stark verkürzt dargestellt: Die **Wissenschaft** liefert einen Denkansatz, beispielsweise zur Unterscheidung von Vorgesetztenverhaltensmustern, der dazu beitragen soll, einen Führungsstil zu bestimmen, der die Ziele einer Organisation und ihrer Mitglieder besser zu erreichen verspricht. Die **Praxis** setzt ihn dann um. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen können dann zur Weiterentwicklung oder aber zur Aufgabe eines Ansatzes führen.

In der anwendungsorientierten Führungsstilforschung beeinflussen sich Wissenschaft und Praxis somit gegenseitig auf der Suche nach Lösungen. Diese Suche unterliegt jedoch auch den **Einflüssen des jeweiligen Zeitgeistes**. Bei den vor diesem Hintergrund gebildeten Führungsstilkategorien handelt es sich um idealtypisch gedachte Verhaltensmerkmale, die in der Regel Verhaltensänderungen bei Führungskräften erfordern. In dem genannten Beispiel der Volkswagen AG werden die Führungskräfte deswegen geschult, einen kooperativen Führungsstil zu praktizieren. Das zuvor beschriebene Seminar kann weitergehend auch als ein Versuch gesehen werden, die eingangs erwähnte Lücke zwischen einem (möglicherweise vorhandenen) Willen und einem (noch nicht vorhandenen) Können zu schließen.

Im Folgenden wollen wir die richtungsweisenden **Grundlagenstudien** und die wichtigsten darauf aufbauenden **Führungsstilmodelle** darstellen. Die Vorgehensweise orientiert sich dabei an den zentralen Entwicklungslinien der Führungsstildiskussion. Dies stellt eine nachträgliche Rekonstruktions- und Integrationsleistung dar. Wir wollen damit die Entwicklungen in der Führungsstildiskussion Schritt für Schritt nachzeichnen und auf diese Weise eine vergleichende Betrachtung ermöglichen. Es steht also nun zunächst eine historische Überblick über Führungsstiltheorien im Mittelpunkt, während anschließend mit der **transformationalen Führung** und der **Theorie der Führungssubstitution** sowie der **Selbstführung** neuere bzw. alternative Entwicklungen in der Führungsforschung betrachtet werden (☞ D. II. 4).

3. Welche Führungsstiloptionen diskutiert werden

Die Führungsstildiskussion stellt einen der bedeutendsten Teilbereiche der **Führungsforschung** dar. Bereits in den 1930er Jahren wurde der Führungsstil im Zuge der → Human Relations Bewegung eine wichtige Variable im Rahmen empirischer Untersuchungen. Um die wesentlichen Aspekte der Führungsstildiskussion der vergangenen Jahrzehnte strukturiert zu präsentieren, wollen wir zwei grundsätzliche Entwicklungslinien unterscheiden.

- die Rücksichtnahme auf Mitarbeiterinteressen und die Betonung von guten Beziehungen im sozio-emotionalen Bereich (**Mitarbeiter- oder Beziehungsorientierung**)
- die Betonung der Sachaufgabenerfüllung (**Aufgabenorientierung**)

Auch unsere Darstellung der zentralen Entwicklungslinien der Führungsstildiskussion stützt sich auf diese Einteilung: So orientieren sich die Autoren der auf den **Iowa-Studien** aufbauenden Führungsstilmodelle (*Tannenbaum/Schmidt* und *Vroom/Yetton/Jago*) am Grad der Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen, d. h. am **Partizipationsgrad**. Die in der Tradition der **Ohio-Studien** arbeitenden Autoren (*Blake/Mouton/McCanse* und *Hersey/Blanchard*) legen dagegen in ihren Führungsstilmodellen mit der **Aufgabenorientierung** und der **Mitarbeiterorientierung** gleich zwei (voneinander unabhängige) Dimensionen zu Grunde. Sie wählen demnach einen zweidimensionalen Zugang als Basissortierung, während die Autoren der ersten Entwicklungslinie eindimensional arbeiten.

Das **Kontingenzmodell der Führung** von *Fiedler* (1967) steht aus zweierlei Gründen zwischen diesen beiden Entwicklungslinien. Erstens, weil sich *Fiedler* explizit auf die Ergebnisse der **Ohio-Studien** beruft und auch zwischen dem aufgabenorientierten und dem mitarbeiterorientierten Führungsstil unterscheidet, letztendlich jedoch ein eindimensionales Führungsstilkonzept verwendet. Dies liegt, wie wir noch sehen werden, in seiner sehr eigenwilligen Operationalisierung des Führungsstils begründet. Zweitens, weil *Fiedler* den Weg für das situations- oder **kontingenztheoretische Paradigma** innerhalb der Führungsforschung bereitet hat, in welches auch die Weg-Ziel-Theorie von *Evans* (1970) und *House* (1971) eingeordnet werden kann. Daher ist die Weg-Ziel-Theorie ebenso zwischen den beiden Entwicklungslinien in der Abbildung D.4 positioniert. Das kontingenztheoretische Paradigma postuliert, dass es nicht möglich ist, situationsinvariante Eigenschaften erfolgreicher Führer und/oder ein immer erfolgreiches Führerverhalten zu bestimmen. Es gibt keinen „one best way“ der Führung und auch keinen stets erfolgreichen „great man“. Stattdessen unterstreichen die Vertreter des kontingenztheoretischen Paradigmas die Notwendigkeit einer systematischen Differenzierung des Führungserfolgs in Abhängigkeit von in der Führungssituation wirkenden Faktoren (sog. situativ-kontingente Relativierung; vgl. *Bartscher* 1990, S. 457). Dem kontingenztheoretischen Paradigma sind wiederum auch *Vroom/Yetton/Jago* und *Hersey/Blanchard* verhaftet, womit *Fiedler* auch die Formulierung eines Führungsstilmodells (nämlich das Entscheidungsmodell der Führung von *Vroom/Yetton/Yago*) beeinflusst hat, das den Bezugspunkt „Entscheidungspartizipation“ wählt und damit in der Tradition der **Iowa-Studien** steht. Auch die **Weg-Ziel-Theorie** von *Evans* bzw. dann nachfolgend von *House* ist kontingenztheoretisch konzipiert, wobei *House* ausdrücklich die Unterscheidung in Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung zum Ausgangspunkt seines Entwurfs gemacht hat. Die Fähigkeit und Notwendigkeit zur Partizipation an Entscheidungen (bis hin zur Autonomie) seitens der Mitarbeiter ist letztendlich wie bei den Iowa-Studien auch hier eine Schlüsselfrage, die die Wahl des Führungsverhaltens bestimmt.

Die Positionierung der kontingenztheoretischen Kernmodelle im Zentrum der Abbildung D.4 soll aber auf keinen Fall die Vermutung nahelegen, dass die gesamte Führungsstilforschung in diesen Modellen kulminiert. Richtig ist, dass die beiden kontingenztheoretischen Ansätze viele empirische und methodologische Arbeiten angeregt haben und damit wichtige Meilensteine in der Führungsstildiskussion darstellen. Richtig ist aber auch, dass sie sich in empirischen Überprüfungen bislang nur teilweise bewährt haben. Wir werden hierauf noch eingehen (☞ D. II. 3.7 und ☞ D. II. 3.8).

Nachdem wir uns nun einen ersten Überblick verschafft haben, wollen wir uns der Darstellung der beiden Entwicklungslinien der Führungsstildiskussion zuwenden. Da in zeitlicher

Hinsicht die Führungstildiskussion mit dem Bezugspunkt „**Entscheidungspartizipation**“ ihren Anfang nahm, beginnen wir mit der Präsentation der **Iowa-Studien**.

3.1 Iowa-Studien (Lewin u. a.)

Die Führungstildiskussion hat ihre Wurzeln in den Laborexperimenten (→ Experiment), die unter der Leitung von *Kurt Lewin* gegen Ende der 1930er Jahre an der Iowa University Elementary School mit Arbeitsgruppen durchgeführt wurden (vgl. *Lewin/Lippitt/White* 1939). Diese richtungsweisenden Grundlagenstudien wurden deshalb später **Iowa-Studien** genannt.

Das Interesse der Forscher galt der Bestimmung von Verhaltenswirkungen (Individual- und Gruppenverhalten wie Kreativität, Produktivität, soziales Klima etc.; → abhängige Variable) infolge alternativer Führungsstile (unabhängige Variable). Differenzierendes Merkmal war hierbei das Ausmaß an Entscheidungsbeteiligung, das den Geführten zugestanden wird (Partizipationsgrad). Durch Dichotomisierung (→ Dichotomie) entstanden die beiden folgenden Führungsstile (vgl. *Lewin* 1975, S. 117f.):

- autokratischer Führungsstil
- demokratischer Führungsstil

Der **autokratische Führungsstil** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Führer die Aktivitäten und Ziele der Einzelnen und der Gruppe bestimmt und lenkt: So legt der Führer fest, was jedes Gruppenmitglied zu tun hat und mit wem es zusammenarbeiten soll. Die zu entfaltenden Aktivitäten werden dabei immer nur für einen kurzen Zeitabschnitt diktiert, so dass das zukünftige Vorgehen in Richtung Aufgabenziel für die Gruppenmitglieder stets sehr ungewiss ist. Bei der Bewertung der Tätigkeiten lässt der Führer den zugrunde liegenden Maßstab nicht erkennen. Er nimmt nicht aktiv an der Arbeit der Gruppe teil und ist weder erkennbar feindlich noch freundlich, sondern unpersönlich.

Der **demokratische Führungsstil** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Führer die Gruppenmitglieder ermutigt, ihre Aktivitäten und Ziele zum Gegenstand von Gruppendiskussionen und -entscheidungen zu machen: Dabei dürfen die Gruppenmitglieder nach eigenem Befinden mit jedem zusammenarbeiten, mit dem sie wollen; die Teilung der Aufgaben ist der Gruppe überlassen. Der Führer gibt frühzeitig einen Überblick über die Gesamtaufgabe und deren Teilschritte. Er versucht, der geistigen Haltung nach und bei Diskussionen Gruppenmitglied zu sein, aber nicht viel von der eigentlichen Arbeit auszuführen, sondern nur Ratschläge zu erteilen. Er äußert objektives Lob und objektive Kritik.

Empirie

Versuchspersonen in der ersten Untersuchung waren zehn Kinder, die in zwei Gruppen zu je fünf Mitgliedern eingeteilt wurden und in den Experimenten Papiermasken anfertigten und bemalten. Geführt wurden diese Gruppen von einem Erwachsenen, der zuvor die beiden Führungsstile als Verhaltensmuster eingeübt hatte. Der Gruppenleiter praktizierte in jeweils zwölf Versuchen bei der einen Gruppe den **autokratischen**, bei der anderen Gruppe den **demokratischen Führungsstil**. Die Wirkungen der Eigenschaften einer Person sollten so von dem Führungsstil getrennt werden.

Es folgten weitere Versuche mit größeren Gruppen, unterschiedlichen Gruppenleitern und einem dritten „leadership treatment“, das als **Laissez-faire-Stil** bezeichnet wurde (vgl. *Lewin* 1998, S. 14f.). Diese Verhaltensdefinition war Ergebnis einer Beobachtung, als einer der „demokratischen“ Gruppenleiter während eines Experiments die Kontrolle

über seine Gruppe verlor. „Lass sie machen“, mag sich der Gruppenleiter in dieser Situation gesagt haben. Dementsprechend wurde der Laissez-faire-Stil folgendermaßen gekennzeichnet: Die „Führungsperson“ spielt eine freundliche, aber passive Rolle und beantwortet Fragen lediglich mit der gewünschten Information, ohne selber Vorschläge zu machen. Auf Steuerung und Bewertung der Aktivitäten wird konsequent verzichtet. Der Laissez-faire-Stil wurde jedoch als eine Form des Nicht-Führens angesehen und daher weitestgehend vernachlässigt. Aber er wurde später und bis heute immer wieder aufgegriffen.

Hinsichtlich der Verhaltenswirkungen der Geführten können die Ergebnisse dieser Laborexperimente nicht eindeutig interpretiert werden (vgl. *Lewin/Lippit/White 1939*):

- Die **Zufriedenheit** der Gruppenmitglieder war bei demokratischer Führung insofern größer als bei autokratischer Führung, als es weniger Spannungen unter den Gruppenmitgliedern sowie zwischen ihnen und dem Führer gab.
- Hinsichtlich der **Leistung** der Gruppe muss eine Fallunterscheidung vorgenommen werden: Sie war bei demokratischer Führung im Falle der Anwesenheit des Führers etwas geringer als bei autokratischer Führung, im Falle der Abwesenheit des Führers jedoch annähernd konstant und höher als bei autokratischer Führung, bei der in diesem Fall ein starker Leistungsabfall festzustellen war.

Kritische Würdigung der Iowa-Studien

Das grundsätzliche Novum der Forschungsanstrengungen von *Kurt Lewin* und seinen Mitarbeitern war die Trennung des Führungsstils und seiner Wirkung von den persönlichen Eigenschaften des Führers, womit der Weg für eine **verhaltenstheoretisch orientierte Forschung** geebnet wurde. Bis dahin dominierte im Führungsbereich nämlich der **eigenschaftstheoretische Ansatz**, der den Erfolg von Führung in Abhängigkeit von bestimmten Eigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmalen des Führers zu bestimmen versucht (⇨ B. II. 1). Die Unterscheidung zwischen den Polen **autokratisch** (bzw. autoritativ, autoritär) und **demokratisch** (bzw. partizipativ, kooperativ) fand Eingang in die Wissenschafts- und Alltagssprache und prägte die Führungsstilforschung nachhaltig.

Dennoch existieren begründete Zweifel an der Gültigkeit und Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse, die in den **Iowa-Experimenten** gewonnen wurden. Insbesondere die Auswahl der Verhaltensmuster und die implizite ideologische Färbung des Gegensatzpaares autokratischer vs. demokratischer Führungsstil stößt auf Bedenken. Die typologische Einteilung mit den darin vorgesehenen Verhaltensmustern beruht auf Plausibilitätsüberlegungen. Diese sind geprägt von den persönlichen Vorstellungen und Erfahrungen des Emigranten *Kurt Lewin* mit autoritärer herrschaftlicher Führung im nationalsozialistischen Deutschland (vgl. *Lewin 1998*, S. 9ff.). Zudem wird die Führungswirklichkeit auf die extrem polarisierenden idealtypischen Verhaltensmöglichkeiten reduziert und der normative Charakter der Bezeichnungen „autokratisch“ und „demokratisch“ könnte die Ergebnisse von empirischen Untersuchungen einseitig beeinflussen.

In Nachfolgeuntersuchungen zeigten sich dann in der Tat teilweise Unstimmigkeiten bei den Ergebnissen. Eine spätere Nachstellung der Iowa-Laborexperimente ergab, dass sich die Ergebnisse nur mit ideologisch vorbereiteten Beobachtern wiederholen ließen, nicht jedoch mit unvoreingenommenen „naiven“ Beobachtern (vgl. *Seidel/Jung/Redel 1988*, S. 117). Eine weitere Schwäche zeigte sich im Transfer der Laborergebnisse auf die **Führungspraxis**, da diese kaum hinreichend durch den spezifischen Versuchsaufbau und die

Versuchspersonen (Kinder) abgebildet werden kann. Die Konzentration auf die Extreme „autokratisch“ vs. „demokratisch“ wurde zudem schon bald als unzureichend erkannt, da keine Handlungsmöglichkeiten zwischen den gegensätzlichen Verhaltensmustern vorgesehen waren (Ausnahme: Laissez-faire als Möglichkeit des Nicht-Handelns). Diese Lücke zwischen den Polen wurde später durch sogenannte **Führungsstilkontinuen** geschlossen. Die eindimensionale Betrachtungsweise ist seither dadurch gekennzeichnet, dass sich jede Führungsstilvariante eindeutig in einem durch zwei polare Führungsstile begrenzten Kontinuum lokalisieren lässt (vgl. *Kosbiel* 1990, S. 1218). Ein prominentes Beispiel für ein Führungsstilkontinuum wurde von *Tannenbaum/Schmidt* (1958) vorgelegt, welches wir nun vorstellen wollen.

3.2 Führungsstilkontinuum (Tannenbaum/Schmidt)

Tannenbaum und *Schmidt* waren als Mitglieder der Human Relations Research Group (HRRG) an der University of California unter anderem mit der Entwicklung, Durchführung und Evaluation von **Führungskräfte trainings** befasst (vgl. *Tannenbaum/Weschler/Massarik* 1961, S. VIIff.). Dabei hatten sie festgestellt, dass Führungskräfte nach Human Relations Trainings Schwierigkeiten hatten, das erlernte und gewünschte kooperative Führungsverhalten in der Praxis einzusetzen. Ein anderes Problem für viele Vorgesetzte war die zunehmend enger werdende Interpretation der Lewinschen Kategorien des Führungsverhalten autokratisch (=unerwünscht) oder demokratisch (=erwünscht). Dies führte zu einer Verunsicherung der partizipativ orientierten Führungskräfte, die aufgrund von **situativen Bedingungen**, etwa Zeitrestriktionen oder geographischen Gegebenheiten, eine vermeintlich autoritäre Alleinentscheidung treffen mussten.

Willensbildung beim Vorgesetzten		Willensbildung beim Mitarbeiter				
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzter entscheidet; er versucht aber, die Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch Akzeptanz zu erreichen	Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Mitarbeiter/ Gruppen entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet nachdem der Vorgesetzte die Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraum festgelegt hat	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und außen
„Autoritär“	„Patriarchalisch“	„Informierend“	„Beratend“	„Kooperativ“	„Delegativ“	„Autonom“

Abb. D.5: Das Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt (vgl. *Tannenbaum/Schmidt* 1958, S. 96; ergänzt nach *Wunderer* 2009b, S. 209)

Um hier Abhilfe zu schaffen, forderten *Tannenbaum/Schmidt* (1958, S. 95ff.) von Vorgesetzten u.a. die Fähigkeit zur Situations-, Selbst- und Mitarbeiteranalyse. Ihr Ansatz sollte eine Orientierungshilfe bieten. Das Hauptelement ist eine Typologie mit sieben **idealtypischen Führungsstilen**, die zwischen den Extrema „autoritär“ und „autonom“ liegen und eine

Klassifizierung von beobachtbarem Führungsverhalten ermöglichen sollen. Hinzu kommt die Anleitung für eine normativ-analytische Vorgehensweise zur Analyse derjenigen Faktoren, die bei der Wahl des „richtigen“ Führungsstils zu berücksichtigen sind.

Die vorstehende Abbildung D.5 zeigt die Typologie mit den sieben Führungsstilalternativen. Aus dieser Darstellung geht hervor, dass der Führer den Anstoß bzw. die Anregung zum Handeln gibt. Es bleibt seine alleinige Entscheidung, in welchem Umfang er Mitarbeiter an Entscheidungen partizipieren lassen will.

Für das Treffen einer **situationsgerechten Entscheidung** müssen drei wesentliche Faktoren analysiert und in ein Verhältnis gesetzt werden (vgl. *Tannenbaum/Schmidt* 1958, S. 98ff.):

- (1) Merkmale des Vorgesetzten
- (2) Merkmale der Mitarbeiter
- (3) Merkmale der Situation

(1) Merkmale des Vorgesetzten

Der **Vorgesetzte** überprüft zunächst sein Wissen und Können, seinen individuellen Lebenshintergrund, seine Wertvorstellungen, sein Vertrauen in die Mitarbeiter, die eigenen Vorlieben und Fähigkeiten hinsichtlich des Führungsstils sowie seine → Ambiguitätstoleranz. Diese und andere persönliche Elemente, die der Vorgesetzte bewusst oder unbewusst in die Situation einbringt, vergleicht er mit den Merkmalen der Mitarbeiter und den jeweiligen situativen Anforderungen.

(2) Merkmale der Mitarbeiter

Bei der Wahl des Ausmaßes der Entscheidungspartizipation müssen insbesondere die jeweiligen Erfahrungen, Kenntnisse und Sicherheitsbedürfnisse der **Mitarbeiter** sowie deren Erwartungen an die Führungskraft berücksichtigt werden. *Tannenbaum/Schmidt* (1958, S. 99) nennen u. a. die folgenden Bedingungen, die gegeben sein müssen, um Mitarbeitern größere Entscheidungsfreiräume zu gewähren:

- ein relativ großes Bedürfnis nach Unabhängigkeit
- die Bereitschaft, Verantwortung für eine Entscheidung zu übernehmen
- der Willen und die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen
- Interesse und Gespür für das zu entscheidende Problem
- Verständnis für und Übereinstimmung mit den Organisationszielen
- ausreichende Kenntnisse zur Lösung des Problems

(3) Merkmale der Situation

Als **Merkmale der Situation** werden insbesondere Art und Wesen der Organisation (z. B. Größe, Organisationskultur, geografische Verteilung der Subeinheiten), Eigenschaften der Arbeitsgruppe, Eigenheiten der zu Grunde liegenden Problemstellung sowie die zur Verfügung stehende Zeit genannt.

Ein erfolgreicher Vorgesetzter zeichnet sich nach *Tannenbaum/Schmidt* (1958, S. 101) durch eine akkurate Einschätzung und Inbeziehungsetzung der drei Faktoren sowie ein darauf abgestimmtes flexibles Führungsverhalten aus. Je nach Anforderung der Aufgabe, Qualifikation der Mitarbeiter oder eigenen Bedürfnissen nach Machtausübung und Einflussnahme sind den Mitarbeitern Entscheidungsfreiräume zu gewähren, die eine möglichst effektive und fristgerechte Zielerreichung ermöglichen.

Beispiel

Angenommen, die Bedingungen für einen größeren Partizipationsgrad auf Seiten der Mitarbeiter sind erfüllt und die Führungskraft selbst hat keine Befürchtungen, auf Kontrolle zu verzichten, so wird sie einen delegativen Führungsstil wählen, sofern die eigenen Vorstellungen und die Merkmale der Situation dem nicht widersprechen.

Die von *Tannenbaum/Schmidt* vorgeschlagene konzeptionelle Unterscheidung zwischen den sieben Führungsstilen und ihren Begriffsinhalten wurde von anderen Autoren auch für empirische Untersuchungen adaptiert. Hierbei ergaben sich aber die Vergleichbarkeit erschwerende unterschiedliche Begriffsdefinitionen, beispielsweise von „kooperativ“ und „delegativ“.

Kritische Würdigung des Führungsstilkontinuums

Der Ansatz von *Tannenbaum/Schmidt* ist als ein (anschaulicher) Ordnungsversuch mit heuristischem Wert einzustufen, dem es aber nicht gelingt, den einzelnen Führungsstilvarianten auch entsprechende Verhaltenswirkungen (z.B. in Form von **Leistungs-** und **Zufriedenheitswirkungen**) zuzuordnen. Der Ansatz eignet sich aber in der Praxis für eine erste Bestimmung der erlebten Führungswirklichkeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Eine Gegenüberstellung von erwünschtem und erfahrener Führungsstil des Vorgesetzten, gegebenenfalls kontrastiert mit seinem Selbstbild, liefert einen geeigneten Einstieg, um ein vorherrschendes Führungsverhalten zu hinterfragen und den situativen Erfordernissen anzupassen.

Ein Fortschritt gegenüber den Iowa-Studien ist insofern gegeben, als *Tannenbaum/Schmidt* das Problem der Entscheidungspartizipation differenzierter präsentieren und mit insgesamt sieben **idealtypischen Führungsstilen** eine Vielzahl von möglichen **Realtypen** in ihren Abstufungen zulassen. Darüber hinaus haben die Autoren in ihrem Beitrag wichtige Hinweise auf mögliche situative Einflussfaktoren geliefert, die bei einer Entscheidung bezüglich des Partizipationsgrades der Mitarbeiter zu berücksichtigen sind. Damit wird erstmals die **Führungssituation** (s. A. III. 3), wenn auch noch in sehr schlichter Weise, in die Betrachtung einbezogen.

Ein Beispiel für ein elaboriertes kontingenztheoretisches Modell, das direkt auf den Ergebnissen von *Tannenbaum/Schmidt* aufbaut und damit auch in der Tradition der Iowa-Studien steht, stellt das normative Entscheidungsmodell der Führung von *Vroom/Yetton/Jago* dar. Dieses wollen wir nun präsentieren.

3.3 Entscheidungsmodell der Führung (Vroom u. a.)

Die Monographie von *Vroom* und *Yetton* (1973), in der das normative Entscheidungsmodell der Führung erstmals präsentiert wurde, trägt den Titel „Leadership and decision-making“. Dabei sehen die Autoren in zweifacher Weise einen engen Zusammenhang zwischen **Führung** (leadership) und dem **Treffen von Entscheidungen** (decision-making):

- Zum einen gehen sie von der Annahme aus, dass ein Vorgesetzter zwischen verschiedenen Verhaltensweisen gegenüber seinen Mitarbeitern wählen kann. Das Führungsproblem reduziert sich auf das **Entscheidungsproblem** der rationalen Wahl eines situationsadäquaten Führungsstils.
- Zum anderen wird der Führungsstil vor allem durch das **Ausmaß an Partizipation** beschrieben, das der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern bezüglich des Treffens von Entscheidungen im gemeinsamen Aufgabenbereich gewährt.

Die Normativität des Modells drückt sich in der Absicht von *Vroom* und *Yetton* aus, dem Vorgesetzten einen Entscheidungsbaum an die Hand zu geben, der ihm für spezifische Situationen den jeweils effizienten Führungsstil empfiehlt. Effizientes Führungsverhalten wird von *Vroom* und *Yetton* durch die beiden Kriterien **Qualität der Entscheidung** und **Akzeptanz der Entscheidung** durch die Mitarbeiter operationalisiert (vgl. *Vroom/Yetton* 1973, S. 20). Dabei ist mit Qualität der Entscheidung die „rationale“ bzw. „objektive“ Richtigkeit der Entscheidung gemeint, d.h. es wird danach gefragt, inwieweit die gewählte Alternative z.B. unnötige Kosten vermeiden hilft oder welchen Beitrag sie zum Erreichen von Organisationszielen leisten kann (vgl. *Jago* 1995, Sp. 1062).

Das normative Entscheidungsmodell basiert im Einzelnen auf

- (1) einer Menge von Führungsstilalternativen
- (2) einer Menge von Führungssituationsdeterminanten
- (3) einer Menge von Entscheidungsregeln

Ad (1): *Vroom* und *Yetton* ziehen für den Fall, dass Probleme zu lösen sind, die eine Gruppe von Mitarbeitern betreffen, – und nur dieser Fall soll aus Vereinfachungsgründen hier behandelt werden – fünf **alternative Führungsstile** in Betracht (vgl. *Vroom/Yetton* 1973, S. 12):

- **AI:** Alleinentscheidung des Vorgesetzten auf der Grundlage seines derzeitigen Informationsstandes
- **AII:** Alleinentscheidung des Vorgesetzten nach Einholung von Informationen von den Mitarbeitern
- **CI:** Alleinentscheidung des Vorgesetzten nach Diskussion des Problems getrennt mit einzelnen Mitarbeitern
- **CII:** Alleinentscheidung des Vorgesetzten nach Diskussion des Problems in der Gruppe
- **GII:** Präsentation des Problems durch den Vorgesetzten, gemeinsame Entwicklung und Bewertung von Alternativen, Herbeiführung einer Gruppenentscheidung, die vom Vorgesetzten getragen und verantwortet wird

„A“ charakterisiert dabei autoritäre, „C“ konsultativ-beratende und „G“ gruppenorientierte Entscheidungsprozesse. Die römischen Ziffern kennzeichnen Varianten des jeweiligen Grundtyps.

Ad (2): Die **Führungssituation** wird im Modell von *Vroom/Yetton/Jago* über sieben Determinanten beschrieben, deren Ausprägung vom Vorgesetzten durch Abfragen mit den Antwortmöglichkeiten „ja“ oder „nein“ erfasst werden. Die Checkliste (Entscheidungskriterien), die teils die **Qualität**, teils die **Akzeptanz von Entscheidungen** betrifft, umfasst die folgenden diagnostischen Fragen (vgl. *Jago* 1995, Sp. 1063):

- **A:** Ist die Entscheidungsqualität wichtig?
- **B:** Habe ich genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können?
- **C:** Ist das Problem strukturiert?
- **D:** Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch meine Mitarbeiter entscheidend für deren effektive Umsetzung?
- **E:** Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie von meinen Mitarbeitern akzeptiert werden?
- **F:** Ist davon auszugehen, dass sich meine Mitarbeiter bei ihren Lösungsbeiträgen am Organisationsziel orientieren?
- **G:** Sind Konflikte zwischen meinen Mitarbeitern über präferierte Lösungen zu erwarten?

Durch Kombination der Antworten auf diese Fragen ergeben sich theoretisch $2^7=128$ Führungssituationskonstellationen. Die Autoren halten davon aber nur 14 für praktisch bedeutsam und reduzieren so die Komplexität des Modells.

Ad (3): Die Zuordnung der fünf Führungsstile zu den vierzehn Führungssituationen erfolgt über sieben **Entscheidungsregeln** (vgl. *Vroom/Yetton* 1973, S. 32–34). Diese Entscheidungsregeln schließen jeweils eine Teilmenge aus der Menge der Führungsstilalternativen für bestimmte Konstellationen der Führungssituationsdeterminanten aus. Die ersten drei Regeln dienen dabei der Sicherung der **Entscheidungsqualität**, die anderen vier der **Sicherung der Akzeptanz**. Die Entscheidungsregeln, für die Plausibilität beansprucht wird, lauten im Einzelnen:

- **Informationsregel:** Wenn die Qualität der Entscheidung hoch sein soll, der Vorgesetzte aber nicht genügend Informationen oder Fachwissen besitzt, um das Problem selbst zu lösen, sollte der Führungsstil AI nicht angewendet werden.
- **Vertrauensregel:** Wenn die Qualität der Entscheidung hoch sein soll, die Mitarbeiter die Ziele der Organisation in Bezug auf die Problemlösung vermutlich jedoch nicht teilen, dann sollte der Führungsstil GII nicht angewendet werden.
- **Strukturregel:** Wenn die Qualität der Entscheidung hoch sein soll, der Vorgesetzte jedoch nicht über genügend Informationen oder Fachwissen verfügt, um das Problem, welches zudem unstrukturiert ist, allein zu lösen, dann sollten die Führungsstile AI, AII und CI nicht angewendet werden.
- **Akzeptanzregel:** Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig für deren effektive Umsetzung ist, dies jedoch bei autokratischer Entscheidungsweise nicht hinreichend sichergestellt ist, dann sollten die Führungsstile AI und AII nicht angewendet werden.
- **Konfliktregel:** Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig für deren effektive Umsetzung ist, dies jedoch bei autokratischer Entscheidungsweise nicht hinreichend sichergestellt ist und darüber hinaus Meinungsverschiedenheiten der Mitarbeiter über mögliche Lösungen wahrscheinlich sind, dann sollten die Führungsstile AI, AII und CI nicht angewendet werden.
- **Die Fairnessregel:** Wenn die Qualität der Entscheidung unwichtig, deren Akzeptanz jedoch wichtig und bei autokratischer Entscheidungsweise nicht hinreichend sichergestellt ist, dann sollten die Führungsstile AI, AII, CI und CII nicht angewendet werden.
- **Akzeptanz-Vorrang-Regel:** Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig für deren effektive Umsetzung ist, dies jedoch bei autokratischer Entscheidungsweise nicht hinreichend sichergestellt ist, auf der anderen Seite aber auch wahrscheinlich ist, dass die Mitarbeiter die Ziele der Organisation im Zusammenhang mit dem vorliegenden Problem teilen, dann sollten die Führungsstile AI, AII, CI und CII nicht angewendet werden.

Entscheidungsbaum

Zur Erleichterung der Situationsanalyse entwerfen die Autoren auf Basis der zuvor erläuterten Entscheidungsregeln einen **Entscheidungsbaum** (vgl. die folgende Abb. D.6). Die praktische Anwendung dieses Entscheidungsbaums erfolgt, indem der Vorgesetzte ihn gedanklich von oben nach unten durchläuft. Dabei ist die Führungssituation durch die Beantwortung der Fragen A bis G mit „ja“ oder „nein“ zu beschreiben. Je nachdem, wie die jeweilige Antwort ausfällt, wird von Knotenpunkt zu Knotenpunkt gegangen. Ist der Entscheidungsbaum durchlaufen, zeigt das zugehörige Lösungsmuster im unteren Teil der Abbildung D.6 den bzw. die jeweils situationspezifisch „zulässigen“ Führungsstil(e) auf.

ein Werkzeug zur Entscheidungsfindung bei der Wahl eines situationsgerechten Führungsstils entwickelt haben. Das Entscheidungsmodell der Führung wurde in empirischen Studien überprüft und überwiegend als geeignet für wissenschaftliche Untersuchungen und praktische Führungskräfte trainings beurteilt (vgl. hierzu u.a. *Böhnisch* 1991; *Field/House* 1990; *Reber/Jago* 1997; *Vroom/Jago* 1991).

Dabei wurde es in der Regel durch **retrospektive Befragung** von Führungskräften bestätigt. Im Mittelpunkt stand die Frage, ob eine modellkonforme Entscheidung oder eine andere Strategie zu einem erfolgreichen Entscheidungsprozess beizutragen vermochte. Hierfür berichteten die Befragten selbst über die Problemsituationen. Zum ersten Mal wurde diese Frage in einer Studie von *Field/House* (1990) auch an Mitarbeiter gestellt. Sie mussten hierzu in einem Interview vergangene und aktuelle Entscheidungsprozesse beurteilen. Im Ergebnis dieser Untersuchung zeigte sich, dass das Modell nur durch die Berichte der Führungskräfte gestützt wurde, d.h. dass sich bei der Mitarbeiterbefragung keine Überlegenheit eines modellkonformen Entscheidungsprozesses ergab. Dies wirft die Fragen auf, ob die subjektive Situations- und Erfolgsanalyse zu Verzerrungen des Ergebnisses führt und welchen Einfluss die jeweilige Rolle der Befragten in der Organisation auf das Ergebnis nimmt.

Das *Vroom/Yetton*-Modell zeichnet sich nichtsdestoweniger durch einen logischen Aufbau aus. Es konzentriert sich dabei auf die wichtige Frage der **Entscheidungspartizipation**. Dies schränkt die theoretische Reichweite des Modells ein, ermöglicht aber zugleich den intendierten Nutzen der praktischen Anwendung. Der Beitrag für die Theoriebildung beschränkt sich daher im Wesentlichen auf die Betonung der Situation als bestimmenden Faktor für die richtige Wahl eines Führungsstils. Hieraus folgt, dass es keinen idealen, sondern nur einen situationsadäquaten Führungsstil geben kann.

Ebenso kritisch ist, dass bei Anwendern des Verfahrens die Illusion erweckt werden kann, dass komplexe Zusammenhänge vollständig berechenbar sind. Denn *Vroom* und *Yetton* konzipieren ihr Führungsmodell letztendlich als **Operations Research-Problem** (→ Operations Research), bei dem das Entscheidungsproblem „Wahl des situationsadäquaten Führungsstils“ mithilfe des Entscheidungsbaums optimiert werden soll. Die von *Vroom* und *Jago* modifizierte, erheblich komplexer gewordene Version des Modells wird konsequenterweise durch ein Computermodell präsentiert (vgl. *Vroom/Jago* 1991). Entscheidungen müssen aber oft kurzfristig erfolgen und es ist fraglich, ob die zutreffenden Merkmalsausprägungen der Situationsvariablen auch treffend erfasst werden können. Insbesondere die präjudizierende Restriktion „Zeit“ im Modell A könnte einen Vorgesetzten angesichts der permanenten Zeitrestriktion im Alltag dazu verleiten, von einer genaueren Situationsanalyse abzusehen. Im Modell wird jedoch implizit angenommen, dass ein Vorgesetzter in jedweder Situation in der Lage ist, dieses „Programm“ auszuführen und damit zu einer **rationalen Entscheidung** zu kommen. Ähnliches gilt für die Beherrschbarkeit aller Führungsstilalternativen. Die Frage, ob eine Führungskraft überhaupt in der Lage ist, die fünf Führungsstile anwenden zu können und dabei auch jederzeit zwischen dem jeweils erforderlichen Führungsverhalten zu wechseln, wird nicht berücksichtigt.

Beschränkt man den Anspruch an das Modell auf die Nutzung in Führungskräfte trainings, so könnte das auf dem *Vroom/Yetton*-Modell aufbauende Training dazu beitragen, bei Führungskräften ein tieferes Verständnis für die **Bedeutung der Partizipation** und der **Situationsanalyse** bei einer Führungsentscheidung zu bewirken.

Der Einsatz in Führungskräfte trainings steht auch bei den Modellen im Vordergrund, die – innerhalb der zweiten großen Entwicklungslinie der Führungsstildiskussion – aus den **Ohio-Studien** abgeleitet wurden. Die zugrundeliegenden Dimensionen des Führungsverhaltens sind hier die **Aufgabenorientierung** und die **Mitarbeiterorientierung**.

3.4 Ohio-Studien (Fleishman u.a.)

Bis in die 1950er Jahre war die **eindimensionale** Charakterisierung von Führungsstilen die einzige Art, Verhaltensvarianten im Bereich der Personalführung zu betrachten. Der Anstoß zur **mehrdimensionalen** Betrachtungsweise ging von einer Gruppe von Forschern an der Ohio State University aus, die basierend auf der Erfassung *realer* Führungs-Verhaltensmuster zu beschreib- und definierbaren Führungsstilen (→ unabhängige Variable) gelangten, denen dann bestimmte Verhaltensauswirkungen (→ abhängige Variable) zugeordnet wurden. Diese wichtigen Grundlagenstudien wurden später **Ohio-Studien** genannt.

Empirie

Im Rahmen der Ohio-Studien wurde ein Fragebogen entwickelt, der Aussagen von Mitarbeitern über das Verhalten ihrer Vorgesetzten enthielt. Die ursprüngliche Fragebogenkonzeption wurde mehrfach revidiert. Die letzte von *Fleishman* (1973) entwickelte Fassung des sogenannten **LBDQ** (Leader Behavior Description Questionnaire) umfasst 48 → Items, die aus vorliegenden Beschreibungen des Führungsverhaltens (=Verhalten von Führern, die zielorientiert einwirken) zusammengestellt wurden, und mit deren Beantwortung (Markierung auf fünfstufigen Beurteilungsskalen) ein Mitarbeiter das Verhalten seines Vorgesetzten differenziert beschreiben kann. *Tscheulin/Rausche* (1970) haben eine deutsche Version des Fragebogens geliefert, aus dem im Folgenden einige typische Aussagen genannt werden sollen:

- „Er macht es seinen Mitarbeitern leicht, unbefangen mit ihm zu reden.“
- „Er steht seinen Mitarbeitern in persönlichen Fragen zur Seite.“
- „Er lässt andere so arbeiten, wie sie es für richtig halten.“
- „Er verlangt von seinen Mitarbeitern, sich den Zielen der ganzen Abteilung unterzuordnen.“
- „Er besteht darauf, dass alles so gemacht wird, wie er es sich vorstellt.“
- „Er herrscht mit eiserner Hand.“

Die **faktorenanalytische Auswertung** (→ Faktorenanalyse) des LBDQ führte zu der These, dass es (mindestens) zwei statistisch unabhängige Faktoren gibt, die das Führungsverhalten kennzeichnen. Diese beiden Faktoren werden folgendermaßen benannt (vgl. *Fleishman/Quaintance* 1984, S. 119):

- Consideration
- Initiating Structure

Consideration (abgekürzt „C“) macht deutlich, in welchem Maße ein Vorgesetzter auf die persönlichen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter Rücksicht nimmt, um ihr Wohlergehen besorgt ist und ihre eigenen Vorstellungen respektiert. Gleichzeitig wird mit Consideration Freundlichkeit, gegenseitige Anerkennung und Vertrauen in den Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern angezeigt. Consideration wird zweckmäßigerweise mit „Mitarbeiterorientierung“ oder „Beziehungsorientierung“ übersetzt (vgl. *Tscheulin/Rausche* 1970, S. 50).

Initiating Structure (abgekürzt „IS“) bezeichnet das Ausmaß, in dem Vorgesetzte durch Aufgabendefinition, Sicherung der Kooperation und Kommunikation innerhalb der Mitarbeitergruppe, Vorschriften und Anregungen zur Aufgabenerledigung das Erreichen von (Organisations-)Zielen vorantreiben. Initiating Structure wird zweckmäßigerweise mit „(Sach)Aufgabenorientierung“ übersetzt (vgl. *Tscheulin/Rausche* 1970, S. 50).

Da Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung nicht Extrempunkte eines eindimensionalen Kontinuums und deshalb auch nicht zwei voneinander abgesetzte Führungsstile, sondern zwei statistisch unabhängige Verhaltensdimensionen bezeichnen, ist es möglich, ein Führungsverhalten zu beschreiben, in dem beide Orientierungen in „beliebiger“ Konstellation in Erscheinung treten. Die nachfolgende Abbildung D.7 verdeutlicht diesen Sachverhalt:

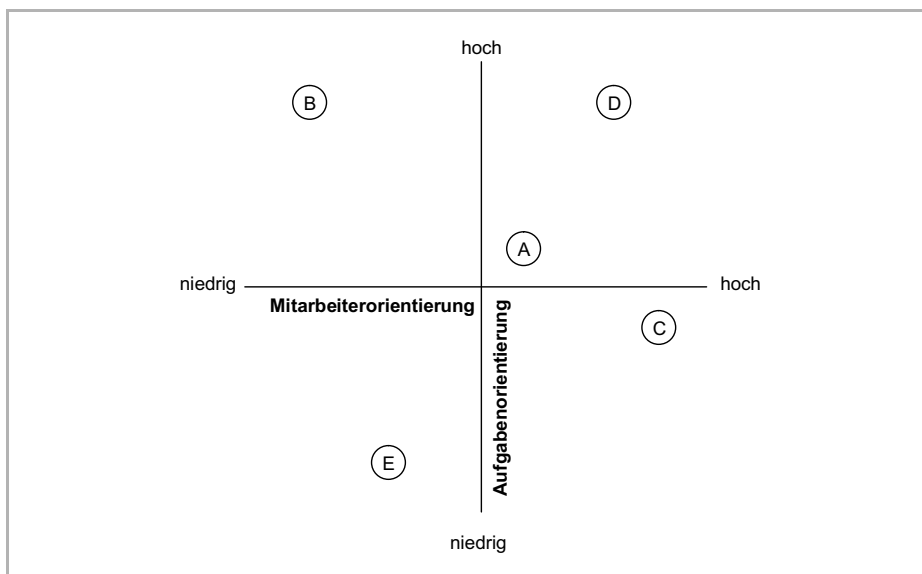


Abb. D.7: C/IS-Matrix nach Gagné/Fleishman
(in Anlehnung an Gagné/Fleishman 1959, S. 325)

Das Koordinatenkreuz in der Abbildung D.7 wird aus den unabhängigen Dimensionen **Mitarbeiterorientierung** (Abszisse) und **Aufgabenorientierung** (Ordinate) gebildet. Es entsteht eine Vierfelder-Matrix. Der Führungsstil eines Vorgesetzten kann innerhalb der Quadranten unterschiedliche Positionen zu den Achsen einnehmen. So ist das Führungsverhalten im Punkt A sowohl durch ein mittleres Ausmaß an Aufgabenorientierung als auch durch ein mittleres Ausmaß an Mitarbeiterorientierung gekennzeichnet, während im Punkt B das gezeigte Führungsverhalten als weitestgehend aufgabenorientiert bezeichnet werden kann. Die Kennzeichnungen der Punkte C bis E ergeben sich analog. Es ist leicht ersichtlich, dass darüber hinaus beliebig viele Konstellationen denkbar sind.

Neben den Ergebnissen der Ohio-Studien verweisen auch andere Forschungsergebnisse auf die Zweidimensionalität des Führungsverhaltens: So betonen die zeitlich parallelen Studien der **Michigan-Gruppe** (vgl. Katz/Maccoby/Morse 1950) die Bedeutung der Unterscheidung zwischen aufgaben- und mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten. Die hier vorgefunden Dimensionen werden „**production centered**“ und „**employee centered**“ genannt. Bales/Slater (1969) haben in führerlosen Experimentalgruppen insofern eine Aufgaben- und Rollendifferenzierung nachgewiesen, als hier von verschiedenen Personen Aufgaben zur Erreichung des Gruppenziels und Aufgaben zur emotionalen Stabilisierung der Gruppe erfüllt wurden. Sie unterschieden daher **Aufgabenspezialisten** und **sozio-emotionale Führer** und haben darauf aufbauend den Begriff des Führungsduals geprägt (☞ B. III. 2: Divergenztheorem der Führung). Zu denken ist in diesem Zusammenhang aber auch an die von Lewin/Lippitt/White (1939) eingeführte Unterscheidung von demo-

kratischer und autokratischer Führung (☞ D. II. 3.1), die ebenfalls an Aspekten mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Führungsverhaltens orientiert war. So werden z.B. die durch die Punkte B und E beschriebenen Führungsstile (vgl. Abb. D.7) analog zu *Lewins* Führungsstiltypologie mit „autoritär“ bzw. „laissez-faire“ bezeichnet (vgl. *Gagné/Fleishman* 1959, S. 325).

Kritische Würdigung der Ohio-Studien

Kritik wird an den Befunden aus den Ohio-Studien geübt, weil diese keine generellen Aussagen bezüglich der Wirkungen eines mitarbeiter- bzw. aufgabenorientierten Führungsverhaltens auf die Kriteriumsvariablen **Zufriedenheit** und **Leistung** zulassen. *Neuberger* (2002), der mehrere Untersuchungen zusammenführt, kommt zu dem Schluss, dass „Consideration“ recht eindeutig mit der Arbeitszufriedenheit korreliert, wohingegen der Zusammenhang zwischen „Initiation Structure“ bzw. „Consideration“ zu Leistungsgrößen uneinheitlich ist. Eine Überlegenheit einer der beiden Führungsdimensionen ist auf jeden Fall nicht auszumachen. Dies deutet – unterstellen wir die Richtigkeit des Ansatzes – darauf hin, dass weitere Variablen diesen Zusammenhang moderieren und damit auch komplizieren. In diesem Zusammenhang sind folgende Überlegungen von Bedeutung (vgl. *Kossbiel* 1990, S. 1226ff.):

- (1) Die Wirksamkeit des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten wird indirekt durch die Einschätzung seiner Leistungsfähigkeit durch den **nächsthöheren Vorgesetzten** beeinflusst.
- (2) Die **Erwartungen der Mitarbeiter** bezüglich der Art der Führung sind ausschlaggebend für ihre Reaktionen auf Führungsaktivitäten.

Ad (1): *Pelz* (1952, S. 240ff.) konnte in einer Untersuchung feststellen, dass die Zufriedenheit von Mitarbeitern nicht generell mit zunehmender Mitarbeiterorientierung steigt. Dies ist nur dann der Fall, wenn der Vorgesetzte mit seinen Bemühungen um Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen bei dem ihm vorgeordneten Instanzen auch Erfolg hat. Wird ein Vorgesetzter wegen seines mitarbeiterorientierten Führungsstils vom **nächsthöheren Vorgesetzten** negativ beurteilt, nährt er bei seinen Mitarbeitern Hoffnungen, denen er wegen seines geringen Einflusses „nach oben“ nicht entsprechen kann. Als Folge ergibt sich, dass das Zufriedenheitsniveau der Mitarbeiter absinkt (vgl. auch *Weibler* 1994, S. 33ff.). Im Hinblick auf die Kriteriumsvariable Zufriedenheit kann sich in solchen Fällen ein aufgabenorientierter Führungsstil als überlegen erweisen. *Fleishman* und *Harris* (1962, S. 250ff.) haben gezeigt, dass einerseits die Zufriedenheit der Mitarbeiter besonders stark steigt, solange die Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten noch schwach ausgeprägt ist. Andererseits sinkt die Zufriedenheit dann besonders stark, wenn die Aufgabenorientierung sich dem oberen Extrem nähert. Kaum Auswirkungen auf das Zufriedenheitsniveau der Mitarbeiter haben demzufolge die übermäßige Betonung der Mitarbeiterorientierung sowie die geringe Betonung der Aufgabenorientierung.

Ad (2): Eine Reihe von Untersuchungsergebnissen deutet an, dass die **Erwartungen der Mitarbeiter** bezüglich der Verhaltensdimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung in verschiedenen organisationalen Tätigkeitsbereichen unterschiedlich ausgeprägt sind und dass diese Erwartungen die Wirksamkeit eines Führungsstils wesentlich beeinflussen. So konnten z.B. *Fleishman*, *Harris* und *Burt* (1955) sehr früh auf die damaligen Verhältnisse bezogen zeigen, dass ein mitarbeiterorientierter Führungsstil in Abteilungen im Produktionsbereich negativ, in Abteilungen, die nicht dem Produktionsbereich zuzurechnen sind, dagegen positiv auf die Leistungen der Mitarbeiter wirkt. Ein aufgabenorientierter Führungsstil löst genau umgekehrte Effekte aus.

Kritisch ist insbesondere auch die **psychometrische Qualität** (→ Psychometrie) der beiden Skalen zur Erfassung des Führungsverhaltens (vgl. *Nachreiner/Müller* 1995, Sp. 2120ff.) So wird in diesem Zusammenhang argumentiert, dass auf der Basis der verwendeten Fragebögen keine objektiv beobachtbaren Verhaltensäußerungen des Führenden erfasst werden, sondern dass diese Skalen eher die Einstellung des Beschreibenden (also des Mitarbeiters) zum Beschriebenen (also des Vorgesetzten) widerspiegeln. Oder anders formuliert: Die Mitarbeiter haben im Laufe der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ein Bild von diesem entwickelt und passen ihr Antwortverhalten diesem *generellen* Bild an, anstatt die einzelnen Items des Fragebogens mit Zielrichtung Führungsverhalten differenziert zu beantworten. Auf diese Weise werden insbesondere Bedenken hinsichtlich der → Validität des **LBDQ** geäußert.

Aus einem solchem Vorgehen ergeben sich natürlich auch Auswirkungen auf die Güte der Bestimmung des Zusammenhanges zwischen **Führungsverhalten** und **Führungserfolgsgrößen**: Würde beispielsweise tatsächlich nur eine allgemeine Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten durch „Consideration“ erfasst, könnten die empirisch gesicherten Korrelationen zwischen „Consideration“ und Arbeitszufriedenheit nicht überraschen, da lediglich eine Teilmenge („Consideration“ als eine Zufriedenheitsäußerung) mit der Gesamtmenge (Arbeitszufriedenheit) in Beziehung gesetzt würde. Damit stellen diese Korrelationen, die *„theoretisch als Beziehungen zwischen der unabhängigen Variable Vorgesetztenverhalten und der abhängigen Variable Zufriedenheit des Mitarbeiters postuliert werden, [...] faktisch Beziehungen zwischen zwei – voneinander abhängigen – abhängigen Variablen dar“* (*Nachreiner/Müller* 1995, Sp. 2121). Denn nicht das unabhängige Vorgesetztenverhalten, sondern bereits abhängige Effekte beim Beschreibenden (dessen Einstellung zum Beschriebenen) werden hier in Beziehung zueinander gesetzt, und dies macht die gefundenen Korrelationen durchaus erklärlich.

Trotz dieser und weiterer Kritik wurden die Ohio-Studien in der Organisationspraxis vielfach aufgegriffen und bildeten die Basis für eine Reihe von Modellen zur **Schulung von Führungskräften**. Wir wollen im Folgenden das Verhaltensgitter von *Blake/Mouton/McCanse* und das Reifegrad-Modell der Führung von *Hersey/Blanchard* vorstellen, weil diese beiden Trainingsansätze einen prominenten Platz innerhalb der Führungstildiskussion einnehmen.

3.5 Verhaltensgitter der Führung (Blake/Mouton/McCanse)

Das Verhaltensgitter (engl. managerial grid) von *Blake/Mouton/McCanse* (1994) ist in zeitlicher Hinsicht das erste auf den Ohio-Studien aufbauende Modell (vgl. ursprünglich *Blake/Mouton* 1964). Programmatisch beschreiben die Autoren das Ziel ihres Modells folgendermaßen:

„Grundziel des GRID-Systems ist die Optimierung organisatorischer und persönlicher Produktivität. Führen bedeutet also, betriebliche Ziele durch den besten Einsatz der Mitarbeiter entwickeln zu können“ (*Blake/McCanse* 1995, S. 19).

Ein Vorgesetzter erwirkt dabei durch sein Beziehungsverhalten (Relation) die Umsetzung von Ressourcen in Resultate (vgl. *Blake/McCanse* 1995, S. 19ff.). Dieses **„RRR des Führungsverhaltens“** ist in der Abbildung D.8 auf der folgenden Seite schematisch dargestellt.

Unter diesen R's wird im Einzelnen Folgendes verstanden:

- **R1:** (Human-)Ressourcen stehen für die von den einzelnen Mitarbeitern eingebrachten individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, für das einsetzbare Wissen und die vorhandene Motivation.

- **R2:** (Human-)Relationen bezeichnen die alltäglichen Interaktionen zwischen zwei oder mehr Menschen (z.B. die Zusammenarbeit zwischen Kollegen oder Abteilungen bzw. die Beziehungen zu Kunden).
- **R3:** Resultate geben Auskunft über den Grad der Zielerreichung. Sie sind die messbaren Ergebnisse, die sich aus den Interaktionen ergeben.
- **R4:** Reflexion bedeutet Selbstbeobachtung, informelles Feedback und formelle konstruktive Kritik.

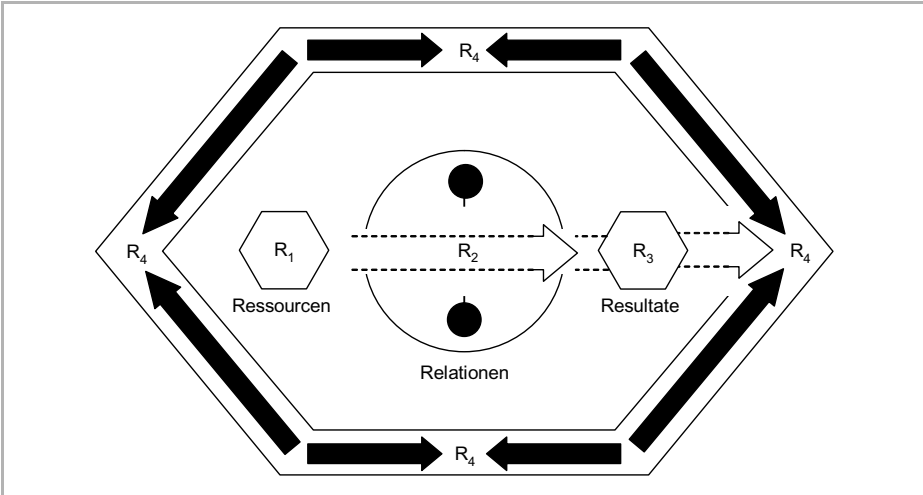


Abb. D.8: RRR des Führungsverhaltens nach Blake/McCanse
(in Anlehnung an Blake/McCanse 1995, S. 305)

Im Bereich R2 hat ein Vorgesetzter die entscheidenden Einflussmöglichkeiten. Hier geht es darum, die Ressourcen R1, die potenziell zur Lösung von Problemstellungen verfügbar sind, durch ein entsprechendes Führungsverhalten optimal einzusetzen. Die Funktionsweise eines in R2 angewandten Führungsstils ähnelt der eines Katalysators, der den Umwandlungsprozess von Ressource R1 in Resultat R3 in Gang setzt bzw. beschleunigt. Nur der Einsatz des geeigneten Führungsstils kann jedoch den Prozess in die gewünschte Richtung lenken. Die Analyse des Führungsverhaltens R2 im Reflexionsprozess R4 ist bedeutsam, weil hierdurch Diskrepanzen zwischen gewünschtem und tatsächlichem Führungsverhalten erkannt und damit Richtungsänderungen möglich werden.

Die Autoren gehen davon aus, dass ein Vorgesetzter aufgrund seiner Grundeinstellung ein bestimmtes Führungsverhalten bevorzugt anwendet. Mithilfe des Verhaltensgitters soll diese Verhaltensdisposition als **Hauptführungsstil** identifiziert und gegebenenfalls alternative **Nebenstile**, die der Vorgesetzte nur in bestimmten Situationen anwendet, aufgezeigt werden. Auf Alternativstile greift der Vorgesetzte zurück, wenn er z.B. unter Druck steht oder wenn sich Konflikte nicht auf die ihm eigene Art lösen lassen (vgl. *Blake/McCanse* 1995, S. 65). Die Abbildung D.9 zeigt das Verhaltensgitter.

Das Grundschemata des Verhaltensgitters basiert auf den Erkenntnissen der Ohio-Studien. Die beiden bekannten Dimensionen werden hier „**Sachorientierung**“ und „**Menschenorientierung**“ genannt (vgl. *Blake/McCanse* 1995, S. 48f.). Für die Dimensionen sind jeweils neun Ausprägungen vorgesehen. Insgesamt ergeben sich damit 81 Kombinationen, die in der grafischen Darstellung als Gitterpunkte erscheinen.

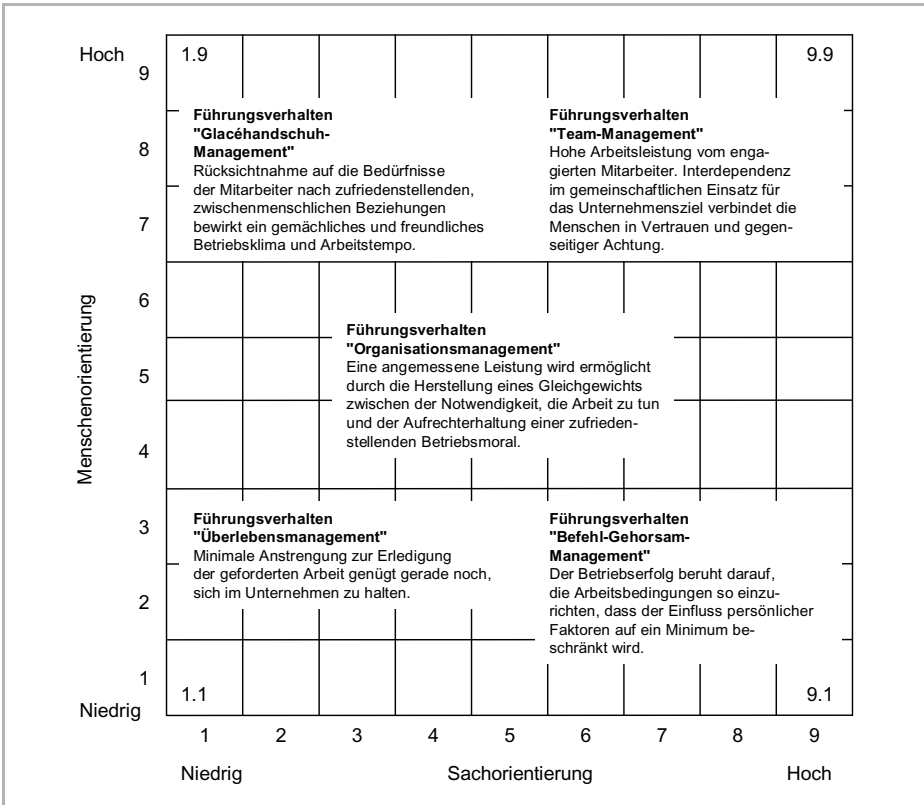


Abb. D.9: Hauptgitterstile nach Blake/McCanse
(in Anlehnung an Blake/McCanse 1995, S. 51)

Fünf Kombinationen werden als besonders typische Formen des Führungsverhaltens ausführlich beschrieben (vgl. Abb. D.9):

- 1.9: Führungsverhalten „Glacéhandschuhmanagement“
- 1.1: Führungsverhalten „Überlebensmanagement“
- 9.1: Führungsverhalten „Befehl-Gehorsam-Management“
- 9.9: Führungsverhalten „Team-Management“
- 5.5: Führungsverhalten „Organisationsmanagement“

Hinzu kommen zwei weitere Führungsstile, die aus einzelnen Hauptgitterstilen kombiniert werden (vgl. Blake/McCanse 1995, S. 52f.):

- Der erste ist die sogenannte **patriarchalische Orientierung** (in Abb. D.10: PO). Sie verbindet die Stile „Befehl-Gehorsam-Management“ (9.1) und „Glacéhandschuh-Management“ (1.9) additiv. Dieses Führungsverhalten ist kennzeichnend für eine Beziehung, in der Belohnung und Anerkennung gegen Loyalität und Gehorsam getauscht werden. Entsprechend folgt auf fehlenden Gehorsam die Bestrafung.
- Der zweite Führungsstil wird als **opportunistische Orientierung** (in Abb. D.10: OO) bezeichnet. Hier werden von der Führungskraft einzelne Stile oder Kombinationen aus den anderen sechs Stilen angewendet. In einem Austauschsystem wird Leistung gegen Gegenleistung aufgerechnet. Der persönliche Vorteil steht im Vordergrund.

Die Charakterisierung dieser sieben Stile reicht nach Ansicht von *Blake/Mouton/McCanse* (1994) aus, um das mögliche Spektrum an Führungsverhalten mit den wesentlichen Merkmalen zu erfassen. Es soll damit dem Vorgesetzten möglich sein, das eigene Führungsverhalten einem dieser Stile zuordnen zu können und gegebenenfalls Verbesserungspotenziale im Hinblick auf die Resultate sichtbar werden zu lassen. Als anzustrebender Führungsstil wird dabei das Führungsverhalten „Team-Management“ herausgestellt.

Für die Orientierungsanalyse wird ein spezieller Katalog verwendet, der → Items zu den folgenden **Problembereichen** enthält (vgl. *Blake/McCanse* 1995, S. 37):

- Konfliktlösung
- Initiativverhalten
- Informationsbeschaffung
- Meinungsverhalten
- Entscheidungsverhalten
- konstruktive Kritik

Diese Problembereiche sind nach Ansicht der Autoren die wesentlichen Elemente, die die **Effizienz des Führungsprozesses** bestimmen. Diese Elemente werden kurz beschrieben. Zu jedem Item werden sieben Antwortmöglichkeiten (A-G) vorgegeben, in denen verschiedene Führungsansätze charakterisiert werden. Durch die einzelnen Aussagen sollen Verhaltensmuster identifiziert werden, die dem Vorgesetzten Aufschluss über sein eigenes Führungsverhalten geben. Dies geschieht durch die Zuordnung von Punkten. Dabei bezeichnet die „7“ in jedem Element die Aussage, mit der sich der Vorgesetzte am ehesten beschrieben sieht. Demgegenüber bezeichnet die „1“ jeweils diejenige Aussage, die für das eigene Führungsverhalten am wenigsten zutrifft.

Beispiel

Beispielhaft sei nun das Element „Konfliktlösung“ mit einigen zugehörigen Aussagen wiedergegeben (*Blake/McCanse* 1995, S. 38):

„Wenn Menschen verschiedene Ansichten haben und sie äußern, müssen Meinungsverschiedenheit und Konflikt zwangsläufig entstehen. Ein Konflikt kann zersetzend und zerstörerisch wirken, er kann aber auch kreative und konstruktive Kräfte freisetzen, je nachdem, wie man mit dem Konflikt umgeht. Führungskräfte, die sich dem Konflikt mit anderen stellen und ihn im gegenseitigen Einvernehmen lösen, werden hoch geachtet. Die Unfähigkeit, einen Konflikt konstruktiv zu meistern, oder Neigung, Konflikten aus dem Weg zu gehen und sie zu verschleiern, führen zu Respektlosigkeit und sogar zu Gegnerschaft und Feindschaft:

- **A:** Wenn ein Konflikt entsteht, gestehe ich es zwar ein, betone aber erneut die Bedeutung meines Vorschlags, um andere von meiner Auffassung zu überzeugen.
- **B:** Ich bleibe neutral und halte mich aus Konflikten möglichst heraus.
- [...]
- **G:** Ich bemühe mich, einen Konflikt gar nicht entstehen zu lassen. Wenn er aber aufbricht, versuche ich, die Wogen zu glätten und die Menschen beisammenzuhalten.“

Die vergebenen Punkte werden jeweils in einem Lösungsbogen notiert und addiert (vgl. Abb. D.10). Dabei steht die höchste Summe für den Stil, den der jeweilige Vorgesetzte für seinen Hauptstil hält.

In neueren Versionen des Verhaltensgitters ist über die **Sachorientierung** und die **Menschenorientierung** hinaus eine dritte Dimension eingeführt worden (vgl. *Blake/McCanse* 1995, S. 47f.): Diese **Motivationsdimension** beantwortet die Frage, warum Vorgesetzte in bestimmter Weise handeln. Anders als die beiden vorangehenden Dimensionen, die von einer geringen bis zu einer hohen Punktzahl reichen, ist sie zweipolig. Am Plus-Pol stehen dabei anzustrebende Dinge, während der Minus-Pol durch Aspekte charakterisiert wird, die gemieden werden.

	9.1	1.9	1.1	5.5	9.9	OO	PO
Konfliktlösung	F	G	B	D	E	C	A
Initiativverhalten	B	C	E	F	A	G	D
Informationsbeschaffung	D	E	G	F	C	A	B
Meinungsverhalten	E	F	A	C	D	B	G
Entscheidungsverhalten	G	A	C	E	F	D	B
konstruktive Kritik	A	B	D	F	G	E	C
Gesamtpunktzahl pro Gitterstil							

Abb. D.10: Selbstbewertung des Gitterstils
(vgl. *Blake/McCanse* 1995, S. 318)

Auf diese Weise wird es dem Vorgesetzten ermöglicht, die eigenen Grundeinstellungen, auf denen das gezeigte Führungsverhalten (d.h. der Führungsstil) basiert, zu identifizieren und zu verstehen. Wir wollen an dieser Stelle nicht weiter darauf eingehen, weil der Grundgedanke, der hinter dem Verhaltensgitter steht, hiervon unberührt bleibt.

Kritische Würdigung des Verhaltensgitters der Führung

Trotz der erkennbaren Verbindungen des Verhaltensgitters mit den Untersuchungsergebnissen der **Ohio-Gruppe** ist der wissenschaftliche Wert des Ansatzes zweifelhaft (vgl. *Kossbiel* 1990, S. 1222; *Neuberger* 2002, S. 511ff.). Dieses Urteil stützt sich insbesondere auf die methodisch wenig sorgfältige → Operationalisierung der beiden Dimensionen, für die keine spezifischen Messvorschriften angegeben werden. Statt dessen werden zu den genannten Problembereichen Initiativverhalten, Informationsbeschaffung, Meinungsverhalten, Konfliktlösung, Entscheidungsverhalten und konstruktive Kritik jeweils sieben Aussagen getroffen, aus denen jene Alternative auszuwählen ist, die das Verhalten des zu Beurteilenden am besten charakterisiert. Dabei ist jede dieser Antwortalternativen einem der sieben Führungsstile zugeordnet. Unklar bleibt, warum gerade die genannten sechs Problembereiche, also nicht mehr oder weniger oder andere, ausgewählt worden sind und in welcher Beziehung sie zu den genannten Führungsstilen stehen.

Der Vorteil des **Verhaltensgitters** liegt in seiner an Ausbildungszwecken orientierten Konzeption, die einfach nachzuvollziehen ist und inhaltlich die Bedeutung des Führungsverhal-

tens zur Zielerreichung betont und auf die Notwendigkeit der Analyse und der bewussten Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten verweist. Der nachhaltige Erfolg des Grid-Konzepts beruht wahrscheinlich darauf, dass es der erste Ansatz im Führungsbereich war, der neben plausibel wirkenden Überlegungen auch ein komplettes **Trainingsprogramm** (auch für Teams) als Gesamtkonzept bot und der bis heute weiterentwickelt und weltweit vermarktet wird (vgl. zur Kombination mit Erkenntnissen aus der positiven Psychologie *Creusen/Müller-Seitz* 2010).

Während *Blake/Mouton/McCanse* – ähnlich wie *Tannenbaum/Schmidt* in der ersten Entwicklungslinie der Führungsstildiskussion – Andeutungen hinsichtlich der Notwendigkeit einer situationalen Differenzierung des Führungsverhaltens vornehmen, versuchen *Reddin* (1981) in seinem **3-D-Konzept** und *Hersey/Blanchard* (1982) in ihrem **Reifegrad-Modell** die Führungssituation auf je spezifische Weise konsequent mit einzubeziehen. Dem Reifegrad-Modell der Führung von *Hersey* und *Blanchard* wollen wir uns an dieser Stelle beispielhaft zuwenden.

3.6 Reifegrad-Modell der Führung (*Hersey/Blanchard*)

Hersey und *Blanchard* gehen von der Grundüberlegung aus, dass situative Führung auf einem Zusammenspiel von

- (1) aufgabenorientiertem Führungsverhalten,
- (2) beziehungsorientiertem Führungsverhalten und
- (3) dem Reifegrad des Geführten

beruht (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 150).

Ad (1): Unter aufgabenbezogener Führung wird die Definition der Mitarbeiterrollen durch den Vorgesetzten, die Vorgabe von Zielen, Strukturen, Anordnungen, Regeln und Zeitrahmen sowie deren externale Kontrolle verstanden (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 152).

Ad (2): Beziehungsorientiertes Führungsverhalten beinhaltet Aspekte wie Kommunikation, sozio-emotionale Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter, Motivation und Anerkennung der Leistungen (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 152).

Ad (3): Der Reifegrad, die einzige Situationsvariable des Ansatzes, wird definiert als die Fähigkeit (ability) und Bereitschaft (willingness), eine geforderte Aufgabe eigenverantwortlich zu erfüllen (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 151). Dabei bezieht sich der Reifegrad einer Person immer nur auf *eine* spezielle Aufgabe. Die Fähigkeit zur Aufgabenerfüllung drückt sich in der Ausbildung, in dem Wissen und in der Arbeitserfahrung der betreffenden Person aus und wird auch „**Arbeitsreife**“ genannt. Die Bereitschaft zur Aufgabenerfüllung („**psychologische Reife**“) wird als ein Leistungsmotiv konzipiert, das auf Selbstverpflichtung gründet (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 157). Da sich der Reifegrad aus Kombinationen dieser beiden Dimensionen zusammensetzt, werden Mitarbeiter vom Vorgesetzten folgendermaßen kategorisiert (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 154):

- Mitarbeiter, die Verantwortung weder übernehmen wollen noch können. (**M1**: geringe psychologische Reife und niedrige Arbeitsreife; „M“ steht dabei für „maturity“)
- Mitarbeiter, die zwar Verantwortung übernehmen wollen, aber (noch) nicht können (**M2**: hohe psychologische Reife und niedrige Arbeitsreife)
- Mitarbeiter, die zwar Verantwortung übernehmen können, aber nicht wollen (**M3**: hohe Arbeitsreife und niedrige psychologische Reife)
- Mitarbeiter, die sowohl Verantwortung übernehmen wollen als auch können (**M4**: hohe psychologische Reife und hohe Arbeitsreife)

Das **Reifegrad-Modell der Führung** beruht auf der Vorstellung, dass der Mensch im Verlaufe seines (Arbeits-)Lebens eine natürliche Entwicklung zu größerer Reife und Unabhängigkeit durchlaufen kann. Vorgesetzte sollen in die Lage versetzt werden, den bestehenden Reifegrad eines Mitarbeiters festzustellen, um situationsadäquat führen zu können. Zur Ermittlung des Reifegrades haben *Hersey* und *Blanchard* einen Fragebogen entwickelt, auf dem der Vorgesetzte seine Mitarbeiter hinsichtlich Arbeitserfahrung, Arbeitswissen, Verantwortungsbereitschaft und Leistungsmotivation auf einer Skala von eins bis acht einstuft und die Gesamt-Reife schließlich in einem einzigen Summenwert zusammenfasst.

Führungsstiloptionen

In Abhängigkeit vom situativen Faktor „Reifegrad des Mitarbeiters“ soll nun vom Vorgesetzten ein differenziertes Führungsverhalten gezeigt werden. *Hersey* und *Blanchard* unterscheiden vier **Führungsstile** (S1 bis S4; „S“ steht für „style“), die in unterschiedlichen Anteilen aufgaben- und beziehungsorientierte Inhalte aufweisen, und den jeweiligen Reifegraden wie folgt zugeordnet werden (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 153):

- **Telling (S1)** bei niedrigem Reifegrad: Da die mangelnde Bereitschaft eine Folge der Unsicherheit hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgabe ist, muss der Vorgesetzte genaue Vorgaben machen und die Leistung kontrollieren.
- **Selling (S2)** bei niedrigem bis mittlerem Reifegrad: Aufgrund der mangelnden Fähigkeiten des Mitarbeiters muss der Vorgesetzte in hohem Maße direktiv führen, sollte jedoch die Bereitschaft und den Enthusiasmus seines Mitarbeiters durch sozio-emotionale Unterstützung in Form intensiver Kommunikation verstärken.
- **Participating (S3)** bei mittlerem bis hohem Reifegrad: Der Mitarbeiter ist im Prinzip fähig, eine Aufgabe selbstständig zu erfüllen, ist aber inhaltlich unsicher. Der Vorgesetzte sollte in dieser Situation durch aktives Zuhören in Erfahrung bringen, wo sein Mitarbeiter Probleme bei der Aufgabenerfüllung hat und durch Ideenaustausch zu gemeinsamen Entscheidungen kommen, um ihm so den Weg zur Aufgabenerfüllung zu erleichtern (Anmerkung: An dieser Stelle fließen mit der Partizipationsrate Forschungsergebnisse von *Tannenbaum/Schmidt* ein, die in der Tradition der Iowa-Studien stehen (☞ D. II. 3.1), und in der Abbildung D.4 durch einen gestrichelten Pfeil gekennzeichnet sind).
- **Delegating (S4)** bei hohem Reifegrad: Aufgrund der hohen Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft des Mitarbeiters kann der Vorgesetzte Aufgaben vollständig delegieren.

Abbildung D.11 zeigt, dass den Reifegraden M1 bis M4 die Führungsstile S1 bis S4 entsprechen. Grafisch kann der Vorgesetzte die optimale situationsspezifische Mischung von **Aufgaben-** und **Beziehungsorientierung** im Führungsverhalten folgendermaßen ermitteln: Nachdem er den Reifegrad des Mitarbeiters festgelegt hat, zieht er von dem entsprechenden Punkt auf dem Reifegrad-Kontinuum eine senkrechte Linie nach oben; ihr Schnittpunkt mit der eingezeichneten Kurve markiert das situationsadäquate Führungsverhalten (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 200).

Der eingezeichnete (Lebens-)Kurvenverlauf steht für den vorgesehenen Entwicklungsverlauf des Reifeprozesses und ist das charakteristische Merkmal des Modells, das in der ursprünglichen Fassung noch als **Life Cycle Theory of Leadership** bezeichnet wurde (vgl. u. a. *Hersey/Blanchard/Johnson* 1996, S. 580ff.). Denn nach den Vorstellungen von *Hersey* und *Blanchard* soll sich der Vorgesetzte keineswegs nur auf die reaktive Anpassung an seine Mitarbeiter beschränken. Vielmehr ist es Aufgabe des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter in Richtung eines möglichst hohen Reifegrades zu entwickeln (vgl. *Hersey/Blanchard* 1982, S. 155). Dies soll durch Anpassung des Führungsstils entlang der Normalverteilungskurve geschehen.

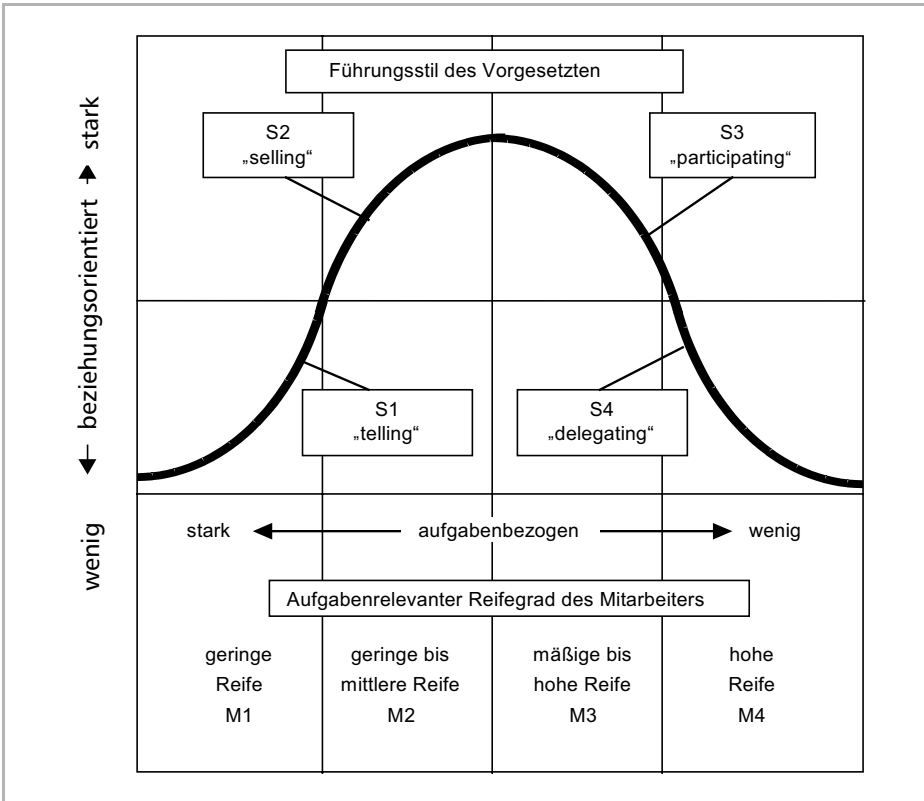


Abb. D.11: Reifegrad-Modell der Führung nach Hersey/Blanchard (vgl. Hersey/Blanchard 1982, S. 152)

Drei-Stufen-Prozess der Verhaltensmodifikation

Dazu wird ein Drei-Stufen-Prozess der Verhaltensmodifikation vorgeschlagen (vgl. Hersey/Blanchard 1982, S. 202f.): Zunächst wird der Vorgesetzte noch stark aufgabenorientiert Struktur und Richtung vorgeben (Stufe 1). In einem ersten Entwicklungsschritt (Stufe 2) werden die **aufgabenbezogenen Direktiven** reduziert. Der Vorgesetzte delegiert einen begrenzten Aufgabenbereich. Führt dieses Verhalten zu angemessenen Resultaten, wird in einem zweiten Entwicklungsschritt (Stufe 3) das Verhalten durch Belohnung und Anerkennung positiv verstärkt. Die **Beziehungsorientierung** wird damit erhöht. Dieser Prozess der inkrementalen Approximation des Führungsverhaltens an den Entwicklungsprozess des Mitarbeiters wird so lange wiederholt, bis das Maximum der Normalverteilungskurve erreicht ist. Danach wird, da der Mitarbeiter mit seiner Verantwortung umzugehen gelernt hat, sowohl die **aufgabenbezogene** als auch die **beziehungsorientierte Führung** in Richtung kompletter Delegation schrittweise zurückgenommen (vgl. Hersey/Blanchard 1982, S. 205).

Damit Vorgesetzte ihre (Führungs-)Leistungen im Sinne des Reifegrad-Modells einschätzen können, setzen die Autoren in ihren Trainingsprogrammen ein Diagnose-Instrument ein, das sie **LEAD** nennen (leader effectiveness and adaptability description). Mit diesem Instrument kann zum einen die Anzahl der vom Vorgesetzten angewandten Führungsstile

festgestellt werden. Zum anderen kann der Vorgesetzte erfahren, ob er „richtig“, d.h. situationsadäquat führt (vgl. *Hersey/Blanchard/Johnson* 1996, S. 137f.). Wir wollen an dieser Stelle nicht auf Einzelheiten eingehen.

Kritische Würdigung des Reifegrad-Modells der Führung

Das Reifegrad-Modell der Führung mit seinen vereinfachenden und leicht nachvollziehbaren Strukturen deckt sich bis zu einem gewissen Grad mit Alltagserfahrungen. Dennoch sehen *Hersey* und *Blanchard* die wesentlichen Aussagen ihres Modells durch langjährige **Praxisanwendung** und eigene Untersuchungen bestätigt. Diesem Anspruch wird von unabhängiger Seite teilweise vehement widersprochen, da bislang keine empirische Untersuchung, die nicht von den Autoren selbst stammte, die zentralen Modellannahmen hinreichend stützen konnte (vgl. u.a. *Blank/Weitzel/Green* 1990; *Goodson/McGee/Cashman* 1989; *Norris/Vecchio* 1992).

Die Autoren weisen diese Kritik u.a. mit dem Argument zurück, dass das Reifegrad-Modell der Führung keine Theorie im strengen Sinn sei und die verwendeten Instrumente ausschließlich für **Trainingszwecke** entworfen wurden (vgl. *Hersey/Blanchard/Johnson* 1996, S. 138 u. 190). Das Argument, dass ein Instrument nur für Trainingszwecke entworfen wurde, mindert jedoch nicht die Anforderungen an die Güte. Schließlich muss gewährleistet sein, dass es auch zuverlässig das misst, was es messen soll, ansonsten können die gewonnenen Daten zu falschen Schlussfolgerungen führen (→ Validität). Problematisch bleibt auch die Beschränkung auf eine einzige Situationsvariable und die damit verbundene Ausblendung aller weiteren möglichen Einflüsse, insbesondere wenn diese Variable nicht empirisch gestützt werden kann.

Über methodische Unzulänglichkeiten hinaus sind auch aus ideologischer Sicht einige Anmerkungen zu machen (☞ A. II. 1.3): So erscheint auf den ersten Blick die Vorstellung für beide Seiten annehmbar, dass der Geführte durch seine Reife selbst das angemessene Verhalten des Führenden bestimmt und im Laufe der Zeit an Reife und Autonomie gewinnt (vgl. hierzu *Hersey/Blanchard/Johnson* 1996, S. 206f.). Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, dass die Situationsbedingungen im Wesentlichen auf den Mitarbeiter „verengt“ werden, und er allein mit allen (vor)gegebenen Bedingungen zurechtkommen muss, die im Ansatz als Situationsvariablen nicht berücksichtigt werden (z.B. Technologie, Aufgabenstruktur) (vgl. *Neuberger* 2002, S. 521). Hinzu kommt, dass er nicht selbst seinen Bereitschaftsgrad mitbestimmen kann, weil diese Analyse dem Vorgesetzten überlassen wird. Außerdem erfordert der gewünschte Reifeprozess vom Mitarbeiter eine uneingeschränkte Anpassung an die Ziele der Organisation. Konflikte zwischen Organisationszielen und Mitarbeiterzielen werden konzeptionell ausgeschlossen, denn dem Reifegrad-Modell liegt eine **Harmonie-These** zu Grunde, demzufolge ein reifer Mensch gar nicht anders kann, als die Ziele der Organisation zu seinen eigenen zu machen. Auf diese Weise können Mitarbeiter auf der höchsten Stufe ohne Führung bleiben, denn ein wirklich reifer Mitarbeiter ist einer, der von sich aus (gerne und kompetent) tut, was er tun soll (vgl. *Neuberger* 2002, S. 521).

Die angeführten Defizite des Modells minderten bislang nicht den Zuspruch in der **Führungspraxis**. Es ist ein gutes Beispiel für ein in sich geschlossenes, leicht erlernbares und erfolgreich vermarktetes populärwissenschaftliches Modell, mit dem simplen Fazit, dass ein guter Führer sich dadurch auszeichnet, dass er die jeweilige Situation treffend einschätzen kann und über ein relativ großes Führungsstilspektrum verfügt. Allerdings wird mit der konzeptionellen Berücksichtigung des Reifegrads die notwendige situative Differenzierung bei der Wahl des Führungsstils prominent herausgestellt.

Historisch gesehen war es *Fred Fiedler*, der auf diese Notwendigkeit zum ersten Mal hingewiesen hat. Mit seinem **Kontingenzmodell der Führung** hat er ein neues Paradigma innerhalb der Führungstildiskussion begründet, welches nach diesem Modell benannt wurde, und dem u. a. eben auch *Hersey/Blanchard* gefolgt sind. Wir werden das Kontingenzmodell erst jetzt im Detail präsentieren, weil hierdurch auf die Sonderstellung, die es innerhalb der Entwicklungslinien der Führungstildiskussion einnimmt, pointiert hingewiesen werden kann.

3.7 Kontingenzmodell der Führung (Fiedler)

Fiedler geht in seinem Kontingenzmodell der Führung von der zentralen Hypothese aus, dass die **Effektivität von Führung** – ausgedrückt durch die Gruppenleistung – von zwei interagierenden Faktoren abhängt. Dies sind zu einen der Führungsstil und zum anderen das Ausmaß, in dem die Führungssituation (s. A. III. 3), Einfluss- und Kontrollchancen des Führenden auf den Arbeitsprozess und das Arbeitsergebnis enthält (vgl. *Fiedler* 1967, S. 15). Damit sieht *Fiedler* in seinem Modell die folgenden Kernvariablen vor:

- (1) Führungsstil
- (2) Grad der Günstigkeit der Situation
- (3) Leistung der Gruppe

(1) Führungsstil

Fiedler definiert Führungsstil als „*the underlying need-structure of the individual which motivates his behavior in various leadership situations*“ (*Fiedler* 1967, S. 36). Der Führungsstil ist somit – im Gegensatz zum üblichen Sprachgebrauch – als ein konstantes Persönlichkeitsmerkmal des Führenden zu verstehen, welches dem konkret situationsbezogenen Führungsverhalten als strukturelle Konstante zu Grunde liegt. *Fiedler* unterscheidet dabei zwischen dem **beziehungsorientierten** und dem **aufgabenorientierten Führungsstil**. Der mitarbeiterorientierte Führer hat ein Bedürfnis nach guten zwischenmenschlichen Beziehungen, während der aufgabenorientierte Führer primär aus erfolgreicher Aufgabenbewältigung Befriedigung zieht (vgl. *Fiedler* 1967, S. 45).

Empirie

Die motivationale Orientierung des Führers wird mittels der von *Fiedler* selbst entwickelten **LPC-Skala** (Least Preferred Coworker-Skala) ermittelt (vgl. *Fiedler* 1967, S. 39–44). Dazu wird der befragte Führer aufgefordert, diejenige Person, mit der er bislang am schlechtesten zusammenarbeiten konnte, anhand von sechzehn bipolaren Adjektivpaaren zu beschreiben. Beispielsweise werden dabei folgende Gegensatzpaare verwendet: „angenehm-unangenehm“ und „freundlich-unfreundlich“ (vgl. *Fiedler/Mai-Dalton* 1995, Sp. 943). Diesen Eigenschaften müssen nun jeweils Ausprägungen von eins (völlig unangenehm bzw. total unfreundlich) bis acht (ausgesprochen angenehm bzw. freundlich) zugeordnet werden. Der LPC-Wert errechnet sich schließlich durch einfaches Summieren der markierten Itemwerte (→ Item). Einen hohen LPC-Wert, d. h. eine relativ wohl wollende Beurteilung des am wenigsten geschätzten Geführten, betrachtet *Fiedler* als Indikator für einen mitarbeiterorientierten, einen niedrigen LPC-Wert dagegen als Indikator für einen aufgabenorientierten Führungsstil (vgl. *Fiedler* 1967, S. 45).

Anhand dieser Operationalisierung können wir erkennen, dass *Fiedler* ein **eindimensionales** (bipolares) **Führungsstillkonzept** verwendet, in dem er den beziehungsorientierten und

den aufgabenorientierten Führungsstil als Gegensatzpaar verwendet (vgl. *Kossmiel* 1990, S. 1232). Da *Fiedler* jedoch explizit auf die Untersuchungsergebnisse der **Ohio-Gruppe** verweist, die Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung als zwei statistisch unabhängige Faktoren kennzeichnen, wird an dieser Stelle deutlich, warum das Kontingenzmodell zwischen den beiden zentralen Entwicklungslinien der Führungsstildiskussion steht. Sehr wohl kann dieses Kontinuum auch als eine personalisierte Vorversion des späteren bipolaren Michigan-Verhaltenskontinuums von Führungskräften gesehen werden.

(2) Grad der Günstigkeit der Situation

Der Grad der Günstigkeit der Situation, d.h. die Einflussmöglichkeiten des Führenden auf das Verhalten der Geführten, ist wiederum abhängig von den folgenden drei Variablen (vgl. *Fiedler* 1967, S. 22–32):

- **Art der Beziehung zwischen Führer und Geführten:** Die Situation gestaltet sich für den Führer umso günstiger, je besser die affektive Beziehung zu den Geführten ist, d.h. je mehr diese ihn akzeptieren und loyal gegenüberstehen.
- **Aufgabenstruktur:** Die situationale Günstigkeit ist umso größer, je höher der Strukturierungsgrad der zu erfüllenden Aufgaben ist, d.h. je mehr die Aufgaben klar definiert, Ziele deutlich und Wege zur Zielerreichung festgelegt sind.
- **Positionsmacht des Führenden:** Die Situation ist für den Führer umso günstiger, je mehr seine Position mit formellen Befugnissen und Möglichkeiten ausgestattet ist, die Geführten zur Konformität mit den Organisationszielen anzuhalten, d.h. je höher insbesondere sein Belohnungs- und Bestrafungspotenzial ist.

Zur Bestimmung verschiedener Führungssituationen werden die Situationsdimensionen dichotomisiert (→ Dichotomie), d.h. es wird jeweils zwischen guten und schlechten Führer-Geführten-Beziehungen, strukturierten und unstrukturierten Aufgaben sowie starker und schwacher Positionsmacht unterschieden. Die Kombination der drei Situationsvariablen ergibt dementsprechend $2^3=8$ mögliche Situationen (vgl. *Fiedler* 1967, S. 33).

(3) Leistung der Gruppe

Die abhängige Variable des Modells, die Effektivität der Führung als **Leistung der Gruppe**, interpretiert *Fiedler* ausschließlich aufgabenbezogen. Als Indikatoren kommen daher nur Outputgrößen wie z.B. Produktivität in Frage. Arbeitszufriedenheit, Absentismus, Fluktuation sowie Gruppenmoral werden lediglich als „interesting by-products“ angesehen (vgl. *Fiedler* 1967, S. 9f.) (☞ A. III. 4). Allerdings konnten *Chemers/Hays/Rhoderwalt/Wysocki* (1985) zeigen, dass ein Mismatch bei den Führenden Stress und andere negative Befindlichkeiten auslöste. Dies deutet auf Zusammenhänge mit weichen Erfolgsgrößen hin.

Auf der Grundlage dieses Beziehungsrahmens klassifiziert *Fiedler* alle seine bis dahin durchgeführten empirischen Führungsstil-Studien (63 an der Zahl) nach der gezeigten Rangreihe der situationalen Günstigkeit. Jede der 63 aus diesen Studien sich ergebenden Korrelationen teilt er der entsprechenden Situation zu und errechnet dann für jeden Oktanten (Situationseinheit) eine Mediankorrelation als Prognosewert (vgl. *Fiedler* 1967, S. 142). Die Verbindung der errechneten Mittelwerte zeigt einen kurvenlinearen Verlauf und wurde als **Kontingenzmodell** bezeichnet (vgl. Abb. D.12).

Auf der Basis dieses Arrangements schließt *Fiedler*, dass die Effektivität eines Führungsstils nur in Abhängigkeit der jeweiligen Situation bestimmt werden kann: Der Kurvenverlauf veranschaulicht, dass anweisende, aufgabenorientierte Führer effektiver sind, wenn die Situation sich ihnen entweder sehr günstig (I, II, III) oder sehr ungünstig (VIII) darstellt.

Deshalb ergeben sich negative Korrelationen zwischen LPC-Wert und Gruppenleistung. Nicht-direktive, personenbezogene Führer sind dagegen in Situationen mittlerer Günstigkeit (IV, V, VI) effektiver, was sich durch entsprechende positive Korrelationen ausdrückt (vgl. *Fiedler* 1967, S. 147). Da die Korrelation in Oktant VII null ist, kann nach *Fiedler* hier keine eindeutige Führungsstil-Empfehlung gegeben werden.

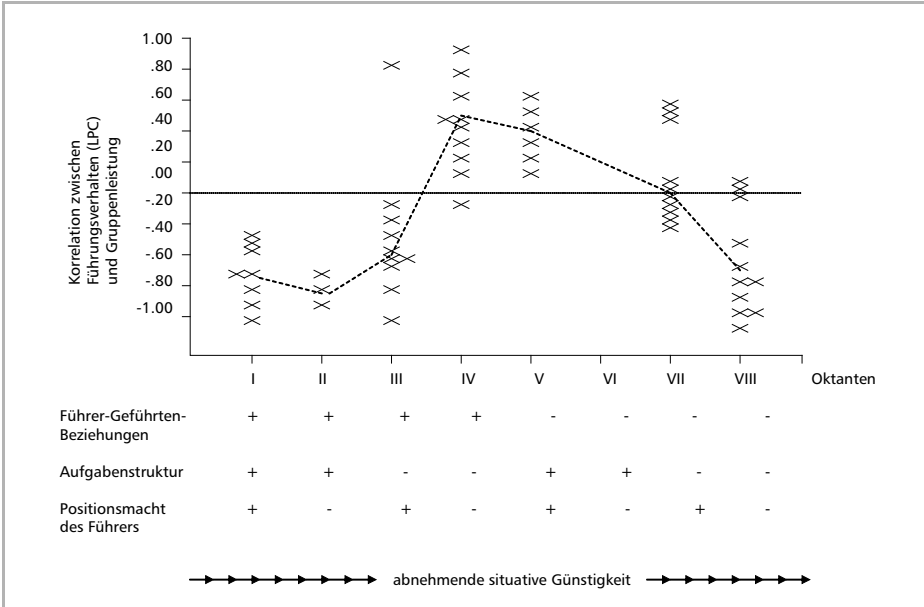


Abb. D.12: Kontingenzmodell der Führung von Fiedler
(in Anlehnung an Fiedler 1967, S. 146)

Fazit des Modells ist, dass nicht ein Führungsstil per se besser ist als der andere, noch ein Typ des Führungsverhaltens für alle Bedingungen geeignet ist, sondern das **Führungseffektivität** gleichermaßen durch den **Führungsstil** und durch die **Situation** bestimmt wird (vgl. *Fiedler* 1967, S. 247). Fiedler macht diese Aussage zur Grundlage seiner praktischen Empfehlungen: Soll die Führungseffektivität gesteigert werden, ist ein „match“ von Führungsstil und Führungssituation zu realisieren, was einerseits durch die gezielte **Plazierung von Führungskräften**, andererseits durch die **Anpassung von Führungssituationen** geschehen kann (vgl. *Fiedler* 1967, S. 151 und S. 255–260). Wir wollen hier nicht ins Detail gehen.

Kritische Würdigung des Kontingenzmodells der Führung

Auch auf die differenziert geübte Kritik am Kontingenzmodell soll nur überblicksartig eingegangen werden. So stellt *Kosbiel* (1990, S. 1237–1239), aufbauend auf einer Literaturanalyse, die folgenden Kritikpunkte zusammen:

- Die Operationalisierung der verwendeten Prädiktorvariable Führungsstil ist unbefriedigend.
- Die Auswahl und Rangordnung der intervenierenden Situationsvariablen Führer-Geführten-Beziehung, Aufgabenstruktur und Positionsmacht erscheint willkürlich; bezüglich der verwendeten Methoden zu deren Messung bestehen Zweifel hinsichtlich → Objektivität, → Reliabilität und → Validität; insbesondere die behauptete Unabhängigkeit

von Führer-Geführten-Beziehung einerseits und Positionsmacht bzw. Führungsstil andererseits ist in Zweifel zu ziehen, da hier enge korrelative Beziehungen bestehen.

- Die einseitige Betonung der Leistung als Kriteriumsvariable ist verkürzend.
- Die behauptete Abhängigkeit des LPC-Leistungs-Zusammenhangs von der Günstigkeit der Situation ist insofern ungenügend abgesichert, als von den 63 dem Modell zugrunde liegenden Einzelkorrelationen lediglich 11 signifikant sind sowie die Streuung der Einzelkorrelationen um die Mediankorrelation so groß sind, dass durch die gewählte kurvilineare Darstellung eine Eindeutigkeit lediglich „vorgetäuscht“ wird. *Ayman/Adams* (2012) sehen aber die Grundzüge mit Verweis auf älteren Meta-Studien bestätigt.

Fred Fiedler hat mit *Joseph Garcia* 1987 eine weitere Kontingenztheorie vorgelegt, die **Theorie der kognitiven Ressourcen**. Die Grundannahme ist, dass die Führungssituation darüber entscheidet, ob es die Intelligenz der Führerenden oder aber ihre Erfahrung ist, die Führungseffektivität besonders beeinflusst. Die Führungssituation wird ausschließlich durch das Stressniveau der Führerenden modelliert (bewirkt durch die Aufgabe, Rollenkonflikte, Ärger mit Kollegen und Vorgesetzten usw.). Hiernach fördere Stress den Nutzen von Erfahrung und ist mit Intelligenz negativ verbunden, wohingegen Intelligenz in geringen Stress-Situationen positiv mit Führungserfolg korreliert und Erfahrung kaum einen Einfluss besäße (vgl. auch *Fiedler* 2002). Der empirische Status dieser Theorie ist aus heutiger Sicht unklar. Weitere Arbeiten, auch zur aktuellen Intuitionsforschung (vgl. z. B. *Gigerenzer* 2007), sind zwingend erforderlich. Kommen wir nun zu einem anderen, sehr prominenten situativen Führungsansatz, der **Weg-Ziel-Theorie**.

3.8 Weg-Ziel-Theorie der Führung (*Evans, House u. a.*)

Die Weg-Ziel-Theorie der Führung (*Georgopolous/Mahoney/Jones* 1957; *Evans* 1970; *House* 1971; *House/Mitchell* 1974; *House/Dessler* 1974), die in den 1970er-Jahren entwickelt wurde, nimmt einen Pionierstatus ein, da sie als erste der Führungstheorien die **Motivation der Geführten** (☞ C. II.) als eine beeinflussbare Größe berücksichtigt. *Evans* (1970) entwickelte ein grundlegendes Modell der Weg-Ziel-Theorie, das dann von *House* (1971) erweitert und spezifiziert wurde. Die Weg-Ziel-Theorie hat in der wissenschaftlichen Forschung insgesamt viel Aufmerksamkeit erfahren, wurden doch alleine bis zum Jahre 1993 mehr als 120 Studien über diese Theorie publiziert (vgl. *Wofford/Liska* 1993), allerdings mit stark rückläufiger Tendenz (vgl. *Schriesheim/Neider* 1996).

Die Besonderheit der Weg-Ziel-Theorie, deren primäres Ziel in der Erklärung von Führungserfolg liegt, ist insbesondere die Verbindung der **Erwartungstheorie der Motivation** von *Vroom* (1964) mit der Frage nach dem effektiven Führungsverhalten. Aufbauend auf den **Ohio-Studien** (☞ D. II. 3.4) werden in der Weg-Ziel-Theorie dafür die Führungsstile **Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung** integriert. Analog zum **Kontingenzmodell der Führung** von *Fiedler* (☞ D. II. 3.7) ist die Weg-Ziel-Theorie damit zwischen den beiden grundsätzlichen Entwicklungslinien der Führungstheorien einzuordnen.

Mit der Erwartungstheorie der Motivation (☞ C. II. 2.2) als Bezugspunkt stellt die Weg-Ziel-Theorie eine motivational fundierte Führungstheorie dar, in der die strategische Funktion eines Führers in der Verbesserung bzw. Optimierung der psychologischen Grundverfassung (Leistungsmotivation, Arbeitszufriedenheit) des Geführten zu sehen ist (vgl. *House* 1971, 1996). **Erwartungen, Instrumentalitäten** und → **Valenzen**, die nach *Vroom* (1964) als die entscheidenden Größen innerhalb des **Motivationsprozesses** betrachtet werden, sollen durch den Führer beeinflusst werden und entsprechend einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsmotivation der Geführten bewirken. Unter Erwartungen werden in diesem Zusammenhang subjektive Wahrscheinlichkeiten der Ziel-

erreichung verstanden. Während → Valenzen die subjektive Wertigkeit der Zielerreichung eines Geführten bezeichnen, beziehen sich Instrumentalitäten auf die Wahrscheinlichkeiten, dass Leistungen zu Belohnungen führen (vgl. *Vroom* 1964). *House* (1971) fasst die Erwartungstheorie der Motivation von *Vroom* (1964) dabei in folgender Motivationsgleichung zusammen:

$$M = IV_b + P_1 \left[IV_a + \sum_{i=1}^n P_{2i} EV_i \right]; i = 1, \dots, n$$

mit:

M = Arbeitsmotivation

IV_b = Intrinsische Valenz assoziiert mit zielbezogenem Verhalten

IV_a = Intrinsische Valenz assoziiert mit der Zielerreichung

EV_i = Extrinsische Valenz assoziiert mit der Zielerreichung

P₁ = Subjektive Wahrscheinlichkeit, dass das Ziel erreicht werden kann

P_{2i} = Wahrscheinlichkeit, dass die Zielerreichung als taugliches Instrument zur Herbeiführung anreizbesetzter anderer Dinge erscheint

Abb. D.13: Motivationsgleichung in der Weg-Ziel-Theorie
(vgl. *House* 1971)

Die Motivationsgleichung verdeutlicht, dass die Arbeitsmotivation von der intrinsischen und extrinsischen Valenz, von der subjektiven Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung und von der Instrumentalität abhängig ist. Als unabhängige Variable kann das Führungsverhalten diese Faktoren nun beeinflussen. Diese Einflussnahme kann etwa durch eine einfachere und attraktivere Zielerreichung für den Geführten gewährleistet werden. Nach *House/Dessler* (1974) sollte eine Führungskraft dabei in der Lage sein, folgende strategische Funktionen zu erfüllen (S. 30; übersetzt):

„1) Geführtenrelevante Ziele erkennen und/oder wecken, die der Führer (mit) kontrolliert, 2) Zuteilung geführtenrelevanter Belohnungen [Beförderung, Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, Anerkennung] für die Erreichung von Arbeitszielen, 3) Vereinfachung des Weges zur Erlangung dieser Belohnungen durch Coaching und Lenkung, 4) die Geführten bei der Formulierung ihrer Erwartungen zu unterstützen, 5) frustrierende Barrieren zu reduzieren und 6) die Chancen zur Erlangung persönlicher Befriedigung [intrinsisch, extrinsisch] kontingent zur effektiven Leistung zu erhöhen.“

In diesem Zusammenhang wird von der Weg-Ziel-Theorie angenommen, dass das Führungsverhalten in dem Maße akzeptiert wird, wie es dem Führer gelingt, diese Aufgaben zu erfüllen (vgl. auch *Evans* 1995, Sp.1076). Hauptaufgabe der Führungsperson ist es somit, die Geführten zu motivieren und ihre Wahrnehmung hinsichtlich der Arbeitsziele, der Selbstverwirklichung und den Weg zur Zielerreichung zu schärfen.

Angenommen wird weiter, dass die Beziehung zwischen dem Führungsverhalten, den Erwartungen, Instrumentalitäten und Valenzen der Geführten und deren Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation durch die konkrete Führungssituation moderiert wird. So konnte *House* (1971) zeigen, dass Situationsvariablen die Beziehung zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten und dem Führungserfolg entscheidend beeinflussen. Dabei sind als zentrale, theoretisch jedoch erweiterbare Größen dieser Führungssituation zu nennen:

- **Charakteristika der Geführten** und hier insbesondere Abhängigkeitsneigung, Autoritarismus, Anspruchsniveau und Fähigkeiten, Kontrollüberzeugungen (vgl. *Evans* 1987; *Wofford/Liska* 1993)

- **Umgebungsvariablen**, die nicht vom Geführten kontrolliert werden können und hier insbesondere die Aufgabenstruktur, aber auch das formale Autoritätssystem und die Arbeitsgruppe (vgl. *House/Dessler* 1974)

Der Führer muss somit bei der Wahl eines adäquaten Verhaltens neben dem Motivationsprozess eines beliebigen Geführten auch die entsprechende Situation mitberücksichtigen und interpretieren können. Entsprechend sollten Führungskräfte nach der Weg-Ziel-Theorie denjenigen Führungsstil praktizieren, der unter Beachtung der Charakteristika der Geführten und anderer situativer Gegebenheiten am besten zur Zielerreichung beiträgt. Führungsverhalten soll demnach, orientiert an der konkreten Situation, kompensierend wirken, indem es für die Leistungsmotivation oder Arbeitszufriedenheit der Geführten hinderliche Faktoren beseitigt oder fehlende Elemente zuführt. Orientiert sich der Führer nicht an diesem Zusammenhang, kann sein Führungsverhalten unter Umständen kontraproduktiv sein.

Führungsstiloptionen

Grundsätzlich kann die Führungskraft nach *House/Mitchell* (1974) zwischen vier unterschiedlichen Führungsstilen wählen.

- Beim ersten Führungsstil – der **direktiven Führung** (directive path-goal leader behavior) – sind die Aufgabenstellungen der Mitarbeiter von der Führungsperson sehr strukturiert vorgegeben. Planung, Organisation, Kontrolle und klare Erwartungen zeichnen diesen Führungsstil aus.
- Der **ergebnisorientierte Führungsstil** (achievement-oriented leader behavior) ist dadurch gekennzeichnet, dass die Mitarbeiter anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben erhalten. Die Mitarbeiter sollen motiviert werden, auch höhere Ziele erreichen zu können.
- Vom **partizipativen Führungsstil** (participative leader behavior) wird gesprochen, wenn der Führende die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einbezieht.
- Zuletzt kann die **unterstützende Führung** (supportive leader behavior) als ein Führungsstil bezeichnet werden, bei dem der Führungsperson ein freundliches und unterstützendes Arbeitsklima sehr wichtig ist. Das Wohlergehen der Mitarbeiter ist der Führungskraft ebenso bedeutsam wie die Rücksichtnahme auf persönliche Bedürfnisse.

Die Abbildung D.14 zeigt die wichtigsten Einflussgrößen der Weg-Ziel-Theorie mit ihren wechselseitigen Einflussbeziehungen.

Nachdem wir uns einen ersten Überblick über die wichtigsten Annahmen der Weg-Ziel-Theorie verschafft haben, wollen wir uns nun genauer mit der empirischen Überprüfung der Theorie beschäftigen. Im Sinne der Weg-Ziel-Theorie ist es die Aufgabe der Führungskraft, einen der vier vorgestellten Führungsstile passend zur momentan vorliegenden Situation auszuwählen. So lautet ein von *House* (1971) postuliertes Ergebnis seiner empirischen Originalstudie, in der er sich auf die beiden **Ohio-Dimensionen des Führungsverhaltens** (Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung) beschränkt, dass ein durchaus starker Zusammenhang zwischen direktivem Führungsstil und der Arbeitszufriedenheit der Geführten unter dem moderierenden Einfluss eines hohen Autonomiegrades der Tätigkeit auszumachen ist. Dies begründet *House* damit, dass bei Tätigkeiten, die sich durch eine große Entscheidungsfreiheit und Selbstbestimmung auszeichnen, ein strukturiertes Führungsverhalten die Rollenambiguität reduziert sowie die Zielerreichung erleichtert und dadurch gleichzeitig die Zufriedenheit der Geführten positiv beeinflusst wird. Mit abnehmendem Autonomiegrad nimmt die Korrelation zwischen direktivem Führungsstil und der Zufriedenheit der Geführten entsprechend ab. Darüber hinaus gibt es in der Originalstudie von *House* empirische Befunde, wonach ein stärkerer Zusammenhang zwischen unterstüt-

zudem bzw. mitarbeiterorientiertem Führungsstil und der Leistung sowie der Zufriedenheit der Geführten bei einem geringen Autonomiegrad als bei der Existenz eines hohen Autonomiegrades auszumachen ist. Ursächlich hierfür ist nach *House*, dass bei einem hohen Grad an Autonomie und der damit verbundenen höheren Zufriedenheit mit der Aufgabe an sich, das Führerverhalten für die Zufriedenheit und folgerichtig die Leistung weniger relevant ist als bei einem geringen Autonomiegrad der Arbeitsaufgabe. Eine weitere der insgesamt neun Hypothesen von *House* lautet, dass der direktive Führungsstil dann angewandt werden soll, wenn die Aufgabe eine geringe Strukturiertheit aufweist. Auch diese Hypothese konnte empirisch gestützt werden, was mit der festgestellten hohen Korrelation zwischen direktivem Führungsstil und der Leistung des Geführten begründet wird. Auch die Fähigkeiten der Geführten scheinen den Führungsstil beeinflussen zu können. So konnte in einer späteren Studie von *House/Mitchell* (1974) etwa gezeigt werden, dass die Beziehung zwischen dem direktiven Führungsstil und der Arbeitsleistung für Geführte mit geringen Fähigkeiten größer als für Geführte mit hohen Fähigkeiten ist.

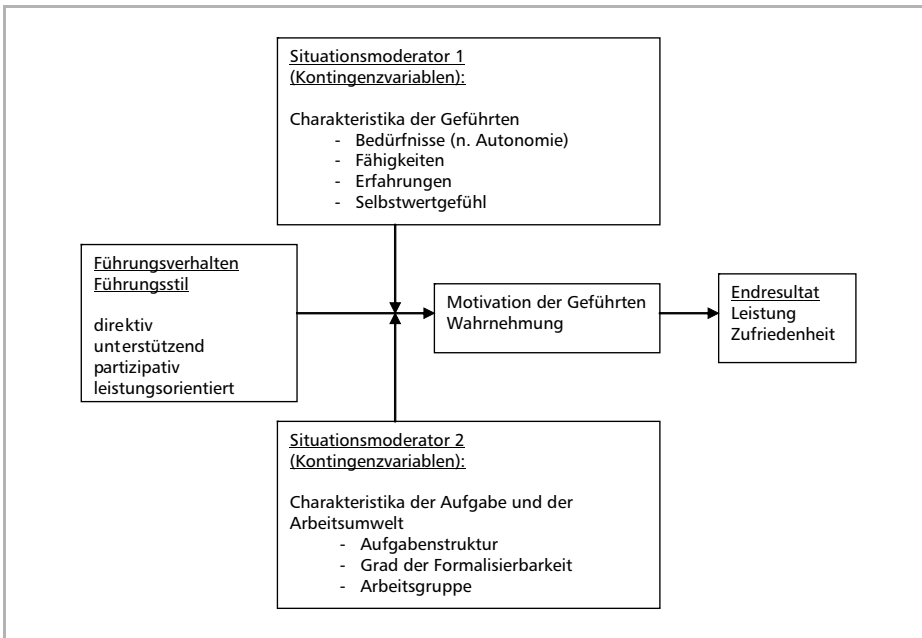


Abb. D.14: Einflussgrößen der Weg-Ziel-Theorie (vgl. House 1971; nach Weinert 2004; modifiziert)

Wie bereits erwähnt, sind zahlreiche Studien aufbauend auf den Arbeiten von *House* (1971) über die Weg-Ziel-Theorie veröffentlicht worden, die sich jedoch teilweise in ihren Aussagen zu den Wirkungen einzelner Führungsstile auf den Führungserfolg unter dem moderierenden Einfluss einer konkreten Führungssituation widersprechen. Um die Ergebnisse dieser Studien systematisch und quantitativ vergleichen und Aussagen über deren Variabilität treffen zu können, ist in der wissenschaftlichen Forschung die **Metaanalyse** ein geeignetes Instrument. Insbesondere ist die Metaanalyse von *Wofford/Liska* aus dem Jahre 1993 hervorzuheben. Sie umfasst insgesamt 120 Studien, die zwischen 1967 und 1992 zur Weg-Ziel-Theorie publiziert wurden. Viele dieser Studien befassen sich mit dem Zusammenhang zwischen der Beziehungs- und der Aufgabenorientierung (dem unterstützenden und direktiven

Führungsstil) und verschiedenen abhängigen Variablen. Aufgrund der Dominanz dieser beiden Führungsstile in den Studien zur Weg-Ziel-Theorie werden in der Metaanalyse von *Wofford/Liska* (1993) ausschließlich der direktive und der unterstützende Führungsstil getestet. Als Messinstrumente werden der LBDQ-XII, der Leader Behavior Description Questionnaire, SBDQ, der Supervisory Behavior Description Questionnaire und der LOQ, der Leadership Opinion Questionnaire verwendet (vgl. *Wofford/Liska* 1993). Dabei bezieht die Metaanalyse neben ausgewählten Moderatorvariablen wie etwa der Aufgabenstrukturiertheit, dem Handlungsspielraum und den Fähigkeiten des Geführten, auch folgende abhängige Variablen mit ein:

- Rollenklarheit
- Effektivität der Leistung
- Organisationales Commitment
- allgemeine Zufriedenheit
- Erwartung I (Zielerreichung)
- Erwartung II (Belohnung)

Als Resultat der Metaanalyse werden einige Hypothesen mit hoher Signifikanz bestätigt. Exemplarisch sind hier einige, von der größten Zahl der untersuchten Studien bestätigten Hypothesen, aufgelistet (vgl. *Wofford/Liska* 1993):

- Das direktive, strukturierende Führungsverhalten ist dann sehr effektiv, wenn die Aufgaben sehr unklar sind und die Geführten eine externe Kontrollüberzeugung haben.
- Die direktive Führung ist nicht zu empfehlen, wenn die Geführten bereits über viel Erfahrung verfügen und gute Fähigkeiten aufweisen.
- Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem direktiven Führungsstil und der Rollenklarheit sowie dem organisationalen Commitment.
- Kein Zusammenhang lässt sich zwischen dem direktiven Führungsstil und der Leistung der Geführten ausmachen.
- Der unterstützende Führungsstil wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Geführten aus.
- Der unterstützende Führungsstil steht nicht signifikant in Beziehung zur Leistung der Geführten, allerdings besteht ein positiver Zusammenhang zur Rollenklarheit und dem organisationalen Commitment.
- Für Mitarbeiter mit einer internalen Kontrollüberzeugung ist der unterstützende Führungsstil am besten geeignet.
- Die Aufgabenstrukturiertheit beeinflusst die Erwartung I, die Zufriedenheit und die Leistung.

Kritische Würdigung der Weg-Ziel-Theorie

Zahlreiche Studien zur Weg-Ziel-Theorie kommen zu unterschiedlichen und gegensätzlichen Ergebnissen (vgl. *Schriesheim/Neider* 1996). Dies kann zum einen mit dem methodischen Vorgehen erklärt werden (vgl. *Schriesheim/Neider* 1993). So weichen die Ergebnisse etwa bei Verwendung des LBDQ und des SBDQ voneinander ab. Das SBDQ misst bspw. produktionsorientiertes Verhalten und autokratische Führung, welche allerdings in der Weg-Ziel-Theorie gar keinen Eingang finden (vgl. *House* 1996). Diese **messtechnischen Probleme** können durchaus als eine Ursache für die geringe Anzahl an Publikationen in den letzten Jahren herangezogen werden. Insgesamt ist es ohnehin – auch aufgrund der Komplexität der Theorie – zunehmend schwieriger geworden, im Bereich der Weg-Ziel-Theorie neue fundierte Ergebnisse zu liefern. So sind die einfachen Beziehungen zwar schon vielfach empirisch getestet worden, doch finden sich bislang kaum Anstrengungen hinsichtlich

eines Ausbaus oder einer Modifikation der Theorie (vgl. *Schriesheim/Castro/Zhou/DeChurch* 2006). Selbst die beiden Pioniere der Theorie – *Evans* und *House* – haben ebenfalls nicht zu einem weiteren Fortschritt der Theorie beigetragen (vgl. *Schriesheim/Neider* 1993). Eine der aktuellsten Studien über die Weg-Ziel-Theorie stammt von *Schriesheim/Castro/Zhou/DeChurch* und datiert aus dem Jahre 2006. Aufbauend auf der um einzelne aktuelle Führungsthemen erweiterten Version der Originalstudie von *House* aus dem Jahre 1996 überprüfen die Autoren empirisch den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung (§ D. II. 4.1) und der Leistung sowie Arbeitszufriedenheit des Geführten unter dem moderierenden Einfluss kontingenter Verstärkung durch den Führer. Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass der von *House* postulierte negative Zusammenhang zwischen extrinsischen Anreizen und der Wirkung von transformationaler Führung auf die Leistung und Arbeitsmotivation des Geführten nicht nachgewiesen werden kann (vgl. *Schriesheim/Castro/Zhou/DeChurch* 2006). Erneut wird hier die zuvor erwähnte Problematik der Existenz unterschiedlicher empirischer Ergebnisse von unterschiedlichen Studien deutlich.

Ein weiterer Kritikpunkt neben diesen methodischen und wissenschaftspraktischen Gesichtspunkten kann in den restriktiven Annahmen der Weg-Ziel-Theorie gesehen werden. So baut die Weg-Ziel-Theorie bekanntlich auf die Erwartungstheorie der Motivation von *Vroom* auf, welche mit dem Konstrukt des den Nutzen maximierenden **Homo Oeconomicus** arbeitet (Menschenbild; § A. III. 1.2). Damit werden wesentliche Bereiche realen Verhaltens in Organisationen von vornherein ausgeblendet (vgl. *Küpers/Weibler* 2005). Ferner geht die Weg-Ziel-Theorie davon aus, dass die Führenden die kognitiven Prozesse der Geführten exakt erfassen können. Diese Annahme ist allerdings problematisch und vermutlich nur in Ausnahmefällen zutreffend (vgl. *Kühlmann* 2008), wiewohl erfahrungsbedingte Vereinfachungen brauchbare Annäherungen liefern können. Ein weiterer Kritikpunkt aus **theoretischer Sicht** ist darin zu sehen, dass lediglich eine dyadische Führungsbeziehung betrachtet wird und keine Gruppenprozesse berücksichtigt werden (vgl. *Kühlmann* 2008). Aus **praktischer Sicht** ist außerdem wie bei allen stillflexiblen Ansätzen eine offene Frage, ob es einer Führungskraft wirklich möglich ist, ihr Führungsverhalten außerhalb von Trainingsseminaren an die jeweilige Situation punktgenau anzupassen (vgl. *Kühlmann* 2008). Stellt man sich vor, dass eine Führungskraft den jeweiligen Geführten nicht nur hinsichtlich seiner Bedürfnisse/Motive korrekt einschätzen, sondern auch noch die jeweiligen Charakteristika der Aufgaben und der Arbeitsumwelt einbeziehen muss, so wird die Schwierigkeit der praxisnahen Anwendung der Theorie erkennbar.

Aber auch die positiven Aspekte der Weg-Ziel-Theorie sollen nicht unberücksichtigt bleiben. So hat die Weg-Ziel-Theorie eine ausschließlichen Fokussierung auf die beiden **Ohio-Dimensionen** der Beziehungs- und Aufgabenorientierung aufgebrochen und durch die Variation von vier Führungsstilen aufgezeigt, dass eine effektive Führung Situationsfaktoren einzubeziehen hat (vgl. *Jermier* 1996).

Dennoch erscheint die Zukunft der Weg-Ziel-Theorie heute mehr denn je unsicher, da seit der nachfolgend wiedergegebenen Einschätzung mehr als eine Dekade ins Land gegangen ist, ohne dass sich am beklagten Entwicklungsstand etwas geändert hätte:

„*However, we are also gravely concerned about the future of the theory if active theorization and empirical research is not forthcoming to move path-goal theory from its current arrested state to a newer and more vibrant one.*“ (*Schriesheim/Neider* 1996, S. 320).

Um diesem negativen Entwicklungspfad entgegenzuwirken und der Theorie wieder eine praxisnahe Anwendung zu ermöglichen, schlagen *Schriesheim/Neider* (1996) eine Integration der Weg-Ziel-Theorie in das Themengebiet der charismatischen Führung vor.

4. Wie Führungsverhalten anders gedacht wird

Nachdem wir uns mit den **traditionellen Führungsstiltheorien** beschäftigt haben, wenden wir uns nun neueren Entwicklungen in der Führungsforschung zu. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch vom „**new-genre leadership**“ in Abgrenzung zur traditionellen Führungsforschung gesprochen (vgl. *Bryman 1992; Avolio/Walumbwa/Weber 2009, S. 428ff.*). Insbesondere werden wir genauer auf die **transformationale Führung** eingehen. Danach kommen wir auf eine alternative Sicht, die Theorie der **Führungssubstitution**, zu sprechen. Im Anschluss daran behandeln wir den Ansatz der **Selbstführung** als Form des selbstbezüglichen Verhaltens oder des Anleitens hierzu. Darüber hinaus lassen sich aber auch noch zahlreiche andere aktuellere Entwicklungen in der Führungsforschung identifizieren, denn diese befindet sich in einem ständigen Wandel und hat trotz ihrer langen Vergangenheit noch immer nicht an Dynamik eingebüßt (vgl. *Avolio/Walumbwa/Weber 2009, S. 423*). Dies greifen wir im späteren Teil dieses Lehrbuchs auf, wo wir uns genauer mit dem Themenkomplex „Veränderungen in der Führung“ beschäftigen werden (⇨ E.).

4.1 Transformationale Führung (Bass)

Veränderungen in der Umwelt der Organisationen, aber auch Veränderungen in den Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Führung, haben die Frage eines angemessenen Führungsverhaltens Mitte der 1980er Jahre neu entfacht. Hieraus entstanden verschiedenste Vorschläge, Führung neu zu sehen und gemeinhin kann man sie unter dem Schlagwort „**New Leadership Paradigm**“ bündeln (*Bryman 1992*). Der Organisationspsychologe *Bernhard Bass* entwarf mit seiner Schrift „*Leadership and Performance Beyond Expectations*“ 1985 einen solchen Ansatz, der die Führungsforschung bis heute nachhaltig prägt (vgl. *Avolio/Yammarino 2002b*).

Seinen Ansatz bezeichnete er als „**transformationale Führung**“ und wies bei der Namensgebung schon auf die Zielsetzung dieses neuen Führungsansatzes hin: Veränderungen sind zu erreichen und Zielort dieser Anstrengungen sind primär die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei dynamischer Betrachtung dann auch die Führenden selbst, was zu einer Positivspirale in der gegenseitigen Entwicklung führen kann. Die Vertreter dieses Ansatzes nehmen für sich in Anspruch, viele Elemente bisheriger Führungstheorien aufzunehmen bzw. in ihren Aussagen mit vorhandenen Führungstheorien kombinierbar zu sein (vgl. *Sosik/Jung 2010, S. 19ff.*). Dabei steht dieser Ansatz in einer Folge von Beiträgen zur charismatischen Führung (⇨ B. II. 4; vgl. *House 1977; Klein/House 1995; Avolio/Yammarino 2002; Antonakis/House 2002*). Diese werden von der transformationalen Führung integriert (vgl. in diesem Sinne: *Rowold/Heinitz 2007; Judge/Woolf/Hurst/Livingston 2006, S. 205*).

Theoretischer Hintergrund der transformationalen Führung

Der Begriff der transformationalen Führung selbst geht auf eine Unterscheidung des Politologen und Pulitzer-Preisträgers *James MacGregor Burns* zurück. In einer umfangreichen und inzwischen zu einem Standardwerk aufgestiegenen Untersuchung über Führung im politischen Kontext differenzierte *Burns (1978)* Führer, die Gefolgschaft dadurch erreichen, dass sie Belohnungen (Vorteile aller Art) gegen Leistungen der Geführten tauschen, von Führern, denen es gelingt, durch eine wechselseitige Pflichtgemeinschaft mit den Geführten Motivation und Moralität gegenseitig auf eine höhere Ebene zu bewegen. Erstere bezeichnete er als **transaktionale**, Letztere als **transformativ Führung**. Er ließ keinen Zweifel daran, dass es die transformative Führung ist, die die wirklich großen Veränderungen herbeiführt (vgl. hierzu bereits *Downton 1973*).

Dieses Ergebnis einer historischen Analyse von Ereignissen im Zusammenhang mit Führung griff Bass auf und differenzierte sie für die Führung in Unternehmen aus. Zunächst einmal erkannte er sehr wohl, dass auch die transaktionale Führung für einen Führungserfolg unabdingbar ist und überführte die von Burns angenommene Eindimensionalität (Pole transformativ und transaktional) in ein zweidimensionales Konstrukt. Bei der transaktionalen Führung orientiert sich der Führende an dem gegebenen Ziel, Werte- und Wunschniveau der Geführten (also an ihrer Persönlichkeitsstruktur und den hieraus folgenden Erwartungen etc.). Für die Entwicklung einer Führungsbeziehung und für herausfordernde Aufgaben reicht Bass zufolge aber eine derartige transaktionale Führung nicht aus. In einer solchen Situation besteht für die Führung die Aufgabe, vorhandene Ziele, Werte und Wünsche der Mitarbeiterin lediglich als Ausgangspunkt der weiteren Beziehung zu begreifen. Vielmehr muss eine höhere Stufe in der Führungsbeziehung erreicht werden, die primär dadurch definiert ist, mehr Energie für die Erreichung der Organisationsziele, die durch den Führenden repräsentiert und heruntergebrochen werden, aufzuwenden. Unterstellt wird dabei, dass diese höhere Stufe in einer Führungsbeziehung auch für die Beteiligten befriedigender ist, zumal sie auch eine höhere moralische Qualität besitzt (vgl. Bass/Steidlmeier 1999). Unterstellt wird des Weiteren, dass der Führende selbst uneigennützig Ziele verfolgt. Damit findet eine Entgrenzung bzw. **Erweiterung** bisher angenommener Einflussspielräume von Führungsverhalten statt, denn transaktionale Führungstheorien, also Führungstheorien, bei denen der Tauschgedanke (z. B. Belohnung gegen Gehorsam) dominiert (z. B. die Dyadentheorie der Führung oder die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie (☞ B. III.); indirekt die vorgestellten Führungsstiltheorien (☞ D. II. 3)), unterstellen nicht nur explizit oder implizit, dass Mitarbeiter primär ihrem Eigeninteresse folgen, sondern dass der Führende sich dieses Streben durch Kopplung gewährter Vorteile bei mitarbeiterseitiger Zielerreichung zunutze macht.

Komponenten transformationaler Führung

Transformationale Führung funktioniert folglich nicht – wie die transaktionale Führung – auf der Basis zweiseitiger rational-individueller Nutzenkalküle, sondern vielmehr durch die vom Führenden initiierte und geleitete „Verwandlung“ der Geführten durch den Führenden. Um dieses zu erreichen, muss das Führungsverhalten nach Bass (1999; vgl. aber auch Tichy/Devanna 1986; Sosik/Judge 2010; Bass/Riggio 2006) durch vier Komponenten geprägt sein, die im englischen Original wie folgt benannt werden:

- (1) „Idealized Influence“
- (2) „Inspirational Motivation“
- (3) „Intellectual Stimulation“
- (4) „Individualized Consideration“

Gelingt eine solche Demonstration des Führungsverhaltens – und im günstigen Fall noch die herausragende Anerkennung der sie zeigenden Führungsperson – sind aus Organisationsicht sonst nicht oder kaum erreichbare positive Auswirkungen auf beispielsweise Leistung und Zufriedenheit wahrscheinlich. Was verbirgt sich aber nun im Einzelnen dahinter?

(1) Idealized Influence

„Idealized Influence“ ist bezogen auf das Verhalten (idealized behavior) wie im günstigen Fall auch auf die Person des Führenden (idealized attributes). Mit einem vorbildlichen Verhalten bzw. einer vorbildlichen Person wird eine Führungskraft beschrieben, die charakterliche Stärke, Tugenden und ein sichtbar moralisches Verhalten aufweist. In diesem Verständnis ist sie respektvoll und wird als verantwortungsbewusst erlebt und dient

beispielhaft leistungsorientiert den Interessen der Organisation. Dies bedingt, dass sie ihre eigenen persönlichen Interessen den Gruppenzielen unterordnet, auch hierdurch eigene Erwartungen an andere selbst vorlebt und die Gemeinsamkeit bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben herausstreicht. Dadurch gewinnt sie Respekt, Anerkennung, Vertrauen und Glaubwürdigkeit und erzeugt so eine Begeisterung für die Sache, für das Team und für sich selbst, mit der sie angemessen umzugehen versteht. Die Zuschreibung des Verhaltens einer Führungsperson als vorbildlich und die Anerkennung dieser Person als Vorbild kann, muss aber nicht, theoriegemäß zusammenfallen. Dies ist vernünftig, da die besondere Wertschätzung einer Person in der Regel über eine Anerkennung ihres Verhaltens hinausgeht. Dadurch erkennen wir aber sogleich, dass diese Dimension des transformationalen Führungsverhaltens konzeptionell nicht nur eine verhaltensbezogene Komponente (Beispielitem: „Ich spreche über Werte und Überzeugungen, die mir wichtig sind“), sondern auch eine eigenschaftsbezogene Komponente (Beispielitem: „Ich bringe andere dazu, stolz über die Zusammenarbeit mit mir zu sein“) enthält. Dies ist bei den anderen Dimensionen nicht mehr der Fall. Diese beziehen sich ausschließlich auf das beobachtbare Verhalten der Führungsperson. Auch erkennen wir, dass es sich bei der inhaltlichen Ausfüllung der Dimension nicht um eine exakte Bestimmung beispielhafter Verhaltensweisen oder Eigenschaften handelt. Auch deshalb haben wir in der Übersetzung den Begriff des Vorbildlichen gewählt, da intuitiv klar ist, was gemeint ist, ohne es aber genau fassen zu müssen. Selbstredend wird bei den später noch angesprochenen Messinstrumenten eine genauere Erfassung vorgenommen, doch variieren zum einen die Messinstrumente (mit Schnittmengen) und zum anderen können auch sie keinen Anspruch erheben, alle Facetten dieser Dimension einzufangen zu können. Aber alles in allem handelt es sich um eine begründete Annäherung.

(2) *Inspirational Motivation*

Die Komponente „inspirierende Motivation“ beschreibt eine visionäre Führungskraft, die überzeugend kommuniziert und dabei engagiert für die Entwicklung höherrangiger Bedürfnisse der Geführten im *Maslow'schen* Sinne (1954) eintritt. Sie verdeutlicht enthusiastisch zukünftige Zielsetzungen und spricht die dafür notwendigen Werte und Einstellungen an. Sie ist voller Zutrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Sie verkörpert Optimismus, spricht den Organisationszielen Sinn zu, betont die Leistungskraft des Einzelnen und des Kollektivs und ist dabei in der Lage, Emotionen wahr- und aufzunehmen und selbige selbst zu zeigen bzw. zu provozieren. In der Konsequenz steigt der Wille der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die angesprochenen Ziele zu erreichen und sich in einer festen Bindung zur Führungsperson zu sehen (Beispielitem: „Ich spreche optimistisch über die Zukunft“).

(3) *Intellectual Stimulation*

Intellektuelle Stimulierung oder auch geistige Anregung fördert bei Mitarbeitern kreatives und innovatives Denken und zielt vor allem darauf ab, die Problemlösungsfähigkeit zu verbessern. Dies soll vor allem dadurch gelingen, dass etablierte Sichtweisen infrage gestellt und neue Blickwinkel eingenommen werden. Hierzu sind nicht selten unkonventionelle Ideen gefragt, die ohne die Bereitschaft, sich selbst und seine bisherige Arbeit zu hinterfragen, nicht entstehen könnten. Die Ermutigung durch die Führungspersonen soll Mitarbeitern helfen, diesen Weg zunehmend auch eigenständig zu gehen und nicht den Status quo als automatisch besten Zustand erachten zu lassen. Man wird annehmen dürfen, dass hierzu auch ein zumindest moderater Mut zum Risiko notwendig ist, zumindest dann, wenn man vom Analysieren und Schlussfolgern zum Handeln übergeht (Beispielitem: „Ich schlage vor, neue Wege zu finden, um Aufgaben anzugehen“).

(4) Individualized Consideration

Bei der individuellen Zuwendung (Mitarbeiterorientierung) ist der Coach das Sinnbild des Gemeinten. Die Führende als Coach behandelt ihre Mitarbeiter als individuelle Persönlichkeiten und entwickelt gezielt ihre Kompetenzen. Dazu bedient sie sich prinzipiell aller verfügbaren Formen der Personalentwicklung, wie beispielsweise der Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben, des Besuchs von Fortbildungsveranstaltungen außerhalb des Jobs wie auch der stufengerechten Beteiligung an Entscheidungen. Die Entwicklungsphilosophie ist Fördern durch Fordern. Die Führende nimmt sich dabei Zeit, auf den Einzelnen einzugehen und unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten (Beispielitem: „Ich helfe anderen dabei, ihre Stärken zu entwickeln“).

Abschließend die Komponenten der transformationalen Führung im Kurzüberblick:

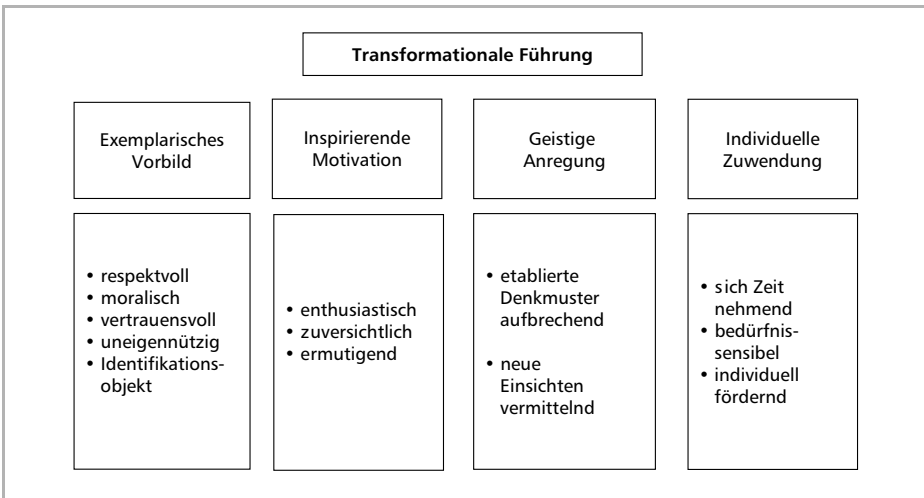


Abb. D.15: Komponenten transformationaler Führung
(eigene Darstellung; vgl. Sosik/Jung 2010; Bass/Avolio 1993)

Die einzelnen Komponenten der transformationalen Führung wurden im Rahmen empirischer Studien nach vorheriger Auswahl von möglichen führerseitigen Bezugspunkten bestimmt (vgl. Bass 1986). Sukzessiv wurden die Komponenten inhaltlich und methodisch verfeinert und in ein Fragebogeninstrumentarium überführt. Das bekannteste ist der sogenannte **Multifactor Leadership Questionnaire** (MLQ; vgl. Bass/Avolio 1995; Avolio/Bass 2004). Hiervon liegen inzwischen verschiedene Versionen vor (aktuell: MLQ 5x, kurz wie lang), die auch versuchen, die folgenden zentralen Ausformungen der transaktionalen Führung einzufangen:

- **Bedingte Belohnung** (Contingent Reward): Anlassnahe Belohnung nach artikulierten Leistungserwartungen. Beispielitem: „Ich mache deutlich, wer für das Erreichen eines Zieles verantwortlich ist“.
- **Aktives Problemmanagement** (Active Management by Exception): Artikulation von Standards und gezieltes Überwachen von Abweichungen. Beispielitem: „Ich konzentriere mich auf Probleme, Beschwerden und Fälle von Versagen“.

Daneben wird eine so genannte passive bzw. vermeidende Führung aufgenommen, die sich folgendermaßen unterteilt:

- **Passives Problemmanagement** (Passive Management by Exception): Vermeiden von Vorgaben oder Zielen, Reaktion erfolgt nicht systematisch. Beispielitem: „Ich bin oft nicht in der Lage, rechtzeitig einzugreifen, bevor Probleme ernsthaft werden“.
- **Laissez-faire-Verhalten:** Eine Art desinteressiertes, inaktives Verhalten, auch als Nicht-Führung bezeichnet. Beispielitem: „Ich halte mich raus, wenn wichtige Fragen bzw. Probleme aufkommen“.

Dieses Modell wird von ihren Protagonisten als ein „Full Range Leadership Model“ bezeichnet, da es angeblich alle relevanten Dimensionen und Komponenten einer (in der Führungspraxis beobachtbaren) Führung einfängt. Führungskräfte zeigen alle diese Führungsstile im Alltag, allerdings signifikant unterschiedlich in ihrer Häufigkeit und Kombination. Den einzelnen Komponenten werden Erfolgsaussagen beigegeben. Tenor ist, – wenig überraschend – den transformationalen Komponenten zu folgen und des Weiteren auf das austauschorientierte Contingent Reward zu setzen. Den anderen transaktionalen Führungsstilen bzw. Laissez-faire wird eine kontinuierlich abnehmende Bedeutung für den Führungserfolg bis hin zu kontraproduktiven Effekten zuerkannt. Ob diese Führungsstilstrategie eher direktiv oder eher partizipativ verfolgt wird, ist nicht festgelegt.

Erfolgsgrößen im Konzept der transformationalen Führung

In diesem Modell werden auch die drei Führungserfolgsmaße Anstrengungsbereitschaft, Effektivität und Zufriedenheit aufgenommen (☞ A. III. 4 „Was Führungserfolg ist und wie er erfasst wird“). Ein Beispielitem hieraus: „Ich stelle andere durch mein Führungsverhalten zufrieden“. Der MLQ (hieraus entstammen unsere Itembeispiele; vgl. Rowold 2004) ist sowohl von den Mitarbeitern wie auch von der Führungskraft, dann als Selbsteinschätzung, optional zu beantworten. Wird die Führungskraft beurteilt, ist die Frageformulierung entsprechend anzupassen.

Gelingt es, einen transformationalen Führungsstil zu praktizieren und damit eine Transformation der Geführten zu realisieren, dann wird, so die Prognose, die Leistung der Geführten weit über das herkömmliche oder zu erwartende Maß hinausgehen, sich gleichsam eine „*performance beyond expectations*“ (Bass 1985), einstellen. In einer Kombination von transaktionaler und transformationaler Führung wird ein Zusatzeffekt erzielt, der einen Führungserfolg über das gemeinhin zu erwartende Maß bei einer rein transaktionalen Führung hinaus bewirkt (sog. **Augmentationsthese**). Man kann sich dies so vorstellen, dass mit der transaktionalen Führung Routineaufgaben angegangen werden, während die transformationale Führung bei anspruchsvolleren Aufgaben, bei Neuerungen und nicht zuletzt im Rahmen des organisationalen Wandels ihre volle Kraft entfaltet. Deshalb wird die transformationale Führung auch als ein Führungsstil gesehen, mit dem Wandel in Einstellungen und Verhalten am ehesten möglich ist (Transformationales Lernen; ☞ C. III. „Lernförderliche Führungsbeziehungen“). Die von den Verfechtern dieses Ansatzes artikulierten Zusammenhänge werden durch eine Vielzahl von empirischen Studien gestützt. Die Ergebnisse sprechen insgesamt dafür (siehe z. B. die Metaanalyse von Judge/Piccolo 2004; daneben Bass 1999; Felfe 2006; Bass/Bass 2008, S. 618ff.), der Vorbildkomponente und der inspirierend motivationalen Komponente der transformationalen Führung den stärksten positiven Zusammenhang zu den erfassten subjektiven (z. B. Motivation, Zufriedenheit, Commitment) wie objektiven Erfolgsgrößen der Führung (z. B. messbare Zielerreichung, Produktivität) zuzuerkennen.

Dabei sind auch Teamerfolgsgrößen angesprochen (vgl. z. B. Kearney/Gebert 2009; Schaubroeck/Lam/Cha 2007). Hervorzuheben ist die Möglichkeit, durch transformationale Führung auf Gefühle und Emotionen der Geführten einwirken zu können (vgl. Brown/Keeping

2005). Dies wird Führungskräften mit einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz (E. III. 2) sicherlich noch besser gelingen (vgl. *Dashborough/Ashkanasy/Tee/Tse* 2009; *Leban/Zulauf* 2004). Überhaupt wurden Persönlichkeitseigenschaften herausgearbeitet, die mit Führungskräften, die transformational führen, überdurchschnittlich oft einhergehen. Zu denken ist hier an Integrität, Selbstbewusstsein, Extraversion, Offenheit oder Proaktivität (vgl. beispielsweise *Bono/Judge* 2004). Bis auf das Laissez-Faire-Verhalten des Vorgesetzten, das sehr eindeutige negative Zusammenhänge aufzeigt und den eher gemischten Resultaten des aktiven (leicht positiv) bzw. passiven (moderat oder stark negativ) Problemmanagement, zeigen aber auch die anderen transformationalen wie die verbliebene transaktionale Komponente – die anlassbezogene Belohnung –, positive Beziehungen zu den Erfolgsgrößen auf (vgl. die Metastudien von *Judge/Piccolo* 2004; *Dumdum/Lowe/Avolio* 2002 und schon früh *Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam* 1996).

Empirie

Die *korrelativen Durchschnittswerte (r)* für den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung (als Block) und den Erfolgsgrößen wie Motivation, Zufriedenheit, Commitment und Effektivität, ermittelt durch diese Metastudien, schwanken zwischen .73 (*Lowe u. a.* 1996) und .44 (*Judge/Piccolo* 2004), wobei die aus subjektiver Perspektive erhobenen Angaben grundsätzlich höher als objektiv messbare Angaben ausfallen. *Schyns/Felpe/Blank* (2007) berichten in ihrer Meta-Studie ergänzend, dass die Neigung von Geführten, Führung zu romantisieren, theoriekonform positiv mit der Höhe der Einschätzung der Führenden als transformational einhergeht (.25; korrigiert .15) und damit den wahren Wert leicht überschätzt. *Dumdum u. a.* (2002) weisen mittlere bis hohe (korrigierte) Werte auf, die für Zufriedenheitsmaße höher als für Effektivitätsmaße ausfallen. Die Werte bewegen sich zwischen (attributed charisma, entspricht dem idealized attributes) von .90 für Zufriedenheit und .68 für Effektivität und für die anderen Komponenten um rund .75 und .60. Vergleichbar hohe Werte finden sich bei der anlassbedingten Belohnung (.50 bzw. .40). Es lässt sich darüber hinaus in den verschiedenen Studien zeigen, dass diese Dimension der transaktionalen Führung unabhängig von der transformationalen Dimension operiert und dass die relative Überlegenheit der einen oder anderen Dimension kontextspezifisch ist. Für den so genannten Augmentationseffekt, also der zusätzlichen Erklärungskraft der transformationalen Dimension bei den abhängigen Variablen wie Zufriedenheit und Effektivität, finden sich immer wieder Belege (vgl. z. B. *Parry* 2002). Zahlreiche Moderatoren, die die Effekte einer transformationalen Führung beeinflussen, wurden getestet (für viele hier nur das Beispiel der Altersdifferenz zwischen Führenden und Geführten, *Kearney* 2008, sowie das der Dauer ihrer Zusammenarbeit, *Hoffman/Bynum/Piccolo/Sutton* 2011; weitere finden sich in der Übersicht von *Díaz-Sáenz* 2011).

Im Unternehmenskontext scheint die anlassbezogene Belohnung besonders beachtenswert, da hier eindeutige Belohnungsformen im Zugriff des Führenden liegen. Im Umkehrschluss ergibt sich daraus, dass dort, wo Ressourcen für ernst zu nehmende Belohnungen nicht zur Verfügung stehen, transformationale Verhaltensweisen erfolgsversprechender sind. Generell gilt aber das, was *Bass* bereits 1998 festhielt: Die effektivsten Führer sind die, die sich sowohl transformational wie transaktional verhalten. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch – und dies wird bislang unzureichend in der Diskussion beachtet – dass eine so genannte **Nichtführung** gleichwohl Effekte auf die Führungserfolgskriterien hat, allerdings in negativer Form (vgl. *Judge/Piccolo* weisen für die Geführtenzufriedenheit und Führungseffektivität).

vität hier *negative* Korrelationskoeffizienten (r) auf Zufriedenheit und Effektivität von über .50 aus). Dies wirft ein interessantes Licht auf eine mögliche Steigerung negativ bewerteter Führung (**destruktive Führung**). Dies werden wir dann später aufgreifen (☞ F. IV. 2.2)

Kritische Würdigung des Konzepts der transformationalen Führung

Es dürfte wohl keine Führungstheorie geben, die seit den 1990er-Jahren so intensiv empirisch beforcht wurde. Dennoch – vielleicht auch deswegen – gibt es eine Reihe von ernst zu nehmender Kritik an der Schlichtheit der recht undifferenzierten Inbeziehungsetzung von transformationaler Führung und den korrespondierenden Erfolgsgrößen (schon früh: *Yukl* 1999). Diese Kritik entzündet sich nicht nur an der Neigung, einen „one-best-way“ in der Führung zu entwerfen, sondern bezieht sich auch auf hier nicht näher verfolgte methodische Bedenken wie die *sehr hohe* Korrelation der Komponenten der transformationalen Führung (Problem der Multikollinearität und damit der Übergewichtung des Einflusses auf Erfolgsgrößen, vgl. *Judge/Piccolo* 2004, S. 764) und ihrer starken Beziehung zur austauschorientierten Belohnung auf transaktionaler Seite. Dies stellt natürlich die Unabhängigkeit und damit den unterschiedlichen Erklärungsbeitrag der Einzelskalen infrage. So verwundert es nicht, dass Replikationen der Ursprungsbefunde nicht immer zu befriedigenden Resultaten führten. Für Deutschland haben *Felfe* und *Goibl* (2002) entsprechende Werte ausgewiesen (eine erste Übersetzung stammt von *Geyer/Steirer* 1994). Beachtenswert ist ferner, dass gerade in früheren Studien die Daten der unabhängigen wie der abhängigen Variablen von ein und derselben Person erhoben wurden. Heute wird dies methodisch bisweilen kritischer gesehen (Stichwort: common method variance/common source variance; vgl. *Podsakoff u. a.* 2003). Auch ist die Vernachlässigung der Ausarbeitung psychodynamischer Zusammenhänge in der Entstehung einer transformationalen Führer-Geführten-Beziehung zu erwähnen. Insbesondere erscheint nach dem systematischen Vergleich ihrer Komponenten mit den Befunden aus der Emotionsforschung ihr Anspruch, einen „full range“ abzudecken, so nicht haltbar zu sein (vgl. *Küpers/Weibler* 2005, S. 377). Des Weiteren liegt eine Fülle von kontextuellen Spezifikationen vor, beispielsweise zur möglichen differenzierenden Wirkungen ihrer Komponenten auf verschiedenen Hierarchiestufen (vgl. *Bruch/Walter* 2007).

Und nicht zuletzt gilt die innerhalb der Charisma-Forschung entwickelte Kritik an der Dominanz einer Person (vgl. *Weibler* 1997b) natürlich auch für die Vorbildkomponente, sofern sie hier den persönlichkeitsbezogenen Part betrifft und auf CEO-Ebene besonders herausgestellt würde. Gemeint ist damit beispielsweise, dass Organisationen systematisch kein Interesse daran haben können, eine zu starke Fokussierung auf eine einzelne Person anzustreben. Auch wäre zu reflektieren, ob und unter welchen Bedingungen sich ein versuchter Eingriff in die Wertestruktur des Mitarbeiters innerhalb der Grenzen einer **legitimen Führung** bewegt (☞ F.). Dennoch, bei aller Kritik, sind die Komponenten der transformationalen Führung sowie zusätzlich die Komponente der anlassbedingten Belohnung, gerade und weil Letztere den Blick konsequent auf das Handwerkliche im Führungsverhalten richtet (vgl. *Scholz* 2007, S. 29), sehr dazu angetan, eine Erfolg versprechende Führung auszuweisen. Natürlich kommt es darauf an, wie in der Führungspraxis diese Komponenten mit Leben gefüllt und umgesetzt werden. Hier muss darauf verwiesen werden, dass die Möglichkeit eines Lernens in Maßen besteht und sich deshalb diesbezügliche Anstrengungen lohnen (vgl. *Abrell/Rowold/Weibler/Moeninghoff* 2011). Die Umsetzung muss allerdings auch authentisch erfolgen (☞ B. II. 5).

Alternativer Zugang zur transformationalen Führung

Abschließend möchten wir noch einen anderen vielversprechenden Zugang zum Komplex der transformationalen Führung aufgreifen. Es handelt sich um das Transformational Lea-

dership Inventory (TLI) von *Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter* (1990), das eine begründete Alternative zum dominant eingesetzten Verfahren von *Bass* darstellt und für den deutschen Sprachraum von *Heinitz und Rowold* (2007) adaptiert wurde (ein anderes Instrument zum Themenfeld entwickelten *Alimo-Metcalf/Alban-Metcalf* 2001). *Podsakoff u.a.* (1990) verbreitern den Zugriff auf das Transformationale insofern, als sie zunächst schauen, welche anderen Inhalte in der Literatur mit dem Begriff des Transformationalen bislang verbunden wurden. Sie identifizieren sechs Komponenten: Visionen aufzeigen, Vorbild sein, Gruppenziele fördern, hohe Leistungserwartungen artikulieren, individuelle Unterstützung gewähren, geistige Anregung geben. *Heinitz und Rowold* stellen heraus, dass damit die transformationale Führung schon eher dem von *Bass* und anderen artikulierten „full range model of leadership“ entspreche.

Empirie

Bei der statistischen Untersuchung in den USA zeigten die drei Komponenten Vision, Vorbild und Gruppenziele eine sehr hohe Interkorrelation (um $r = .90$), sodass sie zu einem Faktor zweiter Ordnung zusammengefasst und als der Kern einer transformationalen Führung bestimmt wurden (core transformational). Die bedingte Belohnung tritt auch hier wieder als transaktionale Skala hinzu. *Heinitz und Rowold* weisen bei zwei deutschen Populationen eine siebenfaktorielle Lösung theoriegemäß aus (wobei sie keine Überlegenheit einer Zusammenfassung einzelner Skalen der transformationalen Führung fanden). Dabei waren die transformationalen Komponenten wie in den Studien von *Bass* und anderen in der Lage, einen Augmentationseffekt zu erzielen, das heißt eine deutlich höhere erklärte Varianz bei den Variablen zusätzliche Anstrengung, Effektivität und Zufriedenheit auszuweisen. Eine neue Meta-Analyse von *Sturm/Reiher/Heinitz/Soellner* (2011) zeigt, dass alle im TLI repräsentierten Skalen erwartungskonform mit dem Führungserfolg korrelieren (korrigierte \rightarrow Effektstärken zum Führungserfolg zwischen .23–.46 und damit teilweise etwas unter den Werten des parallel untersuchten MLQ; für beide Messinstrumente gilt: Effekte höher in öffentlichen als in privaten Organisationen!, wobei allerdings „contingent reward“ nicht nachrangig zu sehen ist).

Auch wenn die Zuverlässigkeit der einen oder anderen Skala noch zu verbessern ist, liegt mit der transformationalen Führung nach *Podsakoff* eine begründete Alternative zum MLQ vor, und das sogar bei geringerer Itemanzahl. Die inhaltlichen Bedenken, die gegenüber einer transformationalen Führung weiter oben geäußert wurden (beispielsweise ihre besondere Bedeutung in schwierigen, unsicheren Situationen und weniger in Routinesituationen) oder methodische Schwierigkeiten, die eine exakte Bestimmung ihrer Wirkkraft erschweren, bleiben selbstredend davon unberührt (einen anderen eigenständigen Zugang finden wir bei *Alimo-Metcalf/Alban-Metcalf* 2005).

4.2 Führungssubstitution (*Kerr u.a.*)

Während Forscher auf dem Gebiet des Führungsverhaltens im Allgemeinen der Frage nachgehen, welche Art des Verhaltens welchen Effekt auf Führungserfolgsgrößen zeitigt, wechseln andere Wissenschaftler die Perspektive. Sie fragen sich, ob es nicht Konstellationen gäbe, in denen eine personale Führung in Gänze unnötig, im Extrem gar schädlich für die Absicht des Führenden sein könnte. Dies war zum damaligen Zeitpunkt insofern eine kleine Revolution in der Führungsforschung, als man sich damit explizit eine erfolgreiche

Aufgabenbewältigung wie auch die hierzu notwendige Koordination und Kooperation ohne unmittelbaren Einfluss des direkten Vorgesetzten vorstellte. Und in der Tat ist der Gedanke weiterhin attraktiv und Ergebnisse wie weitere Überlegungen liefern bis zum heutigen Tag prinzipielle Bestätigung für den Ursprungsgedanken, wenngleich eingeschränkt.

Im Mittelpunkt der von *Kerr* (1977) und *Kerr/Jermier* (1978) entwickelten und von *Howell/Dorfman/Kerr* (1986) noch einmal überarbeiteten Substitutionstheorie der Führung steht die Behauptung, dass die Einflussausübungen des (direkten) Führers unter bestimmten Bedingungen unwirksam oder gar kontraproduktiv sind (siehe auch *Podsakoff/MacKenzie* 1997). Die Theorie befasst sich so gesehen mit den **Begrenzungen interaktioneller Führung**. Ihr zufolge sind Aussagen herkömmlicher Führungstheorien, die vor allem die Annahme gemeinsam haben, dass personale Führung grundsätzlich notwendig sei, entscheidend zu modifizieren. Dies bedeutet aber nicht, dass eine interaktionelle Führung gänzlich überflüssig wäre. *Kerr* und *Jermier* sehen die Aufgabe des Führers unverändert darin, durch aufgaben- und mitarbeiterorientiertes Führungshandeln einen im Sinne der Organisation positiven Einfluss auf den Geführten auszuüben. Allerdings, und dies ist der Ansatzpunkt ihrer Überlegungen, kann das Ziel der positiven Verhaltensbeeinflussung unter bestimmten Bedingungen auch anderweitig als durch interaktionelle Führung erreicht werden. Mit ihren Forschungen haben sie versucht aufzuzeigen, in welcher Form dies möglich ist.

Theoretischer Hintergrund der Substitutionstheorie der Führung

Die Vertreter der Substitutionstheorie unterteilen zunächst das Führungsverhalten analog der **Ohio-Schule** in eine aufgabenorientierte und eine beziehungsorientierte Dimension. Wir haben diese Unterteilung bereits kennen gelernt (☞ D. II. 3.4). Die entscheidende Modifikation der Forschergruppe um *Kerr* liegt nun darin, situationale Bedingungen zu bestimmen, unter denen das aufgabenorientierte bzw. beziehungsorientierte Führungsverhalten wenig Aussicht auf Erfolg verspricht. Dies verblüfft zunächst, da hier mit der traditionellen Auffassung gebrochen wird, einen Führereinfluss grundsätzlich positiv zu sehen. Wie haben wir uns dies vorzustellen? Diese Forscher gehen bildlich gesprochen davon aus, dass sich sogenannte → **Moderatorvariablen** zwischen die Beziehung von Führungsverhalten und Führungserfolgsgrößen schieben (☞ A. III. 3.4) und damit wie ein Filter wirken, der den Effekt des Führungsverhaltens auf eine Führungserfolgsgröße verändert (z. B. Leistung oder Mitarbeiterzufriedenheit; zur weiteren Differenzierung vgl. *Howell/Dorfman/Kerr* 1986, s. Abb. D. 16).

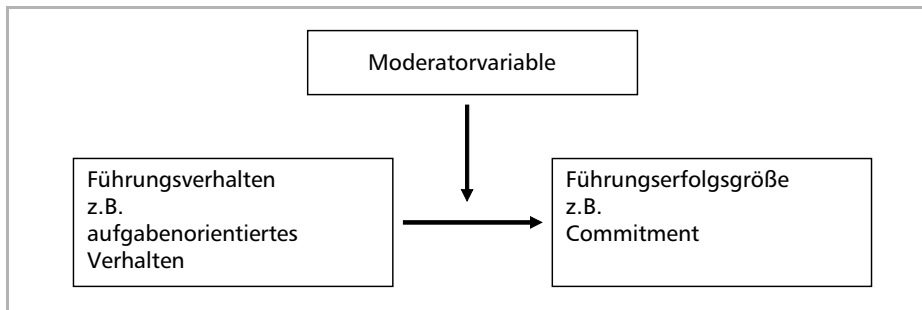


Abb. D. 16: Wirkung von Moderatorvariablen in der Substitutionstheorie

Substitute und Neutralisierer als Moderatoren

Innerhalb der Substitutionstheorie werden die Moderatorvariablen dabei mehrheitlich entweder im Sinne einer **Substitution** („a person or thing acting or used in place of another“, vgl. *Kerr/Jermier* 1978, S. 395;) oder im Sinne einer **Neutralisation** verfolgt (vgl. *Howell/Bowen/Dorfman/Kerr/Podsakoff* 1990). Allerdings kennen wir auch die Konstellation, dass eine solche Variable den Führungseinfluss noch verstärkt (ein so genannter „enhancer“). In diesem Fall spielen Führungsverhalten und Moderatorvariablen gleichstimmig zusammen. Daneben werden Variablen ausgewiesen, die als eine eigenständige Einflussgröße die direkten Wirkungen des Führungsverhaltens des Führenden unterstützen (ein so genanntes „supplement“). Sie liefern dabei einen eigenständigen Erklärungsbeitrag. Denken wir zum besseren Verständnis an den Einfluss einer führungskulturellen Variable, beispielsweise einen Führungsgrundsatz, der die Vorgesetzten zur Fortentwicklung ihrer Mitarbeiter verpflichtet und dadurch das mitarbeiterorientierte Führungsverhalten eigenständig flankiert, gemessen z.B. durch eine positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit. „Enhancer“ und „Supplements“ werden hier jedoch nicht weiter verfolgt. Bleiben wir stattdessen beim Kern der Substitutionstheorie:

- Als **Substitute** lassen sie das Führungsverhalten als unnötig, weil redundant oder gar kontraproduktiv, erscheinen, besitzen jedoch denselben Effekt auf die Führungserfolgsgröße wie das Führungsverhalten.
- Als **Neutralisierer** bewirken sie, dass entweder ein beabsichtigtes Führungsverhalten nicht ausgeübt werden kann, oder aber, dass es unwirksam wird und keinen Erklärungsbeitrag für Führungserfolgsgrößen (z.B. Leistung) mehr besitzt (influence vacuum, vgl. *Kerr/Jermier* 1978, S. 395), *ohne* jedoch selbst einen gleichartigen Effekt wie das Führungsverhalten hervorzurufen.

Eine Moderatorvariable, der nun die Eigenschaft eines **Substituts** zukäme, würde also den Effekt, den das Führungsverhalten auf die Führungserfolgsgröße bewirkt, komplett selbst hervorrufen. Beim Auftreten dieses Moderators würde vom zuvor genau definierten Führungsverhalten kein Effekt mehr auf die Führungserfolgsgröße ausgehen bzw. es würde sich ggf. ein negativer Effekt einstellen. Letzteres wäre eine Konterkarierung des Führungsverhaltens durch eine bestimmte Moderatorvariable. Beispielsweise ist der fachkundige Mitarbeiter, der die Aufgabe allein optimal umsetzen könnte, durch die ständigen fachlichen Hinweise des Vorgesetzten so gereizt, dass seine eigentlich mögliche Leistung verschlechtert wird. Die → Moderatorvariable wäre hierbei die hervorragende Fachkunde des Mitarbeiters. Das aufgabenorientierte Führungsverhalten des Vorgesetzten wäre in dieser Situation kontraproduktiv. Bei einem gelasseneren Mitarbeiter würde das gleiche Verhalten vielleicht dazu führen, dass die Leistung trotz der Intervention des Vorgesetzten unverändert bliebe. Damit wäre das Führungsverhalten nur irrelevant, d.h. es würde keine Wirkung zeigen. Da Führung aber auch Opportunitätskosten produziert, erwiese sich dieses Führungsverhalten definitiv als ineffizient. In anderen Fällen käme es auf eine gezielte Kosten-Nutzen-Betrachtung an, für die aber zurzeit handhabbare → Operationalisierungen fehlen.

Ein **Neutralisierer** hemmt oder verhindert hingegen ein bestimmtes Führungsverhalten, ohne selbst an dessen Stelle treten zu können. Denken wir beispielsweise an einen mit der Neukundenakquisition betrauten Außendienstmitarbeiter, der nur sehr selten mit seinem Vorgesetzten interagiert. Als → Moderatorvariable könnten wir die räumliche Entfernung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ansehen. Denn ein aufgabenorientiertes Führungsverhalten ist beim eigentlichen Geschäft, dem intensiven Gespräch mit einem potenziellen Neukunden, nicht möglich. Bestenfalls sind im Vorfeld hier einige Rahmenbedingungen zu definieren, wobei der Vorgesetzte jedoch in der alles entscheidenden Situation

keinen Einfluss mehr besitzt. Er ist bei den Gesprächen mit potenziellen Kunden nicht zugegen. Die räumliche Entfernung neutralisiert hier also aufgabenorientiertes Führungsverhalten.

Oder gehen wir von einem Vorgesetzten aus, der in den Augen des Mitarbeiters zentrale Belohnungen (z.B. Gehaltserhöhungen) nicht vergeben kann, weil dies die Personalabteilung bestimmt oder wir stellen uns einen Mitarbeiter vor, der über Geld nicht zu motivieren ist. In beiden Fällen versagen die Möglichkeiten von Führung unter dem jeweiligen Aspekt: Im ersten Fall wirken organisationale Regelungen als Moderator; die Belohnungen befinden sich nicht im Einflussbereich des Vorgesetzten, sondern bei einer anderen organisatorischen Einheit (Personalabteilung). Im zweiten Fall verhindert die Gleichgültigkeit gegenüber organisationalen Belohnungen die Wirkung eines Führungsverhaltens, das mit dem Versprechen von Belohnungen versucht, bestimmte Verhaltensausrichtungen zu erreichen. Wir möchten die Neutralisierer hier jedoch ebenfalls vernachlässigen und uns den Substituten näher zuwenden.

Führungssubstitute

Kerr/Jermier (1978) spezifizieren ihre Überlegungen nun dahingehend, dass sie drei Dimensionen der Führungssituation bestimmen (**Personstruktur, Aufgabenstruktur, Organisationsstruktur** i.w.S), die sich – v.a. im Sinne eines Substituts – moderierend auf das Führungsverhalten auswirken können. Grundlage ihrer Ausführungen ist dabei die Auffassung, dass – wie *Kerr/Mathews* (1995) verdeutlichen – die Organisation die Leistungen ihrer Mitglieder auf zwei Wegen besonders beeinflussen kann:

- Bereitstellung von Informationen zur Aufgabenerkennung (Ziel), Aufgabenbewältigung (Weg) und Aufgabenbewertung (Feedback)
- Schaffung von motivierenden Anreizen, die eine den Organisationszielen entsprechende Arbeitsweise bzw. -leistung gewährleistet

Diesbezüglich räumen die Vertreter der Substitutionstheorie ein, dass entsprechende Informationen und Anreize in Organisationen selbstverständlich über hierarchische Führung bzw. den formal Vorgesetzten vermittelt werden können, gleichwohl aber auch festzustellen ist, „*dass in einigen Situationen das Führerverhalten völlig irrelevant sein kann*“ (*Kerr/Mathews* 1995, Sp. 1026). Insbesondere folgende Führungssubstitute gelten hierbei als besonders bedeutsam:

- (1) Professionelle Orientierung (**Personstruktur**)
- (2) Aufgabenzuschnitt (**Aufgabenstruktur**)
- (3) Automatisches Leistungs-Feedback (**Aufgabenstruktur**)
- (4) Arbeitsgruppen (**Organisationsstruktur i.w.S.**)

(1) Professionelle Orientierung

Angesprochen ist hier die Erkenntnis, dass der aufgabenorientierte Einfluss des direkten Vorgesetzten auf die Geführten in aller Regel dann gering ist, wenn es sich bei den Geführten um Spezialisten bzw. Fachleute handelt, also um Personen, die einen langen und schwierigen Ausbildungsgang durchlaufen haben und als Folge dessen zumeist eine starke Identifikation mit dem eigenen Beruf bzw. Berufsstand entwickelt haben. In diesem Falle ist der Einfluss eines formalen (fachfremden) Vorgesetzten nachweislich gering, weil die Leistungsmotivation des Einzelnen weitestgehend das Ergebnis stark verinnerlichter (sozialisierter) Leistungsnormen innerhalb des Berufsstandes ist und zur Leistungserbringung benötigte Informationen zudem eher von Fachkollegen, seltener vom Vorgesetzten, nach-

gefragt bzw. anerkannt werden. Die aufgabenorientierte Führung von solchen „Professionals“ fällt demzufolge tatsächlich weniger in den Bereich der direkten Führung als vielmehr in jenen von spezifischen Führungssubstituten, nämlich eines sozialisierten Berufsethos sowie akzeptierter Fachkollegen.

Weniger eindeutig ist die Frage zu beantworten, inwieweit auch das beziehungsorientierte Verhalten des Vorgesetzten substituiert wird. Eine gänzliche Substitution ist insbesondere dann vorstellbar, wenn diese Professionals in Gruppen gleichartig ausgebildeter Kollegen arbeiten oder mit diesen anderweitig, beispielsweise auf elektronischem Wege, vernetzt sind. Man wird allerdings sagen dürfen, dass ein moderates beziehungsorientiertes Verhalten nicht abträglich ist, zumal die Professionals hinsichtlich ihrer Persönlichkeits- und damit Bedürfnisstruktur ja keine vollkommen homogene Gruppe sind.

(2) Aufgabenzuschnitt

Ein weiteres Führungs-Substitut kann im Aufgabenzuschnitt gesehen werden, womit zunächst einmal gemeint ist, dass maschinengesteuerte und stark repetitive Tätigkeiten ebenso wie äußerst formalisierte Direktiven (Regeln und Verfahrensweisen) die Notwendigkeit einer direkten Führung drastisch verringern und gegebenenfalls sogar überflüssig machen. Damit wird auf zwei der bereits erläuterten **Medien der indirekten Führung** („Technologie“ und „Bürokratie“) Bezug genommen (☞ A. IV. 2.3).

Die Substitutionstheorie geht überdies aber auch davon aus, dass anspruchsvolle und/oder sinnvolle Aufgaben ein Führungssubstitut darstellen (vgl. *Kerr/Mathews* 1995, Sp. 1028). Denn solchermaßen zugeschnittene Aufgaben werden aufgrund ihres herausfordernden Charakters von Geführten üblicherweise sehr engagiert und verantwortungsbewusst ausgeführt, zumal sie die intrinsische Motivation nachhaltig zu steigern vermögen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass nicht nur einfachste (technologisch oder bürokratisch strukturierte) Tätigkeiten, sondern durchaus auch (intellektuell) schwierige und persönlich anspruchsvolle Aufgaben den Bedarf an direkter Führung einzuschränken vermögen.

In diesem Fall erweist sich ein beziehungsorientiertes Führungsverhalten als weniger notwendig. Denn das beziehungsorientierte Führungsverhalten hat bekanntlich das Ziel, die Befindlichkeit des Geführten zu verbessern. Geführte, die persönliche Anregung, im Extremfall Erfüllung, durch und in ihre(r) Tätigkeit erleben, benötigen eine vom Vorgesetzten geschaffene angenehme Arbeitsatmosphäre weniger stark. So gesehen wäre bereits viel erreicht, wenn es Vorgesetzten gelänge, ihre Mitarbeiter nicht zu demotivieren, beispielsweise dadurch, dass sie den Mitarbeitern ihre Arbeit durch unnötigen Bürokratismus erschweren.

(3) Automatisches Leistungs-Feedback

Ein weiteres Führungssubstitut liegt dann vor, wenn der Mitarbeiter ohne den „Umweg“ eines Feedback-gebenden Vorgesetzten unmittelbar erfährt, ob die Arbeit gut oder schlecht erledigt wurde. Exemplarisch für solche Aufgaben sind gewissermaßen alle „Bingo-Tätigkeiten“ (z.B. Recherche-, Reparatur- oder Programmier-Tätigkeiten), deren Abschluss und Erfolg man plötzlich klar vor Augen hat („Ich hab’s!“ oder „Es funktioniert!“ oder eben: „Bingo!“). Eine aufgabenorientierte Führung, die beständig die Arbeitsleistung bewertet, entfällt in diesen Fällen. Wenn derartige direkte und genaue Informationen über die Qualität der eigenen Leistung auch das Selbstwertgefühl des Einzelnen ansprechen und die intrinsische Motivation zu steigern vermögen, entfällt die Notwendigkeit einer beziehungsorientierten, direkten Führung ebenfalls ein gutes Stück weit.

(4) Arbeitsgruppen

Als ein viertes wichtiges Substitut für die direkte Führung durch den hierarchisch Vorgesetzten ist schließlich die Arbeitsgruppe anzusehen. Die Arbeitsgruppe besitzt die für eine optimale Leistung benötigten Information und aktiviert ihre Mitglieder durch die Herausbildung von gruppeninternen Leistungsnormen und leistungsadäquaten Verhaltenssanktionen. Das heißt, in dem Maße, wie intakte Gruppenstrukturen gegeben bzw. geschaffen werden, nimmt die Notwendigkeit zur hierarchischen Führung der einzelnen Gruppenmitglieder sowohl in ihrer aufgabenbezogenen als auch beziehungsbezogenen Variante ab. Die nachfolgende Abbildung D.17 zeigt überblicksartig einige Substitute für beziehungs- und aufgabenorientiertes Führungsverhalten:

Charakteristika	Führt zur Substitution oder Neutralisation von	
	beziehungsorientierter/unterstützender/mitarbeiterorientierter Führung; Rücksichtnahme, Unterstützung und Interaktion, Förderung	aufgabenorientierter/instrumentaler/arbeitsorientierter Führung; Zielbetonung und aufgabenbezogener Unterstützung
des Mitarbeiters:		
1. Fähigkeit, Erfahrung, Training, Wissen		X
2. Bedarf an Unabhängigkeit		X
3. „professionelle“ Orientierung	X	X
4. Gleichgültigkeit gegenüber organisationalen Belohnungen	X	X
der Aufgaben:		
5. Nicht ambitioniert, routinemäßig		X
6. Methodisch invariabel		X
7. Liefert eigenes Feedback bzgl. Durchführung		X
8. Intrinsisch befriedigend	X	
der Organisation:		
9. Formalisierung (klare Pläne, Ziele und Verantwortungsbereiche)		X
10. Inflexibilität (strenge, unbeugsame Regeln und Verfahren)		X
11. hoch spezialisierte und aktiv beratende Stabsfunktionen		X
12. eng verbundene, kohäsive Arbeitsgruppen	X	X
13. organisationale Belohnungen nicht innerhalb des Einflussbereiches des Führers	X	X
14. räumliche Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	X	X

Abb. D.17: Substitute der Führung
(vgl. Kerr/Mathews 1995, Sp. 1033)

Versucht man die Substitutionstheorie handlungsbezogen zu interpretieren, dann ist der **Bedarf an direkter Führung** reduzierbar, wenn es den zentralen und indirekt führenden Instanzen (Organisationsleitung, Personalabteilung) gelingt,

- professionelle **Mitarbeiter** auszuwählen bzw. zu entwickeln,
- **Handlungsspielräume** zu gestalten, die entweder so starr sind, dass eine Abweichung kaum möglich ist, oder aber sich so flexibel ausnehmen, dass sie intrinsisch motivieren,
- **Aufgaben** so zuzuschneiden, dass ein automatisches Feedback ermöglicht wird, der Bearbeitende das Resultat seiner Bemühungen also unmittelbar erkennt und ggf. auch eigenständig Verbesserungen einleiten kann, sowie
- selbststeuernde **Arbeitsgruppen** zu etablieren.

Organisationssubstitute

Vor diesem Hintergrund kann darüber hinaus natürlich auch der Frage nachgegangen werden, unter welchen Bedingungen eine indirekte Führung schwierig bis unmöglich wird und der Bedarf an direkter Führung entsprechend zunimmt. Quasi im Umkehrschluss zu den oben skizzierten Erkenntnissen lassen sich auch **Organisationssubstitute** (substitutes for organization) benennen (vgl. vor allem auch *Wunderer* 2009b, S. 317ff.):

- Die Geführten sind wenig „professionell“, d.h. sie weisen nur einen geringen Reifegrad (eine geringe Qualifikation und/oder eine geringe Motivation) auf bzw. sind stark bürokratisch sozialisiert. Eine Überwindung dieser Situation setzt vornehmlich eine intensive direkte Führung voraus (Informierung und Motivierung durch den Vorgesetzten).
- Die Geführten arbeiten in Gruppen zusammen, die nur kurzzeitig bestehen bzw. gruppenintern eine niedrige Leistungsnorm entwickelt haben. In diesen Fällen bedürfen auch Gruppen einer intensiven direkten Führung.
- Die zu bewältigenden Aufgaben entziehen sich aufgrund ihrer Komplexität bzw. Instabilität eines tayloristischen bzw. bürokratischen Zuschnitts, wirken „an sich“ (intrinsisch) nicht motivierend oder sogar demotivierend auf den Mitarbeiter und/oder geben nach ihrer Erledigung wenig Aufschluss über die Qualität ihrer Bewältigung. Auch unter diesen Bedingungen erscheint eine ausgeprägte Führung durch den hierarchisch Vorgesetzten unverzichtbar.
- Geführte oder Teams besitzen Potenziale, die durch die eigenen Aufgaben nicht zur Entfaltung kommen. Hier hätte der Vorgesetzte eine gezielte Entwicklungsfunktion.

Jernigan/Beggs (2010) fanden beispielsweise Unterstützung für Teile der Substitutionsfaktoren für die Ausprägung Arbeitszufriedenheit. Im Einklang mit den Überlegungen von *Herzberg/Mausner/Snyderman* (1959) war es eine intrinsisch befriedigende Aufgabe, die hier den größten Einfluss besaß. *Künzle/Zala-Mezö/Kolbe/Wacker/Grote* (2010) konnten zeigen, dass in Anästhesieteams Routinesituationen und hohe Standardhandlungen ein Führungsverhalten neutralisierten und als unnötig auswiesen bei gleichzeitig positivem Leistungsbezug.

Kritische Würdigung der Substitutionstheorie der Führung

Es sollte an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass die dargelegten Aussagen der Substitutionstheorie nicht unumstritten und unter Einbezug der insgesamt noch begrenzten empirischen Untersuchungen differenzierter zu beurteilen sind. So hat eine Forschergruppe um *Podsakoff* eine Überprüfung der Postulate der Substitutionstheorie vorgelegt (vgl. *Podsakoff/MacKenzie/Fetter* 1993). Hierzu haben die Autoren die Operationalisierung der Moderatoren erweitert und verbessert. Ihr wichtigstes Ergebnis ist darin zu sehen, dass sie die Bedeutung zahlreicher Führungssubstitute für mehrere Kriteriumsvariablen

(dies sind Variablen, die den Führungserfolg zu messen versuchen: z.B. allgemeine Zufriedenheit, → Commitment, → Rollenambiguität) eindrucksvoll nachweisen konnten. Dies verdeutlicht die grundsätzliche Richtigkeit der Überlegungen insofern, als es nachweislich Variablen gibt, die in bestimmten Situationen einen bedeutsamen, partiell sogar größeren Effekt auf Führungserfolgsgrößen besitzen als das direkte Führungsverhalten selbst. Allerdings hat aber das Führungsverhalten trotzdem immer noch einen empirisch nachweisbaren Einfluss auf Führungserfolgsgrößen und wird durch die Moderatoren nicht völlig substituiert.

Nach diesen früheren Befunden wäre es demnach so, dass Führungsverhalten *und* Moderatoren den Führungserfolg beidseitig beeinflussen, ohne dass das Führungsverhalten in der Vielzahl der Fälle durch die Moderatoren substituiert würde. In diesem Sinne wies *Keller* (2006) einen verstärkenden Einfluss von personaler Fähigkeit und intrinsisch befriedigen Aufgaben bei transformationalem und aufgabenorientiertem Führungsverhalten in Projektteams nach. *Strang* (2011) fand Indizien für einen Einfluss bestimmter Persönlichkeitsfaktoren. Alles in allem ist die Lage jedoch unklar, tendenziell muss man heute sagen, dass die bisherigen Forschungsdesigns zur Erfassung von Substituten eher die Bedeutung von Führung als die Reduktion ihres Einflusses nachgewiesen haben. Eines ist sowieso klar: Es kann nicht darum gehen, den Einfluss von Führung generell infrage zu stellen, denn wir haben ja breit aufgezeigt, warum Führung in Organisationen wichtig ist. Vielmehr wird man da hinkommen müssen, genauere Situationsanalysen vorzunehmen, in denen die Idee der Substitutionstheorie eine Rolle spielt. Deshalb sind Nicht-Nachweise auch dahingehend zu befragen, ob hier nicht zu grob gesucht wurde (vgl. kritisch, aber auch zum Aufbau von Perspektiven *Dionne/Yammarino/Atwater/James* 2002 und für einen speziellen Negativbefund zu Teams als Substitut *Huusko* 2007). Eine weitere Standortbestimmung mit offenem Ausgang liefern *Dionne/Yammarino/Howell/Villa* (2005). Wichtig hierbei ist u.a. die Erkenntnis, dass Substitute, Neutralisierer oder auch Verstärker des Führungsverhaltens nicht in Stein gemeißelt sind, sondern bei einer dynamischen Betrachtung im Zeitablauf die eine oder andere Form wechselhaft annehmen können. Denken wir beispielsweise daran, dass durch geschicktes Agieren des Vorgesetzten eine Arbeitsaufgabe auf einmal intrinsisch motivierend wird und sein bisheriges Führungsverhalten, was u.a. darauf abzielte, die Arbeitszufriedenheit seines Mitarbeiters zu erhöhen, gar nicht oder in dem vorherigen Ausmaß nicht mehr notwendig ist. Auch sollte daran gedacht werden, dass die bisherigen Variablen keine abgeschlossene Liste möglicher Substitute darstellen. So fanden beispielsweise *Starke/Shama/Mauws/Dyck/Dass* (2011) in einer qualitativ angelegten Studie heraus, dass Management-Informationssysteme sowie die tief verwurzelt Überzeugung, als Organisationen einen Wandel gemeinschaftlich und eigenständig bewirken zu können, den aktuell führerseitigen Einfluss auf eine Änderung der strategischen Ausrichtung substituierten, gar in der Ausrichtung überspielten. Möglich wurde dies allerdings nur aufgrund eines Führungsaktes des Vorgängers, dessen Ideen die Organisationsmitglieder erst befähigten, nach einiger Zeit eigenständig zu handeln. Dies spricht für einen verstärkten Einsatz von Längsschnittstudien, denen eine vorherige Überprüfung bislang eingesetzter Messinstrumente vorausgehen sollte (vgl. *Avolio/Walumbwa/Weber* 2009, S. 436).

4.3 Selbstführung und Superleadership (Manz u.a.)

Es ist kein weiter Schritt von der Überlegung, dass es Führungssituationen gibt, wo sich der Führende zurücknehmen kann, hin zur näheren Erforschung des damit unweigerlich im Zusammenhang stehenden Konzeptes einer Selbststeuerung des ehemals beständig Geführten, die in der Führungsliteratur begrifflich ungenau, aber durchgängig, als Selbstführung bezeichnet wird. Diese Idee der Selbstführung wurde als Fortschreibung der Idee eines

Selbstmanagement (vgl. *Manz/Sims* 1980), insbesondere von *Manz* (1983, 1986) selbst sowie *Manz/Sims* (1989) und *Neck/Manz* (2007) vorangetrieben. Mit Selbstführung ist ein Prozess gemeint, in dem Individuen ihr eigenes Verhalten kontrollieren und sich mittels spezifischer verhaltensbezogener und kognitiver Strategien selbst hinsichtlich ihrer zu erreichenden Ziele beeinflussen (vgl. *Neck/Houghton* 2006, S. 270). Dies schließt die Änderung bestehender Standards und Operationen im Falle von erkannten Problemen der Ineffektivität und Ineffizienz ein (vgl. *Stewart/Courtright/Manz* 2011, S. 186).

Konzept der Selbstführung

Die theoretische Basis des Konzepts der Selbstführung liegt in den Ansätzen zur Selbst-Regulation, zur sozialen Kognitionstheorie, der intrinsischen Motivation sowie zur Selbstkontrolle. Nach *Neck/Houghton* (2006) gehört zu diesem *normativen* Konzept,

- die eigene Achtsamkeit zu erhöhen, insbesondere bezogen auf notwendige, aber eher unangenehme Aufgaben,
- die eigene Anstrengung, Ziele zu setzen und
- die Zielannäherung bzw. Erreichung selbst zu belohnen.

Werden Ziele verfehlt, offeriert dieser Ansatz Techniken, die den Selbstwert schonende Korrektur- und Bestrafungshandlungen vorsehen. Dieser Prozess soll dabei durch Techniken unterstützt werden, wie wir sie aus dem Selbstmanagement kennen (Checklisten, eigene Anmerkungen zu wichtigen Sachverhalten, motivierende Bilder etc.). Die genannten verhaltensorientierten Strategien dienen dazu, positives und gewünschtes Verhalten, immer gemessen an einer erfolgreichen Zielerreichung, zu unterstützen und belastende und behindernde Verhaltensweisen oder Arbeitssituationen möglichst auszuschalten.

Unter den kognitiven Strategien werden deshalb Belohnungsstrategien detaillierter ausgearbeitet, die mehr positive Aspekte in den normalen Arbeitsalltag hineinragen. Durch die Anreicherung mit solchen Elementen soll die Aufgabe zu einer intrinsisch motivierten Aufgabenerledigung anleiten. Auch wird empfohlen, sich mehr auf die angenehmen Seiten der Arbeitsaufgabe zu fokussieren und ihre negativen Aspekte weitgehend auszublenden. Insbesondere sollen belastende Selbstgespräche, wie wir sie beispielsweise aus dem Sport bei Fehlleistungen gut kennen („Warum bin ich wieder übergetreten“?), vermieden werden. Alles in allem geht es also darum, die eigene Fähigkeit zur **Selbstregulation** (vgl. *Carver/Scheier* 1998) und den Glauben an die → **Selbstwirksamkeit** (vgl. *Bandura/Cervone* 1986) zu erhöhen. Beide stehen empirischen Studien zufolge mit einer höheren Leistungsfähigkeit in engem Zusammenhang (vgl. hier *Konradt/Andresen/Ellwart* 2009). Deutlich wird also die aktive Komponente der Selbstführung (Erkennen und Ändern von Dysfunktionalitäten), wohingegen sich das Selbstmanagement nach Ansicht dieses Forscherkreises primär mit der Frage beschäftigt, wie die Diskrepanz zwischen externen Anforderungen und eigenen Leistungen reduziert werden kann. Hier geht es doch sehr stark um Wege zur Erreichung eines Gefühls von Kompetenz und Selbstkontrolle und um ein Denken in Möglichkeiten, was auch auf der Heranziehung von Erkenntnissen aus der Motivationstheorie hinweist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dieses erreichen, empfinden ein Gefühl des Nicht-Entfremdetheits von der Aufgabe und von den Arbeitsprozessen und sehen sich darüber hinaus als Agierende und nicht als Getriebene. Positive Auswirkungen auf Autonomieerleben, Commitment, Vertrauen, Emotionen und Zielerreichung wie Innovation sollen damit einhergehen (vgl. z. B. *DiLiello/Houghton* 2004; *Elloy* 2005; einen Überblick liefern *Stewart/Courtright/Manz* 2011, S. 194), wiewohl die empirische Absicherung bislang Schwierigkeiten bereitet (siehe hierzu *Neck/Houghton* 2006), nicht zuletzt wegen der → Operationalisierung des Konstrukts. Vgl. hierzu den Fragebogen „Revised Self-Leader-

ship Questionnaire“ von *Houghton/Neck* 2002, dessen psychometrische Überprüfung der deutschen Fassung (RSLQ-D) durch *Andreßen/Konradt* (2007) positiv ausfällt, wiewohl eine breitflächige Absicherung, v. a. für Führungskräfte, noch nicht vorliegt. Beispielitems: „Ich setze mir ständig spezifische Ziele für meine Arbeitsleistung“, „Für mich ist es wichtig zu wissen, wie gut ich in meiner Arbeit bin“, „Ich plane gezielt Tätigkeiten, die mir Spaß machen“.

Superleadership

Da der normative Ansatz der Selbstführung prinzipiell als erlernbar angesehen wird (siehe hierzu die **sozial-kognitive Lerntheorie** von *Bandura* 1979; ⇨ C. III. „Lernförderliche Führungsbeziehungen) und damit nicht an spezifische Persönlichkeitseigenschaften gebunden ist, kommt dem Führenden in der Linie oder auch einer Arbeitsgruppe die Aufgabe zu, diese beschriebenen Prozesse dort anzuregen, wo sie organisational gewünscht oder möglicherweise ethisch geboten erscheinen. Plakativ wird diese Art der Führung als „Superleadership“ ausgewiesen. Mit dem Begriff des Superleaders ist jedoch keineswegs eine Art „Über-Führer“ (d. h. eine überlebensgroße Führerfigur) gemeint. Es geht vielmehr darum, die **Potenziale der Geführten** zur Entfaltung zu bringen. Dies betonen die Protagonisten dieses Ansatzes, *Manz* und *Sims*, in folgenden Worten (*Manz/Sims* 1992, S. 313):

„The word super is not used to create an image of a larger than life figure who has all the answers and who is able to bend the will of others to his or her own will. On the contrary, with this type of leader the focus is mainly on the followers. Power is more evenly shared by followers and leaders. Leaders become super (...) by helping to unleash the abilities of the followers (self-leaders) who surround them.“

Wenn man den Ansatz, wie ursprünglich vor allem auf die Führung von Gruppen bezieht, ergibt sich daraus, dass ein Führender, der selbst in der Lage ist, sich zu führen, andere ebenso auf diesem Weg bringt. Wie *Ridder* (2009, S. 327) nochmals deutlich ausweist, steht dieser Entwurf durchaus in der Tradition des sozio-technischen Systemansatzes, insofern er die Verfolgung ökonomischer wie sozialer Ziele propagiert. Wie ehemals dort lässt sich auch hier der Ansatz beispielhaft auf eine Veränderung der Gruppenarbeit in Organisationen beziehen und wurde als eine entsprechende Erweiterung auch von den einschlägigen Forschern begriffen (vgl. *Stewart/Courtright/Manz* 2011, S. 189); für das Konzept des weniger weitreichenden Selbstmanagements (vgl. *Stewart/Courtright/Manz* 2011, S. 190) galt dies im Übrigen ebenso. Das Leitmotiv wären nun wieder selbststeuernde Gruppen, denen ein Großteil jener Kompetenzen und Funktionen übertragen werden, die vormalig dem hierarchisch Vorgesetzten zugewiesen waren, beispielsweise die Verteilung der Aufgaben auf die Mitarbeiter, die Bestimmung der Vorgehensweise bei der Aufgabenerfüllung oder die Überprüfung des Erfüllungsgrads der Aufgaben (vgl. *Manz/Sims* 1995a, Sp. 1876).

Hieraus folgt jedoch auch in diesem Ansatz nicht, dass die direkte Führung überflüssig würde, sondern es wird davon ausgegangen, dass diese nach wie vor unverzichtbar ist. Dies wird damit begründet, dass die hierarchische Führung in der Phase der Einführung selbststeuernder Gruppen zunächst einmal eine eher noch größere Bedeutung erhält, als einen Bedeutungsverlust erleidet. Denn insbesondere in dieser Phase sei ein „**Superleadership**“ notwendig, demzufolge die Vorgesetzten nicht länger die traditionelle Rolle des „Führers“, sondern nunmehr jene eines „Superführers“ auszufüllen haben, welcher – kurz gesagt – die Gruppe dazu führt, sich selbst zu steuern (vgl. *Manz/Sims* 1995a, Sp. 1875). Der „Superführer“ fungiert damit als Begleiter bzw. Förderer all jener **Lernprozesse innerhalb der Gruppe**, die notwendigerweise für eine erfolgreiche Selbststeuerung erst einmal durchlaufen werden müssen. Ohne direkte Führung durch Superleadership wäre also das Ziel der Selbststeuerung gar nicht zu erreichen. Hierzu muss der „Superführer“ unter anderem die

Funktion eines kompetenten „Trainers“ einnehmen (Förderung des fachlichen Lernens der Gruppenmitglieder), sich als gerechter „Schiedsrichter“ erweisen (Förderung des sozialen Lernens der Gruppenmitglieder) oder auch die Rolle eines „Animateurs“ spielen, dessen Aufgabe es ist, eine positive Atmosphäre für Selbst-Steuerungsverfahren zu schaffen (vgl. *Manz/Sims* 1995a, Sp. 1882).

In Analogie beschreibt der Ansatz des Superleadership damit gewissermaßen eine Wandlung der Führungsrolle „vom Autor zum Herausgeber“ (vgl. *Wunderer* 1992) – was meint: Führungskräfte dürfen als Superleader Leistung und Zielerreichung nicht mehr (wie in arbeitsteilig-hierarchischen Strukturen üblich) als im Wesentlichen abhängig von ihrem Führungshandeln bzw. ihren Führungsfähigkeiten sehen (wie ein Autor, der für das gesamte Werk alleinverantwortlich zeichnet); vielmehr müssen sie Leistung und Zielerreichung als gemeinschaftliches (Gruppen-)Resultat verstehen, zu dem sie durch die Erfüllung ihrer spezifischen Aufgaben nur anteilig beizutragen vermögen. So wie ein Herausgeber, der Autoren für Einzelbeiträge gewinnt, einzelne Autoren gegebenenfalls zur Überarbeitung/Verbesserung ihres Beitrags motiviert, des Weiteren die Einzelbeiträge thematisch strukturiert und in seinem Vorwort zu einem Ganzen integriert. Oder noch anders formuliert: Superführer dürfen Mitarbeiter keinesfalls so führen, wie abhängig Beschäftigte traditionell geführt wurden – nämlich über den Modus von „Befehl, Kontrolle des Gehorsams, Sanktion (Belohnung oder Bestrafung)“ (*Minssen* 1990, S. 365f.). Sie müssen stattdessen bestrebt sein, die neuen **Rollen des Moderators, Beraters, Animators, Koordinators**, usw. exzellent auszufüllen (☞ C. III.: Lernförderliche Führungsbeziehungen). Summarisch soll der Kern des Ansatzes abschließend grafisch herausgestellt werden:

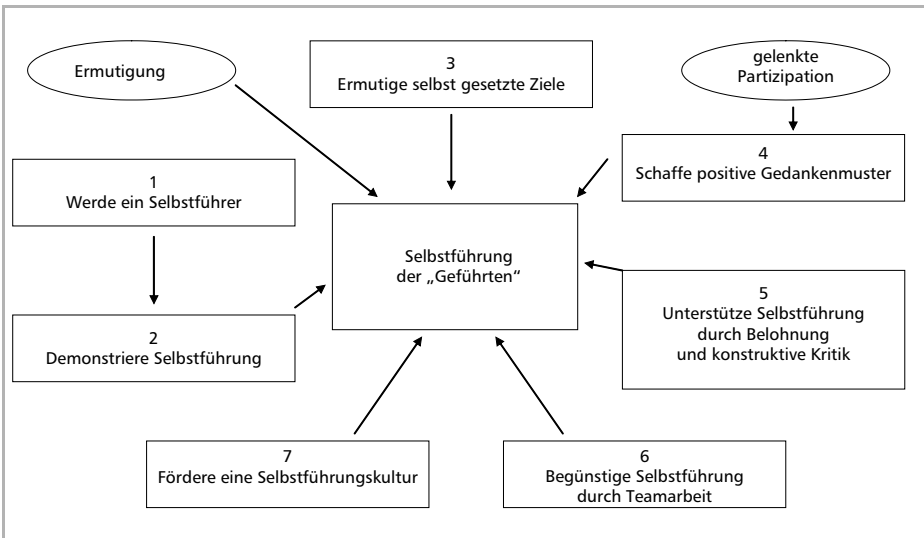


Abb. D.18: Der Weg zur Selbstführung
(nach *Manz/Sims* 1981, S. 33)

Dieser Weg Selbstführung kann entweder selbst gesucht und gefunden oder aber durch andere angeregt, begleitet und gespiegelt werden (Letztere wären dann die so genannten Superleader). Dieser Ansatz erweist sich auch im Hinblick einer anderen Entwicklung als bedenkenswert. Könnte es doch ein entscheidender Schritt dazu sein, eine feste Vorgesetztenposition grundsätzlich zur Disposition zu stellen. Organisationstheoretiker beschäfti-

gen sich nämlich seit Jahren mit der Frage, welche Konsequenzen sich aus der Veränderung des Organisationskontextes für die Ausgestaltung von Organisationen ergeben. Gemeinsam ist ihnen, dass sie die recht starre Hierarchisierung von Organisationen skeptisch beurteilen, weil sie unter funktionalen Gesichtspunkten als unzureichend empfunden wird. Einige Gegenentwürfe liegen bereits vor, die eine tiefgreifende Abkehr von starren Hierarchien vollziehen. Man denke beispielsweise an die → Clusterorganisation (vgl. Mills 1991) oder die → fraktale Organisation (vgl. Warnecke 1992) oder an Netzwerke (vgl. Sydow 2010a).

Solche und andere Vorschläge zur radikalen Neuorganisation oder wie bei Projektstrukturen oftmals begleitende, sekundäre Organisationsformen sind wesentlich von der Vorstellung getragen, dass Organisationen die sich bereits jetzt abzeichnenden Herausforderungen dann bestmöglich meistern können, wenn sämtliche Potenziale, die in einer Organisation vorhanden sind, zur Bewältigung dieser Problemlagen eingesetzt werden können. Damit entsteht aber augenscheinlich „eine zunehmende Kluft zwischen formaler Autorität bzw. Zuständigkeit und dem zur Problemlösung erforderlichen Expertenwissen“ (Reihlen 1999, S. 284). Denn es kann nicht unterstellt werden, dass formale Autoritäten automatisch das zur Problemlösung beste Wissen bzw. die meiste Erfahrung besitzen. Bei der Vielfalt an Problemlagen und der wachsenden Informationsdichte in den einzelnen Bereichen ist dies für zahlreiche Organisationen keine unrealistische Annahme. Gerade diese Erkenntnis hat ja auch dazu geführt, neue Formen der Arbeitsorganisation einzuführen. Die von diesen Organisationstheoretikern mit unterschiedlicher Akzentsetzung vorgeschlagenen (vgl. auch Ackoff 1999) und partiell bereits jetzt praktizierten Strukturformen gehen insofern weiter, als die Hierarchie als Strukturierungsprinzip keinen unumstößlichen, quasi absolutistischen Bestand mehr besitzt. Deshalb soll das **heterarchische Prinzip** dem **hierarchischen Prinzip** beigestellt werden (vgl. z.B. Klimecki/Probst/Eberl 1994; Schreyögg/Noss 1994; Willke 1989; Reihlen 1999). Hier folgen die Führungsstrukturen beständig dem in der Organisation vorhandenen Problemwissen. Zuständigkeiten werden problemorientiert immer neu geschaffen. Die Einnahme von Führungspositionen (dann kombiniert mit der formalen Vorgesetztenrolle) ist damit von dem Expertenwissen abhängig, das erworben wurde und für dieses Problem mit großer Wahrscheinlichkeit relativ am besten geeignet ist. Organisationsmitglieder konkurrieren dabei fortwährend um die Einnahme von Führungspositionen, die ihnen dann von der Unternehmensleitung übertragen werden. Alle Führungspositionen sind jedoch stets temporärer Natur und können sich mit anderen Problemkonstellationen wandeln. Das bereits früher schon von Likert postulierte Prinzip der überlappenden Gruppenmitgliedschaft (vgl. Likert 1975) soll eine kommunikative und wissensbasierte Vernetzung einzelner Gruppen-, Abteilungs- und Bereichsebenen sichern helfen.

Den Gedanken der **fluktuierenden Hierarchie** zum alleinigen Organisationsprinzip zu erheben, ginge allerdings zu weit. Die Flexibilität von Organisationen wird zu Lasten des Stabilitätsanfordernisses zu stark gewichtet. Zudem wird stets eine rationale Problemlösung für möglich erachtet. Und nicht zuletzt wird die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, sich an diesem Wettbewerb zu beteiligen und die Ergebnisse für sich selbst zu akzeptieren, unterstellt. Dies ist in Reinform selbstredend so unrealistisch wie die Annahme, eine hierarchische Lösung würde stets unabwiesbare Vorteile mit sich bringen. Beispielsweise kann die Stärke des Wunsches nach Autonomie eine wichtige intervenierende Variable sein (vgl. Yun/Cox/Sims 2006; zu anderen vgl. D'Intino/Goldsby/Houghton/Neck 2007), ebenso wie die Leistungsbereitschaft schlechthin. So sollten auch die als Ausgangspunkt dienenden Überlegungen zum Superleadership nicht als ohne weiteres einfach zu realisieren angesehen werden. Denn es darf auch aus anderer Sicht vermutet werden, dass diese neuen Rollen dem

Selbstverständnis und/oder den Fähigkeiten vieler Führungskräfte zuwiderlaufen, da diese sich selbst häufig eher als „Macher“ denn als „Kultivierer“ verstehen (vgl. *Dachler/Dyllick* 1988) bzw. über „die Fähigkeit, zuhören zu können, Sichtweisen zu ändern, sich einzufühlen und Grundverhaltensmuster zu ändern“ (*Manz/Sims* 1995b, S. 23) möglicherweise gar nicht in ausreichendem Maße verfügen (☞ C. III.: Lernförderliche Führungsbeziehungen).

Auch ist doch offensichtlich, dass es situationale Faktoren gibt, die eine derartige Führungsrichtung fördern oder hemmen bzw. als wenig effektiv erscheinen lassen. Hier haben *Houghton/Yoho* (2005) verdienstvolle Arbeit geleistet, indem sie eine kontingenztheoretisch fundierte Relativierung vornehmen. Einen ähnlichen Weg gehen *Konradt/Andreßen/Ellwart* (2009), die konkret Teamvariablen als Moderatoren untersuchen, zumal gerade auf Teamebene inkonsistente Ergebnisse vorliegen (vgl. *Stewart/Courtright/Manz* 2011; eine hervorragende Übersicht zu den Kontingenzzfaktoren und ihre Wirkung findet sich auf S. 203 und 210). Dennoch bieten die bisher vorliegenden Anregungen sehr gute Grundlagen, um die Selbstreflexion von Führungskräften zu fördern und die Führungsperspektiven auszuweiten. Damit werden auch Voraussetzungen gestärkt, die über → Empowerment – man könnte mit *Wunderer* (2009b) auch vom unternehmerischen Denken und Handeln in dafür geeigneten Strategien, Strukturen, Prozessen, Kulturen und Personalstrukturen sprechen – verteilte (distributed) Führung erleichtern (vgl. *Pearce/Manz* 2005; *Bligh/Pearce/Kobles* 2006; ☞ E. III. 3). Damit ist ein weiter Weg von den führerzentrierten Führungsstilansätzen zu den individual- oder gruppenorientierten Selbstführungsansätzen zurückgelegt.

III. Gestaltung durch Führungsinstrumente

1. Was unter Führungsinstrumenten zu verstehen ist

Führungsinstrumente sind Mittel oder Methoden zur **Beeinflussung von Verhalten** auf ein bestimmtes Ziel hin. Sie werden vom Führenden selbst geschaffen (z. B. der gezielte Einsatz von symbolischen Handlungen) oder – und dies ist die Regel – von der Organisation zur Verfügung gestellt, sei es, dass ein Stelleninhaber mit bestimmten Kompetenzen ausgestattet wird, die Instrumentcharakter haben (Belohnungsmöglichkeiten/Bestrafungsrechte); sei es, dass organisationsweit Instrumente entwickelt werden, die ein Führer nutzen kann oder gelegentlich auch muss.

Führungsinstrumente können also als Werkzeuge interpretiert werden, auf die ein Führer zurückgreifen kann, um das Verhalten der Geführten zu beeinflussen. So setzt eine Führende nach einem Fehlverhalten eines Geführten (z. B. Sabotage) das Werkzeug der Sanktion ein, wozu sie als leitende Stelleninhaberin aufgrund ihrer Kompetenz auch in der Lage ist. Oder denken wir an den Fall, wo ein Führer einem neu eingestellten Mitarbeiter dessen Verantwortungs- und Aufgabenbereich anhand der bestehenden Stellenbeschreibung verdeutlicht oder mehrere Geführte einer Organisationseinheit bei geplanten Investitionen auf ihr zur Verfügung stehendes Budget für das laufende Jahr verweist. Die Beispiele haben gemeinsam, dass ein Führer durch die Anwendung unterschiedlicher Führungsinstrumente das zukünftige Verhalten der Geführten zu beeinflussen versucht. Dennoch deuten die Beispiele auch auf Unterschiede im Gestaltungsspielraum eines Führers bei der Anwendung der Instrumente in einer konkreten Führungssituation hin. So ist nämlich anzunehmen, dass ein Führer die Art und Form der Anwendung der Sanktion in einer konkreten Führungssituation noch gestalten und beeinflussen kann (☞ D. III. 3.3), während Stellenbe-