
1	EINLEITUNG	2
2	DEFINITION VON FÜHRUNG UND VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG ÜBER DIE MENSCHENBILDER	2
2.1	Definition	2
2.2	Führung und die Menschenbilder	6
3	EINTEILUNG VON FÜHRUNGSTHEORIEN	9
3.1	Eigenschaftstheorien	9
3.2	Führungsstilforschung und Führungsverhalten	9
3.3	Situative Führungstheorien	10
4	NEUERE FÜHRUNGSTHEORIEN	12
4.1	Symbolische Führung und Substitute von Führung	12
4.2	Systemtheorie	12
4.3	Charisma	12
4.4	Dyadische Ansätze	14
5	AKTUELLE THEMEN DER FÜHRUNGSFORSCHUNG	15
5.1	Stereotype im Bereich von Führung am Beispiel von Frauen und Führung	15
5.2	Globalisierung? – Interkulturelle Führung	15
5.3	Führung von unten	16
5.4	Führung in virtuellen Teams	16
6	ZUSAMMENFASSUNG	17
7	LITERATUR	18

1 EINLEITUNG

Was ist über das Phänomen der Führung bekannt? Einige Antworten auf diese Frage beziehen sich auf den Gegenstand von Führung, das Verhalten von Führungskräften und die Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Um sich dieser Frage zu nähern werden im Folgenden Definitionen von Führung näher beleuchtet. Darüber hinaus wird der Unterschied zwischen Führungskräften und Managern diskutiert. Die Entwicklung von Führung über die Zeit und das Phänomen Führung über die Menschenbilder in der Arbeits- und Organisationspsychologie hinweg ist Gegenstand dieses Themas. In einer großen Anzahl verschiedenster Führungstheorien wird versucht, das Thema Führung zu erklären. Diese Theorien sind mehr oder minder populärwissenschaftlich oder auch empirisch belegt. Da die Fülle von Führungstheorien es nicht zulässt, diese im Rahmen dieses Themas vollständig darzustellen, wird ein Raster vorgestellt, anhand dessen diese verschiedenen Theorien eingeteilt werden können. Beispielhaft werden die gängigsten Theorien dargestellt. Darauf folgend werden neuere Themen der Führungsforschung angeführt, um so das Thema Führung im Hinblick auf die sich verändernde Arbeitswelt zu berücksichtigen.

2 DEFINITION VON FÜHRUNG UND VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG ÜBER DIE MENSCHENBILDER

2.1 Definition

Dem Thema Führung begegnet man nicht nur in der Arbeits- und Organisationspsychologie sehr häufig, sondern auch in den benachbarten Wissenschaftsdisziplinen wie Soziologie und Wirtschaftswissenschaften. Das Thema Führung durch die direkte Erfahrung als Führender oder Geführter ist den meisten Menschen bekannt. Folglich wird diesem Thema seit etwa 100 Jahren viel Aufmerksamkeit geschenkt, da ein starkes wirtschaftliches Interesse mit diesem Thema (und v.a. dem Führungserfolg) verknüpft ist - man bedenke nur die große Menge der populärwissenschaftlichen Ratgeberliteratur. Trotzdem ist die wissenschaftliche Vorgehensweise nicht selten in den Hintergrund getreten, so dass noch immer unklar ist, wie Führung eigentlich psychologisch funktioniert.

Zur Definition des Phänomens „Führung“. Wie es in der Psychologie oder in der Wissenschaft häufig der Fall ist, gibt es zu diesem Konstrukt Unmengen von Definitionen, Theorien und Konzepte. Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über verschiedene Führungsdefinitionen. Auf alle einzelnen Definitionen wird im Folgenden nicht eingegangen und dienen eher zur Information. Zu diesen psychologischen Definitionen kommen noch die benachbarten Disziplinen wie z.B. der Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Soziologie etc. Darüber hinaus existieren eine Vielzahl von alltagstheoretischen Definitionen von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Jede dieser Definitionen spiegelt eine eigene Perspektive und eine eigene „Wahrheit“ wider. Dies ist deshalb zu berücksichtigen, da sich in verschiedenen Definitionen verschiedene Menschenbilder und Denkmodelle ausdrücken und sich daraus z.B. auch spezifische Ansatzpunkte für Interventionsmaßnahmen (z.B. Führungstrainings) ableiten lassen.

Neuberger (1995, S. 3) vergleicht die Frage nach der besten Führungstheorie mit der Frage an einen Arzt nach der besten Medizin. Je nach der eigenen Fachausbildung wird der Internist etwas anderes sagen als der Chirurg und der Naturheiler etwas anderes als der Ernährungsspezialist. Der kleinste gemeinsame Nenner der vielen Ansätze ist, dass Führung Einflussnahme ist.

„Führung ist zu verstehen als eine unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von Personen auf andere.“ (z.B. v. Rosenstiel et al., 1995).



Personale Führung im Arbeitskontext einer Organisation

Konsens (vgl. Rosenstiel, 1993, vgl. Schuler (Hrsg.), 1995, S. 338):

- Führung ist ein Gruppenphänomen
- Führung als intentionale soziale Einflussnahme
- Führung dient der Zielerreichung durch Kommunikation

Abgrenzung:

- Apersonale Form der Führung = Führungssubstitute (Technik, Strukturen, Stellenbeschreibungen,...)
- Management (personale Führung von Mitarbeitern als nur *eine* von vielen Führungsaufgaben)

Definitionen von Führung nach Neuberger (1995):

- „zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.“ (Baumgarten, 1977, S. 9)
- „... organisatorische Führung besteht aus Unsicherheitsreduktion“ (Bavelas, 1960, S. 492)
- „Führen heißt eine Handlung zu vollziehen, die als Teil eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses - Struktur in eine Interaktion bringt.“ (Hemphill, 1967, S.98)
- „ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure.“ (Pfeffer, 1977, S. 104)
- „Fremd-Willensdurchsetzung im Sinne einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender und motivierender Aktivitäten erfolgt.“ (Seidel, 1978, S. 81)
- „Aus einer operanten Perspektive kann Führung als der Prozess der Vorgesetztenstrukturierung der Verstärkungskontingenzen in der Arbeitssituation betrachtet werden.“ (Sims, 1977, S. 134)
- „die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung“ (Stöber, Bindig & Derschka, 1974, S. 9)
- Führung wird als „eine Tätigkeit definiert, die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat“ (Wild, 1974, S. 158)
- „Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer & Grunwald, 1980, (1), S. 62)

Damit beschränkt sich diese Sichtweise auf personale Führung im Arbeitskontext einer Organisation, womit apersonale Formen der Führung in Form von Technik, Strukturen, Arbeitsanweisungen oder Stellenbeschreibungen ausgeklammert werden. Diese werden unter dem Begriff Führungssubstitute zusammengefasst, die später betrachtet werden. In der Regel erfolgt der Einfluss durch Inhaber einer Vorgesetztenposition auf Unterstellte mit Hilfe von Kommunikationsmitteln (vgl. Schuler, 1995, S. 337). Die Definition ist aber so weit, dass sie sich nicht allein auf diese Richtung der Beeinflussung von Führungskraft auf Mitarbeiter beschränkt. Folgende Bestimmungsstücke einer Definition gelten heute als Konsens der Führungsforschung (Schuler, 1995, S. 338):

- Führung als Gruppenphänomen, welches Interaktionen zwischen zwei oder mehr Personen einschließt – also z.B. ein Vorgesetzter und seine Mitarbeiter interagieren miteinander.
- Führung als intentionale soziale Einflussnahme (es bleibt offen, wer wodurch Einfluss ausübt) – der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter beeinflussen sich (wobei der Einfluss sowohl vom Vorgesetzten als auch von den Mitarbeitern ausgehen kann).
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen – der Vorgesetzte will z.B., dass die Mitarbeiter sich kundenorientiert verhalten – diese Verhaltensmaxime „Kundenorientierung“ wird den Mitarbeitern verbal mitgeteilt.

Aus psychologischer Sicht kann Führung sowohl als unabhängige als auch als abhängige Variable betrachtet werden kann: Das heißt, je nachdem was der Vorgesetzte für ein Mensch ist oder welche organisationalen Rahmenbedingungen gegeben sind, wird sich dies auf die Art zu führen auswirken. Hiermit ist Führung als die abhängige Variable zu verstehen. Andererseits führt eine bestimmte Art zu führen, zu bestimmten Ergebnissen, wie z.B. die Anzahl der Aufträge oder die Qualität der produzierten Produkte. Hiermit ist Führung als unabhängige Variable zu verstehen, die auf den Führungserfolg wirken kann.

Führung im hier dargestellten Sinne ist unbedingt von Management, Unternehmensführung und auch Personalmanagement abzugrenzen, obwohl Überschneidungen möglich sind. Führung ist nicht gleich „Management“. Das Konzept „Management“ entstammt der betriebswirtschaftlichen Literatur. Manager sind dabei mit verschiedenen Aufgaben befasst, von denen personale Führung der Mitarbeiter nur eine Aufgabe von mehreren ist. Andere notwendige Aufgaben sind beispielsweise Planung (was soll wie erreicht werden), Organisation (Entwicklung der Struktur zur Umsetzung des Geplanten), Personaleinsatz (Sicherung des qualifizierten und engagierten Personalbestandes z.B. durch Personalauswahl) und Kontrolle (Soll-Ist-Abgleich, ob geplante Vorgaben erreicht worden sind;) (vgl. Koontz & O'Donnell, 1955; zit. nach Schreyögg, 1998, S. 18ff.). Die Unterschiede zwischen Management und Führung lassen sich anhand einer Tabelle verdeutlichen.

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Management und Führung (Shackleton & Wale, 2000 S. 279)

Management	Leadership
Planning and budgeting	Establishing direction
Making detailed steps and timetables for achieving results	Developing a vision for the future and plans for achieving the vision
Organizing and staffing	Aligning people
The allocation of tasks and staffing to carry them out; also delegating responsibility	Communicating the vision so that others understand it and agree with it
Controlling and problem-solving	Motivating and inspiring
Monitoring the results of a plan, identifying problems and solving them	Energizing people towards the vision so that they overcome barriers to change
Outcomes: order and predictability	Outcomes: change
Produces predictability so that others can rely on consistent results	Produces definite changes such as new products, or new directions

Die hier gemeinte Führung ist auch nur ein Teil dessen, was die Betriebswirtschaft als „Unternehmensführung“ bezeichnet. Hier geht es ähnlich wie beim Management um die Führung und den Erhalt eines Gesamtunternehmens (Unternehmenseinheit) bzw. um das Erreichen der Unternehmensziele. Die personale Führung der Mitarbeiter ist wiederum nur ein Bestandteil (z.B. nach Rosenstiel & Wegge, i.D.). Andererseits ist Führung im hier behandelten Sinne auch nicht nur das „Personalmanagement“, also z.B. Handlungen oder Gespräche im Dienste der Unternehmensführung, sondern auf die Steuerung „humaner Ressourcen“ (also Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Kompetenzen) der Organisationsmitglieder bezogen (nach Rosenstiel & Wegge, i.D.).

Erst die "Beeinflussung" dahingehend, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen, bezeichnet die Art von Führung, die in der Arbeits- und Organisationspsychologie als die Führung von Mitarbeitern verstanden wird.

2.2 Führung und die Menschenbilder

Tabelle 2: Menschenbilder und Führung

	Menschenbild	Führung
Wissenschaftliche Betriebsführung nach Taylor (1911) und Ford (1922)	Economic Man (verantwortungsscheu, handelt nach Maxime des größten Gewinns)	finanzielle Anreize und Kontrolle (Austauschbarkeit der Arbeitenden)
Hawthorne-Studien (z.B. Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939)	Social Man (Betonung informaler sozialer Beziehungen, Bedeutung sozialer Gruppennormen)	Zusammenarbeit, Kommunikation, und Loyalität zw. Vorgesetztem und MitarbeiterIn/ bzw. MitarbeiterInnen
Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Autonomie, psychologisches Wachstum bei der Arbeit (Argyris, 1964; Maslow, 1954; Herzberg et al., 1959; McGregor, 1960)	Self-actualizing Man (sinnvolle Nutzung von Potentialen und Fähigkeiten, Bedeutung des Arbeitsinhalts)	vollständige Aufgaben, Motivation, Kompetenzerweiterung, Verantwortungsübertragung, Arbeitsgestaltung (z.B. TAGs)
Realität durch bisherige Menschenbilder zu stark vereinfacht	Complex Man (Bedürfnisse und Motive inter- und intraindividuell verschieden, komplexe Motivationsmuster, interagierende Ziele und Werte)	keine allgemein erfolgreiche Führungsstrategie, individuelle Abstimmung der Führung auf Situation und Person, variierend

Die verschiedenen Führungstheorien sind nicht durch Zufall entstanden, sondern haben sich entsprechend der jeweiligen gesellschaftlichen und sozialen Bedingungen und Ansichten entwickelt. Diese spiegeln sich in den Menschenbildern der Arbeits- und Organisationspsychologie wider. Ein Menschenbild ist deshalb von Bedeutung, da ein generelles Bild von Menschen die Sichtweise auf Mitarbeiter und folglich das konkrete Verhalten beeinflusst.

Der **Economic Man** und die wissenschaftliche Betriebsführung nach Taylor verfolgen das Ziel, den Menschen an das technische System „Betrieb“ anzupassen. Der Economic Man ist dieser Sichtweise zufolge verantwortungsscheu und handelt nach der Maxime des größten Gewinns. Diese Auffassung führt zu Arbeits- und Vollmachtenverteilung, kleinen Leitungsspannen und individuellen Anreizsystemen. Geführt wird letztendlich durch Kontrolle und Geld. Dabei steht – bedingt durch die Arbeitsteilung und Fließbänder – die Austauschbarkeit des einzelnen Arbeitenden im Vordergrund.

Mit den Hawthorne-Untersuchungen wechselt das Menschenbild zum **Social Man**, in welchem sozialwissenschaftliche Aspekte eine bedeutende Rolle spielen. Die Untersuchungen Anfang der 30iger Jahre, die von Mayo, Roethlisberger und Dickson (z.B. Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939) in den Hawthorne-Werken durchgeführt wurden, beschäftigten sich zunächst mit dem Einfluss von Umweltbedingungen auf die Arbeitsleistung, Verhalten und Gesundheit. Arbeitszeit, Beleuchtung und Arbeitspausen wurden systematisch variiert. Das Verhalten u.ä. wurde protokolliert, der

Versuchsleiter stand für Gespräche zur Verfügung und die Mitarbeiter wurden befragt. Die Ergebnisse waren erstaunlich, zeigten diese, dass sich die Arbeitsleistung bei fast jeder Veränderung der Bedingungen verbesserte und selbst bei der Rücknahme der Verbesserungen von Bedingungen. Diese unerwarteten Ergebnisse wurden schließlich als Effekte der sozialen Situation erklärt. Die Untersuchungssituation habe zu vielen informellen Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern, den Vorgesetzten und Forschern geführt. Der Effekt auf die Arbeitsleistung entstand durch die verbesserte soziale Situation. Damit sind für das Menschenbild Social Man die informellen sozialen Beziehungen innerhalb der offiziellen Organisationsstrukturen von Bedeutung. Weitere Untersuchungen in Arbeitsgruppen ergaben, dass die Eingebundenheit der Arbeitenden in die sozialen Normen der Gruppe ein wichtiger Faktor ist. Der „Durchschnittsmensch“ ist also Teil eines komplexen sozialen Systems und bringt neben Fähigkeiten auch Gefühle, Stimmungen und soziale Einstellungen in den Arbeitsprozess ein. In diesem Kontext steht die „Human-Relation-Bewegung“, deren Ziel die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitskontext ist. Das bedeutet, dass eine andere Art der Führung als die durch Druck und Zwang notwendig wird bzw. diese Art der Führung erfolgreicher zu sein scheint. Zusammenarbeit, Kommunikation und Loyalität zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird desto wichtiger, je mehr der Vorgesetzte durch sein Verhalten (z.B. Achtung, Respekt, Information, Kommunikation, Aufgaben) das im Mitarbeiter liegende Potential aktivieren kann und damit die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter vergrößert.

Dieses Bedürfnis nach einer eigenen Identität und nicht mehr austauschbar zu sein geht über in das (zeitlich) folgende Menschenbild des **Self-actualizing Man**. Das bedeutet, der „Durchschnittsmensch“ hat das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und psychologischem Wachstum. Arbeit soll die Möglichkeit geben, die individuellen Potentiale und Fähigkeiten zu nutzen und weiterzuentwickeln. Damit verknüpfte Namen sind z.B. Maslow (1954), Herzberg et al. (1959) McGregor (1960) und Argyris (1964). Der Arbeitsinhalt gewinnt z.B. für die Leistung und Arbeitsmotivation an Bedeutung. Die Selbstverwirklichung in der Arbeit geht Hand in Hand mit weiteren Veränderungen der Arbeitsbedingungen wie z.B. Teilautonome Arbeitsgruppen, Aufgabenerweiterung etc. (Auf diese Arbeitsformen wird beim Thema Arbeit und Arbeitsgestaltung näher eingegangen.) Dies spiegelt sich in anderen Führungsaufgaben oder auch Führungsmitteln wie z.B. Delegation herausfordernder und möglichst vollständiger Aufgaben, Verantwortungsübertragung, Kompetenzerweiterung etc. wider. Bei Führung beachtet werden muss also, dass ein Mitarbeiter bei der Arbeit seine persönlichen Ziele erreichen und Bedürfnisse befriedigen will.

All die bisher dargestellten Menschenbilder scheinen eine Vereinfachung der Realität darzustellen. Es zeigten sich beispielsweise unterschiedliche Reaktionen der Mitarbeiter bei der Einführung von Aufgabenerweiterung. In Kritik an den bisherigen sehr einseitigen Menschenbildern bildete sich das Menschenbild des **Complex Man** heraus. Dies bedeutet, dass die Bedürfnisse und Motive eines Menschen äußerst individuell sind, die in komplexen Motivationsmustern, Zielen und Werten miteinander interagieren. Diese können sich über die Lebenszeit bzw. die Arbeitszeit hinweg verändern, sind durch die jeweils aktuelle Lebenssituation oder Organisation beeinflusst und verändern sich entsprechend. Inter- und intraindividuelle Unterschiede der Mit-

arbeiter müssen demzufolge in der Führung berücksichtigt und damit individuell gestaltet werden – z.B. kann der eine Mitarbeiter durch Geld motivierbar sein, weil die Aufgabe gerade unbeliebt ist oder einem anderen ist das Geld unwichtig und im Mittelpunkt steht die Übernahme von Verantwortung und die Möglichkeit zur Gestaltung. Logische Schlussfolgerung aus diesem Menschenbild ist, dass es keine Führungsstrategie gibt, die für alle Menschen und in jeder Situation sinnvoll und erfolgreich eingesetzt werden kann.

3 EINTEILUNG VON FÜHRUNGSTHEORIEN

Bei der Einteilung von Führungstheorien werden die dahinterstehenden Annahmen erläutert und jeweils ein Beispiel für eine Theorie genannt. Die dargestellten Theorien sind einerseits chronologisch geordnet, andererseits sind Übergänge zu neueren Theorien häufig aus der Kritik an vorhergegangenen Theorien entstanden.

Tabelle 3: Übersicht der Führungstheorien

Eigenschaftstheorien <ul style="list-style-type: none">▪ Great Men▪ Charisma
Führungsstilforschung und Führungsverhalten <ul style="list-style-type: none">▪ Lewin (autoritär, demokratisch, laissez-faire)▪ Ohio-Michigan (Mitarbeiter- vs. Aufgabenorientierung)
Situative Führungstheorien <ul style="list-style-type: none">▪ Kontingenztheorie
Neuere Führungstheorien <ul style="list-style-type: none">▪ Symbolische Führung und Substitute von Führung▪ Systemtheorie▪ Charisma▪ Dyadische Ansätze

3.1 Eigenschaftstheorien

Eine der ältesten Vorstellungen im Bereich Führung ist, dass sich gute und schlechte Führungskräfte durch bestimmte Eigenschaften voneinander unterscheiden lassen. Es wird hier auch von der Great Man Theorie gesprochen. Empirisch wurde geprüft, welche Eigenschaften große Führungspersönlichkeiten haben. Kritisch zu bemerken ist, dass die Klassifizierung immer post-hoc erfolgte, also nachdem die Personen schon in Führungspositionen waren. Viele der gefundenen Eigenschaften ließen sich zudem nicht bestätigen, d.h. ein Zusammenhang zu erfolgreicher Führung konnte nicht festgestellt werden, so dass sich die Meinung durchgesetzt hat, dass eigenschaftstheoretische Ansätze von Führung zu kurz greifen. Als Befund bleibt dennoch festzuhalten, dass sich Eigenschaften wie hohe Intelligenz und hohe soziale Kompetenz recht durchgängig bei Führungskräften finden lassen.

3.2 Führungsstilforschung und Führungsverhalten

Neben der Frage nach den Eigenschaften bildete sich in der Führungsforschung bald die Frage nach Verhaltensweisen aus, die zu erfolgreicher Führung beitragen. Dabei wird davon ausgegangen, dass es situationsübergreifend (d.h. in jeder Situation gleiche) Verhaltensweisen gibt, die zum Führungserfolg beitragen. Die Vorstellung dabei war, Verhalten trainieren zu können und so aus jedem / jeder eine gute Führungskraft machen zu können. In einer inzwischen schon als klassisch zu bezeichnenden

Untersuchung fand Lewin (1939) – allerdings im Schulkontext – drei Führungsstile: autoritär, demokratisch und laissez-faire. Dabei ließ sich feststellen, dass bei einem demokratischen Führungsstil die Personen (hier Schüler!) am zufriedensten waren. Die Leistung war bei autoritärem Führungsstil am höchsten, aber nur, wenn die Führungsperson anwesend war. In Abwesenheit der Führungskraft war die Leistung von demokratisch geführten Schülern am höchsten.

In die gleiche Tradition sind die verhaltenstheoretischen Führungsansätze einzuordnen. Ein Beispiel sind hier die Forschungsergebnisse der Ohio- bzw. Michigan-Gruppe, zwei Forschungsgruppen, die unabhängig voneinander ähnliche Ergebnisse fanden. Sie differenzierten in empirischen Studien zwei Verhaltensweisen – Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung. Empirisch ließ sich feststellen, dass diese Dimensionen unabhängig voneinander sind: Eine gute Führungskraft muss auf beiden Dimensionen eine hohe Ausprägung haben.

Betrachtet man diese Ansätze, so fällt auf, dass hier davon ausgegangen wird, dass ein Führungsstil in jeder Situation gleich effektiv ist. Allerdings wird bei diesem Ansatz die Situation, in der Führung stattfindet außer Acht gelassen. Wie bereits oben erwähnt wurde, kann die Anwesenheit oder Abwesenheit von Führungskräften einen Hinweis auf die Bedeutung der Situation geben.

3.3 Situative Führungstheorien

Situative Führungstheorien sind dadurch gekennzeichnet, dass neben Führungsstilen bzw. Führungsverhalten auch die Situation, in der Führung stattfindet, beachtet wird. Es wird davon ausgegangen, dass nicht jeder Führungsstil in jeder Situation gleich erfolgreich ist. Ziel dieses Ansatzes ist es, Führungskräften Hinweise darauf zu geben, wie sie sich in verschiedenen Situationen am besten verhalten.

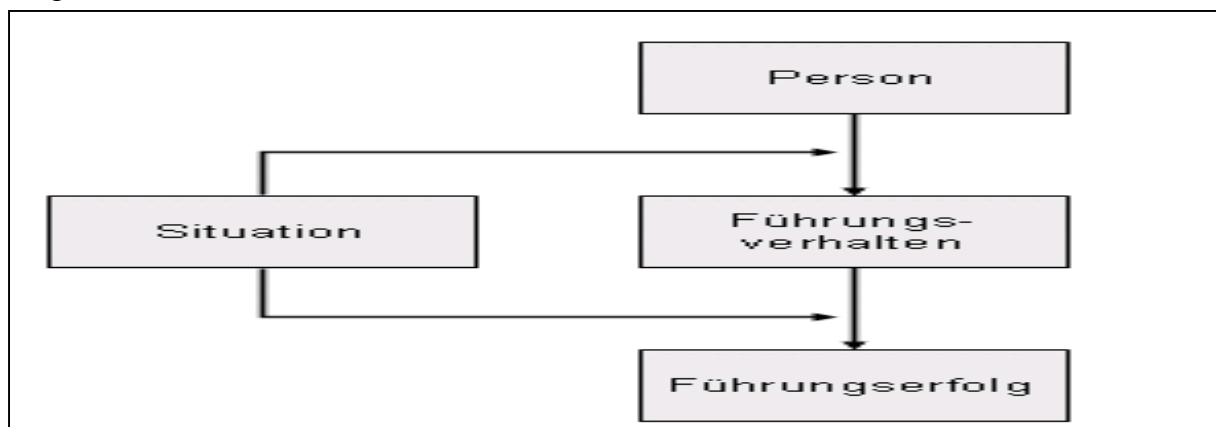


Abbildung 1: Grundmodell der Kontingenz

In dem Kontingenzansatz nach Fiedler (1967) wird versucht, die Situation, in der Führung stattfindet, zu berücksichtigen. Diesem Ansatz zufolge wirkt die Situation zum einen auf das Führungsverhalten. Das Führungsverhalten wird in Abhängigkeit von der Situation verändert. Zum anderen wirkt die Situation zudem auf den Erfolg des Führungsverhaltens. Das bedeutet, dass ein Verhalten nur in einer bestimmten Situation zum Erfolg führt. Empirisch ließ sich dieser Ansatz kaum replizieren – au-

ßer von der Forschergruppe um Fiedler. Nicht replizierbar heißt hierbei, dass der Zusammenhang zum Führungserfolg nicht geklärt ist.

4 NEUERE FÜHRUNGSTHEORIEN

4.1 Symbolische Führung und Substitute von Führung

Die Ansätze Symbole und Substitute von Führung gehen zurück auf die Frage, inwieweit personale Formen von Führung ergänzt bzw. ersetzt werden können. Die Notwendigkeit zur Ergänzung bzw. zum Ersatz personaler Führung ergibt sich aus den Veränderungen von Organisationen, die im Rahmen von Organisationsentwicklung flachere Hierarchien einführen und dadurch personale Führung eher in den Hintergrund rückt. Darüber hinaus kann eine Führungskraft nur eine bestimmte Anzahl von Personen direkt und personal führen.

In den Bereichen oder Fällen, die eine direkte Führung oder auch Kontrolle bestimmter Standards unmöglich machen, können beispielsweise Leitlinien (im Sinne einer Formalisierung) als Ersatz für direkte Führung eingesetzt werden. Symbole, Mythen, Rituale und geteilte Werte sind weitere Mittel bei der Schaffung von Vertrauen in die Führung. Mit der Herstellung und Vermittlung von Symbolen wird Führung in die Organisationskultur eingebettet. Symbole sind nicht rational oder funktional, sondern eher politisch zu deuten und erfüllen den Zweck der Stabilisierung der Entscheidungsakzeptanz bei Mitarbeitern (vgl. Schuler, 1995 S. 347).

Weiter geht der Ansatz der Substitute von Führung. Als Substitute werden nicht-personale Merkmale von Führung bezeichnet, die personale Formen der Führung ersetzen (sollen). Dies können Leitlinien, Symbole, Technisierung, Qualifizierung, Professionalisierung und Selbstmanagementkompetenz sowie bürokratische Strukturen sein. Im Rahmen der Virtualisierung von Führung wird Selbstmanagement eine entscheidende Kompetenz, um mit der fehlenden direkten Führung umzugehen.

4.2 Systemtheorie

Führung kann ebenfalls systemtheoretisch verstanden werden. Dabei wird die Definition von Organisation als komplexes System zugrunde gelegt. Führung wird in diesem System betrachtet als Strukturmerkmal des Gruppenhandelns. Eine Führungskraft muss daher das ganze System beachten, denn Veränderungen an einer Stelle können Veränderungen an einer anderen Stelle nach sich ziehen. Im Sinne dieses Ansatzes kann beispielsweise die ungerechtfertigte Kritik eines Vorgesetzten an einem Mitarbeiter dazu führen, dass sich das Organisationsklima verschlechtert, die Kundenorientierung zurückgeht und langfristig die Umsatzzahlen sinken.

Von Cranach greift zusätzlich zur Systemtheorie bei seiner Führungstheorie auch auf die Handlungstheorie zurück. Die Handlungstheorie ist prinzipiell dadurch gekennzeichnet, dass sie Ziele als definierendes Merkmal von Handlungen ansieht (vgl. Thema *Handeln im Arbeitskontext*). Bisher wurde sie nur auf das Handeln einzelner Personen bezogen, v. Cranach bezieht sie auf Gruppen, da auch diese sich zielgerichtet verhalten und damit handeln.

4.3 Charisma

Das Konzept der charismatischen Führung wird im allgemeinen als eigenschaftstheoretisch bezeichnet (s.o.). Diesem Ansatz wird an dieser Stelle nicht gefolgt, sondern es wird auf den ursprünglichen Ansatz von Max Weber (1972) zurückgegriffen, der

sich inzwischen wieder in der neueren Literatur finden lässt. Ungewöhnlich ist dabei sicherlich, dass Charisma zu den neueren Führungstheorien gezählt wird. Dieser Ansatz wird deshalb hier beschrieben, da dieser vor allem in der amerikanischen Forschung in den letzten Jahren wieder verstärkt aufgegriffen wurde.

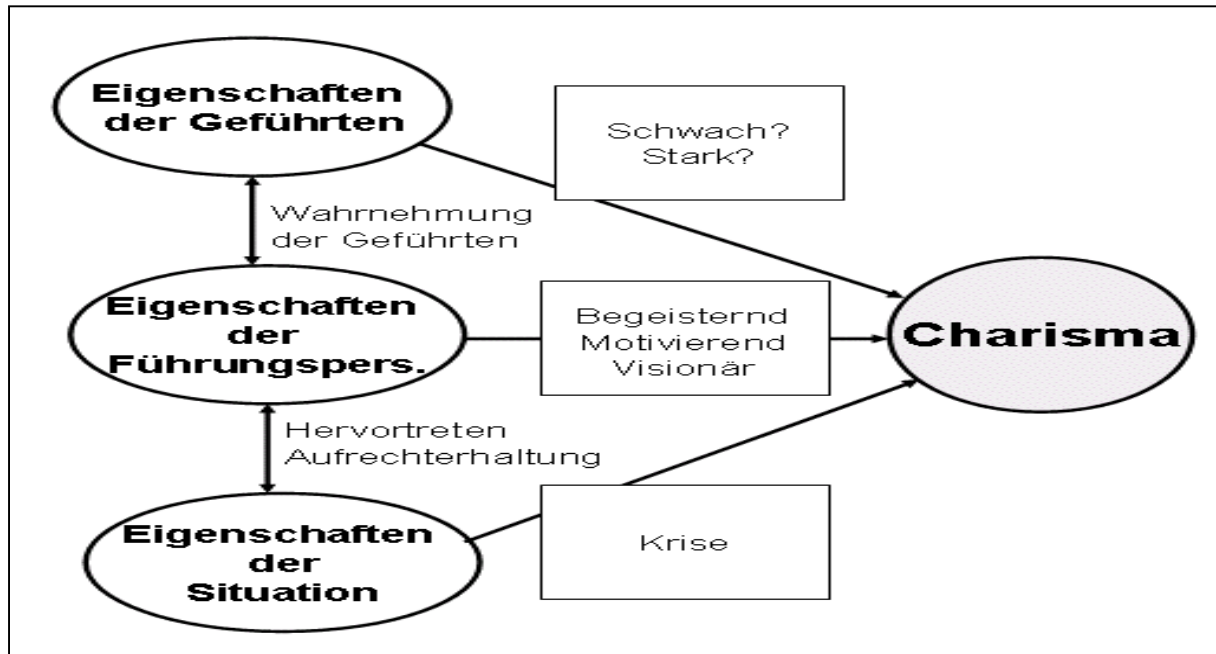


Abbildung 2: Charisma

Der Begriff Charisma geht ursprünglich auf Max Weber (1972) zurück, der das Konzept bereits interaktionistisch verstanden hat. Charismatische Führungskräfte haben auf der einen Seite Eigenschaften, die sie zu besonderen Führungspersonen machen. Wenn diese Eigenschaften aber nicht von den Mitarbeitern wahrgenommen werden, gibt es kein Charisma. Die Situation ist darüber hinaus ein zentraler Faktor: Charismatische Führungspersonen zeigen sich insbesondere in Krisensituationen. Häufig wird über Führungspersönlichkeiten berichtet, die Unternehmen mit ihren Mitarbeitern aus einer schweren Krise führen und eine strategische Neupositionierung des Unternehmens vornehmen. Diese werden nach der Bewältigung der Krise abgesetzt, da sie für die Konsolidierung des Unternehmens eher ungeeignet sind (vgl. Shackleton & Wale, 2000). Dieser Aspekt lässt die charismatische Führung eher negativ erscheinen, denn es wird charismatischen Führungspersonen nachgesagt, dass sie Krisen aufrechterhalten, um ihre Macht nicht zu verlieren.

Neben charismatischer Führung existieren die Konzepte transformationale Führung und transaktionale Führung. In der aktuellen Führungsforschung wird Charisma von transaktionaler Führung unterschieden. Transaktionale Führung gestaltet sich über (materielle) Belohnung, während charismatische Führung eher auf persönliche Beziehungen abzielt.

Charismatische Führung wird hin und wieder auch von transformationaler Führung abgegrenzt. Die Unterscheidung liegt darin, dass charismatische Führung sich eher auf die Wahrnehmung / Attribution durch die Mitarbeiter bezieht, während transformationale Führung sich eher auf das Verhalten der Führungskraft bezieht.

4.4 Dyadische Ansätze

Seit einigen Jahren wird Führung zunehmend als ein dyadischer Prozess verstanden. Dies resultiert aus der Kritik an der Führungsstilforschung und Führungsverhalten. Dem dyadischen Ansatz folgend wird postuliert, dass in Arbeitsgruppen nicht ein Führungsstil existiert, sondern die Anzahl von Führungsstilen wie Führer-Geführten-Dyaden vorkommen. In den Fokus rückt die Beziehung zwischen Vorgesetztem und jedem seiner Mitarbeiter. Der Leader-Member-Exchange-Ansatz (LMX) ist ein dyadischer Ansatz, der die Qualität des Austauschs zwischen Führungsperson und Mitarbeiter betrachtet (für einen Überblick vgl. Graen & Uhl-Bien, 1995). Die Dyaden entstehen durch die unterschiedliche Zuwendung der Führungskraft, z.B. die Beteiligung an der Gruppenaufgabe. Hierbei wird von sogenannten "in-group-members" (Mitarbeitern, die von der Führungskraft unterstützt werden) und von "out-group-members" (Mitarbeiter, die von der Führungskraft kontrolliert sonst jedoch nicht weiter beachtet werden) gesprochen (vgl. Frey & Müller, 1985). Folglich erleben die "in-group" Mitarbeiter die Führung als positiver, zeigen erhöhte Leistungsbereitschaft und sind zufriedener als "out-group" Mitarbeiter (vgl. Frey & Müller, 1985).

Individualized Leadership ist ein weiterer dyadischer Ansatz, der die Erhöhung des Selbstwerts jeden Mitarbeiters durch die Führungskraft als Analyseeinheit sieht.

5 AKTUELLE THEMEN DER FÜHRUNGSFORSCHUNG

5.1 Stereotype im Bereich von Führung am Beispiel von Frauen und Führung

In der neueren Führungsforschung finden sich immer häufiger Untersuchungen zum Thema Frauen und Führung. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Frauen stärker als früher in Führungspositionen „drängen“. Auf der anderen Seite steht die Frage, warum Frauen, obwohl sie im Durchschnitt inzwischen sogar bessere Bildung vorweisen können als Männer, trotzdem noch so wenig (besonders in Deutschland) – insbesondere in höheren Führungsetagen – vertreten sind. Man spricht hier vom Glass ceiling effect: Es gibt eine unsichtbare Decke, durch die Frauen nicht in höhere Führungspositionen gelangen. Es ergeben sich zwei Forschungsfragen: 1) Führen Frauen anders? 2) Werden weibliche Führungskräfte anders bewertet?

Eine Meta-Analyse von Eagly und Johnson (1990) gibt Hinweise für die Beantwortung der ersten Frage. Sie konnten feststellen, dass es nur sehr geringe Unterschiede zwischen Männern und Frauen bezüglich ihres Führungsstils gab. Frauen führen aber tendenziell partizipativer bzw. personenorientierter. Auf die zweite Frage soll zunächst eine theoretische Antwort gegeben werden. Eagly (1987) weist darauf hin, dass das Stereotyp einer Führungsperson dem männlichen Stereotyp ähnlicher ist als dem weiblichen. Eine Frau in einer Führungsposition ist damit zum einen mit dem Problem des „lack of fit“, zum anderen mit dem Problem antagonistischer Rollen konfrontiert: Verhält sie sich wie eine typische Frau, ist sie keine gute Führungskraft; verhält sie sich wie eine gute Führungskraft, ist sie keine gute Frau.

Zu der Frage der Bewertung von Frauen in Führungspositionen gibt es bereits Hinweise aus einer Meta-Analyse. Eagly Makhijani und Klonsky (1992) fanden, dass die Bewertung von Männern und Frauen in Führungspositionen sich kaum unterscheidet. Unterschiede finden sich vor allem in Laborexperimenten, was möglicherweise auf eine besondere Salienz von Geschlecht zurückzuführen ist, die in natürlichen Settings weniger gegeben ist. Hier ist vermutlich die Rolle (Führungsperson) von größerer Bedeutung.

5.2 Globalisierung? – Interkulturelle Führung

Führung wird immer interkultureller. Viele Firmen haben bereits Zweigstellen in anderen Ländern und erwarten auch von ihren Führungskräften, dass sie dort tätig werden. Aber Führung spielt sich nicht im luftleeren Raum ab. Es gibt gesellschaftliche und kulturelle Hintergründe sowie Normen und Werte, die Führung und die Akzeptanz von Führung beeinflussen. Ein großes Forschungsprojekt, das sich mit der Frage interkultureller Führung beschäftigt, ist das GLOBE - Projekt. Beispielsweise wurden hier Eigenschaften von Führungskräften in verschiedenen Ländern erfragt. Es gab Gemeinsamkeiten (viele charismatische Eigenschaften), aber auch Unterschiede. Sensibilität, Ehrgeiz, Statusbewusstsein werden in verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich bezüglich ihres Beitrags zu erfolgreicher Führung bewertet.

5.3 Führung von unten

Als Führung von unten bezeichnet man den Einfluss, den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf ihre Vorgesetzten ausüben. Dabei geht es von Seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darum, die eigenen Ziele durchzusetzen. Nach Blickle (1995) gibt es dazu verschiedene Strategien.

- *Druck machen* - Das bedeutet z.B. Konsequenzen anzudrohen, wenn die eigenen Ziele nicht berücksichtigt werden.
- *Übergeordnete Instanzen einschalten* - Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen könnten sich hier bspw. an höhere Vorgesetzte wenden und sich deren Unterstützung sichern.
- *Einschmeicheln* - Hier schmeicheln Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihrem / ihrer Vorgesetzten bzw. loben sie überschwänglich, um ihre eigenen Ziele durchzusetzen.
- *Rationales Überzeugen* - Dabei werden Informationen und Gründe geliefert, die für das Anliegen des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin sprechen.

5.4 Führung in virtuellen Teams

Als Beispiel einer neueren Problematik im Bereich Führung stelle ich Ihnen das Problem der Führung in virtuellen Teams vor. Zunächst zur Definition: Virtuelle Teams sind Arbeitsgruppen, die räumlich getrennt arbeiten und hauptsächlich über Medien wie Telefon, Email, Videokonferenz etc. kommunizieren. Besonders problematisch bei virtuellen Teams ist die Aufrechterhaltung der Motivation, zur Teamleistung beizutragen. Nach Hertel et al. (z.B. Hertel, 2002) gibt es vier entscheidende Punkte, die bei der Führung virtueller Teams beachtet werden müssen:

VIST- Modell (Hertel, 2002):

- **Valenz (V)** - Das heißt die Zuerkennung von Werten an ein Ziel.
- **Instrumentalität (I)** - Die Vorstellung, dass das eigene Verhalten zum Ziel führt (instrumentell für das Ziel ist).
- **Selbstwirksamkeitserwartung (S)** - Der Glaube, ein bestimmtes Verhalten auch ausführen zu können.
- **Vertrauen / Trust (T)** - Das Vertrauen, dass die anderen Teammitglieder sich auch um den Teamerfolg bemühen, dazu beitragen.

Nach diesen vier Komponenten spricht Hertel (2002) vom VIST-Modell. Die ersten beiden Komponenten erinnern an die Wert-Erwartungstheorie, die noch beim Thema Motivation näher beschrieben wird. Einem Ziel werden Valenzen zugeordnet, d.h. bestimmte Werte, die damit verbunden sind. Instrumentalität bedeutet, dass Personen das Gefühl haben, dass sie mit ihren Handlungen zu diesen Zielen führen. In diesem Modell neu dazukommen Selbstwirksamkeitserwartung und Vertrauen. Selbstwirksamkeitserwartung bedeutet hier, dass Personen es sich zutrauen, eine

Handlung, von der sie denken, dass sie zum Ziel führt, auch auszuüben. Vertrauen bedeutet, dass die Personen Vertrauen in die anderen Gruppenmitglieder haben. Nun also am Beispiel der virtuellen Teams: Mit dem Gruppenziel müssen bestimmte Werte verbunden sein (z.B. Prämien), diese müssen über von den Personen ausgeübte Handlungen erreichbar sein (z.B. gute Leistungen), von denen die Personen wiederum denken, dass sie sie ausüben können (Selbstwirksamkeitserwartung). Gleichzeitig müssen sie das Vertrauen darin haben, dass andere Gruppenmitglieder auch Leistung zeigen (also keinen Trittbrettfahreneffekt zeigen). Für Führungskräfte bedeutet dies, Werte zu vermitteln, Instrumentalität zu garantieren, die Selbstwirksamkeitserwartung der Teammitglieder zu stärken (z.B. durch verbale Unterstützung) sowie das Vertrauen in die anderen Teammitglieder sicherzustellen bzw. sicherzustellen, dass alle Teammitglieder gleichviel zum Teamerfolg beitragen.

6 ZUSAMMENFASSUNG

Trotz der bestehenden Theorien und Ergebnisse zur Führung, existieren weiterhin eine Menge offener Fragen. Zum Beispiel, wie Aufgaben von Führungskräften erfasst und bewertet werden können (vgl. Mohr, 1999) oder was genau bei Führung passiert. King (1971) wies bspw. darauf hin, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterschiedlich ansehen – je nachdem was sie von ihnen erwarten. In der Führungsforschung gibt es bisher wenige Hinweise auf so konkrete Verhaltensweisen.

Zum Abschluss ein Mehr-Ebenen-Ansatz, der die verschiedenen Führungstheorien unterschiedlichen Ebene innerhalb einer Organisation zuordnet. Dieser Ansatz kann bei der Einordnung von Führungsproblemen und möglichen Lösungsansätzen unterstützen.

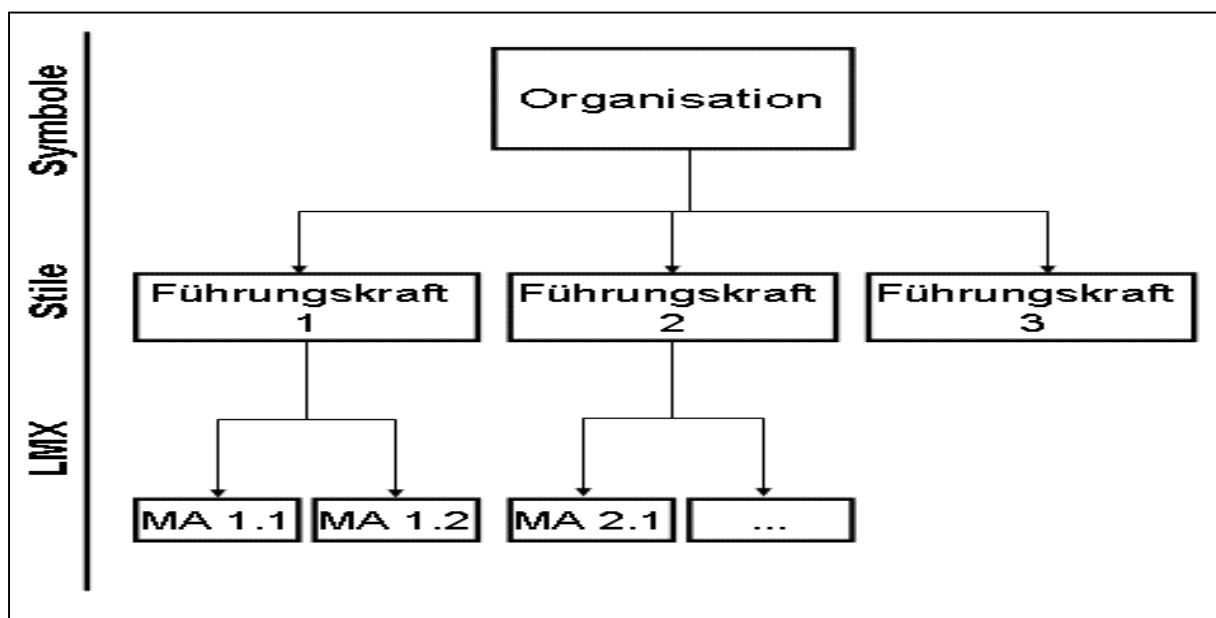


Abbildung 3: Mehrebenenansatz der Führung

7 LITERATUR

- Argyris, Chr.** (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Blickle** (1995). *Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? Skalenentwicklung und –validierung*. *Diagnostica* 41(3): 245-260.
- Cranach, M. von& Foppa, K.** (1996). *Freiheit des Entscheidens und Handelns*. Heidelberg: Asanger.
- Eaerley, P.C.** (1987). Intercultural training for managers: a comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G.& Klonsky, B. G.** (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: a Meta-Ananlysis. *Psychological Bulletin*, 111, (1), 3-22.
- Eagly, P.C. & Johnson** (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Fiedler, F.E.** (1967). *A Theory of Leadership*. New York: McGraw Hill.
- Ford, H.** (1922). *My Life and Work*. Graden City, New York: Doubleday, Page and Co.
- Frey, D. & Müller, G.F.** (1985). *Führungstheorien*. In: Frey, D., Irle, M. (Hrsg.) *Theorien der Sozialpsychologie*. Band II: Gruppen- und Lerntheorien, Bern: Huber 159-182.
- Hertel, G.** (2002). Motivation in Gruppen. Kann Teamarbeit die Arbeitsmotivation zusätzlich steigern? *Wirtschaftspsychologie*, 9, 2, 15-21
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.** (1959). *The Motivation to Work*. London: Granada.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K.** (1939) patterns of aggressive behavior in experimentally creates „social climates“. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Maslow, A.** (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E.** (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Bostin MA: Mammillan.
- McGregor, D.** (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mohr, G.** (1999). Theoretische Konzepte von Managementaufgaben: traditionelle Ansätze und neuere Modelle. In: Hacker, W., Rinck, M. (Hrsg.) *Bericht über*

den 41. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Dresden 1998, Kapitel 5.

Neuberger, O. (1995). *Führen und Geführt werden*. Stuttgart: Enke.

Roethlisberger, F.J. & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Rosenstiel & Wegge, i.D.

v. Rosenstiel; L.; Regnet,-Erika (Ed.); Domsch,-Michel (Ed.) (1995) *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart, 3., ueberarb. u. erw. Aufl.

v. Rosenstiel, L. (1993). *Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen*. In H. Schuler, H. Brandstätter, W. Bungard, S. Greif, E. Ulich, & B. Wilpert, *Lehrbuch Organisationspsychologie*, Huber, Bern, Seiten 321-351.

Schreyögg, G. (1998). *Organisation*, 2. Aufl., Wiesbaden.

Schuler, H.(Hrsg.). (1995). *Organisationspsychologie*. Göttingen u.a.: Huber

Shackleton & Wale (2000). *Leadership and Management*. In Nik Chmiel (Hrsg.), *Introduction to work and organizational psychology - a european perspective*. (S. 67-97). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management*. New York: Harper and Row.

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr-Siebeck .