

SCHÄFFER

POESCHEL

Teil I

Führung: Basiswissen und Perspektiven

Einführung

Führung ist wichtig, seit es soziales Leben auf dieser Erde gibt. In der Wissenschaft gewinnt die Thematik der Führung jedoch erst in jüngerer Zeit an Gewicht. Selbstverständliches wird kaum bedacht und besprochen. Dort aber, wo Selbstverständliches zur Problemlösung nicht mehr taugt, wo Schwierigkeiten dann entstehen, wenn man alte Wege geht, wird nachgedacht und um Rat gebeten.

Führung ist ein solches Gebiet. Tradierte und „bewährte“ Konzepte und Verhaltensweisen tragen nicht mehr. Vorgesetztenverhalten, das Mitarbeiter vor zwanzig oder dreißig Jahren klaglos akzeptierten, stößt heute bei den Geführten auf Widerstand. Rahmenkonzepte und konkrete Verhaltensweisen müssen neu durchdacht und sodann konkret eingeübt werden, damit den aktuellen und den zukünftigen Anforderungen begegnet werden kann.

Im einführenden Beitrag klärt VON ROSENSTIEL den Begriff der Führung und zeigt, was sich bei Mitarbeitenden wie zielbezogen beeinflussen lässt. Dies kann zum einen durch organisationale und technische Strukturen erfolgen, aber auch und wesentlich durch das Verhalten – insbesondere die Kommunikation durch die Führungskräfte. Es sind nun aber nicht die Eigenschaften oder Verhaltensweisen der Vorgesetzten allein, die den Führungserfolg – wie immer er bestimmt sein mag – determinieren, sondern es ist stets das Zusammenspiel zwischen der Person des Führenden und den Besonderheiten der Führungssituation. Hier gilt es für den Führenden, sein Verhalten flexibel an die Anforderungen der Situation und die Besonderheiten des angestrebten Ziels anzupassen, damit der Erfolg gesichert werden kann.

Dieses Geschehen, das auf den ersten Blick so rational erscheint – der Vorgesetzte wählt jene Verhaltensweisen, die nach vernünftiger Überlegung am besten zum Erfolg beizutragen versprechen –, ist allerdings in einem wesentlichen Bereich der rationalen Kontrolle nicht voll zugänglich. Daher wird auch für die tiefenpsychologischen Grundlagen der Führung sensibilisiert sowie darauf verwiesen, dass die Führungswirkung ebenfalls darauf beruht, wie das Führungsverhalten von den Geführten gedeutet wird.

Das Verhalten jedes einzelnen Unternehmensmitglieds ist nicht immer nur von der Sorge um den Gesamtunternehmenserfolg getragen, sondern – manchmal oder regelmäßig? – von subjektiven Interessen. Unter dem Stichwort „Mikropolitik“ geht NEUBERGER auf die alltäglichen Einflussversuche einzelner Personen ein, die so ihren eigenen Handlungsspielraum erweitern und sich fremder Kontrolle entziehen wollen. Pointiert bezeichnet der Autor situative Führung als Rationalisierungsversuch, die politische Führung und entsprechendes Verhalten dagegen als Alltagsrealität.

Wenn man heute junge Führungskräfte für ein Unternehmen gewinnen will oder sie im Zuge der Personalentwicklung „aufzubauen“ sucht, so sollte man sich fragen, welche Anforderungen an die Führungskräfte in der Zukunft vermutlich gestellt werden. Hier häufen sich – nicht nur auf Grund eines Blicks nach Ostasien – die Hinweise, dass es gerade die „weichen“, die „soft facts“ sind, die in Zukunft für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und für den Erfolg der einzelnen Führungskraft in ihrem Verantwortungsbereich wesentlich sind. Füh-

zung wird zunehmend zu einer Koordination von Spezialisten, die im Bereich ihres Detailwissens dem Vorgesetzten häufig deutlich überlegen sind. Wer hier erfolgreich führen und koordinieren will, muss zur Teamarbeit befähigt sein, muss Mitarbeiter motivieren, sich flexibel und sensibel auf sie einstellen können. Dies zeigt REGNET in ihrem Beitrag.

Hat man erkannt, welche Anforderungen an künftige Führungskräfte gestellt werden, oder hat man diagnostiziert, wo schon angesichts heutiger Anforderungen Defizite liegen, so gilt es, gezielt Führungskräfte zu entwickeln, zu trainieren, um ihre relevante Verhaltenskompetenz zu verbessern. Entsprechend gehört Führungstraining heute zu den Aufgaben eines jeden Unternehmens, das den Faktor Führung respektiert. VON ROSENSTIEL zeigt, was dabei zu bedenken ist, und weist spezifisch auf das Transferproblem hin, d. h. auf die Problematik, dass jene im Training erworbenen Verhaltensweisen nicht oder nur unzureichend in die Praxis übertragen werden. Beispiele verdeutlichen, dass diese Übertragung doch ermöglicht werden kann, wenn man die Entwicklungsmaßnahmen und Rahmenbedingungen entsprechend konzipiert.

Grundlagen der Führung

1. Führung: Was ist das?
2. Kriterien des Führungserfolgs
3. Die Person des Führenden
4. Dimensionen des Führungsverhaltens
5. Die Berücksichtigung der Situation
6. Tiefenpsychologische Grundlagen der Führung
7. Symbolische Führung und Unternehmenskultur
8. Transaktionale und transformationale Führung
9. Abschluss

Jede Organisation, jedes Unternehmen bedarf der Führung, um Ziele zu erreichen. Wir wollen daher zunächst danach fragen, wie Führung umschrieben werden kann und was darunter zu verstehen ist.

1. Führung: Was ist das?

Jeder, der Mitarbeiter führt, weiß, was Führung ist. Allerdings wird das Selbstverständliche häufig wenig reflektiert, da Selbstverständliches meist wenig Bedachtes ist. Es erscheint daher lohnend und nützlich, den Begriff der Führung zu klären und knapp zu durchleuchten.

Führung ist zielbezogene Einflussnahme (v. ROSENSTIEL, MOLT & RÜTTINGER, 2005; NEUBERGER, 2006). Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen (COMELLI & v. ROSENSTIEL, 2009). Konkret kann ein derartiges Ziel beispielsweise in der Erhöhung des Umsatzes, in der Verbesserung des Betriebsklimas oder in der Unterstreichung bestimmter Qualitätsstandards bestehen. Die Wege dieser Einflussnahme sind jedoch höchst unterschiedlich. Gliedert man grob, so ist auf zwei Arten besonders hinzuweisen, die in sich wiederum vielfach ausdifferenziert werden können. Es handelt sich dabei einerseits um die Führung durch Strukturen, andererseits um die Führung durch Personen.

1.1 Führung durch Strukturen

Das Verhalten vieler Stelleninhaber in Organisationen wird zielbezogen beeinflusst, ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren. Solche Strukturen können ganz unterschiedliche Qualität haben: Man denke an Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften; man denke aber auch an unterschiedliche Anreizsysteme wie z. B. ein Prämien- oder Leistungslohnsystem, an Personalentwicklungsprogramme oder ein ausgeklügeltes System von Statussymbolen; aber auch an „weiche“ Faktoren wie ungeschriebene Normen oder die Unternehmenskultur; man denke aber ebenfalls an die konkrete Gestaltung eines Arbeitsplatzes oder vieles andere mehr. Das letztgenannte Beispiel macht sogar besonders deutlich, um was es geht. Ein Fließband etwa

bestimmt in sehr strenger Weise, was ein Arbeiter zu tun hat. Durch die Struktur dieser Technik wird minutiös festgelegt, wie jeder Handgriff wann ausgeführt werden soll. Der Meister muss nur im Ausnahmefall eingreifen; er wird zum „Lückenbüsser der Organisation“.

In welchem Maße in manchen Organisationen Führung durch Strukturen erfolgt, wird erkennbar, wenn man z. B. Filialen oder Zweigstellen zentral gesteuerter Warenhaus-, Restaurant- oder Hotelketten besucht. Ob man in München oder Hamburg einkauft, man wird auf sehr ähnliche Angebote und Angebotspräsentationen stoßen. Ob man in Zürich oder London zum Essen geht, der Hamburger wird identisch gewürzt sein. Ob man in Paris oder New York übernachtet, dem Hotelzimmer ist dies nicht anzusehen. Alles – bis ins Detail hinein – ist geregelt, festgeschrieben, geordnet. Raum für die Kreativität einzelner Mitarbeiter besteht kaum; die Führenden greifen nur dann ein, wenn im zentral geordneten und vorgeplanten Ablauf Störungen entstehen. Wir nähern uns hier dem „Ideal“ der bürokratischen Organisation (WEBER, 1921/1964): Führung durch Strukturen, nicht durch Menschen.

1.2 Führung durch Menschen

Jeder, der die Praxis kennt, weiß es: Auch wenn die Vorschriften noch so eng erscheinen, Ausnahmefälle bis ins Detail durch Sondervorschriften geregelt sind, die Menschen – und hier insbesondere die Vorgesetzten – machen es aus, wie die Vorschrift in gelebte Realität umgesetzt wird. Am Führenden wird es meist liegen, ob trotz der bzw. mit den Vorschriften flexibel und kreativ gearbeitet oder „Dienst nach Vorschrift“ ausgeübt wird. Das Verhalten des Vorgesetzten, seine Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren, Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum zentralen Bestandteil der Führung, die sich dann als zielbezogene Beeinflussung von Unterstellten durch Vorgesetzte mit Hilfe der Kommunikationsmittel definieren lässt (NEUBERGER, 1976; v. ROSENSTIEL, MOLT & RÜTTINGER, 2005). Dabei lässt sich die Frage, wie man eine so verstandene Führung aus der Sicht der Praxis verbessern, d. h. erfolgreicher machen kann, zweifach stellen:

- Wer führt erfolgreich, d. h., wen sollen wir einstellen, befördern etc. (*Selektionsfrage*)?
- Wie führt man erfolgreich, d. h., auf welches Verhalten hin sollen wir schulen, trainieren, weiterbilden (*Personalentwicklungsfrage*)?

Gewiss mag es von Fall zu Fall unterschiedlich sein, ob der größere Einfluss von den Strukturen oder von den Personen ausgeht. Zu vernachlässigen ist jedoch der Stil, die Art und Weise des Umgangs mit Menschen beim zuständigen Führenden niemals. Es kommt (auch) auf den Menschen an.

Empirische Analysen belegen dies. Untersucht man, wie viel Prozent der Arbeitszeit Vorgesetzte mit Kommunikation verbringen, so erstaunt das Ergebnis. Meist sind dies 80 % bis 95 %, falls man Kommunikation weit versteht, d. h. nicht nur als Vier-Augen-Gespräche, sondern auch Aktivitäten als Teilnehmer von Gruppengesprächen, als Vortragender oder Teilnehmer bei Tagungen und Konferenzen, beim Telefonieren, beim Erstellen oder Lesen von Schriftgut etc. mit einbezieht. Die Kommunikationszeit, die jedoch den Mitarbeitern gewidmet wird, ist angesichts der vielfältigen Aufgaben des Führenden knapp; sie liegt meist unter 20 %, die Qualität der Kommunikation ist angesichts fehlender Ausbildung der meisten Fachvorgesetzten auf dem Felde kommunikativer Kompetenz unzureichend.

Eines ist offenkundig: Für den Inhalt der Kommunikation, die Botschaft, ist man in der Ausbildungszeit qualifiziert worden. Man hat Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Jura etc. studiert. Unausgesprochen aber wird vorausgesetzt, dass man das „Wie“ beherrscht, dass man mit den jeweiligen Partnern angemessen darüber sprechen kann, dass man die inhaltlichen Gedanken den Mitarbeitern überzeugend darlegt (vgl. die entsprechenden Beiträge von REGNET und NEUMANN, in diesem Band). Nicht selten liegt hier ein Irrtum. Untersuchungen,

die festzustellen suchen, wo die Mitarbeiter „der Schuh drückt“, kommen häufig zum Ergebnis, dass die Verhaltensweisen der Vorgesetzten Grund für Enttäuschungen, Frustrationen oder Ärger sind. Führen als Einflussnahme mit Hilfe der Kommunikationsmittel – der verbalen, nonverbalen – wurde nicht gelehrt und gelernt.

Dies wiederum wird im besonderen Maße dann zum Problem, wenn Führung durch Menschen im Unternehmen wichtiger wird als Führung durch Strukturen. Und dies gilt besonders dann, wenn die Umwelt des Unternehmens – z. B. die Technikentwicklung, der Personalmarkt, der Beschaffungsmarkt, der Absatzmarkt in Zeiten der Globalisierung und des Wandels – so dynamisch ist, dass flexible Antworten des Unternehmens sofort nötig sind und Strukturen viel zu starr wären. Es gilt aber auch dann, wenn selbstbewusste und fachkompetente Spezialisten von einem Vorgesetzten koordiniert werden müssen, der im Detail weniger versteht als seine Mitarbeiter.

Es gibt nun ohne Frage Vorgesetzte, die den daraus erwachsenden Anforderungen besser entsprechen als andere, die also erfolgreicher führen. Was aber heißt Führungserfolg?

2. Kriterien des Führungserfolgs

Wird die Organisationspsychologie aus dem Anwendungsfeld heraus dazu aufgefordert, Bedingungen des Führungserfolgs zu erforschen, so muss sie zunächst zurückfragen, was denn unter Führungserfolg zu verstehen ist. Tatsächlich lassen sich in Wissenschaft und Praxis weit über 1000 verwendete Kriterien aufzeigen (WITTE, 1995; NEUBERGER, 2006). Während bei Validierungen des Assessment Centers (vgl. den Beitrag von SCHULER „Auswahl von Mitarbeitern“, in diesem Band) meist Kriterien verwendet werden, die an der Person des Führenden festgemacht und direkt oder indirekt aus der Fremdbeurteilung abgeleitet werden, wie z. B. Ergebnisse der Personalbeurteilung, erreichte hierarchische Positionen in der Zeit oder Gehaltshöhe, verwenden Forscher, die die Wirkungen spezifischen Führungsverhaltens untersuchen, meist Kriterien, die sich auf die geführte Gruppe beziehen. Diese lassen sich zum Teil einer Effizienzdimension wie z. B. Quantität oder Qualität der erbrachten Leistung, operationalisiert über Produktions- oder Absatzdaten, Reklamationszahlen, Patentanmeldungen etc. zurechnen, zum anderen eher einer Humandimension, wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Konflikthäufigkeit in der geführten Gruppe, Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen etc. Einige der häufig verwendeten Kriterien liegen zwischen diesen beiden Dimensionen, wie z. B. Fluktuations- und Fehlzeitenrate, Qualifizierung der Mitglieder der Gruppe, Zahl der Verbesserungsvorschläge etc. Es ist letztlich eine unternehmenspolitische Entscheidung, an welchen Kriterien Vorgesetzte gemessen und beurteilt werden. Derartige unternehmenspolitische Entscheidungen fallen explizit in der Praxis jedoch selten. Zwar nennen geschriebene Führungsgrundsätze derartige Kriterien häufig, doch erfolgt die Beurteilung, geht es um Gehalts- oder Karrierechancen, meist an anderen Maßstäben. Häufig muss man, wenn man dieses Feld analysiert, zwischen manifesten und latenten Kriterien unterscheiden. So fanden z. B. LUTHANS et al. (1988), dass Führungskräfte, die rasch Karriere machten, besonders viel Kommunikationszeit in die „Mikropolitik“ und die Netzbildung investierten, jedoch sehr wenig in die Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Jene Führungskräfte dagegen, deren Mitarbeiter engagiert, loyal und zufrieden waren, investierten ihre Kommunikationszeit vor allem in die zu erledigende Aufgabe und die Förderung ihrer Mitarbeiter. Um Mikropolitik kümmerten sie sich kaum. Das aber wurde vom Unternehmen nicht durch Karrierechancen belohnt.

Die Orientierung an der Nützlichkeitsperspektive hat die organisationspsychologische Führungsforschung über Jahrzehnte in einen atheoretischen Pragmatismus und damit in ein Dilemma geführt. Sie neigte in ihren „Hypothesen“ zu einer monokausalen, auf die Person des

Führenden fixierten Betrachtungsweise: Es seien Merkmale der Person des Führenden oder ihre Führungsverhaltensweisen, die die Ursache des Führungserfolgs – wie auch immer er operationalisiert ist – seien. Diese monokausale Betrachtungsweise widerspricht entschieden dem, was heute als Konsens in der Führungsforschung gelten darf (WEINERT, 1989, S. 555):

- „1) Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt);
- 2) Führung ist intentionale soziale Einflußnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluß ausübt und wie dieser ausgeübt wird, u. a. m.);
- 3) Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“

Dennoch – die Person des Führenden ist als eine Bedingung des Führungserfolgs nicht wegzudenken und soll daher nachfolgend analysiert werden.

3. Die Person des Führenden

Erkennt man, dass der Führung durch Personen besonderes Gewicht zukommt, so ist es erforderlich, sich mit der Person des Führenden auseinander zu setzen. Dabei wollen wir uns zunächst mit den sogenannten „Führungseigenschaften“ beschäftigen.

3.1 Die Eigenschaftstheorie der Führung

Der diese Theorie leitende Grundgedanke ist auf den ersten Blick höchst plausibel und entspricht zudem den „Führungstheorien“ vieler Laien („Bismarck schuf das Deutsche Reich“, „Führungseigenschaften bestimmen den Erfolg“, „Eine starke Persönlichkeit setzt sich überall durch“).

Ausgehend von der Annahme, dass es bestimmte Eigenschaften der Person sind (z. B. „Extraversion“), die den Führungserfolg bedingen, verglich man derartige als bedeutsam vermutete Eigenschaften in ihrer Ausprägung entweder bei Personen, die eine Führungsposition erreicht hatten, mit entsprechenden Merkmalen von Personen, die das nicht geschafft hatten, oder aber bei Personen, die mit der von ihr geführten Gruppe erfolgreich waren, mit solchen, die keinen Erfolg hatten. Die dahinter stehende praxisbezogene Programmatik ist offensichtlich:

- (1) Es soll zunächst analysiert werden, welche Eigenschaften kennzeichnend für Personen in Führungspositionen bzw. für erfolgreich Führende sind.
- (2) Testverfahren sollen entwickelt werden, die sich zur Messung der genannten Eigenschaften eignen.
- (3) Bewerber für Führungspositionen werden mit den genannten Testverfahren untersucht; diejenigen, die die besten Testwerte erreichen, haben künftig mit der größten Wahrscheinlichkeit Führungserfolg.

Die Vielzahl der empirischen Analysen zum Auffinden von Führungseigenschaften wurde in verschiedenen Überblicksartikeln zusammengefasst (NEUBERGER, 1976; GEBERT & V. ROSENSTIEL, 2002; V. ROSENSTIEL, 2007). Tatsächlich fand man bei einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen einen korrelativen Bezug zum Führungserfolg bzw. zum Erreichen einer Führungsposition. Man hat versucht, die wichtigsten Befunde zu gruppieren:

- (1) Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilskraft);
- (2) Leistung (Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung);

- (3) Verantwortlichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch sich auszuzeichnen);
- (4) Teilnahme (Aktivität, Soziabilität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor);
- (5) Status (sozioökonomische Position, Popularität).

Das klingt plausibel. Die Probleme werden jedoch dann deutlich, wenn man ins Detail geht. Das sei am Beispiel einer „Führungseigenschaft“, der Intelligenz, gezeigt.

Persönlichkeitsmerkmal	Anzahl der Studien	durchschnittliche Korrelation	höchste Korrelation	niedrigste Korrelation	Quelle
Intelligenz	15	.26	.90	-.14	Stogdill (1948)

Tab. 1: Zusammenhang zwischen Intelligenz und Führungserfolg

Hier zeigt die Forschung, dass zwar Indikatoren der Intelligenz meist deutlich positiv mit dem Führungserfolg verbunden sind (SCHMIDT & HUNTER, 1998), jedoch ist die Streuung groß. Manche Studien weisen eine sehr enge Beziehung nach, in anderen besteht überhaupt keine. Die Ursachen dürfen nicht allein darin gesucht werden, dass zur Operationalisierung von Führung bzw. Führungserfolg einerseits und von Intelligenz andererseits unterschiedliche Verfahren oder Messvorschriften herangezogen wurden, sondern primär darin, dass in den meisten dieser Untersuchungen Führung in höchst unterschiedlichem Kontext analysiert wurde, d. h. keineswegs allein in Betrieben, sondern auch in Schulen, Freizeitorganisationen etc., und dass zudem auch nicht danach differenziert wurde, wer zu welchen Zielen geführt werden sollte.

Es ist offensichtlich, dass man die Führungssituation mitbedenken muss. Abbildung 1 visualisiert dies. Die Führungseigenschaften bestimmen zwar das Verhalten, aber nur im Zusammenspiel mit der konkreten Führungssituation bedingen sie das Führungsverhalten. Dieses Führungsverhalten – vermittelt über das Verhalten der Geführten – hat in bestimmten Situationen Erfolg, in anderen Misserfolg zur Konsequenz.

Unter spezifischen Bedingungen dürften bestimmte Eigenschaften der Person sich realisieren und verhaltenswirksam werden, und zwar in einer solchen Weise, dass dadurch der Führungserfolg gefördert wird, in anderen dagegen haben sie kaum Einfluss auf das Verhalten. Oder das durch die Situation mitprovozierte Verhalten steht dem Führungserfolg eher im Wege. Dem versucht man heute im Rahmen des Assessment Center mit sogenannten „situativen Verfahren“ oder mit dem „multimodalen Interview“ (SCHULER, 2001) gerecht zu werden, indem man zum einen die konkrete künftige Führungssituation durch situative Übungen spezifisch zu simulieren trachtet und indem man die Eigenschaften der zu Beurteilenden eher verhaltens- als eigenschaftsbezogen erfasst. Also: Wie geht der Bewerber mit einer konkreten komplexen Organisationsaufgabe um, statt der Beantwortung von Fragen wie: „Baum verhält sich zu Wald, wie Gras zu X.“

Auf ein weiteres Problem empirischer Untersuchungen zur Fundierung der Eigenschaftentheorie sei verwiesen. Positive Korrelationen werden fast stets in dem Sinne interpretiert, dass die Eigenschaft die Ursache des Führungserfolgs sei. Daraus ergibt sich auch die Legitimation, eigenschaftsbezogene Tests zur Führungsauslese zu verwenden. Es ist aber durchaus denkbar, dass andere Kausalitäten wirken, z. B. nach dem Konzept: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand“. In diesem Sinne ist es sehr wohl vorstellbar, dass Selbstsicherheit nicht nur Ursache von Führungserfolg, sondern Führungserfolg zumindest auch Ursache von Selbstsicherheit sein kann. Die Analysen machen zumindest plausibel, dass beide Wirkrichtungen

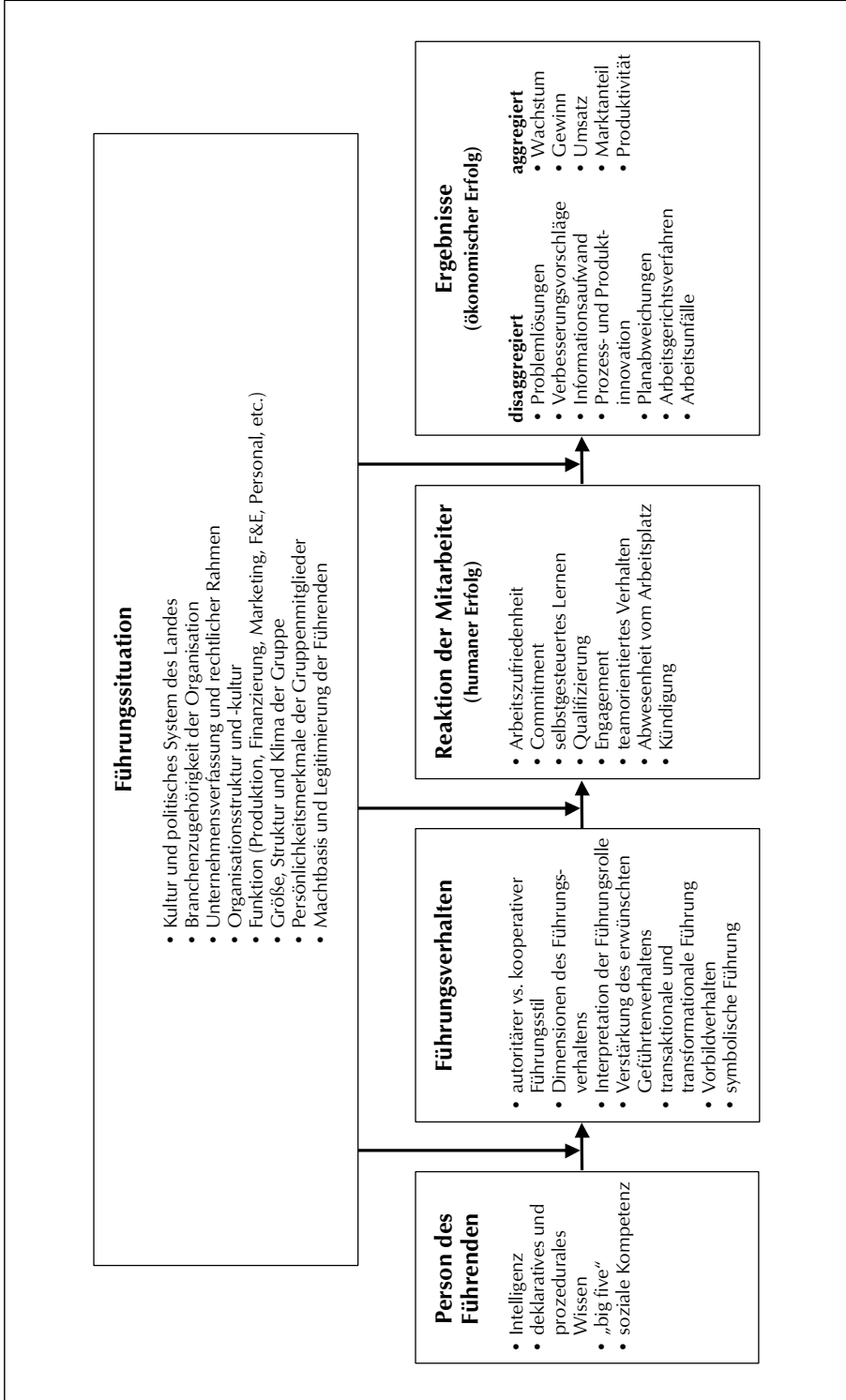


Abb. 1: Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Führungsverhalten, Führungsverhalten, Führungsverhalten und Führungserfolg im theoretischen Modell

anzunehmen und zudem gelegentlich möglicherweise Drittvariablen (z. B. Sozialschicht) für Persönlichkeitsmerkmale einerseits und Führungserfolg andererseits verantwortlich sind.

Die Kritik der Eigenschaftentheorie der Führung hatte allerdings gelegentlich die Überinterpretation zur Folge, dass Persönlichkeitseigenschaften gänzlich irrelevant für den Führungserfolg seien. Dies allerdings lässt sich aus den vorliegenden Daten keinesfalls ableiten (vgl. SCHULER, 2006, sowie Kapitel 4.8 in seinem Beitrag „Auswahl von Mitarbeitern“, in diesem Band).

Grob vereinfachend darf man festhalten: Wer als Führungskraft erfolgreich sein will, sollte über eine

- mindestens durchschnittliche Intelligenz verfügen,
- gute soziale Kompetenz aufweisen, d. h. sich auf ganz unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Situationen einstellen können,
- hohe Zielbindung unter Beweis stellen, d. h. die Motivations- und Willensstärke haben, ein für wichtig erkanntes Ziel auch bei Widerständen zu verfolgen,
- Offenheit für neue Erfahrungen zeigen, sich also flexibel auf die Herausforderungen einer sich wandelnden Situation einstellen können,
- ausgeprägte Lernfähigkeit und -bereitschaft haben, zu verstehen als Kompetenz, sich selbstorganisiert auf neue Situationen einzustellen und sich von alten – bisher erfolgreichen – handlungsorientiert zu verabschieden.

Vor darüber hinausgehenden Generalisierungen muss jedoch gewarnt werden, d. h., die Eigenschaften müssen vor dem Hintergrund der Führungssituation und vor dem Hintergrund anderer Persönlichkeitsmerkmale der Person interpretiert werden, mit denen sie in Interaktion stehen. Dem suchen die heute wohl besten Methoden der Führungskräfteauswahl – Assessment Center-Technik, biografische Inventare, situative Tests, strukturierte Interviews – gerecht zu werden. Über das konkrete Vorgehen sowie über die Stärken und Schwächen dieser Methoden berichtet SCHULER in seinem Beitrag „Auswahl von Mitarbeitern“ in diesem Band.

3.2 Der Führungsstil

Nicht nur die Eigenschaftentheorie, auch die experimentelle Führungsstilforschung geht davon aus, dass stabile Persönlichkeitszüge den Führungserfolg bestimmen.

Ausgangspunkt dieser Forschung waren politisch motivierte Experimente (LEWIN, LIPPITT & WHITE, 1939). Durch experimentelle Bedingungsvariation wurden drei Führungsstile „hergestellt“. Es handelte sich um den „autoritären“, den „demokratischen“ und den „Laissez-faire“-Stil. In diesen Untersuchungen fand man bei Jugendlichen in den USA der späten 30er-Jahre, dass

- die Mehrzahl der Schüler mit dem demokratischen Führungsstil zufriedener war,
- sich in den autoritär geführten Gruppen ein aggressives Klima entwickelte,
- bei Anwesenheit des Führers die Leistung in den autoritär geführten Gruppen höher lag, dagegen in demokratisch geführten Gruppen bei Abwesenheit des Führers.

Ähnliche Untersuchungen experimenteller Art wurden in der Folge vielfach durchgeführt, wobei meist zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil unterschieden wurde. Dabei zeigte es sich, dass die von LEWIN gefundenen Ergebnisse – zumindest hinsichtlich des Leistungskriteriums – nicht generalisiert werden können. Ein Vergleich 30 experimenteller Führungsstiluntersuchungen durch NEUBERGER (1972), den Tabelle 2 wiedergibt, verdeutlicht dies.

	Überlegenheit des		Keine eindeutige Überlegenheit eines Führungsstils
	autoritären Führungsstils	kooperativen Führungsstils	
Leistung	9	8	6
Einstellungen	6	17	5

Tab. 2: Beeinflusst der Führungsstil die Leistung und die Zufriedenheit?

SEIDEL (1978), der auch Felduntersuchungen in seine Führungsstilanalysen einbezog, kam zu ähnlichen Befunden. Ganz offensichtlich kommt es auch hier auf die Situation entscheidend an: Bei bestimmten Aufgabenstellungen, Arbeitsgruppenstrukturen, Persönlichkeitsmerkmalen der Geführten, gesellschaftlichen Normsystemen etc. führt eher der autoritäre, in anderen Bedingungen eher der kooperative Führungsstil zu besseren Leistungen, bzw. erfüllt die Erwartungen der Geführten und löst dort positive Einstellungen im Sinne der Zufriedenheit aus.

Auf ein grundlegendes Problem der experimentellen Führungsstilforschung sei hingewiesen. Sie geht letztlich mit anderen Begriffen und anderen Operationalisierungen von gleichen Grundannahmen wie die Eigenschaftentheorie aus, da sie den Führungsstil implizit als Persönlichkeitskonstante versteht: Durch entsprechende Manipulation der Versuchsbedingungen hatten die Führenden in den Experimenten sich kooperativ, d. h. Partizipation zulassend, oder autoritär, d. h. keine Partizipation zulassend, zu verhalten und zwar ohne Rücksicht auf die Situation. Reales Führungsverhalten aber ergibt sich stets aus der Interaktion zwischen Person und Situation. Diese wurde in den Führungsstilexperimenten durch den Versuchsaufbau explizit ausgeschlossen.

Vor einer Generalisierung der experimentellen Befunde auf Führungssituationen in Organisationen muss also gewarnt werden. Es dürfte kaum Führungskräfte geben, die immer – ohne Rücksicht auf die Situation – autoritär oder kooperativ sind. Ähnlich vorschnell wäre es, in Trainingsprogrammen alle Führungskräfte ausschließlich auf den kooperativen Führungsstil „einzuschwören“, wie es in vielen Unternehmen geschieht. Es gibt nicht „den besten Führungsstil“.

3.3 Dennoch: Die Person ist wichtig

Wo immer Menschen gemeinsam zielbezogen handeln, finden wir bestimmte Formen von Hierarchie. In ihrer Art und Ausprägung allerdings werden sie sich unterscheiden. Personen in Führungspositionen können einerseits beispielsweise als reine Funktionsträger erlebt werden, die auf Grund ihrer fachlichen Kompetenz und/oder sie begünstigender Personalentscheidungen führen, aber grundsätzlich austauschbar erscheinen. Die Art ihrer Führung – richtig verstanden – wird von der Kompetenz der ihnen Unterstellten abhängen. Sind diese in fachlichen Belangen auch im Detail weniger qualifiziert als der Führende, so wird dieser vor allem durch Befehl (Ziele und Wege werden vorgegeben) oder präzisen Auftrag (das Ziel wird definiert, der Weg freigestellt) zu führen suchen. Ist dagegen, wie bei hochrangigen Spezialisten häufig, die Kompetenz der Geführten in den Detailfragen höher als die des Vorgesetzten, so wird die Führung durch Delegation erfolgen, d. h., es werden Aufgaben mit den dazugehörigen Rechten und Verantwortlichkeiten übertragen, innerhalb derer der Stelleninhaber selbst aktiv werden, Ziele setzen und Wege finden muss (HERSEY & BLANCHARD, 1977). Führung wird in diesem Fall zur Koordination der Spezialisten.

All dieses stellt sich nicht selten ganz anders dar, wenn die Person des Führenden kraft ihres Charismas oder auf Grund historischer oder struktureller Gründe erlebnismäßig „allgegenwärtig“

tig“ und „nicht austauschbar“ erscheint. Derartige Strukturen finden wir – um ein anschauliches Beispiel zu bringen – auf Schiffen vor, auf denen der Kapitän zum dominierenden Bestandteil der erlebten Organisationswirklichkeit erstarkt. Er ist allgegenwärtig; man kann sich ihm nicht entziehen, sich nicht nach Dienstschluss in eine von ihm nicht bestimmte Welt zurückziehen, sondern ist stets und immer im Umfeld seiner Gegenwart und lebt in der von ihm geformten und bestimmten Umgebung.

Nun ist Hierarchie etwas, was vermutlich auch im genetischen Code des Menschen verankert ist. So finden wir bei höheren Säugetieren und Menschen gleichermaßen, dass der Mächtige, der hierarchisch hoch Stehende, häufiger angesehen und beobachtet wird als andere Mitglieder der Sippe, des Verbandes oder der Gruppe. Man orientiert sich an seinen zustimmenden oder ablehnenden Reaktionen, steuert dadurch eigenes Verhalten und richtet sich nicht selten nach seinem Vorbild. Zeigen kleine Gesten, zustimmende Bemerkungen, anerkennende Kommentare etc., dass der Führende bestimmte erwünschte Verhaltensweisen oder Verhaltensergebnisse der Geführten wahrnimmt und positiv wertet, so wird die Aufmerksamkeit der Geführten spezifisch auf diese Verhaltensweisen oder Verhaltensergebnisse gelenkt. Es erfolgt ganz unausgesprochen zielbezogene Führung.

Ist ein bestimmter Stil des Umgangs miteinander, der das Unternehmen kennzeichnet, aus einer langen Tradition erwachsen und der Führende mit dieser Tradition identifiziert, so wird die daraus ableitbare Zielsetzung zur persönlichen Botschaft, die – über die Vorbildfunktion – von der Mannschaft übernommen wird. Über die Person kommt es zur Identifikation vieler mit dem Ziel.

4. Dimensionen des Führungsverhaltens

Den realen Gegebenheiten in Organisationen näher als die Führungsstilforschung steht der Versuch, beobachtbares Führungsverhalten von Vorgesetzten zu beschreiben, zu messen und in seiner Wirkung in Bezug auf bestimmte Kriterien des Erfolges zu analysieren. Besonders intensiv wurde dies im Rahmen der sogenannten Ohio-Studien betrieben (FLEISHMAN, 1973).

Zutreffend ausgegangen wurde von der Überlegung, dass Geführte das Verhalten der Führenden unmittelbar erleben und damit gültiger beschreiben können als Vorgesetzte, Kollegen oder Experten. Entsprechend wurden mit erheblichem empirischen Aufwand (vgl. FLEISHMAN, 1973; NEUBERGER, 2006) verschiedene Fragebögen entwickelt, mit deren Hilfe Geführte das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten anonym beschreiben sollten. Faktorenanalysen dieser und ähnlicher Untersuchungen erbrachten eine Vielzahl voneinander abhebbarer Führungsverhaltensdimensionen. Nahezu alle Untersuchungen bestätigten allerdings die beiden mit den höchsten Ladungen ausgestatteten, orthogonal zueinander stehenden Faktoren der Ohio-Untersuchungen:

- „Consideration“ (= praktische Besorgtheit, Mitarbeiterorientierung);
- „Initiating structure“ (= Aufgabeninitiierung und -strukturierung, Aufgaben- oder Leistungsorientierung).

Die Feststellung, dass diese Verhaltensdimensionen statistisch voneinander unabhängig sind, darf als Erkenntnisfortschritt gelten (vgl. Abbildung 2). Denn die bislang dominierenden Vorstellungen der Michigan-Schule (LIKERT, 1961) waren von zwei Polen auf einer Dimension ausgegangen, d. h., es wurde angenommen, dass ein Vorgesetzter entweder an den Sachzielen und Aufgaben oder aber an den Mitarbeitern und ihren Bedürfnissen orientiert ist.

Das Aufzeigen der Unabhängigkeit dieser beiden Dimensionen erscheint nicht nur empirisch bedeutsam, sondern ist auch theoretisch begründbar: Bei der Führung von Gruppen gilt es ja