ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Winkler, Ingo

Research Report

Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung

Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 2

Provided in Cooperation with:
Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaften

Suggested Citation: Winkler, Ingo (2004) : Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung, Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 2, Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft, Chemnitz, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-200910086613

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/58210

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Schriften zur Organisationswissenschaft

Nr. 2

- Lehrmaterial -

Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung

Ingo Winkler

2004

Herausgeber: Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft
TU Chemnitz
Reichenhainer Str. 39
09107 Chemnitz

ISSN: 1612-7218

Erscheinungsweise: mehrmals jährlich in elektronischer Form (PDF-Datei)

Internetadresse der Reihe: www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5

Hinweis zum Copyright:

Die in den Schriften zur Organisationswissenschaft veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendete Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Weitergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur als Einzelkopien hergestellt werden.

Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54(2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, D-80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Inhaltsverzeichnis

1 Ziel und Vorgehensweise 2
2 Exkurs: Merkmale neuerer theoretischer Ansätze der Führungsforschung 3
3 Attributionstheoretische Führungsansätze 4
3.1 Darstellung des Ansatzes 4
3.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 13
4 Idiosynkrasiekreditmodell der Führung 14
4.1 Darstellung des Ansatzes 14
4.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 16
5 Theorie der Führungsdyaden 17
5.1 Darstellung des Ansatzes 17
5.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 22
6 Symbolische Führung 23
6.1 Darstellung des Ansatzes 23
6.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 25
7 Neocharismatische Führung 26
7.1 Darstellung des Ansatzes 26
7.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 33
8 Mikropolitik als führungstheoretischer Ansatz 35
8.1 Darstellung des Ansatzes 35
8.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 38
9 Kooperative Führung 38
9.1 Darstellung des Ansatzes 38
9.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 42
10 Psychodynamischer Führungsansatz 43
10.1 Darstellung des Ansatzes 43
10.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 47
11 Rollentheorie der Führung 48
11.1 Darstellung des Ansatzes 48
11.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 53
12 Soziale Lerntheorie der Führung 54
12.1 Darstellung des Ansatzes 54
12.2 Kritische Würdigung des Ansatzes 59
13 Resümee 59
Literatur 61

1 Ziel und Vorgehensweise

Das vorliegende Lehrmaterial hat zum Ziel, in gestraffter Form einen Überblick über die häufigsten Theorien bzw. theoretischen Ansätze der neueren Führungstheorie zu geben. Damit will es nicht in Konkurrenz zu anerkannten Übersichtswerken treten, soll aber neuere theoretische Ansätze insbesondere für Studierende relativ kurz und hinreichend umfassend darstellen. Hiermit ist auch schon das geplante Einsatzgebiet umrissen. Das Lehrmaterial soll als eine Grundlage zur grundhaften und/oder erweiterten Beschäftigung mit neueren Führungstheorien in der Lehre dienen.

Die konkrete Auswahl der in die nachfolgende Darstellung eingeflossenen Theorien erfolgte in zweifacher Hinsicht. Zum einen lassen sich eine Reihe von Merkmalen neuerer theoretischer Ansätze der Führungsforschung ausmachen, mit Hilfe derer man sie von eher klassischen Ansätzen[1] abgrenzen kann. Diese Merkmale werden im nachfolgenden Exkurs dargestellt. Zum anderen wurde die Führungsliteratur, insbesondere die Standard- und Überblickswerke von Kunczik (1972b), Bryman (1986), Hunt et al. (1987), Bass (1990), Wiendieck/Wiswede (1990), Yukl (1994), Kieser et al. (1995), Neuberger (1995d), Grint (1997), Northouse (1997), Weibler (2001), Yukl (2001), Neuberger (2002), gesichtet, um einen Überblick über relevante neuere führungstheoretische Konzepte zu erhalten. Dabei wurde sich auf solche Ansätze konzentriert, die man als ausgearbeitet und als eigenständig abgrenzbar bezeichnen kann, und welche man anhand ihres Auftauchens in den erwähnten Quellen als zentral für die neuere Führungsforschung interpretieren kann.

Die beschriebene kombinierte Auswahl führte zu einem Set von zehn Ansätzen, insbesondere sind dies:

- Attributionstheoretische Führungsansätze,
- Idiosynkrasiekreditmodell der Führung,
- Theorie der Führungsdyaden,
- Symbolische Führung,
- Neocharismatische Führung,
- Mikropolitik als führungstheoretischer Ansatz,
- Kooperative Führung,
- Psychodynamischer Führungsansatz,
- Rollentheorie der Führung,
- Soziale Lerntheorie der Führung.[2]

Die nachfolgende Darstellung gliedert sich wie folgt. Nach einem Exkurs zu Merkmalen neuerer theoretischer Ansätze der Führungsforschung werden die zehn führungstheoretischen Ansätze nacheinander dargestellt. Innerhalb dieser Darstellung werden, die wichtigsten Grundgedanken und relevantesten Strömungen aufgezeigt. Daran anschließend erfolgt eine kurze Wertung des jeweiligen führungstheoretischen Ansatzes.

---

[1] Als klassische theoretische Ansätze der Führungstheorie werden im Allgemeinen die Eigenschaftstheorie, die Verhaltenstheorie und die Situative Theorie der Führung verstanden.

[2] Bei Neuberger (1995d) und (2002) findet sich noch die Theorie der Systemischen Führung. Man kann durchaus darüber streiten, ob diese eine Theorie der Personalführung oder der Unternehmensführung darstellt. So weißt Neuberger darauf hin, dass es sich bei Systemischer Führung um einen Hybridbegriff mit sich eigentlich ausschließenden Elementen handelt. System wird im Allgemeinen mit Ganzheitlichkeit, Selbstorganisation und Selbstreferenz in Verbindung gebracht, wogegen Führung einseitige und individuelle Einflusswirkung sowie Fremdbestimmung adressiert (vgl. Neuberger 2002:597). Zudem blendet die Systemtheorie systematisch den Menschen aus und man hat zum Teil den Eindruck, dass bei Systemischer Führung die Akteure lediglich die Lückenbüßer des Systems darstellen. Aus diesem Grund habe ich die Systemische Führung in diese Übersicht nicht aufgenommen, da ich sie eher als Theorie der Unternehmensführung begreife.

2 Exkurs: Merkmale neuerer theoretischer Ansätze der Führungsforschung

Die Orientierung auf neuere Theorien geht notwendig mit einem Ausblenden klassischer führungstheoretischer Ansätze, wie Eigenschafts-, Verhaltens- und situativen Ansatz einher. Dies erfolgt insbesondere unter Bezug auf die vielfältige Kritik, die den klassischen Führungsansätzen nur einen einseitigen und eingeschränkten Blick auf die Führungsrealität bescheinigt. So wird *erstens* die Annahme eines einseitigen personalen Einflusses der Führungsperson auf Geführte kritisiert (vgl. z.B. Biedermann 1989:9, Neuberger 1995d:177). Führungskräfte werden klassischerweise „...als etwas *qualitativ* anderes..." (Neuberger 1995d:177, Hervorhebungen im Original) sowie als aktive Macher im Führungsprozess begriffen, wogegen Geführte als passiv und reaktiv Handelnde angesehen werden. *Zweitens* werden in klassischen Führungstheorien Führungsverhältnisse in Anlehnung an die formale Unternehmenshierarchie fast immer als sozial vorstrukturierte Situation verstanden. Es ist immer klar, wer Vorgesetzter und wer Mitarbeiter ist und demzufolge auch, wer die Macht und das Sagen hat und wer nicht. *Drittens* wird ein weitgehendes Fehlen empirischer Evidenz angemahnt (vgl. z.B. Kunczik 1972a:265, Bryman 1996:277 und 1999:27, Heller 2002:389). Es zeigt sich, dass die alleinige Konzentration auf personelle Eigenschaften, Verhaltensmuster oder situative Faktoren zur Erklärung von Führung nicht ausreicht. Die kritischen Argumente zusammenfassend kann in Anlehnung an Chemers (1997:26) gesagt werden, dass es sich nach über 50jähriger Führungsforschung, die im Wesentlichen durch Eigenschafts-, Verhaltens- und situativen Ansatz geprägt war, gezeigt hat, dass einfache Antworten, welche die universelle Gültigkeit von Eigenschaften, Verhalten oder Stilen betonen, für die Erklärung der Dynamiken des Führungsprozesses ungeeignet sind (vgl. so ähnlich auch Yukl 1994:72, Ridder 1999:529f.).

Was zeichnet jedoch neuere Führungsansätze hinsichtlich einer möglichen angemesseneren Erklärung von Führung aus? Zudem stellt sich die Frage, ob diese Merkmale wirklich neu sind oder ob es sich hierbei lediglich um neuen Wein in alten Schläuchen handelt (vgl. Bass 1995:10f.)? In Anlehnung an Neuberger (1995d:177) sowie Lang (2002) lassen sich folgende Merkmale neuerer Führungsansätze aufzeigen:

1. Die Mehrzahl der neueren Ansätze konzeptualisiert den Führungsprozess als Interaktionsprozess.[3] Im Gegensatz zu den in klassischen Theorien dominierenden Bezug auf den Führer, seine Eigenschaften und sein Handeln wird in den neuen Ansätzen von Führung als Prozess bzw. einer wechselseitigen Einflussnahme ausgegangen (vgl. auch Yukl 1994:3). Daran anschließend wird häufig nicht von einer vorstrukturierten Situation ausgegangen in der von vornherein feststeht, wer Führer und Geführter ist. Mitglieder der Organisation, egal welche formale Position sie begleiten, werden überwiegend als bewusst handelnde, strategische Akteure gesehen, die auf Basis eigener und gemeinsamer Interessen bestimmte Ziele verfolgen und sich wechselseitig beeinflussen. Somit können alle Mitglieder einer Organisation führen und eine klare Unterscheidung in Führungskraft und Geführten ist auf formaler Basis nicht möglich. „Thus, leadership like other categories that are used to classify people, may be a „fuzzy category" (Lord et al. 1982:109; Hervorhebungen im Original).
2. In fast allen Konzepten wird die Bedeutung der subjektiven Wahrnehmung für die Entstehung und Ausgestaltung der Führungsbeziehung betont. Die Akteure handeln nicht auf der Basis einer „objektiven Realität" in der nur das Leistungskriterium zählt, sondern auf der Grundlage ihrer jeweiligen subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen, in die vergangene Erfahrungen ebenso einfließen, wie aktuelle Wahrnehmungen und Erwartungen. Durch ihr soziales Handeln, insbesondere durch Wahrnehmungen und Attributionen, konstruieren sie die „Führungsrealität" (vgl. auch Hunt 1984:276).

[3] Damit erfüllen sie zu einem guten Teil die von Dachler (1988:222f.) aufgestellte Forderung, dass die Führungsforschung an den Beziehungen zwischen den Menschen als Grundelement der sozialen Welt festmachen soll.

3. Neuere Führungsansätze gehen von einem anderen Bild des Führungskontextes aus. Dieser wird als komplex, dynamisch und insbesondere mehrdeutig angesehen. So spielen Vielfalt und Vielschichtigkeit sowie starke Vernetzung der Umweltfaktoren, anstatt einfacher Kausalitäten, und die Betonung des Wandels eine wichtige Rolle. Führung ist „...a sequence of multidirectional, reciprocal influence processes among many individuals at different levels, in different subunits, and within executive teams (Yukl 1994:459). Führung kann demzufolge nicht unabhängig von der Logik und Dynamik des sozialen Systems verstanden werden, in die sie eingebettet ist, denn „...changes in organizations over time, require a multifaced explanation in which personal leadership will remain a constituent in a much broader concept..." (Heller 2002:399).
4. Lang (2002) nennt noch ein letztes Merkmal, das jedoch nicht durchgängig für alle neueren Ansätze gilt. Neuere führungstheoretische Ansätze betonen stärker die Funktion der Führungsforschung in Richtung auf Beschreiben und Verstehen im Gegensatz zu (schnellen) Handlungsempfehlungen und normativen Modellen. Wenn dennoch Handlungsempfehlungen gegeben werden, dann erfolgt dies in der Regel vorsichtiger, weniger generalisierend und seltener aus einer Machbarkeitsphilosophie heraus, sondern unter Akzeptanz und Annahme von Grenzen des Führungshandelns.

Die Mehrzahl der neuen führungstheoretischen Konzepte geht, sicher graduell unterschiedlich, davon aus, dass Führungssituationen überwiegend unter Berücksichtigung dieser Aspekte gekennzeichnet werden können.[4] Auch wenn teilweise traditionelle Erklärungsmuster in die Argumentation neuerer führungstheoretischer Ansätze eingebaut werden, so verstehen sich diese als Weiterentwicklung klassischer Ansätze. Die Auswahl der in dieser Arbeit verwendeten Ansätze erfolgte insbesondere unter dem Gesichtspunkt, dass sie durch die oben aufgezeigten gemeinsamen Charakteristika gekennzeichnet sind und sich somit von einem starren und damit eingeschränkten Verständnis von Unternehmen, Hierarchien und somit quasi vorgefertigten Führungskontexten lösen. Führung wird als eher offener Interaktions- und Handlungsspielraum verstanden, dessen Ergebnis nicht oder nur selten vorhersehbar ist.

3 Attributionstheoretische Führungsansätze

3.1 Darstellung des Ansatzes

Die Attributionstheorie befasst sich ganz allgemein damit, wie Personen Urteile über die Ursachen bestimmter Ereignisse bilden. Das schließt auch Urteile über das Verhalten anderer Personen und über das eigene Verhalten ein. Sie geht nach Meinung vieler, die sich mit attributionstheoretischen Führungsansätzen befassen, insbesondere auf Heider (1958) sowie Kelley (1967, 1972, 1973) zurück.[5] Dabei wird argumentiert, dass Laienbeobachter Methoden der Ursachenzuschreibung benutzen, die ganz ähnlich denen des induktiven Vorgehens in der Wissenschaft sind. Der Laie versucht, die Ursachen von beobachteten Ereignissen und Handlungen zu ergründen, indem er Schritt für Schritt Hinweise zusammenfügt, die zur Erklärung des Ereignisses oder der Handlung dienen können. Das bedeutet, dass wir ständig versuchen, Ursachen für die in unserem Alltag gemachten Beobachtungen (z.B. ein Verkehrsunfall oder der Nervenzusammenbruch eines Kollegen) und Erfahrungen (z.B. das Durchfallen durch eine Prüfung) zu ergründen. Attributionen spielen demzufolge wichtige Rollen bei Katego-

[4] In Anlehnung an die Übersicht von Hunt (1991:45f.), der verschiedene Führungsansätze auf einem Kontinuum von „objektivistisch" bis „subjektivistisch" anordnet, lassen sich die hier thematisierten neueren führungstheoretischen Ansätze eher der subjektivistischen Perspektive zuordnen. Auch Waldmann (1999) unternimmt in seiner Arbeit den Versuch, ausgewählte führungstheoretische Ansätze im wissenschaftstheoretischen und sozialwissenschaftlichen Hintergrund zu verorten. Nach ihm wären die hier untersuchten Führungstheorien fast alle dem interpretativen und radikal-konstruktivistischen Paradigma zuzuordnen.

[5] Nach Calder (1977:192ff.) sind auch die Ausführungen von Jones/Davis (1965) als ein Element der Attributionstheorie zu nennen.

risierungsprozessen, der Reduktion von Vieldeutigkeit und der Erhöhung der Fähigkeit, eigenes und fremdes Handeln zu verstehen (vgl. u.a. Mitchell 1995:847). Dadurch das Ereignissen sowie Handlungen konkrete Ursachen zugeschrieben werden, werden diese vom Betrachter geordnet und mit Sinn versehen. Darauf aufbauend ist er in der Lage, sein eigenes Verhalten zu bestimmen.

Insbesondere das Verständnis und die Kontrolle von Handlungen anderer Personen ist nach Neuberger (1995d:201) der Grund, warum die Attributionstheorie für die Führungsforschung interessant ist.[6] In Anlehnung an die klassische Attributionsforschung können sich Attributionsprozesse innerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung sowohl auf die Selbsteinschätzung des Führers bzw. Geführten als auch auf die Fremdwahrnehmung des jeweiligen Interaktionspartners beziehen (vgl. Waldmann 1999:172). Somit wäre es prinzipiell möglich, vier unterschiedliche Arten von Attributionen zu untersuchen (vgl. ebenda). Im Bereich der Führung ist jedoch eine Verarbeitung der Attributionstheorie in „nur" zwei Richtungen – beschränkt auf die Fremdwahrnehmung - zu beobachten, Führung als attribuierte Eigenschaft durch die Mitarbeiter (eigenschaftsorientierte Attributionstheorie) und Führung als Verhaltensreaktion aufgrund von Attributionen durch Vorgesetzte (verhaltensorientierte Attributionstheorie) (vgl. Abbildung 1).

Subjekt der Attribution / Objekt der Attribution	Führer	Geführter
Führer	Leistungsverhalten des Führers	**Führung als attribuierte Eigenschaft**
Geführter	**Führung als Attributionsreaktion**	Leistungsverhalten des Geführten

Abbildung 1: Attributionen in Führungsprozessen (vgl. Staehle 1999:368)

„Die eine Forschungsrichtung hat sich auf die Attributionen konzentriert, die Untergebene in Bezug auf das Verhalten ihrer Vorgesetzten vornehmen, während die andere Richtung sich auf die Attributionen des Vorgesetzten in Bezug auf das Verhalten ihrer Untergebenen konzentriert" (Mitchell 1987:699). Dieser Argumentation folgend werden im Weiteren die zwei Forschungsrichtungen dargestellt, wobei sich auf deren Hauptvertreter konzentriert wird.

Eigenschaftsorientierte Attributionstheorie der Führung

Die eigenschaftsorientierte Attributionstheorie (vgl. Staehle 1999:370ff.) geht wesentlich auf einen Beitrag von Calder (1977) zurück und wurde durch die Arbeiten von Lord und Kollegen ergänzt (vgl. z.B. Lord et al. 1984). Führung ist nach diesem Ansatz eine Persönlichkeitsdisposition, die nicht unabhängig von den Geführten existiert, sondern nur in deren Wahrnehmung (vgl. Calder 1977:202). Führung kann jedoch nicht direkt beobachtet werden. Die Individuen einer Gruppe beobachten das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder bzw. schließen auf bestimmtes Verhalten anhand beobachteter Wirkungen. Basierend auf den so gesammelten Informationen schreiben sie anderen Personen Führungseigenschaften zu. Hierbei existiert keine Sicherheit darüber, ob diese Zuschreibung richtig ist. Calder versucht in dem von ihm entwickelten Modell zu erklären, wie diese Attribution erfolgt und damit

[6] Nach Weibler (2001:142) wird die Attributionstheorie seit Ende der siebziger Jahre auf den Führungsbereich angewandt.

auch, warum bestimmte Eigenschaften als Führungseigenschaften wahrgenommen werden. Das Modell ist vierstufig aufgebaut (vgl. Abbildung 2).

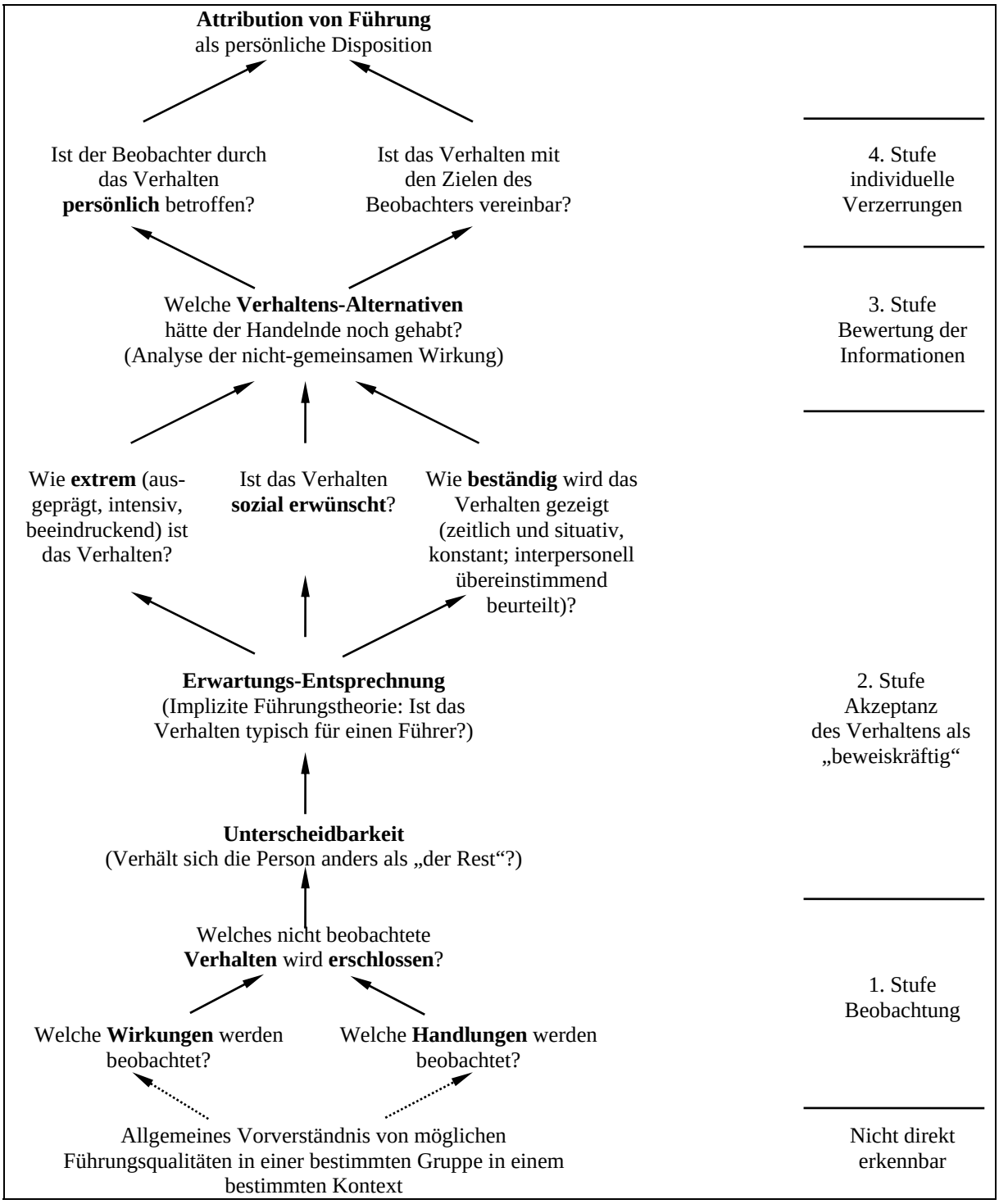


Abbildung 2: Flussdiagramm des Attributionsmodells nach Calder (vgl. auch Neuberger 1995d:210)

Im Anschluss an Heiders naive Psychologie geht Calder davon aus, das Führung eine Alltagskonzept ist, welches bestimmte persönliche Qualitäten beinhaltet, die sich in unseren gewöhnlichen Umgangsprache beschreiben lassen. Diese Qualitäten oder das so genannte allgemeine Vorverständnis von Führung variiert a) von Gruppe zu Gruppe (z.B. Straßengang vs. Managerseminar) und b) mit der Situation. Gleichwohl existieren diese Vorstellungen in den Köpfen von Menschen und wirken auf den Zuschreibungsprozess von Führung.

In der ***ersten Stufe*** beobachtet ein Gruppenmitglied das Verhalten anderer Gruppenmitglieder. Verhalten kann dabei direkt beobachtet werden oder es wird von beobachteten Wirkungen auf Verhalten geschlossen[7]. Zwei Aspekte sind in dieser Hinsicht wichtig. Zum einen wird Verhalten eigentlich nie nur als reiner Verhaltensakt beobachtet, sondern es werden immer Bezüge zu möglichen Auswirkungen oder Ergebnissen dieses Verhaltens hergestellt (vgl. Calder 1977:193). Das bedeutet, das Verhalten „Einbringen eines Vorschlages" wird immer auch unter dem Gesichtspunkt beurteilt, welche Auswirkungen dieses Verhalten (z.B. die Nützlichkeit dieses Vorschlages) hat oder haben könnte. Zum zweiten schlussfolgern die Mitglieder einer Gruppe von Verhaltensweisen, die sie bei anderen Mitgliedern beobachten, auf weitere (nicht direkt beobachtete) Verhaltensweisen. Redet z.B. ein Gruppenmitglied sehr viel kann dies die Möglichkeit erhöhen, dass ihm Führungseigenschaften zugeschrieben wird. Dies ist deshalb der Fall, weil vom beobachteten Verhalten „viel reden" andere mögliche Verhaltensweisen (z.B. „kann überzeugen", „kennt wichtige Leute") abgeleitet werden, die diese Person ebenfalls haben könnte (vgl. Calder 1977:197).

In der ***zweiten Stufe*** wird das beobachtete Verhalten zunächst dahingehend geprüft, ob es sich vom Verhalten anderer unterscheidet, „...wenn ein Trainer genau dasselbe macht wie die Spieler, kann er nicht als Führer ausgemacht werden..." (Neuberger 1995d:209 und 2002:559). Diese Überprüfung der Unterscheidbarkeit erfolgt in Anlehnung an Kelleys Ausführungen zur Unterschiedlichkeit (vgl. Kelley 1967). Der Beobachter versucht zu analysieren, ob das von ihm beobachtete bzw. erschlossene Verhalten sich von dem anderer Gruppenmitglieder unterscheidet. Ob und wie gut dies gelingt, hängt vom Auftreten unterschiedlicher Verhaltensweisen in einer Gruppe ab. Wenn nur wenig Verhaltensunterschiede existieren, so hat der Beobachter keine Informationen, auf welche Verhaltenweisen er sich bei seiner Analyse konzentrieren soll. Existieren hingegen große Verhaltensunterschiede, so lassen sich leicht einzelne Verhaltensweisen heranziehen, die als Attributionsgrundlage diesen können.

Weiterhin wird das als unterschiedlich identifizierte Verhalten mit Erwartungen verglichen, die der Beobachter bezüglich Führungsverhalten hat. Das bedeutet, Verhalten wird mit so genannten impliziten Führungstheorien verglichen.[8] Solche Alltagstheorien, die, als Teil von impliziten Theorien von Organisation (vgl. Meindl 1990:162), in vielgestaltigen Sozialisationsprozessen erlangt wurden, sind vorgefasste Meinungen über typische Führereigenschaften, typisches Verhalten eines Führers sowie typische Folgen von Führung (vgl. auch Emrich 1999:991).[9] Führungstheorien variieren z.T. erheblich und sind nach Calder insbesondere von der sozialen Schicht abhängig, welcher der Geführte angehört, und von den Beobachtungen des Verhaltens anderer Vorgesetzter.[10] Der Beobachter nutzt seine impliziten Theorien über Führung dazu, potentielles Führungsverhalten und Verhaltenseffekte, die auf Führung hindeuten, zu interpretieren (vgl. Calder 1977:198). Er nimmt quasi an, dass beobachtetes Verhalten Ausdruck bestimmter Persönlichkeitseigenschaften ist und somit Rückschlüsse über die Existenz bestimmter persönlicher Führungsqualitäten zulässt.

Nach Calder (1977:200) sind jedoch diese Rückschlüsse für die Zuschreibung von Führungseigenschaften zu bestimmten Personen nicht ausreichend. Beobachter untersuchen zusätzlich, ob alternative Erklärungen existieren, die solche typischen Rückschlüsse eventuell abwerten.

---

[7] Wenn sich z.B. das Leistungsverhalten der Mitarbeiter einer Abteilung signifikant erhöht, werden, ausgehend von dieser Beobachtung, auch Rückschlüsse auf das Verhalten des Abteilungsleiters gezogen, ohne dass sein Verhalten direkt beobachtet wurde.

[8] Vgl. zu impliziten Führungstheorien auch Lord/Maher (1993:116ff.).

[9] Zur Struktur von alltagstheoretischem Wissen über Führung sowie zu impliziten Führungstheorien und deren Zusammenhang mit anderen Konzepten der Kognitionspsychologie (z.B. Skript, Schema, „cognitive map") hat Biedermann (1989:44ff.) eine gute Übersichtsarbeit vorgelegt.

[10] Vgl. zum Verhältnis von impliziten Theorien und Führung z.B. auch Ayman (1993:147).

Es lässt sich hier die Kovarianzanalyse nach Kelley (1967) zu Erklärung des Bewertungsprozesses heranziehen. Der Beobachter versucht zu analysieren, ob das von ihm beobachtete bzw. erschlossene Verhalten zeitlich und situativ konstant ist sowie interpersonell übereinstimmend beurteilt wird. Hierzu stellt er folgende Fragen:

- Würden sich andere Personen unter ähnlichen Bedingungen und bei gleicher Aufgabenstellung ähnlich oder anders verhalten (*Konsens*)?
- Ist das veränderte Verhalten der beobachteten Person an die konkrete Aufgabe gebunden oder ist es auch im Zusammenhang mit anderen Aufgabenzusammenhängen zu beobachten (*Unterschiedlichkeit*)?
- Ist das beobachtete Verhalten zeit- und situationsunabhängig oder verändert es sich mit diesen Variablen (*Konsistenz*)? (vgl. Staehle 1999:374)

Je nachdem, wie die Antworten auf diese Fragen ausfallen, schreibt der Geführte die Ursachen für beobachtetes Verhalten der Person (konkret den Führereigenschaften der beobachteten Person) oder externen Umständen zu (vgl. die nachfolgende **Abbildung 3**).

Konsens (soziale Übereinstimmung)	**Unterschiedlichkeit** (situative Besonderheit)	**Konsistenz** (zeitliche Beständigkeit)	Attribution auf:
nein	nein	ja	Person (internal)
ja	ja	ja	Aufgabe (external)
ja	nein	nein	Zeitpunkt (external)

Abbildung 3: Ergebnisse unterschiedlicher Attributionen (vgl. Neuberger 2002:548)

Zudem wird in dieser Stufe des Modells noch untersucht, ob das Verhalten eventuell sozial erwünscht war[11] und ob es ausgeprägt (extrem) genug war, also ein deutlicher Unterschied zum üblichen Verhalten bestand.

Wenn das beobachtete bzw. erschlossene Verhalten innerhalb dieser zweiten Stufe des Modells als beweiskräftig, also als typisches Führungsverhalten, welches auf Führereigenschaften beruht, anerkannt wird, so wird in einer *dritten Stufe* geprüft, ob der Handelnde nicht auch noch andere Verhaltensalternativen gehabt hätte. Die Informationen werden also dahingehend bewertet, ob nicht vielleicht auch jede andere Handlung der Führungskraft (z.B. Nichtstun) das gleiche Ergebnis zur Folge gehabt hätte. Je deutlicher die Wirkungen auf das speziell gezeigte Verhalten zurückgeführt werden können, desto eher wird der beobachteten Person „Führertum“ zugeschrieben (vgl. Neuberger 1995d:211).[12]

In der *vierten Stufe* finden die persönlichen Dispositionen des Geführten Eingang in das Modell. Dem beobachteten bzw. erschlossenen Verhalten und dessen Bewertung werden eigene Ziele und Vorurteile gegenübergestellt. Der Geführte prüft, inwieweit er selbst vom Verhalten der Führungskraft betroffen ist und wie stark dieses Verhalten seine eigene Ziele tangiert. Nach Calder (1977:202) werden Geführte um so mehr wahrgenommenes Verhalten auf Führereigenschaften des Beobachteten zuschreiben, je mehr es ihren persönlichen Interessen nützt.

[11] Nach Kelley ist die internale, also auf persönliche Eigenschaften bezogene Attribution um so geringer, je höher beobachtetes Verhalten soziale Erwünschtheit hatte. Ist hingegen ein gewisser sozialer Widerstand zu überwinden, erfolgt eher eine internale Attribution.

[12] Nach Calder (1977:200) kann es jedoch sein, dass sehr extremes Verhalten dazu führen kann, dass keine oder nur eine abgeschwächte Prüfung von Verhaltensalternativen erfolgt.

Das Prozessmodell von Calder zeigt, im Unterschied zur klassischen Eigenschaftstheorie der Führung, dass Führungseigenschaften nicht generalisierbar sind, sondern situationsbezogen aufgrund der Wahrnehmungen und Interpretationen der Mitglieder einer Gruppen zugeschrieben werden. Führung ist ein hypothetisches Konstrukt, welches die Geführten in ihren Köpfen gebildet haben. Wie oben schon angedeutet wurde dieses Modell u.a. durch die Arbeiten von Lord und Kollegen erweitert. Während das Attributionsmodell von Calder einen umfassenden und kognitiv dominierten Attributionsprozess beschreibt, zeigt Lord (1985:67) recht überzeugend, dass Menschen häufig aufgrund eines letztlich relativ einfachen Vergleichsprozesses als Führer klassifiziert werden. Innerhalb dieses Vergleichs wird die zu beurteilende Person mit, wie Lord sie in Anlehnung an die Schema- bzw. Kategorisierungs-Theorie (vgl. Waldmann 1999:173) nennt, „Führungsprototypen“[13] anhand der teilweise recht simplen Kriterien wie Verhalten, Auftreten, Kleidung und dem Kontext in Bezug gesetzt (vgl. auch Lord/Maher 1990:133f.). Personen werden, so die Ergebnisse Lords, viel öfter in einem relativ einfachen Attributionsprozess anhand bestimmter kognitiver Schemata bewertet als anhand umfangreicher kognitiver Analysen.

Verhaltensorientierte Attributionstheorie der Führung

Die zweite, von Staehle (1999:368 ff.) auch verhaltensorientierte Attributionstheorie der Führung genannte Forschungsrichtung beschäftigt sich damit, wie Führungsverhalten als Reaktion des Führers auf das wahrgenommene Verhalten des Geführten zustande kommt.[14] Diese Richtung geht wesentlich auf Mitchell und seine Mitarbeiter zurück (vgl. Green/Mitchell 1979, Mitchell/Wood 1980, Mitchell/Green/Wood 1981, Mitchell 1987). Attributionen sind danach Kognitionen, die das Verhalten des Führers gegenüber den Geführten mitbestimmen. Obgleich diese Attributionen nur eine von mehreren Einflussfaktoren des Führungsverhaltens sind, wird ihnen eine sehr große Bedeutung zugesprochen. Der Prozess der Bildung von Attributionen, also die Wahrnehmung und aktive Informationsverarbeitung (Kognition) durch den Vorgesetzten, bildet nach den Vertretern dieses Ansatzes jedoch nur eine Phase eines weiter gefassten, zweistufigen Führungsprozesses. Das konkrete Verhalten des Vorgesetzten ergibt sich erst aus einer, der Informationsverarbeitung folgenden Entscheidungsphase, in der die Konsequenzen aus der Kausalattribution gezogen und passende Verhaltensweisen gewählt werden. Somit ergibt sich der Führungsprozess der verhaltensorientierten Attributionstheorie der Führung als zweiphasiger Prozess, „...der einerseits eine Diagnosephase umfasst, in welcher der Vorgesetzte die Ursache für die schlechte Leistung festlegt, und zum anderen liegt eine Entscheidungsphase vor, in der eine Reaktion aus einer Menge von Alternativen ausgewählt wird“ (Mitchell 1987:702). Abbildung 4 gibt eine zusammenfassende Übersicht über diesen Prozess. Hier wurde die Abbildung in Anlehnung an Neuberger (1995d:204) gewählt, da er es gut verstanden hat, alle relevanten Aspekte dieses Prozesses grafisch zu integrieren.[15]

[13] Lord/Foti (1986:25) definieren, dass ein Prototyp ein „...abstract set of features commonly associated with the members of a category” ist. Ein Führungsprototyp ist demnach nichts anderes als eine Art „Personen-Schema“, also eine Abstraktion der repräsentativsten Merkmale (Eigenschaften und Verhalten) einer Person der Kategorie „Führer“. Hier zeigt sich auch recht offensichtlich, dass Führungsprototypen und implizite Führungstheorien zusammenhängende Konzepte sind.

[14] Es ist interessant festzustellen, dass die Mehrzahl der Arbeiten darauf gerichtet ist, wie Vorgesetzte mit als schlecht wahrgenommenen Verhalten umgehen (vgl. Mitchell 1987:700). Trotzdem wird in der attributionstheoretischen Führungsforschung die Bewertung von positiven wie negativen Verhaltens mit Hilfe von Kausalzuschreibungen thematisiert.

[15] Seine Abbildung lehnt sich an die von Green/Mitchell (1979:456) an (vgl. auch Mitchell 1995:851).

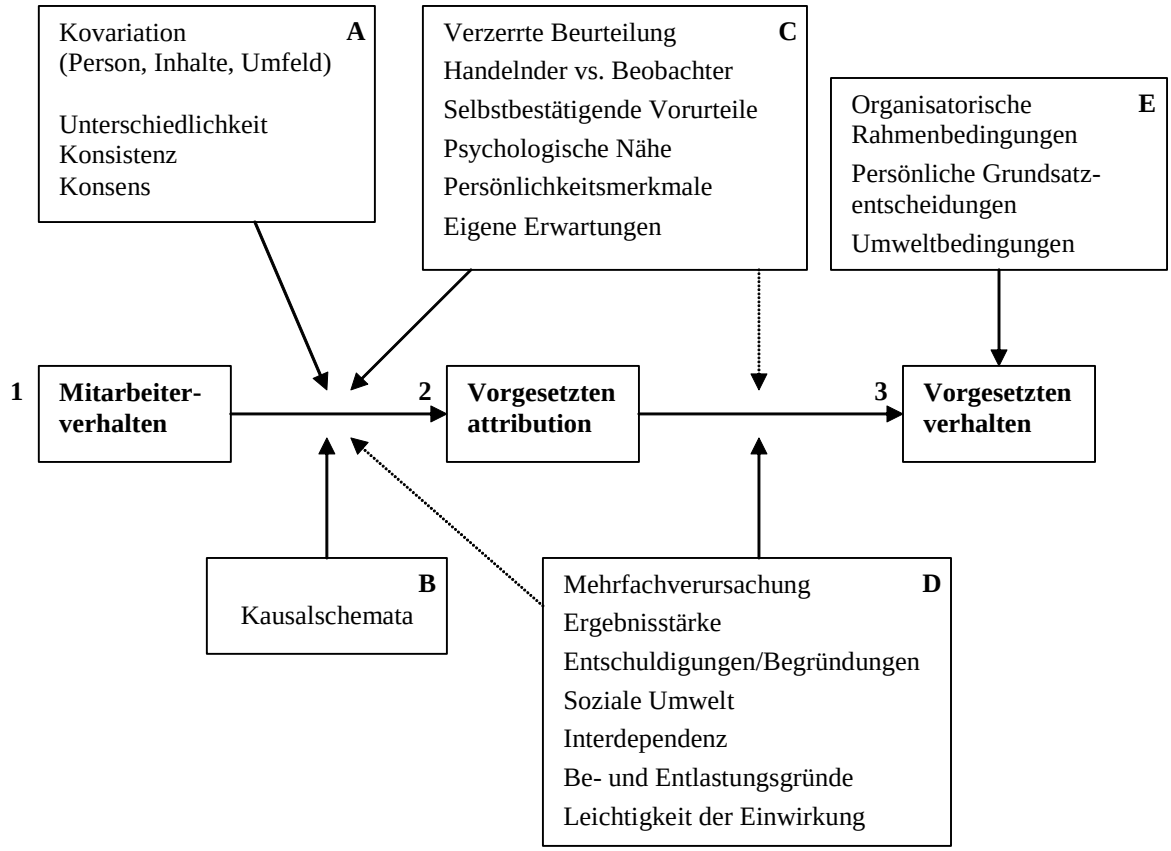


Abbildung 4: Modell der verhaltensorientierten Attributionstheorie (vgl. Neuberger 1995d:204)

Man erkennt, dass die Übergänge vom beobachteten Mitarbeiterverhalten (**1**) zur Kausalattribution des Vorgesetzten (**2**) und von dieser Attribution zum Vorgesetztenverhalten (**3**) die Schlüsselelemente des Modells sind. Der erste Übergang wird, wie oben schon erwähnt, als eigentlicher Attributionsprozess verstanden, während der zweite Übergang die Verhaltenswirkung von Attributionen beinhaltet. Im Folgenden soll auf diese beiden Elemente näher eingegangen werden.

a) Attributionsprozess

In Anlehnung an Kelley (1973) können nach Green/Mitchell (1979) Führer das Verhalten von Geführten auf drei Ursachen zurückführen: die *Person* des Geführten, die Art und Schwierigkeit der *Aufgabe* und den situativen *Kontext* unter dem die Aufgabe vom Geführten ausgeführt wird. Welche Ursache konkret vorliegt versucht der Führer, ebenfalls in Anlehnung an Kelley, in einer Analyse der Kovarianz (**A**) zu ergründen. So versucht der Führer das veränderte Verhalten des Geführten mit der Variable in Beziehung zu setzen, die sich parallel verändert. Die folgenden Fragen sollen dabei relevante Informationen liefern (vgl. Staehle 1999:374):

- Würden sich andere Mitarbeiter unter ähnlichen Bedingungen und bei gleicher Aufgabenstellung ähnlich oder anders verhalten (*Konsens*)?
- Ist das veränderte Verhalten des Geführten an die gestellte Aufgabe gebunden oder ist es auch im Zusammenhang mit anderen Aufgabenzusammenhängen zu beobachten (*Unterschiedlichkeit*)?
- Ist das beobachtete Verhalten zeit- und situationsunabhängig oder verändert es sich mit diesen Variablen (*Konsistenz*)?

Je nachdem, welche Informationen die Beantwortung der Fragen liefern, entsteht beim Führer eine Kausalvermutung über die Ursache(n) des beobachteten Verhaltens des Geführten. Diese

Ursachen können zum einen der handelnden Person (internale Ursachen wie z.B. Fähigkeiten, Anstrengungen, Persönlichkeit), zum anderen dem Umfeld zugeschrieben werden (externale Ursachen wie z.B. Schwierigkeit der Aufgabe, zur Verfügung stehende Informationen). Die folgende Abbildung 5 gibt ein Beispiel.

Konsens (soziale Übereinstimmung)	**Unterschiedlichkeit** (situative Besonderheit)	**Konsistenz** (zeitliche Beständigkeit)	Attribution auf:
Nur der beobachtete Mitarbeiter macht bei dieser Aufgabe Fehler.	Der beobachtete Mitarbeiter macht bei derselben Aufgabe wiederholt Fehler.	Der beobachtete Mitarbeiter macht immer, d.h. auch bei anderen Aufgaben, Fehler.	Person (internal)
Alle Mitarbeiter machen bei dieser Aufgabe Fehler.	Der beobachtete Mitarbeiter macht nur bei dieser Aufgabe einen Fehler	Der beobachtete Mitarbeiter macht immer Fehler.	Aufgabe (external)
Alle Mitarbeiter machen bei dieser Aufgabe Fehler.	Der beobachtete Mitarbeiter macht bei derselben Aufgabe wiederholt Fehler.	Der beobachtete Mitarbeiter macht ansonsten keine Fehler.	Zeitpunkt (external)

Abbildung 5: Ergebnisse unterschiedlicher Attributionen durch die Führungskraft

„Es ist offensichtlich, daß es entscheidend darauf ankommt, ob der Vorgesetzte eine internale oder eine externale Attribution über die Ursachen schlechter Leistungen vornimmt, um verstehen zu können, welche Reaktionen er in seinem Entscheidungsprozeß auswählen wird" (Mitchell 1987:702).

Bei reichhaltigen Informationen ist der Führer in der Lage, über den oben dargestellten kognitiven Attributionsprozess zu einer sehr differenzierten Verhaltensbeurteilung des Geführten zu kommen. Sind die Informationen jedoch nur mangelhaft, widersprüchlich oder besteht Zeitdruck, so erfolgt die Urteilsbildung über die Ursachen des veränderten Verhaltens des Mitarbeiters „abgekürzt". Es kommen einfache abrufbare Standarddeutungen (vgl. Neuberger 1995d:203), so genannte „Kausalschemata" (**B**) zum Einsatz, mit deren Hilfe die Führungskraft mit nur sehr wenigen Informationen weit reichende Feststellungen über die Ursachen des beobachteten Verhaltens zieht. Am häufigsten wird hier mit dem Kausalschema nach Weiner et al. (1971) argumentiert (vgl. Abbildung 6).

Zeitliche Stabilität	**Ort der Verursachung („locus of control")**	
	internal (in der Person)	external (in der Situation)
groß (stabil)	Fähigkeit	Aufgabenschwierigkeit
gering (instabil)	Anstrengung	Zufall

Abbildung 6: Kausalschema (vgl. Weiner et al. 1971:95)

Nach diesem Schema bezieht die Führungskraft nur die Dimensionen „Ort der Verursachung" und „zeitliche Stabilität des Verhaltens" in die Beurteilung der Ursachen von beobachteten

Verhalten ein.[16] Je nachdem, wie die Ausprägung dieser Dimensionen wahrgenommen wird, erfolgt die Zuschreibung zu einer bestimmten Ursachenkategorie.

Bei der Beurteilung durch die Führungskraft spielen jedoch auch eine Reihe von Aspekten der sozialen Wahrnehmung eine Rolle (vgl. Green/Mitchell 1979:437ff., Mitchell 1987:706, Neuberger 1995d:205f., Hughes et al. 1996:37, Neuberger 2002:552ff.). Diese Aspekte beeinflussen den Attributionsprozess zum Teil erheblich:

- Verzerrte Beurteilungen aufgrund nicht repräsentativer Stichprobe: Bei Führungskräften kann es aufgrund fehlender Vergleichssituationen bzw. genügend Vergleichsdaten zu Fehlinterpretationen und somit zu verzerrten Beurteilungen kommen.
- Ein Beobachter neigt zu personalen, ein Handelnder zu situativen Zuschreibungen: Es zeigt sich, dass beobachtende Führungskräfte eher dazu neigen, Ursachen für Fehlleistungen in der Person von Geführten zu sehen, wogegen diese, als Handelnde, die Ursachen eher den externen Umständen zuschreiben.
- Selbstwertdienliche Attributionen: Auch Führungskräfte neigen dazu, ihre Identität aufrechtzuerhalten. Somit vermeiden sie Attributionen, die der Aufrechterhaltung eines bestimmten, meist positiven, Selbstbildes entgegenwirken. Das bedeutet, dass schlechte Leistungen von Mitarbeiter nicht auf das Verhalten der Führungskraft sondern auf externe Faktoren zurückgeführt werden. Dagegen werden positive Mitarbeiterleistungen dem eigenen Verhalten als Führungskraft zugeschrieben.
- Psychologische Nähe zwischen Führer und Geführten: Kennen sich Führer und Geführte gut und haben sie eine ausgeprägte soziale Beziehung, so beeinflusst dies die Attribution durch die Führungskraft, indem sich deren Attributionen an die der Geführten angleichen. Psychologische Nähe führt zu ähnlichen Attributionen, so dass, wenn der Geführte die Ursachen seines Fehlers in externen Faktoren sieht, sich die Führungskraft dieser Zuschreibung anschließt.
- Stereotype Einschätzungen aufgrund bestimmter Persönlichkeitsmerkmale: Mit der bloßen Zugehörigkeit eines Geführten zu einer bestimmten Gruppe (z.B. Geschlecht, Nationalität, Religion) werden bestimmte Verhaltensweisen verbunden.
- Erwartungen der Führungskraft: Verhalten sich die beobachteten Mitarbeiter gemäß der Erwartungen der Führungskraft, so erfolgt eine interne, bei überraschendem Verhalten, eine externe Attribution.

Somit ist der Attributionsprozess nicht als rationale Zuschreibung von Ursachen zu beobachteten Verhalten zu verstehen, sondern eher als kognitiver Prozess der von Wahrnehmungen und Interpretationen überlagert ist.

b) Verhaltenswirkung von Attributionen

Nach der Zuschreibung von bestimmten Ursachen zu beobachteten Verhalten des Untergebenen geht es in der zweiten Phase des Attributionsprozesses (**2**) um die Entscheidung, welche Reaktion von der Führungskraft gezeigt wird. Analog der Grundüberlegungen der Attributionstheorie müssten internale Attributionen zu personalen Reaktionen (z.B. Bestrafung des Untergebenen) führen und externale Attributionen müssten dazu führen, dass auf das Arbeitsumfeld eingewirkt wird (z.B. Änderung der Schwierigkeit der zu erfüllenden Aufgabe). Neben anderen Autoren zeigen Knowlton/Mitchell (1980) und Mitchell/Wood (1980), dass zwischen Attributionen und Reaktionen prinzipiell eine solche Beziehung besteht. Jedoch stellt sich einerseits die Frage ob dieser prinzipielle Zusammenhang immer gilt und andererseits, wovon die Stärke der Reaktion der Führungskraft abhängt, da sich in den Untersuchungen

[16] Später schlug Weiner (1979) als dritte Dimension die Kontrollierbarkeit vor. Der größte Teil der Führungsforschung beschränkt sich jedoch auf die Dimensionen Ort der Verursachung und zeitliche Stabilität.

eine Varianz in den Reaktionen zeigte. Offensichtlich wird die Reaktion selbst, als auch das Ausmaß der Reaktion einer Führungskraft aufgrund gemachter Ursachenzuschreibungen von gewissen Effekten (**D**) beeinflusst, die in den folgenden Anstrichen genannt werden (vgl. zu dieser Übersicht z.B. Neuberger 1995d:206ff. und 2002:554f.):

- Die Zuschreibung von mehreren Ursachen (personelle und situative) führt zu Unsicherheit hinsichtlich der angemessenen Reaktion der Führungskraft. Aus diesem Grund wird eine Führungskraft erstens zu weniger extremen Maßnahmen neigen und zweitens wird sie versuchen, den betreffenden Mitarbeiter zu testen, um Sicherheit über die Ursachen seines Verhaltens zu erlangen.
- Das Ausmaß des beobachteten Verhaltens hat Auswirkung auf die Stärke der Vorgesetztenreaktion. Je gravierender die Folgen eines Fehlers eingeschätzt werden, desto intensiver wird die Bestrafung erfolgen.
- Entschuldigungen der Mitarbeiter führen zu weniger starken Reaktionen. Kann ein Mitarbeiter glaubhafte Entlastungsgründe anführen, so mildert dies die Vorgesetztenreaktion.
- Die soziale Umwelt (z.B. die Beliebtheit einzelner Gruppenmitglieder) beeinflusst die Reaktion der Führungskraft. Beliebte und anerkannte Gruppenmitglieder werden weniger stark bestraft als z.B. Außenseiter.
- Gegenseitige Abhängigkeit von Führer und Geführten hat erheblichen Einfluss auf die Attribution. Nimmt eine Führungskraft eine gewisse Abhängigkeit von Geführten war, so reagiert sie eher so, als ob sie selbst in der Position des Handelnden wäre.
- Können die Geführten plausible Gründe für ihr Verhalten anführen, führt dies tendenziell zu ihrer Entlastung und somit zu keiner oder weniger starker Bestrafung.
- Vorgesetzte, so wird vermutet, konzentrieren ihre Reaktionen eher auf die Veränderung des Mitarbeiterverhaltens, als auf die Änderung der Situationen. Dies hängt mit der Wahrnehmung zusammen, dass Mitarbeiterverhalten leichter zu beeinflussen ist als die Veränderung der Situation.

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen wird das Modell des Attributionsprozesses, welches von den Vertretern der verhaltensorientierten Attributionstheorie entworfen wurde, obwohl grundsätzlich rational angelegt, durch eine Reihe von Aspekten der sozialen Wahrnehmung und Interaktion beeinflusst, welche die Attribution und auch die Wahl der entsprechenden Reaktion verzerren. Wie Abbildung 4 zeigt, wird der Attributionsprozess zudem durch organisatorische Rahmenbedingungen, persönliche Grundsatzentscheidungen und Umweltbedingungen (**E**) beeinflusst (vgl. Mitchell 1987:710), indem z.B. Vorgesetzte durch verschiedene organisatorische Regelungen auf ein bestimmtes Verhalten festgelegt werden, selbst wenn sie aufgrund ihrer Ursachenattribution anders handeln würden. Laut Mitchell (ebenda) zeigt sich, dass die Verhaltensweisen von Führungskräften eine gemeinsame Funktion von organisatorischen Rahmenbedingungen, persönlichen Grundsatzentscheidungen und Umweltbedingungen einerseits und der Attribution andererseits darstellen.

3.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Positiv lässt sich zum attributionstheoretischen Führungsansatz anmerken, dass er es ermöglicht, das komplexe Zusammenspiel der organisatorischen und personellen Aspekte bei der Entstehung von Führung nachzuzeichnen. Führung ist dabei keine objektive Qualität oder Eigenschaft einer Person, sondern wird extern zugeschrieben. Auch zeigt sich, dass die Bewertung von Geführtenverhalten und daraus folgende Konsequenzen kein einfacher rationaler, sondern ein komplizierter, vielen Einflüssen und „Unschärfen“ unterliegender Prozess ist.

Problematisch an der Attributionstheorie der Führung erscheint, dass sie ein prinzipiell rationales Modell der Ursachenzuschreibung und Handlungswahl entwirft, unter Vernachlässigung des Einflusses von selektiven Wahrnehmungen,[17] Affekten und Emotionen auf kognitive Informationsverarbeitungsprozesse. Damit zusammenhängend wird in diesem Ansatz implizit angenommen, dass Personen Verhaltenswirkung gleich wahrnehmen und interpretieren (vgl. Shaver 1985:39). Die Attributionstheorie fokussiert auf die „Binnenwelt der Handelnden" (Neuberger 2002:566) und vernachlässigt so zumindest teilweise[18] die Übergänge zur objektiven und objektivierten Welt (vgl. ebenda).

Weiterhin ist anzumerken, dass die Wirkungen der die Attribution beeinflussenden Aspekte häufig nicht so direkt zuzuordnen sind wie in den Abbildungen dargestellt. Darüber hinaus kann man auch fragen, ob nicht letztendlich die als beeinflussend oder „störend" definierten Faktoren der sozialen Wahrnehmung und Interaktion der Normalfall der Attribution sind und der entworfene rationale Attributionsprozess lediglich Fiktion oder Ausnahme. Daran anschließend kann man in einer extremen Auslegung der Attributionstheorie die Frage stellen, ob Effekte in Organisationen letztlich zwar Führung bzw. Führungskräften zugeschrieben, eigentlich jedoch durch andere organisationale und/oder Umweltfaktoren verursacht werden (vgl. Bass 1995:7).

Ein letzter kritischer Punkt zielt auf die unterschiedliche Attribution bei schlechten und guten Leistungen. Obwohl fast alle empirischen Studien Attributionsprozesse bei schlechten Leistungen von Geführten untersuchten, werden die Ergebnisse häufig unhinterfragt auch auf Attributionen von guten Leistungen übertragen (vgl. Shaver 1985:39)

4 Idiosynkrasiekreditmodell der Führung

4.1 Darstellung des Ansatzes

Dieses Führungsmodell, welches im Wesentlichen auf Hollander (vgl. u.a. 1958, 1960, 1992, 1993, 1995) zurückgeht, fokussiert insbesondere darauf, dass Führungspersonen innerhalb der Führungsbeziehung auf die Geführten angewiesen sind (vgl. Hollander 1995:926). Personen mit Führungsrollen haben diese Rollen inne, weil sie aufgrund ihres von den anderen Gruppenmitgliedern als positiv wahrgenommenen Verhaltens eine Art Kredit erhalten, der es ihnen erlaubt, Einfluss auf die anderen auszuüben. Gruppenmitglieder in Führungsrollen beziehen ihre Anerkennung insbesondere durch die folgenden zwei Faktoren:

- geleistete Beiträge zur Hauptaufgabe der Gruppe (kurz „Kompetenz" genannt) und
- gezeigte Loyalität zur Gruppennorm (kurz „Konformität" genannt).[19]

Diese Anerkennung und der damit verbundene Status bilden die langfristige Legitimationsgrundlage für den Führer in den Augen der Geführten (vgl. Hollander 1995:927).[20] Mitglieder

[17] In Anlehnung an Hughes et al. (1996:34ff.) kann man vermuten, dass die impliziten Führungstheorien auch als Wahrnehmungsfilter („perceptual set") wirken. Durch diese selektierende Wirkung wird das Verhalten bestimmter Personen oder Personengruppen mehr oder weniger stark wahrgenommen und steht somit in unterschiedlichem Ausmaß einer kognitiven Verarbeitung zur Verfügung.

[18] „Zumindest teilweise" meint hier, dass dies insbesondere für die Modelle des vollständigen kognitiven Informationsverarbeitungs- und Attributionsprozesses zutrifft. Die „verkürzte" Attribution aufgrund impliziter Führungstheorien geht davon aus, dass diese Theorien Teil von breiteren „impliziten Theorien der Organisation" sind, die bei einer Gruppe mit übereinstimmenden Werten, Interessen und Präferenzen ähnlich ausgeprägt sind (vgl. z.B. Meindl 1990:163).

[19] Untersuchungen zu emergenter Führung zeigen darüber hinaus noch eine Reihe von weiteren Faktoren, welche die Entstehung von Führung bzw. die Zuschreibung von Führungskompetenz zu einer bestimmten Person beeinflussen können: z.B. Intelligenz (Hollander 1978), persönliche Eigenschaften (Kenny/Zaccaro 1983), Geschlecht (Geis et al. 1985), Anzahl der verbalen Äußerungen (z.B. Stein/Heller 1983) oder Dienstalter (Insko et al. 1982).

[20] Tsui (1984) spricht hier auch von „reputational effectiveness", d.h. von - aufgrund von bestimmten Verhalten - durch andere zugeschriebenen Führungsqualitäten.

einer Gruppe stehen in einer Art Austauschbeziehung. Sie bewerten andere Mitglieder daraufhin, welche Beiträge sie zur Erfüllung des Gruppenzieles leisten. Solche Beiträge können einerseits (Kompetenz) z.B. die Kontrolle über knappe Ressourcen, der Zugang zu wichtigen Informationen oder die Fähigkeit mit kritischen Situationen umzugehen sein (vgl. Yukl 1994:210). Andererseits wird auch der Grad der Einhaltung existierender Normen (Konformität) in einer Gruppe bewertet.[21] Wird die Leistung eines Gruppenmitgliedes von den anderen Mitgliedern wiederholt als positiv wahrgenommen und verhält sich dieses Mitglied zudem noch gruppenkonform, so erwirbt es Anerkennung und somit einen gewissen Status.[22] Idiosynkratisch heißt diese Anerkennung oder dieser Kredit deshalb, weil er „...spezifisch auf eine einzelne Person bezogen gewährt wird" (Weibler 2001:170). Aufgrund eines überdurchschnittlichen Kredits schreiben die Gruppenmitglieder der Person kompetenz- und loyalitätsbasierte Führungsqualitäten auch für zukünftige Situationen zu und lassen sich daher von ihr in ihren Entscheidungen beeinflussen. Führung, im Sinne von Einflussausübung durch eine Führungsperson, hängt also ganz wesentlich davon ab, ob die Mitglieder der Gruppe dieser Person Führungsqualitäten zuschreiben und sich daher von ihr beeinflussen lassen.[23]

Nichtkonformes Verhalten von Führungspersonen

Das Verhalten von Führern zeigt jedoch auch Nichtkonformität mit geltenden Gruppennormen, z.B. bei der Einführung neuer Ziele und Aufgaben, der Änderung der Gruppenordnung oder bei Restrukturierungen. Insbesondere im Zusammenhang mit diesen Innovationen im weitesten Sinne wird diesem Modell gute Erklärungskraft zugeschrieben. Es scheint einerseits geeignet zu erklären, warum Vorschläge von Gruppenmitgliedern in Führungsrollen eher akzeptiert werden als von anderen Mitgliedern und andererseits, warum Führungspersonen, die im Zusammenhang mit Neuerungen auch nichtkonformes Verhalten zeigen (müssen), dadurch nicht ihren Führungsstatus verlieren. Der erste Aspekt rekurriert auf den von Führungspersonen während vergangener Interaktionen erworbenen Kredit. In der Wahrnehmung der Gruppenmitglieder hat sich diese Person durch ihr kompetentes und gleichzeitig gruppenkonformes Verhalten die Anerkennung der Mitglieder „verdient" und ihr wird die Führungsrolle und somit ein höheres Einflusspotential zugeschrieben. Der zweite Aspekt zeigt, dass Führungskräfte, zumindest für eine gewisse Zeit, von ihrem Idiosynkrasiekredit zehren können, ohne dass ihnen die Führungsrolle durch die Geführten aberkannt wird.[24] „Once a fund of credits has been accumulated the leader is in a position to be innovative and can depart from normal group practise to a certain degree" (Bryman 1986:8). Dadurch wird ein offensichtliches Paradoxon erklärt, dass anfängliches konformes Verhalten dazu führen kann, dass einer Person die Führungsrolle zugeschrieben wird, späteres nichtkonformes Verhalten jedoch nicht dazu führt, dass ihr Eigennutz und Unverantwortlichkeit zugeschrieben und diese Rolle aberkannt wird.[25] Von Hollander (1960) wird sogar gezeigt, dass späteres nichtkonformes Verhalten von Führungspersonen zu einer weiteren Steigerung der Anerkennung durch die Geführten führen kann.[26] Dies wird damit erklärt, dass Konformität nach der Anerkennung bewertet wird, die eine bestimmte Person erreicht hat. Personen mit höherem Status haben auf vielen Gebieten mehr Spielraum für Nichtkonformität gegenüber allgemeinen Normen (vgl.

[21] Hier schließt Hollander an die These G.C. Homans' an, dass eine Führungsperson ihre Macht nur erwirbt, indem sie die Normen der Gruppe genauer als jeder andere einhält (vgl. Homans 1960:157) bzw. das Führer diejenige Person ist, die den Gruppenidealen am vollständigsten nachkommt (vgl. ebenda:242).

[22] Zusätzlich zu den Faktoren „Kompetenz" und „Konformität" werden diesbezüglich u.a. auch das Dienstalter oder die vorteilhafte Reputation genannt (vgl. z.B. Hollander 1993:34).

[23] Hier zeigen sich die deutlichen Parallelen dieses Modells zur Attributionstheorie der Führung.

[24] Nach Staehle (1999:271) wird der Idiosynkrasiekredit auch als Freiraum für persönliche Eigenarten und Besonderheiten verstanden.

[25] Hollander (1995:930) bezeichnet dies als produktive Nonkonformität.

[26] Wunderer (2001:307) führt hierfür ein Beispiel aus der Politik an. „Während Richard Nixon an der Watergate-Affaire (und ihrer Thematik) scheiterte, nahm Bill Clintons Popularität aufgrund seines großen Idiosynkrasie-Kredits im Zuge der Lewinsky-Affaire sogar noch zu" (ebenda; Hervorhebungen im Original).

Hollander 1995:930). Mit steigendem Status und der Zuschreibung von Führungsrollen werden an eine Person andere Erwartungen gestellt. Die Erwartungen verschieben sich insbesondere dahingehend, dass innovative Nichtkonformität zu einem Statusmerkmal wird. Führungskräfte als maßgebliche Quelle von Neuerungen dürfen sich also in der Augen der Gruppenmitglieder auch nichtkonform verhalten, um Veränderungen zu erreichen.

Gewählte vs. ernannte Führer

In diesem Zusammenhang wird in den Studien zwischen gewählten und ernannten Führern unterschieden. „Die Art, wie die Erlangung der Führungsrolle gesehen wird, hat Vorrang in Bezug auf die Ausformung der Wahrnehmung seiner Anhänger“ (Hollander 1995:934). Die Legitimität einer Führungsperson bildet sich aufgrund komplexer sozialer Interaktionsprozesse zwischen Führer und Geführten heraus, in die auch Einstellungen und die verschiedenen Autoritätsquellen einfließen. Das impliziert, dass zwischen der formalen Bestellung eines Führers und einer freiwilligen Wahl bezüglich der Höhe seiner Einflussmöglichkeiten Unterschiede bestehen (vgl. Yukl 1994:211, Hollander 1995:934, Hughes et al. 1996:67). Verschiedene Untersuchungen, u.a. von Goldman/Fraas (1965), Hollander/Julian (1970, 1978) zeigten, dass gewählte Führer in aller Regel eher und länger durch die Geführten unterstützt werden, wenn sie abweichendes Verhalten bezüglich Neuerungen zeigen. Dies wird insbesondere damit begründet, dass gewählten Führern ihre Rolle aufgrund von positiven Wahrnehmungen durch die Gruppenmitglieder selbst zugeschrieben wird. Damit ist ihre Anerkennung bzw. ihr Status in der Regel höher und stabiler als bei ernannten Führungspersonen. Zusätzlich kann bei ernannten Führern noch der Fakt hinzukommen, dass sie als neues Mitglied der Gruppe eher einen geringen Status haben und damit ihre anfängliche Legitimationsbasis u.U. recht gering ist (vgl. z.B. Hollander 1993:34).

4.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Das Idiosynkrasiekreditmodell der Führung scheint gut geeignet, die interaktionsbasierte Entstehung von Führungsrollen in Gruppen zu erklären. Der Einbezug des dabei ablaufenden komplexen Interaktionsprozesses zwischen den Gruppenmitgliedern ermöglicht eine realitätsnahe Perspektive. Ein zweiter positiv anzumerkender Punkt ist, dass dieses Modell auch die Stabilisierung bzw. Veränderung einmal etablierter Führungsrollen über die Zeit zu erklären vermag und somit Führung auch langfristig betrachtet werden kann. Drittens kann dieser Ansatz unterschiedliche Folgen von gleichen bzw. ähnlichen Handlungen unterschiedlicher Personen erklären.

Problematisch ist, dass dieses Modell letztlich rational angelegt ist. Durch die Konzentration auf die Kategorien „Kompetenz“ und „Konformität“ zur Bestimmung der Legitimitätsbasis werden Emotionen (z.B. im Sinne von „Wie gut komme ich mit jemanden als Person aus?“) weitgehend vernachlässigt. Weiterhin werden insbesondere mikropolitische Verhaltenstaktiken, wie das Vorgeben von Kompetenz, zur Erlangung von Positionen mit Einflusspotentialen, nicht berücksichtigt. Darüber hinaus ist der Zuschreibungsprozess nur unzureichend geklärt. Insbesondere der Prozess des Zustandekommens einer kollektiven Zuschreibung bezüglich einer Person und die darauf folgende gemeinsame Anerkennung als Führer sind nur unzureichend dargestellt. Schließlich ist auch anzumerken, dass die empirische Basis dieses Ansatzes sich meist nur auf Kleingruppenuntersuchungen unter Laborbedingungen beschränkt (vgl. Yukl 1994:211) und zu teilweise unterschiedlichen Ergebnissen bei erfolgreichen und nicht erfolgreichen Organisationen kommt.

5 Theorie der Führungsdyaden

5.1 Darstellung des Ansatzes

Die in den späten 70ern das erste Mal präsentierte Leader-Member Exchange (LMX) Theorie[27] konzeptualisiert Führung als einen Interaktionsprozess zwischen Führer und Geführten und legt den Betrachtungsfokus auf die sich im Laufe der wechselseitigen Rollendefinitionen entwickelnden dyadischen (Austausch-)Beziehungen zwischen beiden[28]. Dabei werden die Führer-Geführten-Beziehungen in Arbeitsgruppen in lauter Zweierbeziehungen zerlegt da angenommen wird, dass sich zwischen Führer und jedem einzelnen Geführten auch unterschiedliche Führungsbeziehungen entwickeln (vgl. Neuberger 2002:335). „For example, each superior may offer one subordinate a substantial amount of interpersonal support and attention ... while at the same time he or she offers a second subordinate less support..." (Dansereau et al. 1982:84). Wesentlich geht dieses Führungskonzept, im Anschluss an Blau (1964),[29] auf die Arbeiten von Dansereau et al. (1975), Graen/Cashmann (1975) sowie Graen (1976) zurück, wobei es im Laufe der Zeit unterschiedliche Weiterentwicklungen durchlaufen hat (vgl. dazu z.B. Graen/Uhl-Bien 1995a).[30]

Frühe Arbeiten zur LMX-Theorie konzentrierten sich auf die Beschreibung der vertikalen Beziehungen zwischen einer Führungsperson und ihren Unterstellten. Dabei wurden im Wesentlichen zwei Arten von Interaktionsbeziehungen identifiziert, solche die sich nur auf die formalen Beziehungen innerhalb des Arbeitsvertrages stützen (nach Blau so genannte „low-quality leader-member relations") sowie solche die auf erweiterten und ausgehandelten Rollenverantwortlichkeiten gründen und gegenseitiges Vertrauen, Respekt sowie wechselseitigen Einfluss beinhalten (nach Blau so genannte „high-quality leader-member relations").[31] Formale Beziehungen unterhält die Führungsperson mit Mitgliedern der so genannten „out-group", erweiterte Beziehungen mit Mitgliedern der so genannten „in-group" (vgl. Abbildung 7).[32]

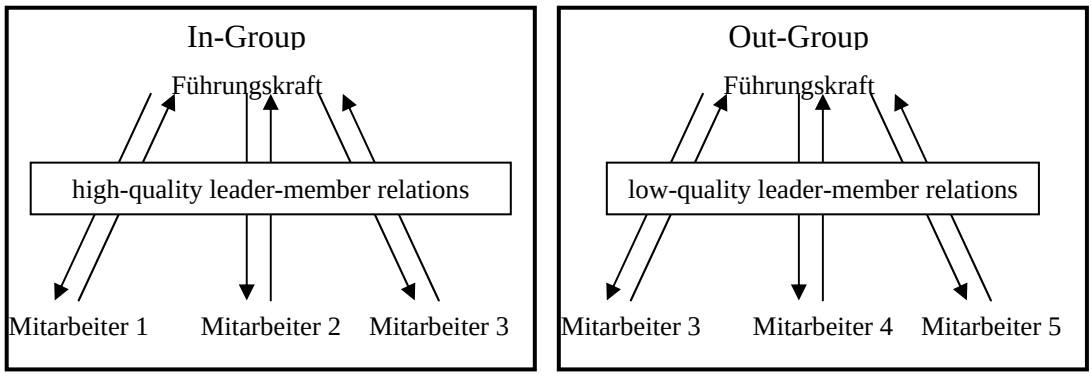


Abbildung 7: „In-group"- und „Out-group"-Beziehungen

[27] Teilweise wird sie auch als „Vertikal Dyad Linkage Theory" (VDL) bezeichnet (vgl. z.B. Lord/Maher 1993:122ff.).
[28] Vgl. zu einem Überblick über Austauschtheorien der Führung z.B. Zalesny/Graen (1995).
[29] Insbesondere schließt die Theorie der Führungsdyaden an Blaus Ausführungen zu sozialem und ökonomischem Austausch an.
[30] Neben dem später noch zu behandelndem Konzept der neo-charismatischen Führung ist die LMX-Theorie heute das in englischsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften der Organisations- und Führungsforschung am häufigsten thematisierte Konzept.
[31] Solche erweiterten Beziehungen werden auch als reife Führungsbeziehungen bezeichnet (vgl. z.B. Graen/Uhl-Bien 1995b:1047).
[32] Vgl. auch die Dreiteilung in „in-group", middle-group" und „out-group" nach (Graen/Cashman 1975), die insbesondere dadurch zustande kam, dass in den empirischen Untersuchungen die ursprüngliche Zweiteilung nur sehr schwer reproduziert werden konnte.

Mitglieder einer Organisation werden schon sehr früh in der Führer-Geführten Beziehung Teil der „in-group“ oder „out-group“, je nachdem wie gut und ausgeprägt ihre Beziehung mit der Führungskraft während der wechselseitigen Rollendefinition ist und wie hoch die Beteiligten die potentiellen „Beziehungsnutzen und -kosten“ (Zalesny/Graen 1995:865) einschätzen. Hierbei spielen die Persönlichkeit sowie andere persönliche Eigenschaften eine Rolle (vgl. Dansereau et al. 1975). Mitglied der einen oder anderen Gruppe zu werden, hängt vom Verhalten eines Untergebenen ab, seine Rollenverantwortlichkeiten innerhalb der Führer-Geführten Beziehung auszudehnen. Je höher die Bereitschaft ist, über die formalen, arbeitsvertraglich geregelten Beziehungen hinaus etwas für die Zielerreichung der Gruppe zu tun, desto mehr werden sie Teil der „in-group“ und die wechselseitigen Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten beinhalten mehr als formale Aspekte. Wenn ein Geführter nicht an neuen und erweiterten Verantwortlichkeiten interessiert ist, bleibt/wird er Mitglied der „out-group“.

Dienesch/Liden (1986:627) haben versucht, den Prozess der Entstehung einer bestimmten Beziehungsqualität grafisch zu verdeutlichen (vgl. Abbildung 8).

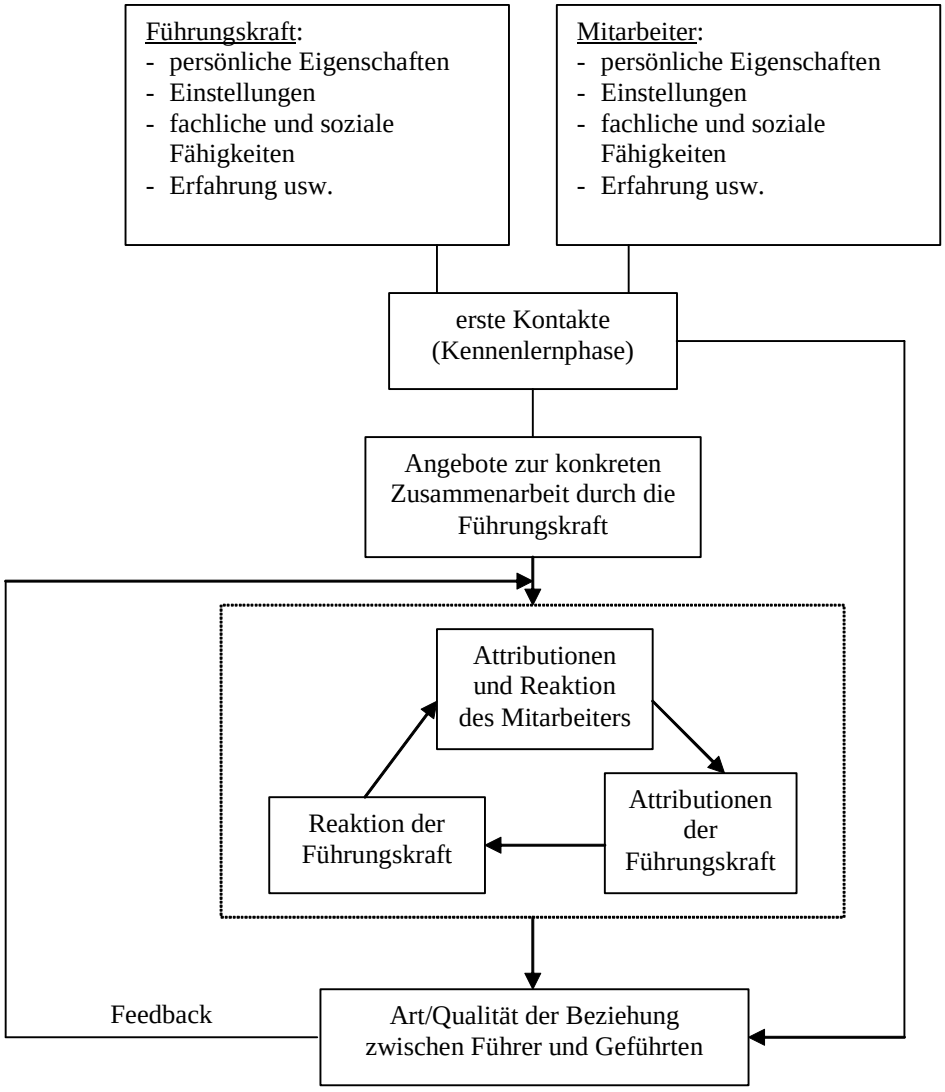


Abbildung 8: LMX-Entwicklungsprozess

Die Abbildung zeigt, dass die beiden Akteure der hypothetischen Dyade jeweils eigene Eigenschaften, Einstellungen, eine bestimmte Erscheinung sowie Fähigkeiten und frühere Erfahrungen in die Beziehung einbringen. Diese Aspekte haben einen u.U. sehr starken Effekt auf

die Entwicklung der Interaktion zwischen beiden Führungskraft und Geführten und somit auf die spätere Qualität der Beziehung. Insbesondere bestimmen diese Merkmale die ersten Interaktionen zwischen beiden Akteuren. Innerhalb dieser ersten Kontakte entsteht ein Eindruck vom jeweils anderen. Dieser Eindruck ist u.U. von Stereotypen und schnellen Beurteilungen geprägt, die sich unabhängig von weiteren Interaktionen der Akteure auch direkt und mit einer gewissen Dauerhaftigkeit auf die Qualität der Beziehung durchschlagen (vgl. den direkten Pfeil von „erste Interaktion“ zu „Art/Qualität der Beziehung“). Alle weiteren Interaktionen und die darin gemachten Erfahrungen und Attributionen werden also u.U. schon aufgrund der ersten Eindrücke „umgangen“.

Im Laufe der Entwicklung der Beziehung zwischen den beiden Akteuren werden von der Führungskraft einem Mitarbeiter bestimmte Aufgaben übertragen bzw. Angebote zur konkreten Zusammenarbeit gemacht. Das Angebot zieht ein bestimmtes Verhalten des Mitarbeiters nach sich. Dieses Verhalten ist u.a. von folgenden Überlegungen geprägt:

- Wie will sich der Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft präsentieren?
- Was und wie viel springt für den Mitarbeiter dabei heraus?
- Lässt das Verhalten der Führungskraft, also wie sie das Angebot gemacht hat, Aussagen darüber zu, ob sie den Mitarbeiter nur ausnutzen will oder ob sie ihn als gleichwertigen Partner akzeptiert?
- Welchen Eindruck hat der Mitarbeiter von der Führungskraft aufgrund früherer Kontakte.

Das vom Mitarbeiter aufgrund dieser Überlegungen gezeigte Verhalten bildet die „Eingangsgröße“ für die Attributionen durch die Führungskraft. Sie bewertet das vom Mitarbeiter auf ihr Angebot gezeigte Verhalten. Dieser Prozess der Kausalattribution könnte sich mit Hilfe des verhaltensorientierten Teils der attributionstheoretischen Führungsforschung nachzeichnen lassen (vgl. noch einmal Abbildung 2 auf S. 5). Je nachdem, welche Ursache die Führungskraft für das Verhalten des Mitarbeiters interpretiert, erfolgt seine entsprechende Reaktion. Eine Möglichkeit wäre, dass sie den Mitarbeiter in weitere Aktionen einbezieht und somit ein engeres Verhältnis aufbauen will oder dass sie, aufgrund negativer Interpretationen mit dem Mitarbeiter nur noch im Rahmen des im Arbeitsvertrag geregelten Verhältnisses zusammenarbeitet. Reaktion und Gegenreaktion, sowie die Bewertung der entsprechenden Ursachen bestimmen also die Qualität der Beziehung zwischen den Akteuren.

Der Feedback-Pfeil und die kreisförmige Verbindung der Elemente innerhalb des mit einer gestrichelten Linie umrandeten Kästchens sollen andeuten, dass die Beziehungen zwischen den Akteuren von ständigen wechselseitigen Aktionen und Reaktionen sowie damit zusammenhängenden Attributionsprozessen gekennzeichnet sind. Somit ist die Qualität der Beziehungen nicht als einmaliger, sondern als ständiger wechselseitiger Attributionsprozess zu verstehen, wobei Verhalten und Anschlussverhalten wechselseitig aufeinander folgen.

Innerhalb der Theorie der Führungsdyaden wird die konkrete Qualität der Beziehung anhand verschiedener Merkmale festgemacht. Nachfolgende Aufzählung soll darüber einen Überblick vermitteln:

- Grad des Vertrauens zwischen Führer und Geführten (Liden/Graen 1980),
- Kompetenz des Untergebenen (Liden/Graen 1980),
- Grad der Loyalität zwischen Führer und Geführten (Danserau et al. 1975),
- Grad der wahrgenommenen Ausgeglichenheit der Beziehung (Hollander 1980),
- Grad des gegenseitigen Einflusses (Yukl 1994) und
- Ausmaß der interpersonaler Anziehungskraft („interpersonal attraction“) (Danserau et al. 1975).

Dienesch/Liden (1986:624) kritisieren die verschiedenen Kriterien hinsichtlich einer gewissen „Theorielosigkeit“. Sie schlagen auf Basis der sozialen Austauschtheorie, die ja die theoretische Basis der Theorie der Führungsdyaden bildet, die drei Dimensionen:

- wahrgenommener Beitrag,
- Loyalität und
- Sympathie vor.

Diese Dimensionen sind nach den Autoren in der Lage, die Gegenseitigkeit der Beziehung zwischen den Akteuren als zentralen theoretischen Fokus zu etablieren. „Mutuality implies that an exchange must develop along dimensions to which both parties can contribute and that are valued by both parties“ (ebenda).

Spätere Veröffentlichungen zur LMX-Theorie konzentrierten sich mehr auf die organisationale Effektivität der Führer-Geführten Beziehungen. Es wurde untersucht, inwieweit die Qualität der Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten die Ergebnisse für Führungskräfte, Geführte, Gruppen sowie Organisationen als Ganzes positiv beeinflusst (vgl. Graen/Uhl-Bien 1995a).[33] Die Ergebnisse zeigten, dass qualitativ hochwertige Interaktionsbeziehungen zwischen Führungskräften und Geführten u.a. weniger Fluktuation, höhere positive Leistungseinschätzung, höheres organisationales Engagement, bessere Arbeitseinstellungen sowie höhere Partizipationsgrade zur Folge haben (vgl. Liden et al. 1993, Graen/Uhl-Bien 1995a).[34] Basierend auf diesen Ergebnissen sollen Führungskräfte in Organisationen bemüht sein, positive Arbeitsbeziehungen, also so genannte „in-group“-Beziehungen, aufzubauen, um damit positive Effekte für die Organisation und ihre Mitglieder zu erzielen. Graen/Uhl-Bien (1991) entwickeln einen dreistufigen Prozess der Entwicklung von formalen hin zu „high-quality“ Beziehungen (vgl. Abbildung 9).

[33] Der Schritt von der Dyade zu Kollektiven (Gruppe, Organisation) erfolgt dabei durch eine Aggregation dyadischer Führungsbeziehungen.

[34] Die fünf am häufigsten untersuchten Ergebnisse in der LMX-Literatur sind der Effekt auf Zufriedenheit mit der Führungskraft sowie generelle Zufriedenheit (vgl. z.B. Dansereau et al. 1975, Liden/Graen 1980, Duchon et al. 1986, Liden/Maslyn 1998), Umsatz (z.B. Dansereau et al. 1975, Sparrowe 1994, Liden/Maslyn 1998), Leistung (z.B. Duarte et al.1994, Liden/Graen 1980, Settoon et al. 1996), Selbstverpflichtung/Commitment (z.B. Duchon et al. 1986, Green et al. 1996) sowie Effekte auf das Verhalten von Einwohnern (z.B. Anderson/Williams 1996).

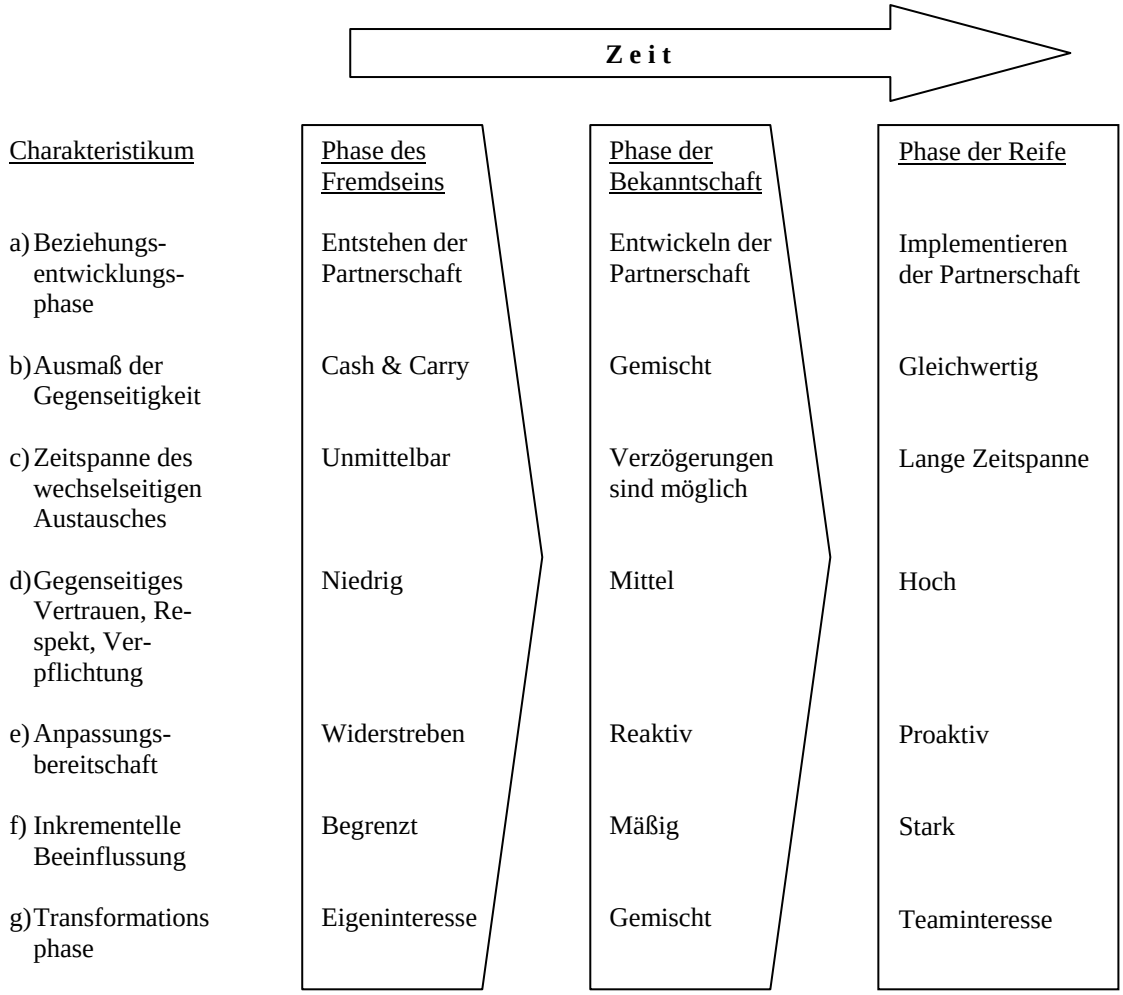


Abbildung 9: Lebenszyklus der Team-Führungsreife (vgl. Graen/Uhl-Bien 1995b:1050)

Innerhalb der *ersten* Phase sind die Führer-Geführten Beziehungen im Wesentlichen auf formale vertragliche Beziehungen beschränkt. Führer und Geführte bewegen sich innerhalb ihrer organisationalen Rollen und haben typische „out-group"-Beziehungen, in denen die Geführten lediglich ihr Selbstinteresse verfolgen (nach Graen/Uhl-Bien 1995:1050b die Phase des Fremdseins). Die *zweite* Phase beginnt mit einem Angebot der Führungskraft oder eines Geführten, die Beziehung über formale vertragliche Regelungen hinaus zu entwickeln. Innerhalb dieser Phase übernimmt der Geführte mehr Verantwortung, hat Zugang zu mehr Informationen und entwickelt eine stärkere persönliche Beziehungen zur Führungskraft und die Führungskraft eröffnet dem Untergebenen weitergehende Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Phase ist eine Art Test für die Führungskraft und den Geführten, ob beide mit diesen neuen Beziehungen umgehen können und wollen (nach Graen/Uhl-Bien 1995:1050b die Phase der Bekanntschaft). Die *dritte* und letzte Phase ist von qualitativ hochwertigen Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten, als Mitglied der „in-group", gekennzeichnet. Die Beziehungen beinhalten gegenseitiges Vertrauen und Anerkennung und dienen eher dem Wohle der Gruppe als der Erfüllung von Selbstinteressen (nach Graen/Uhl-Bien 1995b:1050 die Phase der Reife). Die nachfolgende Abbildung 10 verdeutlicht die Veränderung der Interessen in Abhängigkeit von der Partnerschaftsreife.

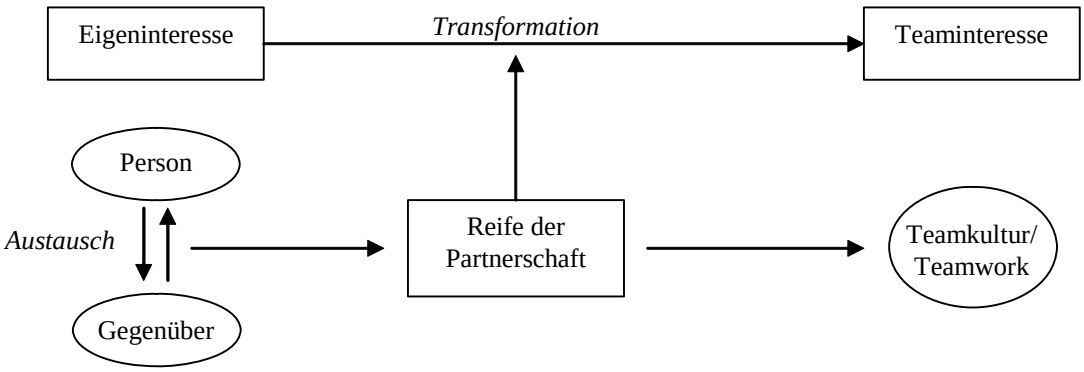


Abbildung 10: Team Leadership Making Modell (vgl. Graen/Uhl-Bien 1995b:1048)

Bauer/Green (1996) fanden heraus, dass das frühzeitige Delegieren von Verantwortung sowie das Gewähren von mehr Freiheiten der beste Weg sei, qualitativ hochwertige Beziehungen zu entwickeln.

Insgesamt zeigt sich, dass die LMX-Theorie sich zunehmend von einem deskriptiven zu einem präskriptiven Ansatz entwickelt hat (vgl. Northouse 1997:112). Die Art, wie Ziele in „in-groups“ und „out-groups“ erreicht werden variiert erheblich, wobei basierend auf den Erfahrungen der Untersuchungen prinzipiell davon ausgegangen wird, dass „in-group“-Beziehungen effektiver für Führungskräfte, Untergebene, Gruppen sowie die Organisation als Ganzes sind.

5.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Betrachtet man die LMX-Theorie kritisch, so ist als erstes ihr umfangreicher deskriptiver Gehalt hinsichtlich des Führungsprozesses hervorzuheben. Insbesondere die Unterscheidung, dass Führungspersonen zu bestimmten Geführten intensivere Beziehungen unterhalten („in-group“) als zu anderen („out-group“), kommt Erfahrungen aus der Führungsrealität sehr nahe und liefert gleichzeitig Erklärungsansätze, warum dies so ist. Ein weiterer positiver Punkt ist, dass die Untersuchung der Interaktions- und insbesondere der Kommunikationsbeziehungen den Fokus der Betrachtung auf die wichtige Rolle von Kommunikation bei personaler Führung legt (vgl. Northouse 1997:116ff.). Drittens ist positiv anzumerken, dass die Aussagen der LMX-Theorie, zumindest was den öffentlichen Sektor betrifft, relativ gut empirisch abgesichert sind (vgl. u.a. Liden/Graen 1980, den Überblick bei Dienesch/Liden 1986:619f., Graen et. al. 1990, Liden et al. 1993, Graen/Uhl-Bien 1995a).

Negativ fallen, neben der generellen Kritik an der teilweise unscharfen und unterschiedlichen Unterscheidung in qualitativ hoch- und minderwertige Beziehungen (vgl. z.B. Dienesch/Liden 1986:623, Sparrowe/Liden 1997:524), insbesondere die nicht voll ausgearbeiteten präskriptiven Aspekte der Theorie auf. Allgemein erfolgt hier die Argumentation etwas flach. So wird erstens vernachlässigt, welche unerwünschten und nichtintendierten Effekte die Trennung von Mitarbeitern in „in-group“ und „out-group“ haben kann. Zweitens werden kaum Vorschläge zur Entwicklung von qualitativ hochwertigen Beziehungen gemacht. Zwar wird angeführt, dass diese Beziehungen förderlich und deshalb zu präferieren sind, jedoch werden nur selten Angaben darüber gemacht, welche konkreten Maßnahmen und Verhaltensweisen erforderlich sind. In diesem Zusammenhang weißt Rousseau (1998:152) darauf hin, dass die LMX-Theorie den Austausch selbst häufig als „Black-Box“ behandelt. Zudem werden die Komplexität menschlicher Motivationen, die Einflüsse von Gruppen- und organisationalen Effekten sowie die Schwierigkeiten einer generellen Umsetzung einer Win-Win-Situation für alle Geführten der „in-group“ vernachlässigt (vgl. u.a. Mumford et al. 2000b:328).

Ale ein letzter Punkt ist anzumerken, dass die innerhalb der Theorie aufgestellten Modelle häufig einen deterministischen und idealtypischen Lebenszyklus suggerieren, ohne das Rückkopplungschleifen und unintendierte Entwicklungen beachtet werden.

6 Symbolische Führung

6.1 Darstellung des Ansatzes

Das Konzept der Symbolischen Führung geht im deutschsprachigen Raum insbesondere auf Neuberger (1990, 1995d und 2002) zurück.[35] Dieser Ansatz will, so Neuberger (1995d:244), das Führungsgeschehen in einen umfassenderen theoretischen Rahmen einbetten. Dieser Rahmen wird gebildet durch die Kulturforschung (z.B. Geertz 1973, 1983), die Unternehmenskulturforschung (z.B. Hofstede 1980, Schein 1985, Sackmann 1991, Martin 1992) und den organisationalen Symbolismus (z.B. Pondy et al. 1983, Turner 1990, Alvesson/Berg 1992). Eine wichtige Rolle spielt auch das soziologische Basiskonzept des symbolischen Interaktionismus (z.B. Blumer 1969) sowie des Konstruktivismus (vgl. z.B. Watzlawick 1985).

„Symbolische Führung ist Führung, die sich auf die Kategorie Sinn beruft und stützt. Sinn wird gegenständlich und faktisch erfahrbar in Symbolen“ (Neuberger 1995d:246). Das Konzept geht davon aus, dass die von Vorgesetzten und Mitarbeitern in Unternehmen erlebte und gestaltete Wirklichkeit sozial konstruiert ist. Die sinn- bzw. bedeutungshaltige Welt von Organisationen ist das Produkt von Interaktionsprozessen und kann nur durch Interpretationsleistungen erschlossen werden (vgl. Weibler 1995:2017f.). Bedeutungen beeinflussen das soziale Handeln, gleichzeitig werden sie durch Handeln geschaffen und erhalten. Symbole sind dabei die Träger von Bedeutungen oder genauer gesagt: „Ein Symbol ist ein konkreter Ausdruck einer Mehrzahl von Bedeutungen“ (Neuberger 1990:95). Die Führungsforschung schenkte nach Weibler (1995:2017) dieser Thematik deshalb Interesse, da erstens Führungskräfte zunehmend als wichtige Träger und Vermittler der Organisationskultur gesehen werden und zweitens Organisationskultur als wichtige Situationsvariable von Führung aufgefasst wird. „Es kommt also nicht allein darauf an, was im Führungsprozess geschieht, sondern auch darauf, wer es wie tut“ (Von Rosenstiel 1999:21). Führungshandeln findet also in einem gewissen, sozial konstruierten Rahmen statt, der für die Mitglieder eines Kollektives ein gemeinsames Vorverständnis bildet und einen Interpretationsrahmen dafür liefert, welches Tun als Führungshandeln bewertet wird und worauf Führungshandeln konkret ausgerichtet ist - ihm also einen konkreten Sinn vermittelt (vgl. Burla et al. 1994:24).

Symbolische Führung heißt aus dieser Sichtweise zum einen, dass Vorgesetzte keine direkte (unmittelbare) Einwirkung auf Unterstellte haben (vgl. Neuberger 1995d:252). Die „symbolischen“ Handlungen von Führungskräften müssen von den Geführten wahrgenommen und (richtig) gedeutet[36] werden, um ein entsprechendes Verhalten an den Tag legen zu können. Zum anderen wirken die Handlungen von Führungskräften parallel zu führungsgleichen anderen Einflüssen. Diese so genannten Führungssubstitute sind verfestigte (strukturelle) handlungsleitende Elemente (vgl. ebenda). Abbildung 11 verdeutlicht den Prozess der Symbolischen Führung:

[35] Vgl. aber auch den Einfluss des verwandten Konzeptes des symbolischen Managements (z.B. Ulrich 1990).
[36] „Richtig“ heißt in diesem Zusammenhang in der von der Führungskraft gewollten Bedeutung.

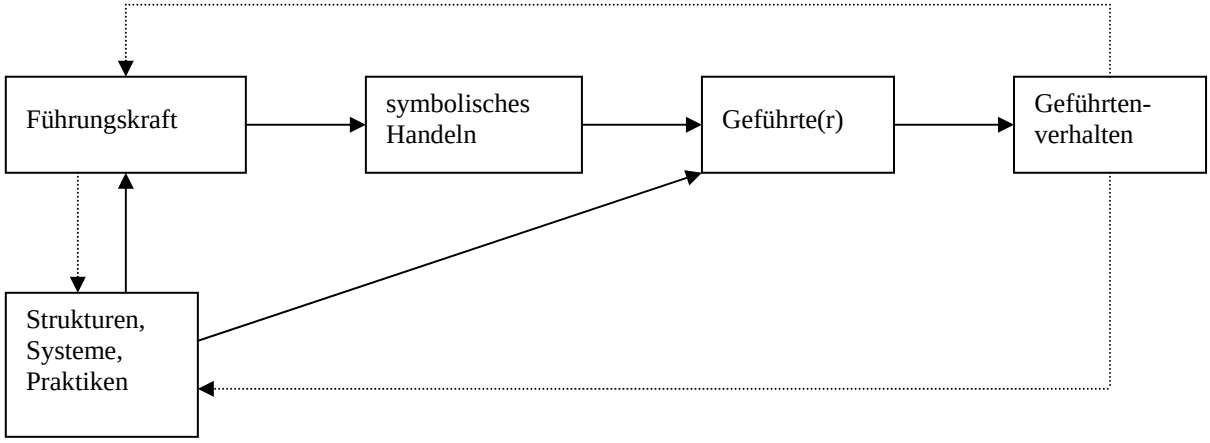


Abbildung 11: Prozess der Symbolischen Führung (vgl. Neuberger 1995d:252)

Mitarbeiter werden sowohl durch das Handeln von Führungskräften als auch durch Anreizsysteme, Organisationsprinzipien und -regeln, Arbeitsinhalte, Praktiken etc. beeinflusst. Das Konzept der Symbolischen Führung hat nach Neuberger (1990, 1995d und 2002) zwei Ansätze bzw. Bedeutungen.[37]

Zum einen wird Führung als **symbolisiert** gesehen. Hier wird der eher passive, sinnkonstituierte Aspekt Symbolischer Führung betrachtet. Jeder Handelnde in einer Organisation (als „system of shared meanings" (Pfeffer 1981a:9)) ist von einer Vielzahl von Symbolen, von in Tatsachen (Normen, Regeln, Strukturen etc.) geronnener Führung, umgeben. Führung ist in Sprachregelungen, Artefakten und sozialen Institutionen quasi eingebaut, um durch sie Handeln zu lenken. Diese Lenkungsmittel wirken entpersonalisiert weil sie als Fakten existieren (z.B. Formulare, Logos, kodifizierte Regeln, Strukturen), die Handlungen in Organisationen orientieren (vgl. Neuberger 1995d:253) und „...sowohl diese wie die Handelnden aufeinander beziehen" (Neuberger 2002:664). Mitarbeiter werden sozial verbindlich auf bestimmtes Handeln verpflichtet ohne das die Führungskraft immer persönlich anwesend ist. Es handelt sich hierbei also um Führungssubstitute, um sachliche und „rationale" Verfahren mit denen Handlungen erzwungen, gelenkt und überwacht werden (vgl. Neuberger 1995d:253). Jedoch muss für ihre kollektiv-handlungsleitende Wirkung sichergestellt werden, dass strukturelle Lenkungsmittel auch kollektiv gleich gedeutet werden. „Diese Fakten sind gewissermaßen Sinn-Depots, die automatisch entsprechend gewolltes Verhalten anregen – wenn sichergestellt ist, dass die Sinn-Bilderschrift von allen einheitlich entziffert wird!" (Neuberger 1995d:254 und 2002:665). Wenn aus sozialen Fakten in Organisationen immer wieder gleiche Bedeutungen ausgelesen werden, so wird damit Stabilität sowohl in der Orientierung als auch in den Handlungen der Unternehmensmitglieder erzeugt.

Zum anderen wird argumentiert, dass Führung **symbolisierend** (sinnkonstituierend) wirkt. Da Fakten immer mehrere Bedeutungen haben und somit von Personen unterschiedlich gedeutet werden können muss Führung sicherstellen, dass „richtiger" Sinn interpretiert wird. „If ... the leader can put it into words, then the meaning of what the group is doing becomes a social fact" (Pondy 1978:94). Bei der Interpretation mehrdeutiger Symbole ist es „...die Aufgabe des Vorgesetzten, bei diesem Prozeß der Dekodierung fortwährend Lösungshilfen zu geben, damit alle das Gesagte und Getane so verstehen, daß es die gewollten Wirkungen auslöst"

[37] Vgl. aber auch die Unterteilung nach Weibler (1995:2019ff.) in 1) Führung als Symbol und darin a) Führer als Symbol und b) Führungsverhalten als Symbol sowie 2) Führung durch Symbole und darin a) Symbol als entpersonalisierte Führung und b) Symbol als Führungsinstrument.

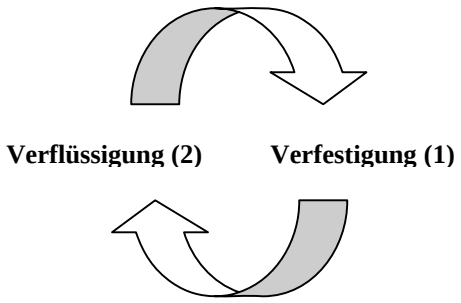
(Neuberger 1990:98). In dieser zweiten Bedeutung Symbolischer Führung wird nicht Sinn aus Fakten interpretiert sondern neuer Sinn durch Führung geschaffen, indem entweder in bisherige Fakten neuer Sinn hineininterpretiert wird oder neue Fakten geschaffen und mit Sinn sowie Deutungsanleitungen versehen werden. In Anlehnung an Neuberger (2002:674f.) bedeutet Intervention bei Symbolischer Führung, dass:

- die Führungskraft Aktivitäten entfaltet um soziale Fakten zu schaffen oder bestehende Strukturen, Regeln oder Praktiken zu ändern versucht, und dass
- die Wirkungen dieser Aktivitäten nicht eindeutig und gesamt vorhergesehen werden können, weil sie von den anderen Akteuren gedeutet und auf Basis deren Ansichten und Interessen beeinflusst werden.

Symbolisierende Führung heißt also, dass auch versucht werden muss, den intendierten Sinn in bestimmten Handlungen den anderen Akteuren zu vermitteln. Die Unterschiedlichkeit von Deutungen muss von Führungskräften, die durch ihre Handlungen Veränderungen herbeiführen wollen, reduziert werden, um gewünschte Wirkungen auszulösen. Ob dies jedoch von den anderen auch so gedeutet wird, ist offen.

Die Umdeutung bisheriger bzw. das Einführen neuer Bedeutungen heißt jedoch die Aufweichung bestehender, stabiler Sinnsysteme und löst damit Unsicherheit, Angst und Restaurationsbemühungen bei den Mitarbeitern aus (vgl. Neuberger 1995d:256).

Symbolische Führung wird als ein Kreisprozess gesehen, der zwischen Verfestigung (symbolisierte Führung) und Verflüssigung (symbolisierende Führung) hin und her pendelt (vgl. Abbildung 12), und der nicht vom autoritativen Sender (Führungskraft) verordnet werden kann, sondern dem Empfänger (Mitarbeiter) immer wieder „angeboten, ‚verkauft', ausgehandelt" (ebenda; Hervorhebungen im Original) werden muss. Gleichzeitig wird klar, dass man nicht die Wahl hat symbolisch zu führen oder nicht, „...man führt *immer* symbolisch!" (Neuberger 1990:93; Hervorhebungen im Original).



Verflüssigung (2)

„Führung symbolisiert"
Führungs*aktionen*: spezifisches Führungshandeln erzeugt oder verändert Wirklichkeit: Theatralität, Inszenierung, Dramatisierung

Verfestigung (1)

„Führung ist symbolisiert"
Führungs*substitute*: Führung ‚versteckt sich' in Routinen, Techniken, Verfahren, Systemen, Artefakten etc.

Abbildung 12: Symbolische Führung als Kreisprozess (vgl. Neuberger 2002:668)

6.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Versucht man eine kritische Würdigung des Ansatzes, so ist positiv hervorzuheben, dass das Konzept der Symbolischen Führung grundsätzlich geeignet ist, das Führungsgeschehen innerhalb der komplexen Organisationswelt mit seinen vielfältigen Wechselbezügen und anscheinenden Widersprüchen angemessen zu erklären. Insbesondere wird die verhaltensbeeinflussende Wirkung der gesamten sozialen Realität einer Organisation anerkannt und der Betrach-

tungsfokus nicht lediglich auf Effekte durch die Personalführung gelegt. Damit zusammenhängend kann die Konzeptualisierung einer sozial konstruierten Welt die in Organisationen vorfindbaren vielfältigen Bedeutungsinhalte angemessen erklären.

In Anlehnung an Weibler (1995:2023) lassen sich jedoch einige kritische Aspekte anbringen. So zeigt das Konzept eine anekdotische Orientierung bei einem deutlichen Mangel an empirischen Studien zur differenzierten Wirkung von Symbolen. Weiterhin ist die zum Teil zweckrationale, instrumentelle Ausgestaltung von Konzepten Symbolischer Führung, insbesondere das Kulturmanagement, nicht unproblematisch, da diese Quasi-Rückkehr zum Bild der Führungskräfte als potente „Macher" dem grundsätzlich subjektivistisch-interpretativen Grundgedanken des Theorieansatzes grundlegend widerspricht. Abschließend soll zudem noch angeführt werden, dass die Beachtung von Subkulturen und speziellen Handlungssituationen der Mitarbeiter, in denen eine Beeinflussung durch Symbole erfolgreich sein kann, nur unzureichend erfolgt.

7 Neocharismatische Führung

7.1 Darstellung des Ansatzes

Dieser führungstheoretische Ansatz beschäftigt sich, ganz allgemein gesprochen, mit dem Prozess der Änderung bzw. Transformation von Individuen (vgl. Northouse 1997:130).[38] „(S)uch leaders transform the needs, values, preferences, and aspirations of followers from self-interests to collective interests" (House/Shamir 1993:82). Dieser Veränderungsprozess beinhaltet sowohl charismatische als auch visionäre Aspekte, die insbesondere in den Eigenschaften und daraus resultierenden Verhaltensweisen der Führungsperson gesehen werden. Daraus folgend besteht das Erkenntnisinteresse darin zu untersuchen, was charismatische von „normalen" Führern unterscheidet und welche Effekte charismatische oder transformationale Führung auf Geführte hat (vgl. Weibler 2001:162).

Die nachfolgende Darstellung orientiert sich an „neocharismatisch", als übergreifender Bezeichnung dieses Forschungsansatzes der Führungsforschung. „Neo" deshalb, da die Arbeiten sich erstens explizit oder implizit an das Charismakonzept von Max Weber anschließen und es weiterentwickeln sowie zweitens, da das Charismakonzept, zusätzlich zu religiösen oder politischen Bewegungen, nun auch auf die Führung von formalen Organisationen übertragen wird. Die neocharismatische Führungsforschung unterteilt sich in verschiedene Strömungen, wobei die Unterteilung in der Literatur nicht einheitlich erfolgt.[39] Als Begründer der beiden am Weitetesten verbreiteten Strömungen gelten House (1977), für die charismatische Führung, und Bass (1985), für die transformationale Führung. Zudem wird zum Teil noch die visionäre Führung nach Bennis/Nanus (1985) als eine Wurzel des Ansatzes angeführt. Ich werde mich im Folgenden auf die Arbeiten von House und Bass sowie deren Weiterentwicklungen konzentrieren, da der Ansatz der visionären Führung in meiner Wahrnehmung später in beiden aufgeht. Der Ansatz der charismatischen (später Wertebasierten) Führung nach House wurde dabei insbesondere durch Conger/Kanungo (1987), Conger (1989), House/Shamir (1993), Shamir et al. (1993) und House et al. (1999) erweitert.

Charismatische, wertebasierte Führung

House veröffentlichte 1977 erstmals seine Theorie der charismatischen Führung, wobei er sich am Charismakonzept von Weber (1921/1972) orientierte, dieses jedoch u.a. dahingehend weiterentwickelte, dass er auch die wichtige Rolle der Geführten für die Bestätigung und An-

[38] Vgl. zu einer Übersicht des Ansatzes z.B. Bryman (1992), Steyrer (1999) sowie die umfassende Darstellung bei Neuberger (2002).

[39] Vgl. zu unterschiedlichen Möglichkeiten, die neocharismatische Führungstheorie zu unterteilen z.B. House et al. (1998:1), Bryman (1992:104), Yukl (1994:317ff.).

erkennung charismatischer Führungseigenschaften einer Person berücksichtigte.[40] In diesem umfassenden Führungskonzept geht es um die tief greifende Veränderung von Wertvorstellungen, Normen und Standards der Mitarbeiter. House begründet die spezifischen Effekte charismatischer Führung auf die Geführten einerseits mit bestimmten persönlichen Charakteristika einer Führungskraft[41], wie z.B. Dominanz, Selbstsicherheit sowie ein starker Wunsch, andere zu beeinflussen. Andererseits zeigen charismatische Führer auch spezielle Verhaltensweisen.[42] So agieren sie z.B. als starkes Rollenvorbild, sie sprechen mit moralischen Oberton ideologische Ziele aus oder sie wecken mit Hilfe von Macht oder Wertschätzung aufgabenbezogene Motive bei den Geführten[43]. Als ein drittes Element definiert House Bedingungen, die das Entstehen charismatischer Führung begünstigen. Eine wichtige Bedingung sieht House im vorliegen einer unsicheren Situation (vgl. auch Bryman 1992:94).[44] Tritt in einer solchen Situation eine Person mit den oben dargestellten Eigenschaften und Verhaltensweisen auf, so besteht eine große Möglichkeit, dass sie als (charismatischer) Führer anerkannt wird. Bezüglich der Wirkung charismatischer Führung wird u.a. betont, „...daß effektive Führer visionär sind, innovative Lösungen für soziale Probleme anbieten können ... im Vergleich zu anderen gerade in Stress- und Krisensituationen aufblühen und tatsächlich bemerkenswerten sozialen und organisatorischen Wandel bewirken können“ (House/Shamir 1995:878).

Eine Übersicht über die Elemente charismatischer Führung gibt Abbildung 13:

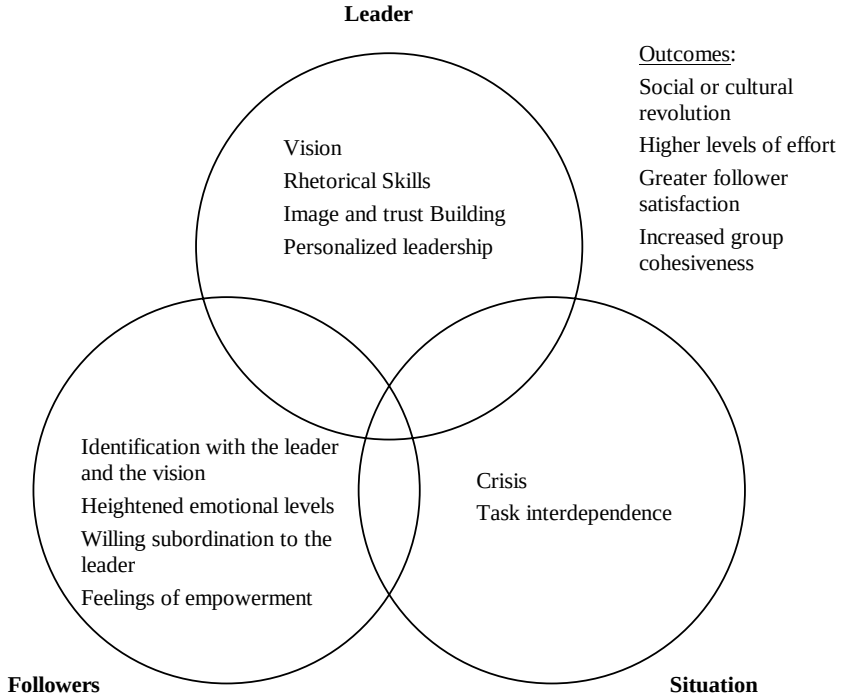


Abbildung 13: Elemente charismatischer Führung (vgl. Hughes et al. 1996:286)

[40] Vgl. zu einer kurzen Übersicht des Charismaverständnisses innerhalb der „organizational behaviour“-Tradition (House 1999:562).
[41] Steyrer (1995:59f. und 87ff.) nennt dies einen Führer-zentrierten Erklärungsansatz zur Genese von Charisma, der insbesondere für die Forschung in den 80er Jahren richtungweisend war.
[42] House/Shamir (1993:85) haben eine tabellarische Übersicht erstellt, welche einen Überblick über die in neocharismatischen Führungstheorien spezifizierten Verhaltensweisen gibt.
[43] Vgl. zu einer Übersicht der motivationalen Wirkungen charismatischer Führung House/Shamir (1993:91ff. und 1995:880f.).
[44] Steyrer (1995:64f. und 132ff.) nennt dies einen Kontext-zentrierten Erklärungsansatz zur Genese von Charisma.

Conger/Kanungo (1987) entwickeln das Konzept auf Basis eigener empirischer Untersuchungen weiter, indem sie vor allem den bei frühen Werken von House vernachlässigten Aspekt der Attribution in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen.[45] Charisma ist demnach keine mystische Qualität einer Person, sondern wird ihr aufgrund ihres Verhaltens oder auch ihrer bloßen Anwesenheit zugeschrieben. Somit entsteht z.B. charismatische Führung bzw. ein charismatischer Führer entweder dadurch, dass Personen der Vision einer anderen Person Außergewöhnlichkeit zuschreiben und sich mit ihr identifizieren oder dass in einer Krisensituation einer Person, aufgrund ihres Verhaltens, gewisse charismatische Eigenschaften zugeschrieben werden (vgl. Boal/Bryson 1987:11ff.). Wichtig ist in beiden Fällen die Person des Führers (vgl. Conger 1985:274).

Führungspersonen werden nach Conger/Kanungo (1987:641ff. und 1988:92ff.) dann als charismatisch wahrgenommen, wenn sie u.a. eine der folgenden Verhaltenweisen zeigen:

- Die von ihnen entwickelte Zukunftsvision hebt sich stark vom Status Quo ab und beinhaltet utopisch und idealisierte Ziele.
- Sie nehmen zur Verwirklichung ihrer Vision hohe persönliche Risiken und Opfer in Kauf.
- Sie beschreiben den Status Quo als negativ und unakzeptabel und stellen ihm eine attraktive und erreichbare Zukunftsvision gegenüber.
- Sie vermitteln überzeugend Selbstvertrauen, Expertentum und Unkonventionalität und berücksichtigen die Bedürfnisse der Geführten.
- Sie treten als Reformer und Veränderer in Erscheinung und nicht als administrative Bewahrer.

Die Entwicklung und (rhetorisch geschickte) Artikulation einer Vision bildet in diesem Konzept den Eckpfeiler charismatischer Führung. „The more idealized the future goals advocated by the leader, the more discrepant they become in relation to the status quo, and the greater the discrepancy of the goal from the status quo, the more likely is the attribution that the leader has extraordinary vision, not just ordinary goals (Conger/Kanungo 1988:157f.).

Später rückt House vom Begriff “Charisma” ab und nennt seinen Ansatz nun „wertebasierte Führung“ (vgl. zu Gründen und einer Übersicht z.B. House et al. 1998:2f.). „Value based leadership is defined as a relationship between an individual (leader) and one or more followers based on shared strongly internalized ideological values espoused by the leader and strong follower identification with these values“ (ebenda:2; Hervorhebungen im Original). Solche Führungskräfte erfüllen Gruppen und Organisationen mit ideologischen Werten die vorgeben, was moralisch richtig und falsch ist. Darauf aufbauend vermitteln sie eine Vision für die Zukunft, an der sich die Mitarbeiter orientieren und der sie sich verpflichtet fühlen. Anders ausgedrückt: „…the leader empowers followers and guides them toward a moral ideal” (Jordan 1998:2).[46] Durch die nun stärkere Betonung von Werten, versucht House eine Verbindung von Führung und Kultur herzustellen, eine Tendenz, die sich nach meiner Meinung schon in der 1993 veröffentlichten „Selbstkonzept-basierten Theorie“ (vgl. House/Shamir 1993, Shamir et al. 1993 und 1996)[47] zeigte. Hierbei geht es darum, dass Ge-

[45] Steyrer (1995:62f. und 117ff.) nennt dies einen Geführten-zentrierten Erklärungsansatz zur Genese von Charisma und führt bei seiner Darstellung insbesondere den Aufsatz von Meindl (1990) an. Auch House weißt in späteren Werken darauf hin, dass Charisma nicht ausschließlich in den Eigenschaften einer Führungsperson, sondern in der Beziehung zwischen Führer und Geführten liegt, wobei somit Letzteren eine entscheidende Rolle bei der Entstehung einer charismatischen Führungsbeziehung zukommt (vgl. u.a. Klein/House 1998:3f.).

[46] Vgl. zu einer Beschreibung des dynamischen Prozesses der Entstehung charismatischer Führung, der sich, wie eine Reihe anderer Darstellungen an psychodynamischen Aspekten orientiert, z.B. Jacobsen/House (2001:78ff.).

[47] Dieser Ansatz neocharismatischer Führungstheorie geht davon aus, dass Handeln auch stark expressive Momente hat (vgl. dazu und zum Folgenden Neuberger 2002:165ff.). Charismatische Führungspersonen sind des-

führte „...z.B. die Vision einer strahlenden Zukunft...“ (Neuberger 2002:165) verinnerlichen. Insbesondere werden motivationale Effekte durch charismatische Führung dadurch erzielt, dass charismatische Führer die Selbstkonzepte der Geführten mit den kollektiven Zielen der Organisation so zu verbinden verstehen, dass die Erfüllung gemeinsamer Ziele zu einem wichtigen Aspekt der Selbstkonzepte der Geführten wird (vgl. Conger 1999:153). Erreicht wird diese Verinnerlichung durch starke intrinsische Belohnungen, also die Betonung der oben genannten „ideological values“.

House sieht in charismatischer bzw. wertebasierter Führung eine Reihe von positiven Effekten, so u.a. das Vertrauen der Geführten in die Vision des Führers, die Ähnlichkeiten in den Überzeugungen von Führer und Geführten, die unhinterfragte Akzeptanz des Führers sowie die emotionale Beteiligung an der Erreichung der Ziele des Führers. Insbesondere bestätigt er die Relevanz des Konzeptes empirisch in der GLOBE I-Studie[48], in der er anhand von Untersuchungen in 62 Ländern zeigt, dass Attribute charismatischer Führung über alle untersuchten Kulturen hinweg mit erfolgreicher Führung in Verbindung gebracht werden (vgl. z.B. House et al. 1999, Den Hartog et al. 1999).[49] Die Abbildung 14 stellt das theoretische Modell dieser Untersuchung dar.

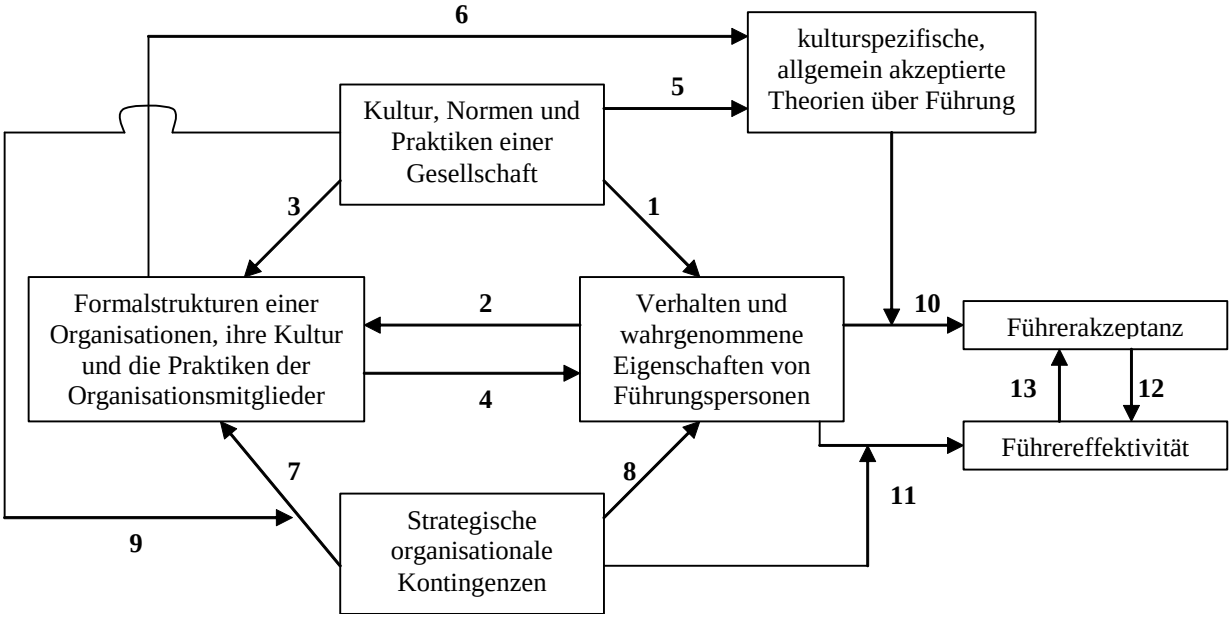


Abbildung 14: Theoretisches Modell von GLOBE

Die zentrale theoretische Annahme der Untersuchung ist, dass die Spezifika, die eine Kultur von anderen unterscheiden, organisationale Praktiken und das Verständnis von führungsrelevanten Eigenschaften beeinflussen. Weiterhin werden von einer Kultur auch die gezeigten, akzeptierten und effektiven Verhaltensweisen von Akteuren in Organisationen bestimmt. Somit ergeben sich für das in Abbildung 14 dargestellte Modell folgende Annahmen (vgl. House et al. 1999:188f.):

---

halb erfolgreich, weil sie den Geführten Selbstwert, Selbstachtung sowie Selbstvertrauen vermitteln und somit ihre Selbstwertschätzung erhöhen.

[48] Das Akronym steht für **G**lobal **L**eadership and **O**rganizational **B**ehavior **E**ffectiveness Research Program.

[49] Auch Bass (1995:296) stellt fest, dass dieses Konzept, obwohl in der individualistisch orientierten Gesellschaft der USA entstanden, auch auf andere Gesellschaften übertragbar sei, insbesondere auf die kollektivistisch geprägten Gesellschaften Asiens. In Bass (1998:50ff.) zeigt er, dass die Entstehungswahrscheinlichkeit charismatischer Führung in kollektivistischen Gesellschaften höher ist als in individualistisch geprägten.

1. Die kulturellen Werte einer Gesellschaft und die genormten Verhaltenspraktiken beeinflussen das Verhalten von Führungspersonen.
2. Führung hat Einfluss auf formale Strukturen in Organisationen sowie auf deren Kultur und die Praktiken der Organisationsmitglieder. Hier wird insbesondere der Einfluss des Gründers hervorgehoben.
3. Die kulturellen Werte einer Gesellschaft und die genormten Verhaltenspraktiken beeinflussen ebenfalls die formalen Strukturen in Organisationen sowie deren Kultur und die Praktiken der Organisationsmitglieder. Da Organisationen in eine bestimmte Gesellschaft eingebettet sind, werden sie, u.a. über Werte, Normen und Annahmen, von dieser Gesellschaft beeinflusst.
4. Die formalen Strukturen einer Organisation sowie deren Kultur und die Praktiken der Organisationsmitglieder beeinflussen das Verhalten von Führungspersonen. Sie werden durch diese Elemente auf ein bestimmtes Verhalten (z.B. einen bestimmten Führungsstil) festgelegt.
5. und 6. Die Kultur einer Gesellschaft sowie die formalen Strukturen einer Organisation sowie deren Kultur und die Praktiken der Organisationsmitglieder beeinflussen den Prozess der Entstehung geteilter impliziter Theorien über Führung. Kulturspezifische, allgemein akzeptierte Theorien über Führung entwickeln sich über die Zeit aufgrund des Einflusses von Gesellschafts- und Organisationskultur.
7. Strategische organisationale Kontingenzen beeinflussen die formalen Strukturen einer Organisation sowie deren Kultur und die Praktiken der Organisationsmitglieder. Unternehmensgröße, verwendete Technologie und das unternehmerische Umfeld stellen Bedingungen dar, denen sich eine Organisation stellen bzw. in gewisser Weise anpassen muss, um effektiv und überlebensfähig zu sein.
8. Strategische organisationale Kontingenzen beeinflussen die Vorstellungen über führungsrelevante Eigenschaften sowie Führungsverhalten. Führungspersonen werden z.B. nach ganz bestimmten Kriterien ausgesucht, die je nach Unternehmensgröße oder verwendeter Technologie unterschiedlich sein können.
9. Die Beziehung zwischen strategischen organisationalen Kontingenzen und der Struktur, Kultur einer Organisation sowie den Praktiken der Organisationsmitglieder werden durch die Gesellschaftskultur beeinflusst. So ist anzunehmen, dass in einer Gesellschaft mit hoher Unsicherheitsvermeidung eine hohe Formalisation zu finden ist.
10. Die Akzeptanz als Führungsperson resultiert aus der Interaktion zwischen kulturell akzeptierten Theorien von Führung und beobachteten führungsrelevanten Eigenschaften und Verhaltensweisen. Sind diese Eigenschaften oder Verhaltensweisen passfähig zu impliziten Führungstheorien, dann steigt die Akzeptanz einer Person als Führer.
11. Die Effektivität von Führung resultiert aus der Interaktion zwischen beobachteten führungsrelevanten Eigenschaften und Verhaltensweisen und organisationalen Kontingenzen. Je mehr sich Führungsverhalten an den Gegebenheiten einer Organisationen orientiert, desto effektiver ist es.
12. Die Akzeptanz als Führungsperson beeinflusst die Effektivität von Führung. Akzeptierte Führungspersonen können Geführte mehr und länger beeinflussen.
13. Die Effektivität von Führung beeinflusst die Akzeptanz als Führer. Effektive Führungspersonen werden langfristig von allen oder den meisten geführten akzeptiert, da diejenigen Geführten, die die Führungsperson nicht akzeptieren, die Gruppe oder die Organisation verlassen.

Mit den Ergebnissen verbindet House eine gewisse Situationsunabhängigkeit von Charisma als wichtiges Element bei der Entstehung von Führung. Charismatisches Verhalten, konzipiert

als visionär, inspirativ, selbstaufopfernd, integrierend, entschlossen und leistungsorientiert (vgl. House et al. 1999:202), ist, so die Annahme, kulturübergreifend ein Bestandteil impliziter Führungstheorien. Somit wird Personen, die ein entsprechendes Verhalten zeigen oder entsprechende Eigenschaften aufweisen, kulturübergreifend Führerschaft zugeschrieben.

Transformationale Führung

Bass veröffentlicht 1985 ein Konzept transformationaler Führung in welches er die Aussagen von House zum Teil einarbeitet und weiterentwickelt. Insbesondere möchte Bass die bis dahin lediglich auf Austausch orientierte Führungsforschung bezüglich des wichtigen Aspektes der Transformation von Geführten weiterentwickeln, da „...the real movers and shakers of the world are *transformational* leaders" (Bass 1982:147; Hervorhebungen im Original). Neben House bezieht sich Bass insbesondere auf Burns (1978) und seine Arbeit über politische Führer sowie die Verbindung der bzw. Interaktion zwischen den Rollen von Führern und Geführten.

Burns trifft die bis heute im Konzept der transformationalen Führung gemachte Unterscheidung in transaktionale und transformationale Führung. Transaktionale Führung bezieht sich auf die Austauschtheorien der Führung, die sich am Austausch zwischen Führer und Geführten orientieren, z.B. Manager, die für die Überfüllung von Zielen durch einen Mitarbeiter monetäre Belohnungen aussprechen (vgl. Burns 1978:3, Bass 1990:23, Northouse 1997:131). Transformationale Führung hingegen bezieht sich auf den Interaktionsprozess zwischen Führer und Geführten welcher die Bedürfnisse der Geführten berücksichtigt[50] und die Motivation und die Moral beider erhöht, je reifer die Beziehung wird. Auch hier finden transaktionale Austausche statt, jedoch werden auch höhere Bedürfnisse zur Entwicklung der vollen Persönlichkeit des Geführten berücksichtigt (vgl. Bass 1990:23). Transformationale Führung ist die Art Führung, „...where the leader raises the subordinate's level of need (on Maslow's scale) and energizes the subordinate into accomplishments beyond the subordinate's original expectations the may transcend the subordinate's self-interests" (Bass 1982:142; Hervorhebungen im Original). Innerhalb dieses Prozesses können sowohl Führungskraft als auch Untergebene höhere moralische Werte erfahren.

Bass fokussiert einerseits, entgegen Burns, mehr auf die Geführten und argumentiert, dass transformationale Führung insbesondere in unsicheren und als negativ interpretierten Situationen[51] greift. Andererseits, im Gegensatz zum frühen Konzept von House, adressiert er auch emotionale Elemente und sieht Charisma als nur ein Moment transformationaler Führung, neben geistigem Ansporn und Führung durch Inspiration und Motivation (vgl. Avolio/Bass 1987:37, Bass 1995:221, Northouse 1997:133).

Er entwickelt ein Modell transformationaler und transaktionaler Führung in dem er anhand von sieben Faktoren die Dynamiken des Transformationsprozesses sowie die Unterschiede von transformationalem und nicht-transformationalem Führungsverhalten veranschaulicht (vgl. Abbildung 15).

[50] Hughes et al. (1996:287) sehen insbesondere in der Berücksichtigung der Geführten einen wichtigen Unterschied zwischen transformationaler und charismatischer Führung. Erstere basiert auf den Werten der Geführten während letztere auf den Werten des charismatischen Führers beruht.

[51] Diese Adressierung von unsicheren oder Krisensituationen, die sich ja auch schon bei House zeigt, bezeichnet Neuberger (2002) als Krisen-Theorem (vgl. ebenda:189) und Strukturlosigkeits-Theorem (vgl. ebenda:190) der charismatischen und transformationalen Führung.

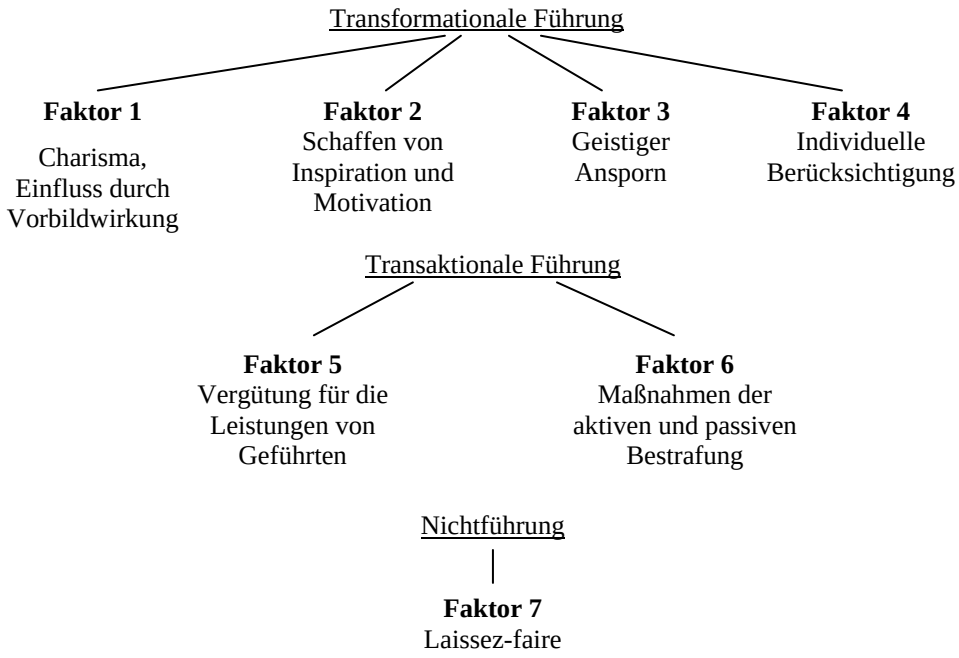


Abbildung 15: Modell transformationaler und transaktionaler Führung

Bei der nachfolgenden Darstellung des Modells konzentriere ich mich auf die vier Faktoren der transformationalen Führung (vgl. dazu z.B. Avolio/Bass 1987:29ff., Northouse 1997:134ff., Yukl 1994:350ff., Neuberger 2002:195ff.). Die Faktoren transaktionaler Führung werden zusammenfassend behandelt, der so genannte Faktor der Nichtführung („laissez-faire") wird nur angeschnitten.

Faktoren transformationaler Führung

Faktor 1: Einfluss durch Vorbildwirkung („idealized or charismatic influence")
Dieser Faktor beschreibt charismatische Führungspersonen, welche ein starkes Rollenvorbild für ihre Untergebenen darstellen. Die Geführten identifizieren sich mit den hohen moralischen und ethischen Ansprüchen der Führungsperson, respektieren sie und vertrauen ihr. Führungspersonen mit Charisma sind demnach etwas Besonderes. Sie haben bestimmte persönliche Eigenschaften und zeigen ein bestimmtes Verhalten. Sie bieten den Geführten Visionen und Ideen, an denen diese ihr Verhalten orientieren können.

Faktor 2: Schaffen von Inspiration und Motivation („inspirational motivation")
Dieser Faktor adressiert Führungspersonen, die ihre Untergebenen dazu motivieren können, die Vision des Führers zu teilen und sich für sie zu engagieren. Führungskräfte nutzen Symbole oder emotionale Appelle, um einen Teamgeist zu entwickeln und ihre Untergebenen zur Erreichung höherer Ziele zu bewegen, als diese aufgrund ihres Selbstinteresses bereit wären zu erreichen.

Faktor 3: Geistiger Ansporn („intellectual stimulation")
Führungspersonen die diesem Faktor zuzuordnen sind regen ihre Untergebenen an, kreativ und innovativ zu sein, um damit die eigenen Überzeugungen und Werte und die des Führers weiterzuentwickeln. Die Geführten sollen neue Ansätze ausprobieren sowie neue Wege entwickeln, mit ihrer Arbeitswelt umzugehen. Diese Art von transformationaler Führung fördert die Geführten, sich aktiv an der Lösung von Problemen zu beteiligen.

Faktor 4: Individuelle Berücksichtigung („individualized consideration")
Die Einbeziehung der individuellen Bedürfnisse der Geführten sowie die Schaffung eines unterstützenden Klimas sind die wesentlichen Verhaltensmerkmale von Führungskräften, die diesem Faktor zuzuordnen sind. Führungspersonen sind Coach sowie Ratgeber und helfen durch einen weitestgehend delegativen Führungsstil den Geführten, sich selbst weiterzuentwickeln. Dabei werden jedoch immer die individuellen Besonderheiten der Geführten berücksichtigt. So baut die Führungsperson zu manchen Geführten eine enge persönliche Beziehung auf, während sie sich gegenüber anderen Geführten eher formal verhält.

Faktoren transaktionaler Führung

Transaktionale Führung fokussiert weder auf die individuellen Besonderheiten der Geführten noch unterstützt sie deren persönliche Entwicklung. Vielmehr geht es hier lediglich um die ökonomisch orientierte Austauschbeziehung zwischen Führer und Geführten, in der beide ihre Vorteile suchen. Geführte folgen Führungspersonen nur deshalb, weil sie materielle Vorteile für sich erwarten und es in ihrem eigenen Interesse ist, Bestrafungen zu vermeiden. Als Faktoren transaktionaler Führung identifiziert Bass zum einen Vergütung für die Leistungen von Geführten („contingent reward") und zum anderen Maßnahmen der aktiven sowie passiven Bestrafung („Management-by-Exception").

Faktor der Nicht-Führung

Wie die französische Wendung „laissez-faire" schon zum Ausdruck bringt, hält sich die Führungskraft in diesem Faktor stark zurück. Sie übernimmt keine Verantwortung, trifft keine Entscheidungen, gibt kein Feedback und unterstützt die Geführten nicht. Kurz gesagt: Die Führungskraft lässt die Dinge laufen, ohne einzugreifen.

Aus der Darstellung der beiden Strömungen der neocharismatischen Führungstheorie ist unschwer zu erkennen, dass „(t)here is some overlap between the transformational and the charismatic leader" (Bass 1982:150). Beide Richtungen sind wegen ihres Bezuges zum Charismakonzept zum Teil recht ähnlich, was u.a. eine trennscharfe Darstellung, insbesondere der neueren Entwicklungen erschwert. In meiner Wahrnehmung scheint jedoch in letzter Zeit das aktuelle Konzept von House, basierend auf seiner Selbstkonzept-Theorie und den Ergebnissen der GLOBE-Studie, die neocharismatische Führungsforschung zu dominieren. Ein Grund dafür ist sicher sein Versuch, Führung und Kultur mit einander zu verbinden sowie mehrere neuere führungstheoretische Ansätze zu integrieren (vgl. House et al. 1997:570ff., House et al. 1999:187ff.)

7.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

In einer kritischen Betrachtung vermag die neocharismatische Führungstheorie zu erklären, warum charismatische Führungspersonen anscheinend erfolgreicher führen. Dies wird u.a. in zahlreichen empirischen Studien belegt, welche den zum Teil signifikanten Zusammenhang zwischen dem Faktor „Charisma" und dem inspirierenden Verhalten einerseits sowie der durch die Mitarbeiter eingeschätzten Effizienz und Zufriedenheit sowie den überdurchschnittlichen Leistungen andererseits ermitteln (vgl. Bass/Steyrer 1995:2057ff.).[52] Weiterhin zeigt das Konzept auch einen Erklärungsansatz auf, warum gerade bei Transformationsphasen in

[52] Zu einer Übersicht über empirische Studien zur transformationalen bzw. charismatischen Führung vgl. z.B. den Sonderband von Leadership Quarterly, Heft 10/3 im Herbst 1999. Obwohl eine Reihe von Feld- und Laborstudien diese Annahme unterstützen (vgl. z.B. Howell/Avolio 1993, Barling et al. 1996, Kirkpatrick/Locke 1996, Sosik et al. 1997), weisen z.B. DeGroot et al. (2000) in ihrer Metaanalyse zu den Effekten charismatischer Führung darauf hin, dass diese Effekte bezüglich der Steigerung von individueller und Gruppenleistung differieren. So scheint charismatische Führung zwar zur Steigerung von individueller Leistung zu führen, jedoch nicht zur Steigerung der Gruppenleistung.

Unternehmen die Mitarbeiter charismatischen Personen eher Führungseigenschaften zuschreiben und diese als Führungskräfte akzeptieren (vgl. House/Shamir 1995:891).

Problematisch ist an der Theorie u.a., dass hier generell die Eigenschaften der Führungsperson, als „Great Man", „sozialer Architekt" oder „elitärer Macher", überbetont werden (vgl. dazu sowie zum Folgenden auch Shamir 1999b). Somit wird, insbesondere in frühen Arbeiten, quasi das klassische Eigenschaftskonzept wiederbelebt: „Charisma would seem to be something that you either have or do not have, like brown hair, or an introverted personality, or an IQ of 142" (Bryman 1992:43). Es wird zum Teil unterbetont, dass Führung einer Person aufgrund von als charismatisch wahrgenommenen Eigenschaften zugeschrieben wird. Weibler (2001:167) spricht in diesem Zusammenhang kritisch davon, dass Charisma eine höchst fragile Attribution darstellt, deren Entstehung nicht kalkulierbar ist und vor allem nicht allein durch das Vorhandensein von bestimmten personalen Eigenschaften und/oder „krisenhaften" Situationen erklärt werden kann. Auch wenn z.B. bei Bass Charisma nur einen Faktor transformationaler Führung darstellen soll, so wird in den Arbeiten schnell klar, dass den charismatischen Eigenschaften der Führungsperson und dem daraus resultierenden Verhalten ganz allgemein die größte Bedeutung für den Führungserfolg beigemessen wird (vgl. Bryman 1992:105). Dabei werden häufig organisationale und situationale Kontextfaktoren vernachlässigt (vgl. Yukl/Howell 1999:257ff.). „Thus, „new leadership" often has been abstracted from its contextual settings and investigated in reductionist terms" (Ropo/Hunt 1999:170; Hervorhebungen im Original). Insbesondere bezweifelt in diesem Zusammenhang z.B. Barbuto (1997:694), dass Charisma auch in nicht-transformationalen Situationen für Führungserfolg verantwortlich ist.

Weiterhin fällt auf, dass die Vertreter dieser Theorie fast ausschließlich positiv argumentieren. „Nur das Aufbauende, Gute, Konstruktive, Innovative wird präsentiert" (Neuberger 1995d:56 und 2002:196). Mögliche negative Motive charismatischer Führer sowie potentielle problematische Wirkungen charismatischer Führung auf die Geführten[53] werden systematisch vernachlässig.[54] Eine weitere Kritik lässt sich dahingehend anbringen, dass in diesem Konzept eine Abhängigkeit der Geführten vom charismatischen Führer impliziert ist, die jedoch insbesondere Tendenzen zur Selbstkoordination von Gruppen und zur Selbststeuerung der Mitarbeiter entgegensteht. Besonders evident wird dies, wenn der charismatische Führer die Gruppe verlässt (vgl. dazu z.B. Bryman 1992:70ff.).

Ein letzter Kritikpunkt soll die zeitliche Stabilität charismatischer Führung adressieren. Da charismatische Eigenschaften zugeschrieben werden, muss das Verhalten des Führers eine ständige Reproduktion dieser Attributionen der Geführten ermöglichen. Ist dies nicht möglich, so verkehrt sich anfängliche Anhängerschaft leicht ins Gegenteil.[55] „Der Weg von „hosianna" zu „kreuzigt ihn" ist damit oft überraschend kurz" (Wunderer 2001:279; Hervorhebungen im Original). Somit ist die zeitliche Stabilität charismatischer Führung fraglich, denn bleibt einem charismatischen Führer der Erfolg dauerhaft versagt, „...so hat seine charismatische Autorität die Chance, zu schwinden" (Weber 1972:140; sic!).

[53] Da dieses Konzept stark an die Person des Führers sowie deren Eigenschaften gebunden ist, ist z.B. zu erwarten, dass beim Wechsel der Führungskraft Orientierungs- und Stabilitätsprobleme bei den Geführten auftreten werden.

[54] Das diese Wirkungen jedoch existieren zeigen z.B. die Übersicht über „the dark side of charisma" bei Yukl (1994:333ff.) oder die Studie von Dorian et al. (2000) zu den „negativen" Wirkungen eines charismatischen Führers einer Arbeitsgruppe in einer Psychiatrischen Klinik.

[55] Vgl. dazu auch Neuberger (2002:181ff.), der zudem noch aufzeigt, wie Führungspersonen versuchen, damit umzugehen bzw. welche Maßnahmen sie ergreifen, um charismatische Führung zu stabilisieren.

8 Mikropolitik als führungstheoretischer Ansatz

8.1 Darstellung des Ansatzes

Der Begriff „Mikropolitik“ geht, so die herrschende Meinung, auf Burns (1962) zurück, der ihn in die sozialwissenschaftliche Diskussion einführte. Er verstand politisches Verhalten als zentralen Antrieb für soziale Veränderung in Organisationen. Im deutschsprachigen Raum wurde der Begriff sowie auch das Konzept im Wesentlichen von Bosetzky (1977, 1980, 1992, vgl. auch Bosetzky/Heinrich 1994:209ff.) eingeführt. Weiter ausgearbeitet bzw. entwickelt haben es im Folgenden insbesondere Küpper/Ortmann (1986, 1992) sowie Neuberger (1995a, 1999, 2002) wobei letzterer das Konzept, bzw. sein Verständnis davon, in die deutschsprachige Führungsforschung einbrachte. Die folgende Abhandlung bezieht sich explizit auf Mikropolitik als Ansatz der Führungstheorie, wobei ältere und neuere Sichtweise integriert werden.

Mikropolitik, so Neuberger (1995d:261), ist „das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen’ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.“[56] Mit diesem Konzept erhält Macht den Status einer wesentlichen Beschreibungsvariable für das (Führungs-)Geschehen in Organisationen. „Organisationen sind durchwirkt von Politik“ (Küpper/Ortmann 1992:9). Entscheidungen, das Aufstellen von Regeln, die Schaffung von Strukturen, die Verteilung von Aufgaben und das Geben von Anweisungen etc. sind politische Prozesse und die daran beteiligten Akteure Mikropolitiker.[57] Mikropolitik bzw. mikropolitische Prozesse werden als sichtbares Ergebnisses des Einsatzes von Macht („power in action“, Frost 1987:521ff.) gesehen. „...(P)ower is a currency and politics represents the method of spending it“ (Hardy 1993:14). Im Führungskontext bedeutet diese Sichtweise die Aufgabe des häufig unausgesprochenen Bildes der „rational funktionierenden Organisation“ (Ridder 1999:589) mit pyramidaler Hierarchie, in der es um die Regulierung der vertikalen Beziehungen im Rahmen vordefinierter Befehlsstränge geht (vgl. Neuberger 1995d:261). Die mikropolitische Perspektive auf Führungsprozesse geht von einer polyzentrischen Auffassung von Führung aus. Jede Position innerhalb von Unternehmen ist gleichzeitig Quelle und Ziel einer großen Zahl von Einflusslinien (vgl. ebenda und Neuberger 2002:681). Man beeinflusst und wird beeinflusst.

Mikropolitik fragt, in strukturationstheoretischer Tradition (vgl. Giddens 1984, 1992), gleichzeitig nach den Spielräumen innerhalb der in Organisationen gesetzten systematischen und strukturellen Grenzen und danach, wie solche Grenzen durch das (mikropolitische) Handeln der Akteure rekursiv geschaffen, gelockert, verschoben, überschritten oder aufgehoben werden (vgl. Küpper/Ortmann 1992:8). Akteure in Unternehmen, egal ob Führer oder Geführte, sind danach keine von Strukturen und Regeln determinierten Subjekte. Vielmehr weisen sie, vor dem Hintergrund ihrer eigenen Bedürfnisse und Interessen, einen, wie Türk (1989:124) es nennt, „Eigensinn“ im Umgang mit Strukturen auf. Akteure in Organisationen gehen Kooperationen ein, wobei diese jeweils nur zu temporären Konstellationen führen, die durch veränderte Interessenlagen und/oder neu zu verteilende Ressourcen sich wieder verschieben können (vgl. Weibler 1994:165).

Unternehmen werden als politische Arenen (vgl. Pfeffer 1981b:31) begriffen, in denen Manager und Mitarbeiter unter Einsatz verschiedenster mikropolitischer Taktiken versuchen, Strukturen und Regeln auszuhandeln, Ziele zu vereinbaren oder kurz: Macht auszuüben. Dabei sind Unternehmen keine Orte regelloser Politikgefechte, die Akteure keine rein autonomen Entscheider, sondern Handeln findet innerhalb eines Korridors, eines gemeinsamen Rahmens statt, der einerseits durch Tradition, Biographie, Sozialisation und andererseits geltende Werte

[56] Vgl. Sandner (1988, 1992) zu einer Übersicht der Begriffe des Politischen in der Betriebswirtschaftslehre sowie Neuberger (2002:686) zu einer Übersicht über Definitionen von Mikropolitik.
[57] Für Mintzberg (1983:187) ist Mikropolitik eine endlose Folge von Machtspielen.

und Normen, institutionell gesicherte Strukturen, existierende Ordnungen und kulturelle Artefakte und Praktiken gekennzeichnet ist und nur innerhalb dessen mikropolitisches Handeln anschlussfähig ist (vgl. Neuberger 1995a:18 und 1995d:263).

In Anlehnung an Neuberger (1995d:263f.) lassen sich zusammenfassend die folgenden Begriffselemente einer mikropolitischen Führungsperspektive nennen:

- Akteursperspektive und Handlungsorientierung auf der Grundlage von Handlungsspielräumen,
- Interessenbezug: insbesondere Interessenwahrung und -durchsetzung durch Verhandlungen,
- Sozialität, d.h. wechselseitige Berücksichtigung der Absichten und Interessen der am mikropolitischen Spiel beteiligten Akteure,
- Koalitionen stehen im Mittelpunkt, d.h. der Einzelne erhält Bedeutung durch seine Eingebundenheit in soziale Netze und Strukturen,
- Dialektik von Gegnerschaft und Abhängigkeit - Gegnerschaft und gegenseitige Abhängigkeit sind konstitutiv für politische Beziehungen,
- Zeit spielt eine wichtige Rolle: Instabilität, Wandel, Veränderung sowie Bedeutung des richtigen Zeitpunktes,
- Gemischte Motivation als Basis sowohl für Kooperation wie Konkurrenz,
- Legitime Ordnung bildet den strukturellen Rahmen für mikropolitisches Handeln.

Eine solche Perspektive der Führungsforschung vermag zu erklären, warum formal völlig ranggleiche Personen ganz verschiedene Einflusspotentiale haben können und es sogar Untergebene gibt, die ihre formalen Vorgesetzten fest im Griff haben (vgl. Bosetzky 1992:28). Führungshandeln von Führern und Geführten kann also nicht ausschließlich in sachlichen Rollenvorschriften bzw. Stellenbeschreibungen, orientierenden Regelwerken und Führungsgrundsätzen formalisiert werden, sondern besitzt prinzipiell Freiheitsgrade (Neuberger 1995b:957). Diese Freiheiten werden von den Akteuren im Sinne des Erreichens ihrer eigenen Interessen auch genutzt.

In der mikropolitischen Literatur zu Führungsfragen (vgl. z.B. Falbo 1977, Kipnis et al. 1980, Kipnis/Schmidt 1983, Küpper/Ortmann 1992, Neuberger 1995a, 1995d und 2002) findet man eine Vielzahl mikropolitischer Haltungen, Strategien und Taktiken, die den Akteuren in Organisationen (und damit auch ‚formalen' Führungskräften und Untergebenen) zur Verfügung stehen, um andere sowie Rahmenbedingungen zu beeinflussen. Insbesondere die Einflusstaktiken als Vermittlung der Machtbeziehung (vgl. Neuberger 1995a:132) stehen bei den Darstellungen im Vordergrund. Für einen Überblick soll die nachfolgende Auflistung von sieben Gruppen mikropolitischer Techniken in Anlehnung an Neuberger (1995d:269ff.)[58] sorgen:

a) Informationskontrolle (z.B. Informationsfilterung und -zurückhaltung, Gestaltung von Informationssystemen hinsichtlich privilegierter Nutzung, Spezialwissen ansammeln, Image von anderen demontieren),
b) Kontrollen von Verfahren, Regeln und Normen (z.B. Einfluss nehmen auf die Formulierung von Kontroll- und Bewertungsmaßstäben, Gewohnheitsrechte oder Besitzstände geltend machen, den Alternativen-Raum definieren),
c) Beziehungspflege (z.B. verdeckte Koalitionsbildung bzw. -absprachen, Teilen und Herrschen, mit kleinen Geschenke Freundschaften erhalten, privilegierte Beziehungen einrichten),

[58] Vgl. u.a. auch Machiavelli (1961), Falbo (1977), Kanter (1977), Schein (1977), Pfeffer (1978), Allen et al. (1979), Kipnis et al. (1980), Porter et al. (1981), Ortmann et al. (1990), Wunderer/Weibler (1992), Neuberger (1994).

d) Selbstdarstellung (ins Bockshorn jagen, verunsichern bluffen, selbstbewusst und dominant auftreten, „impression management“),
e) Situationskontrolle, Sach-Zwang (z.B. scheinbar unabsichtlich Fehler machen, Dienst nach Vorschrift, vollendete Tatsachen schaffen),
f) Handlungsdruck erzeugen (z.B. Politik der kleinen Nadelstiche, (künstliche) Krisen erzeugen und/oder nutzen, Termine setzen, kontrollieren, verschieben, nicht einhalten),
g) Chancen nutzen, Timing (z.B. Gelegenheiten nutzen, günstigsten Zeitpunkt abwarten, verfügbar, mobil, flexibel sein).[59]

Diese Techniken können nach Neuberger (1995a:154) offen und verdeckt eingesetzt werden. Gray/Ariss (1985:711) haben unterschiedliche politische Verhaltensweisen in den einzelnen Lebensphasen einer Organisation untersucht. Daran anschließend lässt sich die nachfolgende Abbildung zeichnen, die darstellt, dass in unterschiedlichen Entwicklungsphasen einer Organisation unterschiedliche politische Taktiken sinnvoll sind (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Politischer Lebenszyklus von Organisationen

Die bewusst einfach gehaltene und nur schematische Zusammenhänge verdeutlichende Abbildung zeigt, dass in der frühen Phase einer Organisation Techniken des symbolischen Managements, wie z.B. definieren, was relevant ist, und „Impression Management“, wie Eindruck schinden, eigene Kompetenz hervorheben, Besitz von Machtgrundlagen vorgeben/kommunizieren, sinnvoll sind. In einer späteren Reifephase scheinen dagegen eher solche Techniken sinnvoll, die vorhandene Machtverhältnisse institutionalisieren und somit stabilisieren. Die Verankerung von Einflussmöglichkeiten in Regeln und Strukturen sichert ein für einige Akteure günstiges Machtungleichgewicht über eine gewisse Zeitdauer. Die letzte Phase der Grafik adressiert die Auflösung einer Organisation sowie Veränderungen z.B. in der Struktur. Insbesondere bei anstehenden Veränderungen (Austausch von Akteuren, Redefinition der Organisationsziele, Reorganisationsmaßnahmen) sind für mächtige Akteure Techniken der Verhinderung solcher Veränderungen (z.B. Herunterspielen der Notwendigkeit, neue Ziele zu finden, oder Schlechtmachen von Veränderungsakteuren) und damit Sicherung der für sie günstigen Verhältnisse relevant. Das Schema müsste hier jedoch noch ergänzt werden, da die Veränderung oder gar Auflösung organisatorischer Strukturen auch für weniger mächtige Akteure relevante Taktiken impliziert. Diese Taktiken zielen insbesondere auf die Beförderung von Veränderungen, da sich somit auch existierende Macht- und Einflussstrukturen verändern können.

Mikropolitik ist jedoch, dieser Meinung ist insbesondere Neuberger (1995d:268 und 273), nicht das einzige Steuerungselement innerhalb von Organisationen, sondern existiert gleich-

[59] Neuberger stellt diese mikropolitischen Techniken insbesondere im Zusammenhang mit fördernden Bedingungen für mikropolitisches Handeln, die sich jedoch nicht unwesentlich mit den oben aufgeführten Begriffselementen einer mikropolitischen Führungsperspektive decken, später differenzierter und umfassender dar (vgl. Neuberger 2002:696ff.).

zeitig mit anderen Methoden der Handlungsteuerung, wie z.B. Werte, Philosophien oder Strategien. Basierend auf dieser Aussage entwirft er später, wohl auch zur (weiteren) Legitimation des Ansatzes, eine differenzierte Aufstellung von Akteuren und Methoden der Handlungssteuerung in Unternehmen (vgl. Neuberger 2002:690).

8.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Kritisch betrachtet eröffnet die mikropolitische Führungsperspektive vielfältige Erklärungsmöglichkeiten für das „Spiel" der Kräfte im betrieblichen Alltag.[60] Insbesondere die Abkehr von der monokratischen Auffassung von Führung und die Annahme einer politisch ausgehandelten betrieblichen Realität (vgl. z.B. auch March 1962:672) hebt diesen Ansatz positiv von klassischen Auffassungen ab. Zudem wird mit diesem Ansatz die lang verbreitete Ansicht überwunden, dass es sich bei Organisationen um Strukturen handelt, die das Verhalten ihrer Mitglieder im Sinne externer Zwänge auf ein bestimmtes Ziel vorstrukturieren (vgl. Ridder 1999:587).

Generell problematisch ist das von Gebert (1996) aufgezeigte erkenntnistheoretische Problem des Ansatzes hervorzuheben. Da Mikropolitik eine Deutung von beobachtbaren Verhalten ist und somit praktisch alles Handeln als mikropolitisch interpretiert werden kann, fällt der Begriff „Mikropolitik" mit dem Begriff „Handeln" zusammen (vgl. Neuberger 2002:687). Weiterhin ist die individualistische Gesamtkonzeption des Ansatzes mit letztlich rationalen Akteuren anzumerken, die kollektives Handeln nur schwer erklären kann bzw. es letztendlich auf durchgesetztes individuelles Handeln reduziert. Damit in Verbindung besteht die Befürchtung von Baethge/Oberbeck (1986:423), dass durch die Konzentration auf die einzelnen Akteure die durch Unternehmensentscheidungen festgelegten Hauptkonturen aus dem Blickfeld geraten könnten[61] und in Verbindung damit eine z.T. völlige Freiheit im Handeln der Akteure postuliert wird. Diese Aspekte werden als dysfunktional[62] gewertet (vgl. z.B. Morgan (1986:197). Ein weiterer negativer Kritikpunkt ist die zum Teil statische Darstellung der mikropolitischen Strategien und Taktiken. Politische Prozesse in Organisationen besitzen jedoch, wie insbesondere Crozier/Friedberg (1979) schon früh zeigten, eine zum Teil recht hohe Dynamik weshalb eine statische Darstellung, die impliziert, dass politisches Handeln letztlich mit nur einem geschickten Schachzug stattfindet, insbesondere für die Anwendung des Konzeptes auf Praxissituationen hinderlich ist (vgl. Neuberger 1995a:157).

9 Kooperative Führung

9.1 Darstellung des Ansatzes

In Anlehnung an die nordamerikanische Führungsstilforschung befasst man sich seit den 60er Jahren auch im deutschsprachigen Raum verstärkt mit kooperativem Führungsverhalten. Insbesondere in den 70er Jahren stiegen die Veröffentlichungen zu kooperativer Führung bzw. demokratischen oder partizipativen Führungsstilen, die aus ethischer und gesellschaftspolitischer Sicht für bedeutsam angesehen wurden und als „idealer" Führungsstil postuliert werden, stark an (vgl. Wunderer 1993:194, Wunderer 1995:1370 und 1382).[63] Dabei spielen auch gesamtgesellschaftliche Demokratisierungsprozesse eine wesentliche Rolle, die in Wechselwirkung mit kooperativer Führung und ebenso mit der Humanisierung der Arbeitswelt gesehen werden (vgl. Wunderer/Grunwald 1980:45, Wunderer 1993:197, Wunderer 1995:1373). Das Konzept lehnt sich stark an die Ergebnisse der Untersuchungen der ASTON-Gruppe (vgl.

[60] Dies macht sicher auch die Attraktivität des Ansatzes aus, da man hier leicht viele der alltäglich erlebten Praktiken wieder erkennen und nachvollziehen kann.
[61] Vgl. jedoch kritisch zu diesem Einwand Ortmann et al. (1990:593f.).
[62] Vgl. zu einer Übersicht über Funktionen und Dysfunktionen von Mikropolitik Neuberger (2002:692).
[63] Nach Wunderer (2001:191f.) nimmt jedoch seit Ende der achtziger Jahre der Faktor „wechselseitige Kooperation" in den Führungsverständnissen wieder ab.

z.B. Pugh et al. 1968, Pugh et al. 1969) an. Die konkrete Ausprägung von Kontextvariablen (z.B. gesellschaftliche und organisatorische Normen, Organisationsgröße Technologie) und Strukturvariablen (z.B. Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung) ergibt spezifische situationale Rahmenbedingungen, welche das Auftreten kooperativer Führung (als abhängige Variable) begünstigen (vgl. Wunderer/Grunwald 1980:282).

Die Inhalte der Konzepte und Definitionsversuche von kooperativer Führung lassen sich nach Wunderer/Grunwald (1980:43) zu den folgenden zwei Hauptaspekten verdichten:

1. die Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess (partizipative Dimension) und
2. die Entwicklung von partnerschaftlichen bzw. gruppenbezogenen interpersonellen Arbeits- und Führungsbeziehungen (prosoziale Dimension) (vgl. auch Wunderer 1993:196, Wunderer 1995:1371 und 1378).

Die Autoren definierten darauf aufbauend kooperative Führung als „... zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen“ (Wunderer/Grunwald 1980:17).[64]

Auf der Grundlage literarischer Analysen und eigener empirischer Untersuchungen erarbeiten Wunderer/Grunwald einen Beschreibungsansatz kooperativer Führung (vgl. zur Zusammenfassung Abbildung 17).

[64] Kooperativ heißt dieses Führungskonzept meiner Meinung nach auch deshalb, da sich Führungskräfte gegenüber ihnen Unterstellten so verhalten sollen, als wenn sie mit Gleichrangigen zusammenarbeiten/kooperieren würden (laterale Kooperation). Nur im Notfall wird auf das Mittel der Weisung zurückgegriffen (vgl. Wunderer 2001:27).

4 Dimensionen

Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben → Ziel-/ Leistungsaspekt

in/mit einer strukturierten Arbeitssituation → Organisationsaspekt (Situationsgestaltung)

Führung in Organisationen

unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung → partizipativer Aspekt (Machtgestaltung)

und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen → prosozialer Aspekt (Beziehungsgestaltung)

Qualität der kooperativen Führung

9 Merkmale

- Gemeinsame Einflussausübung
- Funktionale Rollendifferenzierung und Sachautorität
- Multilaterale Informations- und Kommunikationsbeziehungen
- Konfliktregelung durch Aushandeln und Verhandeln
- Gruppenorientierung
- Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit
- Bedürfnisbefriedigung von Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Ziel- und Leistungsorientierung
- Organisations- und Personalentwicklung

3 Grundwerte

- Arbeit und Leistung
- Wechselseitigkeit
- Selbstverwirklichung

Abbildung 17: Konzept der kooperativen Führung (vgl. Wunderer 1993:196, 1995:1372 und 2001:220)

Als besondere definitorische Qualität kooperativer Führung werden die beiden oben angeführten Dimensionen „Partizipation“ und „prosoziale Orientierung“ gesehen, welche die allgemeinen begrifflichen Führungsdimensionen „Ziel-/Leistungsaspekt“ und „Organisationsaspekt“ ergänzen (vgl. Wunderer/Grunwald 1980:103f.). Kooperative Führung wird demnach als ein spezifischer Unterfall von Führung verstanden, wobei das Adjektiv „kooperativ“ darauf hindeutet, dass diesem Verständnis die normative Annahme einer vornehmlich prosozialen und partizipativen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion zugrunde liegt (vgl. Wunderer/Grunwald 1980:65).[65]

Die Autoren unterscheiden die drei zentralen Grundwerte „Arbeit und Leistung“, „Wechselseitigkeit“ und „Selbstverwirklichung“. Diese stellen die fundamentalen sozialethischen Wertprämissen des Ansatzes dar (vgl. Wunderer/Grunwald 1980:72). Vor diesem Hintergrund se-

[65] Wunderer (2001:220) weißt darauf hin, dass die Interaktionsdichte im Kontinuum der Führungsstile den höchsten Grad aufweist, wogegen die Entscheidungspartizipation deutlich niedriger ausgeprägt ist, als bei delegativer Führung.

hen die Autoren folgende neun grundlegende Beschreibungsmerkmale des Konzeptes kooperativer Führung (vgl. Wunderer/Grunwald (1980:99ff.):[66]

1. *Gemeinsame Einflussausübung*
   Zum einen sollen Mitarbeiter an wichtigen ökonomischen Entscheidungen beteiligt und somit von den Führungskräften der damit verbundene Machtausgleich akzeptiert werden. Zum anderen wird die Machtverteilung prinzipiell in Frage gestellt. Einflusspotentiale werden als funktionale Beiträge zur Systementwicklung und -stabilisierung begriffen und der jeweils Geeignete soll seinen Einfluss ohne Zwang, Druck bzw. Manipulation geltend machen.
2. *Funktionale Rollendifferenzierung und Sachautorität*
   Positionsspezifische Rollenverteilungen sollen zugunsten einer funktionalen Rollendifferenzierung in der gemeinsamen Aufgabenerfüllung aufgegeben werden. Somit rücken situationsspezifische Faktoren, wie Aufgabenart, Sachautorität, Eignung der Beteiligten etc., in den Mittelpunkt.
3. *Multilaterale Informations- und Kommunikationsbeziehungen*
   Streng hierarchische und einseitig ausgeprägte Informationsbeziehungen sollen zugunsten netzförmiger Informations- und Kommunikationsbeziehungen aufgegeben werden, um sowohl die sozialen Beziehungen als auch die sachgerechte Aufgabenerfüllung zu fördern.
4. *Konfliktregelung durch Aushandeln und Verhandeln*
   Bei kooperativer Führung wird angestrebt, Konflikte der Organisationsmitglieder nicht durch einseitige Entscheidung des oder der Vorgesetzten, sondern durch Aushandlung und Verhandlung zu regeln.
5. *Gruppenorientierung*
   Dieses wesentliche Merkmal kooperativer Führung postuliert ein Abwenden von traditionellen „Mann-zu-Mann"-Beziehungen hin zu gruppen- und teamorientierter Führung und damit zur Erreichung höherer Arbeitszufriedenheit und -leistung.
6. *Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit*
   Die von diesem Konzept angestrebte partnerschaftliche Zusammenarbeit fordert und fördert Vertrauen zwischen den Organisationsmitgliedern. Vertrauen wird dabei als sozio-kulturelle und sozialpsychologische Voraussetzung von konsensfähigen Arbeitsbeziehungen gesehen.
7. *Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter und Vorgesetzten*
   Durch kooperative Führung wird versucht, die Bedürfnisse von Vorgesetzten und Mitarbeitern weitgehend zu berücksichtigen. Dabei stehen nicht nur Motive im Vordergrund, die zur Steigerung der Produktivität beitragen. Bedürfnisbefriedigung wird vielmehr auch als Mittel der beruflichen und/oder persönlichen Entwicklung gesehen.
8. *Ziel- und Leistungsorientierung*
   Kooperative Führung akzeptiert Gegensätze in Individual- und Organisationszielen. Durch aktive Mit- bzw. Selbstbestimmung wird versucht, diese Konfliktpotentiale abzumildern.
9. *Bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung*
   Dieses Merkmal beschreibt eine ständige Lernbereitschaft und -fähigkeit der Organisationsmitglieder. Bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung versucht,

[66] Vgl. zu einer etwas anderen Darstellung der Besonderheiten kooperativer Führung Wunderer (2001:220f.).

durch interne und externe Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit denen der Organisation zu verbinden.[67]

Nach Wunderer (1995:1375) bewirken insbesondere die veränderten Werthaltungen der Mitarbeiter aufgrund gesellschaftlichen Wertewandels (vgl. auch Wunderer 1993:113ff.) und die erhöhte Qualifikation der Mitarbeiter gepaart mit der Zunahme qualifizierter Tätigkeiten, dass von kooperativer Führung neben einer größeren gesellschaftlichen und Mitarbeiterakzeptanz auch ein höherer Leistungseffekt erwartet wird (vgl. auch Regnet 1999:51). Dabei findet ein Wandel von früheren idealen Führungsstilvorstellungen hin zu einer kooperativ-situativen Führungsauffassung und damit der Wandel vom normativ-ethischen Idealstil zum praktisch-normativen Optimalstil statt (Wunderer 1993:203 und 1995:1380).

9.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Auf den ersten Blick wirkt das Konzept der kooperativen Führung lediglich wie eine vertiefende Ausarbeitung von Führungsstilen, die als positiv interpretiert werden. Bei genauerer Betrachtung erkennt man jedoch, dass das Konzept weiterführt. Es hebt sich vom klassischen Verhaltensansatz und damit von der Auffassung einer Einwegbeeinflussung ab, indem es Führung als Interaktionsbeziehung begreift. Die Wechselseitigkeit als eine der normativen Grundlagen des Konzeptes betont z.B., dass ein analoges Verhalten beim Mitarbeiter vorausgesetzt wird und ein konstitutives Merkmal des Ansatzes ist ja die gemeinsame Einflussausübung. Statt von einem kooperativen Führungsstil sollte nach Wunderer/Grunwald (1980:88) somit von einer kooperativen Führungsbeziehung gesprochen werden. Das Konzept geht zudem über die direkten Interaktionsbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hinaus und adressiert auch die aktive Gestaltung von Strukturelementen dahingehend, dass sie den partizipativen und prosozialen Aspekt kooperativer Führung unterstützen.

Gleichwohl löst der Ansatz sich nicht wirklich von der klassischen Führungsstilforschung womit eine Reihe von Kritikpunkten an dieser Forschung auch auf den Ansatz der kooperativen Führung zutreffen.[68] Es handelt sich letztlich um ein situativ anzuwendendes „Idealmodell". Weiterhin ist das Konzept, welches ja normative Anleitungen für die „gute" Führungspraxis geben will, kaum theoretisch fundiert und weist insbesondere bei den empirischen Befunden viele Unschärfen auf. So zeigt sich einerseits, dass Begriffsinhalt und -umfang weite sowie zum Teil sehr differenzierte Interpretationsspielräume aufweisen, was in der Praxis leicht zu Missverständnissen und Konflikten führen kann (vgl. Wunderer 1993:202, 1995:1379 und 2001:226). Andererseits bestätigen empirische Studien in der Regel keinen positiven Effekt von kooperativer Führung auf die Arbeitsleistung (vgl. Wunderer/Grunwald 1980:435, Neuberger 1995d:146). Insgesamt kann man daraus ableitend feststellen, dass der Anwendungsgehalt der in diesem Ansatz meist generalisiert gemachten Aussage: „Kooperative Führung ist überlegen!" für die Praxis eher gering ist.[69] Selbst die teilweise vorgenommene situative Differenzierung scheitert durch ungenügende theoretische Vorarbeit sowie unzulässige Übertragung der Ergebnisse auf andere Bedingungen hinsichtlich der entstehenden Anleitungen für die Führungspraxis (vgl. Neuberger 1995d:146).

Fischer (1990:141ff.) sieht schließlich noch zwei Probleme bei der Umsetzung des Konzeptes. Einerseits ist das Modell in seiner Umsetzung fast nur auf das Verhalten der Führungskraft

[67] Das Konzept weist erhebliche Ähnlichkeiten zum „shared leadership"-Konzept der amerikanischen Führungsliteratur, zur Beschreibung des Verhaltens von Frauen in Führungspositionen (vgl. zu einer Darstellung z.B. Smith 1997:222f.), zum Stewardship-Konzept (vgl. zu einer Darstellung z.B. Block 1993, Bowman 1997:241) sowie zum Empowerment-Konzept (vgl. zu einer Darstellung z.B. Bowman 1997:242ff.) auf.

[68] Vgl. zu Kritiken von Verhaltensansätzen der Führungsforschung z.B. Neuberger (1995d:107ff. und 135ff.), Bryman (1996:278f. und 1999:28f.) oder Northouse (1997:42f.).

[69] Mit Lewin et al. (1939:271) könnte man hier auch kritisch überspitzt fragen: „Is not democratic group life more pleasant, but authoritarianism more efficient?"

zentriert; notwendige Verhaltensänderungen beim Mitarbeiter (z.B. stärkere Selbstkontrolle) werden kaum thematisiert. Andererseits zeigen sich eine Vielzahl von Faktoren, welche die Umsetzung hemmen, so z.B. narzisstische Persönlichkeitsstrukturen von Vorgesetzten, Tendenzen zur Verschleierung der Entscheidungen, technologische „Sachzwänge“ und Verantwortungsstrukturen sowie die geringe Bereitschaft der Mitarbeiter (vgl. zum Letzten auch Wunderer 2001:224f.).

10 Psychodynamischer Führungsansatz

10.1 Darstellung des Ansatzes

In Anlehnung an Northouse (1997:184) lassen sich die Grundgedanken dieses Führungsansatzes wie folgt zusammenfassen. Wir machen unsere ersten Erfahrungen mit Führung beginnend vom Tage unserer Geburt an. Vater und Mutter werden unsere Führer innerhalb der Familie. Diese ersten Erfahrungen mit Führung sind, so die Basisannahme des psychodynamischen Führungsansatzes, die unbewusste Grundlage für unser späteres Führer- und Geführtenverhalten. Kindheits- und Jugenderfahrungen spiegeln sich in patriarchalischen, matriarchalischen und familiären Führungsmustern wieder und sind im Wesentlichen dafür verantwortlich, wie z.B. Mitglieder von Organisationen Autorität ausüben bzw. darauf reagieren.

Der psychodynamische Führungsansatzes geht auf die Psychoanalyse von Freud (z.B. 1938) sowie auf weitere Vertreter der Tiefenpsychologie (Jung, Adler, Fromm) zurück. Ganz allgemein beschäftigt sich diese mit den Beweggründen menschlichen Verhaltens, wobei das Unbewusste als bedeutsam für das Erleben und Verhalten von Individuen herausgestellt wird (vgl. Weibler 2001:151). Obwohl die Autoren sich *nicht* mit der Theoriebildung innerhalb der personalen und sozialen Dimension der Mitarbeiterführung in Organisationen beschäftigt haben, macht der hauptsächlich von US-amerikanischen Autoren[70] entwickelte psychodynamische Führungsansatzes regen Gebrauch von Begriffen, Hypothesen und Modellen der Psychoanalyse (vgl. Hofstätter 1995:1035). Insbesondere basiert dieser Führungsansatz auf den psychoanalytischen Konzepten „Familienherkunft“, „Reifung oder Individualisierung“, „Abhängigkeit und Unabhängigkeit“, „Regression“, „Unterdrückung“ und „Schattenseite des Ichs“ (vgl. Northouse 1997:185). Zum besseren Verständnis des psychodynamischen Führungsansatzes sollen diese Konzepte kurz umrissen werden (vgl. dazu ebenda:185ff.).

Psychoanalytische Konzepte des Ansatzes

Familienherkunft

Dieses Konzept bildet die Grundlage für jedes Verständnis des Verhaltens von Erwachsenen, da nahezu jede Person in einer Familie aufwächst. Innerhalb der Familie ist es die Rolle der Eltern, ihre Kinder zu sozialisieren. Dieser Sozialisationsprozess, in dem das Kind an die institutionalisierten Gepflogenheiten der Gesellschaft herangeführt wird, verläuft jedoch nicht einseitig. Indem die Eltern auf das Kind reagieren, auf seine Bedürfnisse eingehen, kommt es zu einer wechselseitigen Eltern-Kind-Anpassung. Diese Erfahrungen, speziell in der frühen Kindheit, prägen entscheidend das spätere Verhalten von Erwachsenen. Somit, so die Annahme des psychodynamischen Führungsansatzes, kann man mit frühkindlichen Erfahrungen auch das Verhalten von Führungskräften und Geführten erklären.

Reifung oder Individualisierung

Mit fortschreitender Entwicklung des Kindes (Kindergarten, Schulausbildung) wird es zunehmend unabhängiger von den Eltern. Aufgrund der Sozialisation trägt es jedoch, plastisch ausgedrückt, immer noch die Eltern in sich, die ihm sagen, was in der Gesellschaft richtig und falsch ist. Für den psychodynamischen Führungsansatz ist ein psychologisches Schlüsselele-

[70] Der wichtigste Vertreter der psychodynamischen Führungsforschung ist Zaleznik (1977). Im Bereich der tiefenpsychologischen Typenanalyse ist außerdem der Fromm-Schüler Maccoby (1977) zu nennen.

ment der Reifephase das Verhältnis des Kindes zu Autoritätspersonen. Wie sich das Kind und später der Erwachsene gegenüber Autoritätspersonen verhalten wird ist in hohem Maße in der Autoritätsbeziehung des Kindes zu seinen Eltern verankert. So kann eine autoritäre Erziehung zu einem sehr gehorsamen oder sehr widersetzenden Verhalten führen, während eine stark anti-autoritäre Erziehung dazu führen kann, dass es dem Kind schwer fällt, Grenzen und Beschränkungen einzuhalten. Der psychodynamische Führungsansatz geht nun davon aus, dass die während der Reifephase bzw. der Individualisierung gemachten Erfahrung auch das spätere Verhalten bzw. den Umgang mit Autorität von Führungskräften und Geführten in Organisationen prägen.

Abhängigkeit und Unabhängigkeit
Geführte in Organisationen sehen sich unterschiedlichen Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber. Wie sie jedoch auf autoritäres oder partizipatives Führungsverhalten reagieren hängt davon ab, welche Erfahrungen sie in ihrer Kindheit, insbesondere mit ihren Eltern gemacht haben. Aus psychodynamischer Perspektive reagiert ein Geführter auf das Verhalten des Führers in abhängiger, widersetzender oder unabhängiger Weise. Die ersten beiden Verhaltensweisen sind selbsterklärend. Unabhängige Reaktionsweise auf Führungsverhalten meint in diesem Zusammenhang, dass der Geführte selbst testet, welche Verhaltensspielräume er hat. Weiterhin hinterfragt er Anweisungen nach ihrem Sinn und lehnt solche ab, die für ihn keinen Sinn machen. Auch die Art des Verhaltens von Führungspersonen hängt mit ihrer Kindheit zusammen. So hängt z.B. autoritäres oder partizipatives Führungsverhalten, mit einer autoritären oder anti-autoritären Erziehung in der Kindheit zusammen.

Regression
Durch z.B. Verhaltenstrainings ist es zumindest teilweise möglich, das Verhalten von Mitgliedern einer Organisation (Führungskräfte und Mitarbeiter) zu beeinflussen. Insbesondere Führungskräfte sollen in solchen Seminaren geschult werden, sich in den verschiedensten Situationen in angemessener Weise gegenüber Geführten zu verhalten. In stresshaltigen und ungewöhnlichen Situationen ist jedoch häufig eine Rückkehr in alte Verhaltensmuster zu beobachten. Dieses, innerhalb des psychodynamischen Führungsansatzes als Regression bezeichnete Phänomen, beruht auf der Rückkehr zu Grundmustern des Verhaltens, die durch Schulung und Trainingsmaßnahmen nicht ersetzt, sondern lediglich überlagert werden.

Unterdrückung
Aus der Tiefenpsychologie wurde die Idee übernommen, dass das Studium menschlichen Verhaltens auch auf unbewusste Prozesse rekurrieren soll. Durch die elterliche Erziehung bzw. Sozialisation werden tief im Bewusstsein die Gedanken und Gefühle verankert, welche in einer Gesellschaft als nicht akzeptabel gelten. Verhaltensweisen, die auf diese Gedanken und Gefühle Bezug nehmen, werden unterdrückt und zum Teil durch andere Verhaltensweisen ersetzt. Dieses Ersetzen bzw. der Grund dafür kann durch tiefenpsychologische Analyse erschlossen werden.

Schattenseite des Ichs
Ein sehr ähnliches Konzept fokussiert auf die häufig unterdrückten Schattenseiten einer Person (vgl. Jung 1923). Eine Person, die an sich selbst unerwünschte bzw. als negativ interpretierte Verhaltensweisen beobachtet, versucht diese zu unterdrücken. Häufig gelingt dies jedoch nur in der Selbstwahrnehmung und andere Personen beobachten weiterhin das Auftreten dieser Verhaltensweisen. Obwohl also z.B. Führungskräfte in der Selbstwahrnehmung bestimmte autoritäre Verhaltensweisen unterdrücken, die sie selbst für unakzeptabel halten, kann die Fremdwahrnehmung durch die Geführten ein Bild zeichnen, in dem diese Verhaltensweisen weiterhin auftreten.

Projektion von Führerschaft

Die Darstellung der Konzepte zeigt die deutliche Nähe des psychodynamischen Führungsansatzes zum Gedankengut der Psychoanalyse. Führerschaft wird durch die Projektion des eigenen Ich-Ideals auf die bewunderte Person (potentieller Führer) zugeschrieben,[71] wobei sich die potentiell Geführten mit dieser Person emotional identifizieren (vgl. Abbildung 18).

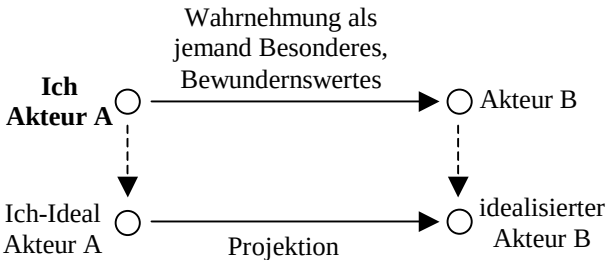


Abbildung 18: Idealisierung eines Akteurs

Das Über-Ich, also die im Laufe des Sozialisationsprozesses ausgebildete Gewissensinstanz, wird aufgegeben und der Führungsperson übertragen (vgl. Kunczik 1972a:267). „Damit gilt nicht mehr das eigene Ichideal als Maßstab und Orientierungspunkt für Handeln und Denken, sondern ausschließlich das idealisierte Objekt“ (Steyrer 1995:285). Eine Geführtengruppe entsteht, wenn eine Mehrheit von potentiell Geführten ihre individuellen Ich-Ideale durch die idealisierte Person des Führers ersetzen (vgl. Weibler 2001:157). „Sie möchten so sein wie er“ (Aschauer 1970:35). Die Erhaltung von Führung erfolgt durch das Phänomen der Spaltung. Der Führer wird als grundsätzlich positiv wahrgenommen, schlechte Attribute werden geleugnet (vgl. Weibler 2001:157). Somit wird die Führung durch diese Person als grundsätzlich gut bewertet und stabilisiert. Sobald die Führungsperson den Identifikationsbedürfnissen der Gruppe jedoch nicht mehr gerecht wird, wird ihr die Führung aberkannt (vgl. ebenda:157f.). Immer mehr als negativ interpretierte Erlebnisse werden den Eigenschaften oder Verhaltensweisen der Führungsperson zugeschrieben. Es wird z.B. „erkannt“, dass der Akteur zwar fachlich fähig ist, die wichtige soziale Kompetenz ihm aber völlig fehlt. Der Führungsakteur wird den Identifikationsbedürfnissen der Geführten nicht mehr gerecht. Er ist nicht länger eine Person, die als bewunderungswürdig gilt. Er wird vielmehr demontiert, wird als „grundsätzlich schlecht“ (Weibler 2001:158) wahrgenommen und muss nun z.B. als Sündenbock für eine Reihe von Problemen herhalten.

Analyse und Typen von Führungsbeziehungen

Führungsbeziehungen in Organisationen werden häufig mit Hilfe der Transaktions- oder Beziehungsanalyse analysiert (vgl. z.B. Berne 1961, Harris 1967 und 1993). Dabei wird versucht herauszufinden, welche Rolle die einzelnen Personen in der Führer-Geführten-Beziehung, die als Eltern-Kind-Beziehung definiert wird, einnehmen (vgl. Abbildung 19).

[71] Steyrer nennt diesen Ansatz ontogenetische Begründung von Führung (vgl. Steyrer 1995:282ff.).

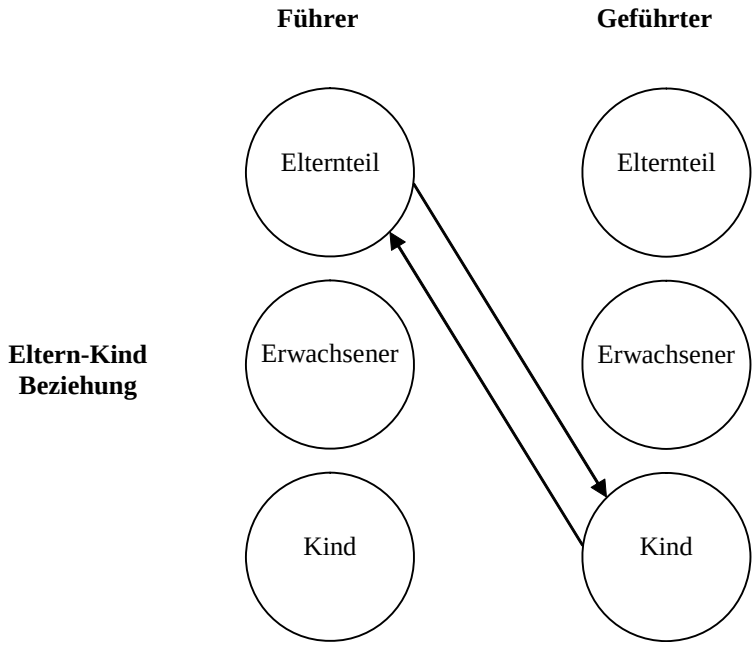


Abbildung 19: Ich-Zustände von Führungskraft und Geführtem (vgl. Northouse 1997:189)

In der Analyse wird zwischen verbalem und nonverbalem Verhalten der Akteure unterschieden. Stabile Interaktionsmuster entstehen vor allem dann, wenn die Transaktionen auf der gleichen Ebene, also parallel verlaufen (z.B. Führungskraft verhält sich väterlich und die Reaktion des Mitarbeiters akzeptiert dies durch Annahme der Kind-Rolle). Aus Sicht der Geführten werden also frühere Beziehungen zu den Eltern auf die aktuelle Beziehung zur Führungskraft übertragen (vgl. Bryman 1992:38). Instabile Muster sind dagegen durch gekreuzte Transaktionen (z.B. Führungskraft agiert in der Vaterrolle, Mitarbeiter reagiert als Erwachsener) oder durch verdeckte Transaktionen, die z.B. von der verbalen Gleichberechtigung abweichend, nonverbal Ungleichheit kommunizieren, gekennzeichnet.

Aufbauend auf dieser Eltern-Kind-Analyse, bei der in der Familie der Organisation meist der Führungskraft die Vaterrolle bzw. die Rolle des Über-Ichs zukommt, werden tiefenpsychologisch begründete Führungskräfte- und Führungsbeziehungstypen herausgearbeitet, die mit den stark autoritären Vater-Rollen in Verbindung stehen.[72]

Unter Bezug auf Freud und sein Strukturmodell des Psychischen (Es, Ich, Über-Ich) werden z.B. von Hofstätter (1995:1038) als geeignete Führungstypen genannt:

- der autoritäre Typus, der sich durch Charakterzüge wie Ordentlichkeit, Sparsamkeit, Eigensinn und ein Schwanken zwischen Aktivität und Passivität, Befehlen und Gehorchen auszeichnet,
- der narzisstische Typus, der sich durch einen hohen Grad an Selbstzufriedenheit bzw. Stolz auszeichnet, sein Interesse unabhängig auf Selbsterhaltung richtet, über ein hohes Maß an Aggression verfügt, den anderen imponieren will und damit für Führerrollen geeignet ist sowie

[72] Nach Weibler (2001:158) lässt sich hier eine andere, von Freud abgespaltete tiefenpsychologische Schule (insb. Jung) erkennen. Führung kommt im Anschluss an so genannte Archetypen (Ur-Bilder) zustande (vgl. dazu auch Neuberger 2002:106ff.), die in frühkindlicher Erfahrung erlernt und internalisiert wurden. Diese bilden so genannte prototypische Schemata, die quasi automatisch in Führungsbeziehungen aktiviert werden. So wird der Führungsanspruch einer Person (z.B. Vaterrolle) akzeptiert, wenn er tiefsitzende Programmierungen adressiert und (in diesem Falle) kindhafte Verhaltensschablonen auslöst.

- der narzisstische Zwangstypus, der Gewissenhaftigkeit mit narzisstischer Selbstsicherheit verbindet.

Dagegen wird der erotisch-narzisstische Typus für weniger geeignet gehalten, da er aufgrund seiner Angst vor Liebesverlust eher abhängig sei (vgl. ebenda).

Von Argyris (1957:50) stammt die Differenzierung in reife (Erwachsener) und unreife (Kind) Persönlichkeiten. Auch hier wird den Führungskräften eher die Erwachsenen-Rolle zugeschrieben. Argyris verweist kritisch darauf, dass die meisten Organisation mit ihren Strukturen und Führungsmechanismen aber auch im Führungsverhalten der Vorgesetzten die Mitarbeiter als unreife Persönlichkeiten behandeln.

Für die Management- bzw. Führungsforschung sind daneben insbesondere die tiefenanalytisch erhobenen Managertypen von Maccoby (1977, vgl. auch Hofstätter 1995:1039, Wiswede 1995:827) von Interesse.[73] Er unterscheidet den nüchternen und objektiven Fachmann, den nach Macht strebenden, kampf- und konfliktorientierten Dschungelkämpfer, den Firmenmenschen, der nach Geborgenheit im Unternehmen strebt und die Mitarbeiter entsprechend fürsorglich betreut sowie den Spielmacher, der die Tätigkeit als Herausforderung begreift und für den Konkurrenz und Wettbewerb an sich einen Anreiz bieten (vgl. Maccoby 1977:38ff.).[74]

10.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Als wesentliche Stärken dieses Ansatzes sind die Beziehungsorientierung und seine universelle Anwendbarkeit zu nennen (vgl. Northouse 1997:190f.). So wird einerseits in der Analyse von Führungsgeschehen auf die Transaktionsbeziehung zwischen Führungskraft und Geführtem bzw. ihrer familiären Rollen innerhalb des Führungsverhältnisses fokussiert. Im Gegensatz zum Eigenschaftsansatz der Führung werden hier Bedürfnisse und Gefühle der Führungskraft und der mit ihr in Beziehung stehenden Mitarbeiter berücksichtigt.[75] Die Beziehung selbst ergibt sich aus einem Mix dieser bewussten wie unbewussten Bedürfnisse und Gefühle. Andererseits ergibt sich aus dem universellen Gedankengut der Psychoanalyse die Möglichkeit, mit Hilfe dieses Ansatzes vielfältigste Führungsbeziehungen in den unterschiedlichsten Organisationsformen zu analysieren.

Kritisch anzumerken ist das völlige Ausblenden von Situationsfaktoren (vgl. auch Weibler 2001:158). Somit lässt sich dieser Ansatz leicht in die Nähe des Eigenschaftsansatzes und der Erklärung des Verhaltens in der Interaktion überwiegend oder ausschließlich aus den Persönlichkeitsstrukturen der Akteure interpretieren. Weiterhin erscheint es problematisch, dass Befunde aus der klinischen Psychologie, die zudem häufig durch einen Bias der Forscher und die tiefenpsychologischen Vorannahmen stark eingefärbt sind, auf das „normale“ Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Organisationen übertragen werden (vgl. Northouse 1997:192). Die dabei verwendeten Begriffe, Hypothesen und Modelle, so merkt Hofstätter (1995:1035) an, werden dabei meist bereits von ihren theoretischen Voraussetzungen losgelöst verwendet, was die Übertragungsproblematik noch verstärkt.

[73] Vgl. zu einer anderen Übersicht z.B. die Chef-Typen von Kets de Vries (1990).
[74] Daneben sind auch die allgemeinen arbeitsbezogenen Klassifikationsschemata, wie z.B. die Führer- und Managerdimensionen von Myers und Briggs (vgl. Myers 1962) für die Führungsforschung durchaus interessant („Myers-Briggs Type Indicator“).
[75] Insbesondere die Berücksichtigung der Gefühlskomponente adressiert einen nach Gibb (1972:157) in der Führungsforschung nur wenig beachteten Aspekt.

11 Rollentheorie der Führung

11.1 Darstellung des Ansatzes

Die Rollentheorie innerhalb der Führungsforschung bedient sich in hohem Maße aus der soziologischen Rollentheorie, die das Rollenkonzept als zentrales Bindeglied zwischen dem Einzelnen und der Gruppe ansieht und zum Teil als wesentlichen Baustein sozialer Systeme versteht (vgl. Staehle 1999:273). „Führung entsteht in einer Gruppe als Teil einer mehr diffusen Differenzierung von Rollen, durch die die Gruppenmitglieder rascher Gruppenziele erreichen und ihre individuellen, in der Gruppe liegenden Bedürfnisse befriedigen. Führung ist Teil des problemlösenden Mechanismus in Gruppen“ (Gibb 1972:154). Häufig wird jedoch, so Wiswede (1995:826), der in der Führungsforschung zugrunde gelegte Rollenbegriff nur sehr locker mit der soziologischen Rollentheorie verbunden.[76]

Nach Neuberger (1995c:982f. und 2002:313ff.) lassen sich innerhalb der Rollentheorie der Führung drei Ansätze unterscheiden:[77]

- Ein **strukturalistischer Ansatz** sieht das Individuum fortwährender Einflussnahme ausgesetzt (vgl. ausführlich Weibler 2001:45ff., Neuberger 2002:318ff.). Die Position/Stelle wird typischerweise als Schnittpunkt einer unbestimmten Anzahl von sozialen Zusammenhängen dargestellt (z.B. „Vater“, „Vorgesetzter“, „Kollege“) und bildet somit das Zentrum der Anforderungen von verschiedenen Rollensendern. Jedes Bezugssystem stellt definierte Anforderungen, deren Erfüllung und Vereinigung der Rolleninhaber zu leisten hat. „Andere geben vor, was der Positionsinhaber zu tun hat“ (Neuberger 1995c:982).
- Ein **funktionalistischer Ansatz** konzentriert sich auf das Beziehungsgeflecht, in das ein Individuum eingebunden ist. Es gestaltet diese Beziehungen zwar mit, prinzipiell wird jedoch angenommen, dass dieses Geflecht, „...das übergeordnete System“ (Neuberger 2002:326) über das einzelne Individuum hinausgeht. Aus dieser Perspektive existieren keine speziellen Führungsrollen mehr sondern nur noch Erfordernisse des Systems, die von verschiedenen Positionen/Stellen befriedigt werden können. „Es ist weitgehend egal, *wer* eine bestimmte Funktion wahrnimmt, Hauptsache ist, *dass* sie erfüllt wird“ (ebenda:327; Hervorhebungen im Original). Die Rolle definiert sich demnach aus einem Funktionsbündel, welches auf eine Position/Stelle vereinigt ist. Diese existiert gemeinsam mit anderen Gestaltungsbeiträgen, ergänzt oder ersetzt sie (vgl. Neuberger 1995c:982).
- Ein dritter, dem **symbolischen Interaktionismus zuzuordnender Ansatz**[78] versteht das Tun eines Individuums als Basis seiner speziellen Biographie sowie „...dem Zusammenfließen untypischer Ereignisse und typischer Beziehungen, sowie den höchst individuellen Bemühungen um Sinnfindung und Interessendurchsetzungen“ (Neuberger 1995c:982 und 2002:334). Die Rollen in einer Gruppe werden im Laufe der Zeit interaktiv (vgl. Hill et al. 1989:105), d.h. unter aktiver Beteiligung des Individuums entwickelt und ausgehandelt (vgl. Seers 1989:119). Rollen sind somit nicht objektiv und generell gültig, sondern immer Ergebnis der speziellen Bedingungen ihres Zustandekommens. Zwar existieren bestimmte Verhaltenserwartungen,[79] was aber eine Person aus ei-

[76] Schülein (1989) spricht aufgrund der eklektischen Zusammensetzung der Rollentheorie auch davon, dass von einer Theorie nicht die Rede sein könnte.
[77] Diese Ansätze orientieren sich an den verschiedenen Ansätzen der Rollentheorie.
[78] Dieser Ansatz schließt sich an eine Entwicklung an, die eine Verbindung von Rollentheorie und symbolischen Interaktionismus versucht (vgl. zu einem Überblick Stryker/Statham 1985:341ff.).
[79] Diese kommen jedoch dadurch zustande, dass Individuen sozial-konstruktiv bestimmten Positionen, innerhalb der symbolisch-interaktionistischen Auffassung von Rollen verstanden als sozial wahrgenommene Kategorie

ner Rolle konkret macht, hängt insbesondere von ihr und ihren Interaktionspartnern ab. „Die Rolle ist auch(!) eine Eigen-Leistung und nicht nur eine Fremdzuschreibung..." (Neuberger 2002:332; Hervorhebungen im Original). Im Gegensatz zu vordefinierten Verhaltensschablonen wird hier u.a. auf die Suche nach Identität, das Offenhalten von Entwicklungen oder die Vereinbarung von Regeln fokussiert (vgl. Neuberger 1995c:983).

Diese drei Auffassungen treten in der Führungsforschung jedoch nur selten in „reiner" Form auf. Obwohl der strukturalistische Ansatz klar dominiert, wird er insbesondere in neuerer Zeit verstärkt mit der interaktionistisch-konstruktivistischen Perspektive kombiniert bzw. durch diese ergänzt (vgl. ebenda). Im folgenden wird die Rollentheorie der Führungsforschung unter Bezugnahme auf die dominante strukturalistische Perspektive dargestellt. Jedoch werden in der Darstellung auch die Erweiterungen durch die symbolisch-interaktionistische Perspektive aufgezeigt, um den neueren Entwicklungen innerhalb dieses führungstheoretischen Ansatzes gerecht zu werden.

Rollenerwartungen und Rollenset

Aus strukturalistischer Perspektive wird als Rolle die Gesamtheit der Verhaltenserwartungen bezeichnet, welche die Organisation und ihre Mitglieder an den Inhaber einer Position in der Organisation richten (vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg 1997:532, Staehle 1999:273, Neuberger 2002:314). An Positionsinhaber in Organisationen werden eine ganze Reihe von Verhaltenserwartungen gestellt, die je nach Rollensender durchaus unterschiedlich sein können. Neben Personen sind dies auch organisatorische Regelungen zur Spezialisierung und Konfiguration, welche die Position einer Person in der Organisation bestimmen, diese zu bestimmten funktionalen Bereichen und hierarchischen Ebenen zuordnen und somit bestimmte Rollenerwartungen vorschreiben (vgl. Kieser/Kubicek 1992:456). Eine Rolle setzt sich also aus einer Mehrzahl von Teileinheiten bzw. Rollensegmenten zusammen (vgl. Abbildung 20).

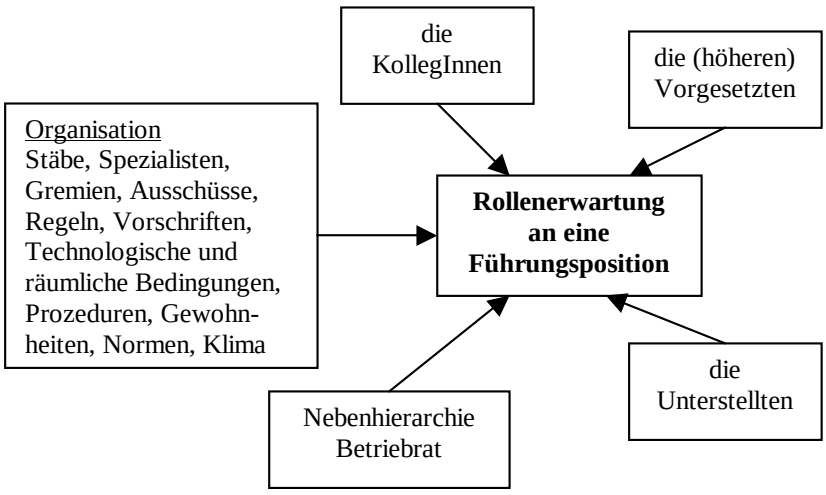


Abbildung 20: Innerorganisatorisches Rollen-Set einer Führungsposition (vgl. Neuberger 2002:320)

Vom Rollenset zu unterscheiden ist der Fakt, dass jedes Mitglied einer Organisation auch außerhalb dieser eine Vielzahl von Rollen ausfüllen kann. So ist ein Manager u.U. auch Familienvater, Mitglied im Modellautoklub oder einer Partei. Innerhalb der strukturalistischen Perspektive ist dem Positions- und damit Rolleninhaber innerhalb der Organisation sein Tun und Lassen nach Art eines Drehbuchs oder Skripts vorgeschrieben (vgl. Neuberger 2002:318). Zu-

---

von Akteuren, zugeordnet werden. Diese Positionen (z.B. Lehrer, Tochter, dicker Mann oder verheiratet) können als Anzeiger für bestimmtes von der Person zu erwartendes Verhalten dienen (vgl. Stryker/Statham 1985:323).

dem wird davon ausgegangen, dass der Inhaber einer Rolle diese nicht nur spielt, sondern von ihr in seiner ganzen Persönlichkeit quasi durchtränkt ist.

Wechselt man die Perspektive zum symbolisch-interaktionistischen Ansatz, so ergeben sich zu dem eben Dargestellten zwei differenzierte Aspekte.

Erstens werden Personen in einer Position innerhalb eines bestimmten organisationalen Kontextes nicht von den an sie gestellten Erwartungen so determiniert, dass sie deren gesamte Persönlichkeit bestimmen. Vielmehr erfolgt beim Rollenträger eine Binnendifferenzierung, in der zwischen „Rolle" und „Ich" (Identität) unterschieden wird (vgl. ebenda:332). Das Selbst einer Person kann sich reflexiv auf seine Rollen beziehen[80] und diese ggf. von sich abkoppeln (vgl. ebenda). Eine Person kann also im wahrsten Sinne des Wortes eine Rolle spielen. Somit wäre die Abbildung 20 dahingehend zu ergänzen, dass an Stelle des Kästchens „Rollenerwartung an eine Führungsperson" zwei Kästchen mit „Rolle" und „Ich" gesetzt werden müssten, die miteinander wechselseitig verbunden sind.

Zweitens ist ein Rollenträger kein Gefangener in einer Reihe von an ihn gestellten Forderungen. Vielmehr sind die konkreten vielfältigen innerorganisatorischen Beziehungen eines Rollenträgers das Ergebnis seiner aktiven Mitwirkung an der Formulierung und am Inhalt der Rollenerwartungen (vgl. ebenda). Diese Beziehungen müssten also in Abbildung 20 als Doppelpfeil gekennzeichnet sein, da sie interaktiv (d.h. wechselseitig beeinflusst) sind. Mit anderen Worten ist ein Rollenträger immer aktiv am Prozess der Etablierung konkreter Erwartungen an diese Rolle beteiligt. Wer, welche Erwartungen stellt (oder stellen darf) ist in einer Reihe von Interaktionen wechselseitig ausgehandelt.[81]

Zusammenfassend ergeben diese Aspekte eine modifizierte Darstellung des Rollen-Sets (vgl. Abbildung 21)

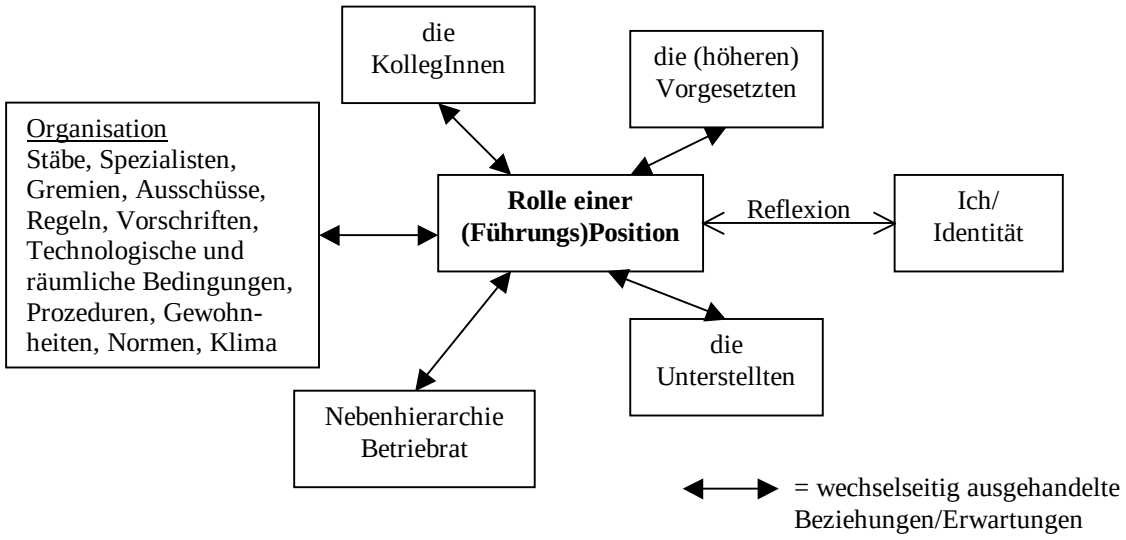


Abbildung 21: Rollen-Set aus symbolisch-interaktionistischer Perspektive

[80] Eine Person kann also sich selbst bzw. ihre Rollen benennen und dadurch auch interne Erwartungen bezüglich des eigenen Verhaltens kreieren (vgl. Stryker/Statham 1985:344).

[81] Aus dieser Perspektive sind auch die vielfältigen organisatorischen Strukturen und Regeln in letzter Konsequenz nur symbolisch-interaktionistisch entstandene formelle Vorgaben, die verschieden interpretiert und vom Rollenträger in unterschiedlichem Ausmaß befolgt werden.

Prozess der Rollenzuweisung

Neben der Identifikation und Beschreibung der vielfältigen Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen (vgl. Dahrendorf 1965:27f.), die an einen Rolleninhaber gestellt werden, interessiert in der Rollentheorie insbesondere das konkrete Verhalten von Rollenträgern im Interaktionsprozess, also der Prozess der gegenseitigen Rollenzuweisung (Senden und Empfangen von Rollen) (vgl. Staehle 1999:274). Das strukturalistische Konzept der Rollenepisode nach Kahn et al. (1964) veranschaulicht, wenn auch stark vereinfacht, diesen Prozess (vgl. Abbildung 22).

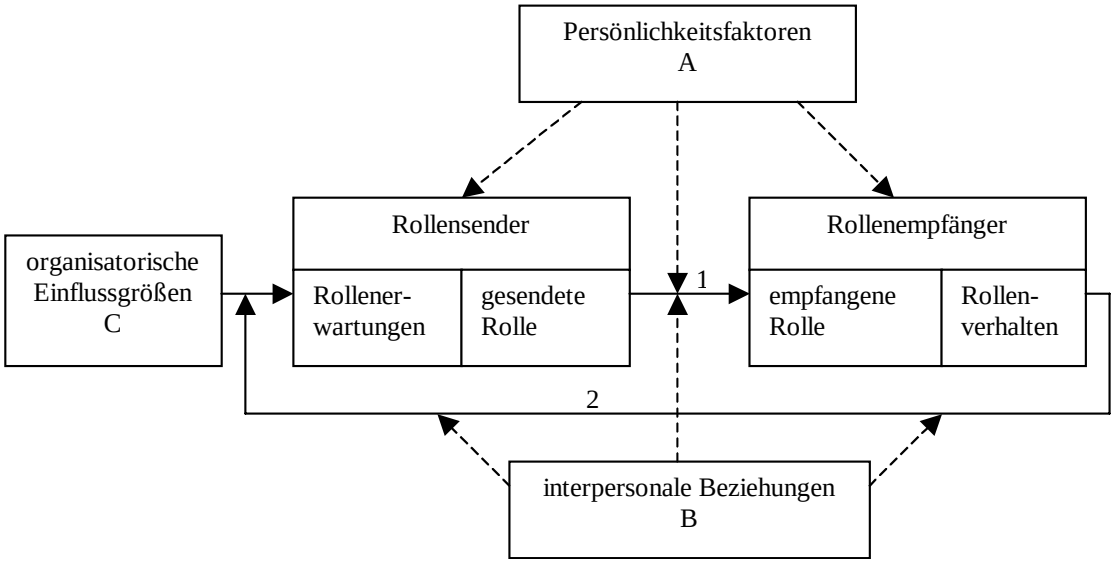


Abbildung 22: Rollenepisode (in Anlehnung an Staehle 1999:275)

Die Mitglieder einer Gruppe haben bestimmte Erwartungen an das Verhalten eines Positionsinhabers (z.B. Abteilungsleiter). Diese resultieren aus der Person, Position und dem Status der fokalen Person sowie auch aus Beobachtungen vergangenen Verhaltens des Positionsinhabers. Die Erwartungen werden innerhalb der Gruppeninteraktion an den Rolleninhaber mit dem Ziel kommuniziert (**Pfeil 1**), diesen in seinem Verhalten entsprechend zu beeinflussen. Der Rollenempfänger nimmt die gesendete Rolle wahr und entschlüsselt diese. Die Reaktion des Rollenempfängers auf die entschlüsselten Informationen wird als sein Rollenverhalten bezeichnet. **Pfeil 2** stellt die Rückkopplung zum Rollensender her und leitet die nächste Sendung ein. Diese nimmt direkt Bezug auf das vom Rollenempfänger gezeigte Verhalten.

Dieser kausal-sequentielle Ablauf (vgl. Staehle 1999:275) wird durch eine Reihe von beeinflussenden Faktoren überlagert. Erstens beeinflussen die Werte, Einstellungen und Motive (Persönlichkeitsfaktoren **A**) des Senders und Empfängers die Art der Sendung sowie die Fähigkeit und Bereitschaft der Wahrnehmung und Umsetzung (vgl. Steinmann/Schreyögg 1997:534). Zweitens wirken sich die interpersonalen Beziehungen (**B**) fördernd bzw. hemmend auf den Ablauf der Episode aus. In der Regel wird davon ausgegangen, dass z.B. Sympathie die Episode beschleunigt (vgl. ebenda). Als drittes Bündel beeinflussender Faktoren werden organisatorische Einflussgrößen (**C**) genannt. Insbesondere beeinflussen Technologie, Struktur und Kultur sowie Anreizsysteme die Rollenerwartungen des Senders.

Nimmt man wieder die Perspektive des symbolisch-interaktionistischen Ansatzes ein, so muss die Rollenepisode nicht, wie eben dargestellt, als objektiv-rationaler sondern als symbolisch-interpretativer Prozess verstanden werden. So erfolgt die mit Pfeil 1 dargestellte Übertragung mittels symbolischer Zeichen, wobei Sprache als symbolisierendes Medium (vgl. Neuberger

2002:333) eine wichtige Rolle spielt.[82] Der Rollenempfänger kann seine Rolle nicht direkt, sondern nur indirekt erlernen (vgl. Steinmann/Schreyögg 1997:533). Er benötigt für die Entschlüsselung eine Reihe von Interpretationsregeln sowie hinreichendes Situationswissen. Insbesondere müssen neue Mitglieder erst lernen, die an sie gestellten Rollenanforderungen zu begreifen. Sie müssen die entsprechenden Interpretationsschlüssel erst erwerben. Die „Sendung" von Rollenerwartungen findet also vor dem Hintergrund kultureller Erfahrungen und Regeln statt. Die Sendung muss auf dieser Basis richtig interpretiert also entschlüsselt werden. Weiterhin bestimmt der institutionalisierte Kontext sowohl die Erwartungsoptionen des Senders als auch die Verhaltensoptionen des Rollenempfängers. Er legt in einem gewissen Rahmen fest, welches Verhalten möglich und angemessen ist. „All social structures impose limits on the kinds of definition called into play and consequently on the possibilities for interaction" (Stryker/Statham 1985:345). Die folgende Abbildung 23 versucht, die Rollenepisode als symbolisch-interaktionistischen Prozess darzustellen.

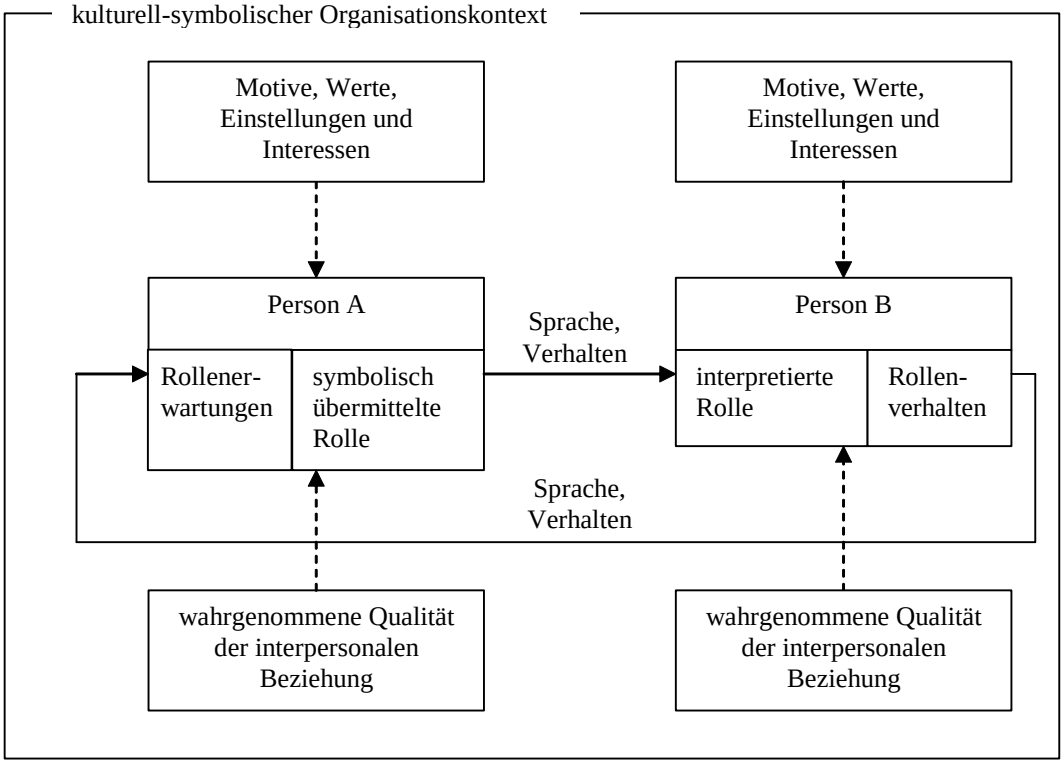


Abbildung 23: Schematische Rollenbeziehung aus symbolisch-interaktionistischer Perspektive

In Erweiterung der eher reaktiven Vorstellung der Verhaltensoptionen des strukturalistischen Ansatzes der Rollentheorie der Führung weist z.B. Graen (1976:1201ff.) darauf hin, dass Positionsinhaber Rollen auch machen können, d.h. sie können die empfangene Rolle zu einem gewissen Grade umformen, da „...(r)oles exist in varying degrees of concreteness and consistency (Turner 1962, zitiert nach Stryker/Statham 1985:324). Das bedeutet, dass Rollenempfänger die Erwartungen anderer Personen nicht einseitig aufgeprägt bekommen, sondern sich zu einem gewissen Teil auch selbst symbolisieren (vgl. Neuberger 2002:333). Übermittelte Rollenanforderungen bzw. -erwartungen werden vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen und Erkenntnisse interpretiert. Diese Rollengeschichte eröffnet oder verschließt, vor dem Hintergrund der speziellen kulturellen Situation Handlungsmöglichkeiten, was der Rollenempfänger aktiv nutzen kann.

[82] Hier zeigt sich, dass sich der symbolisch-interaktionistische Ansatz der Rollentheorie der Führung stark dem Ansatz der symbolischen Führung annähert.

Rollenkonflikte

Sowohl die Existenz von verschiedenen Erwartungen unterschiedlicher Rollensender (Rollenset) als auch die nur indirekte Möglichkeit des Rollenempfängers innerhalb der Rollenepisode, die an ihn gestellten Erwartungen zu entschlüsseln, deuten auf eine Reihe von Konfliktpotentialen hin. Insbesondere wird zwischen Intra- sowie Inter-Rollen-Konflikten unterschieden. Bei ersteren bezeichnet der Intra-Sender-Konflikt widersprüchliche und sich gegenseitig ausschließende Erwartungen des Senders an den Rollenempfänger und der Inter-Sender-Konflikt die nicht kompatiblen Erwartungen unterschiedlicher Rollensender an einen Empfänger. Als Inter-Rollen-Konflikt werden differierende Erwartungen bezeichnet, die aus unterschiedlichen Rollen einer Person resultieren. „Aus strukturalistischer und funktionalistischer Perspektive erscheinen unaufhebbare Widersprüche zwischen Rollenforderungen als vorübergehende Störungen bzw. Instabilitäten oder als pathologische Defizite. Aus symbolisch-interaktionistischer Perspektive sind diese den Führungsalltag charakterisierenden Erscheinungen Aufforderungen zur Auseinandersetzung mit einer inkonsistenten, facettenreichen kontingenten sozialen Un-Ordnung..." (Neuberger 2002:337).[83]

11.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Die Rollentheorie der Führung vermag es recht gut, die unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungen, die an Führungskräfte und Mitarbeiter in Organisationen gestellt werden sowie die daraus resultierenden Rollen der Organisationsmitglieder zu erklären. Damit lässt sich einerseits darstellen, wie aus unterschiedlichen Erwartungen an einen Positionsinhaber sowie seiner aktiven Mitgestaltung bestimmte (Führungs-)Rollen in Organisationen zustande kommen oder wie Tsui (1984:31) es ausdrückt: „(T)he activities of the focal manager and the expectations of the constituencies create a complex social environment in which the dynamic reciprocal influence process develops and continues." Andererseits lassen sich auch die vielfältigen Konflikt- und Dilemmasituationen erklären, derer sich Führer und Geführte in Organisationen gegenüber sehen.

Problematisch ist die meist strukturalistische und funktionalistische Ausprägung der Forschung zu Führungsrollen. Die Reduktion der Möglichkeiten des Individuums auf die reaktive Entscheidung, mit Erwartungen konform zu gehen oder nicht (vgl. Steinmann/Schreyögg 1997:534), reflektiert als „oversocialised conception" (Stryker/Statham 1985:340) die Handlungs- und Verhaltensoptionen von Organisationsmitgliedern nur verkürzt. Auch die Erklärung des Prozesses der Rollenepisode erfolgt nur stark vereinfacht. So werden *erstens* immer nur dyadische Beziehungen betrachtet. Die vielfältigen Interaktionsbeziehungen in Organisationen finden aber in der Regel unter Beteiligung von mehr als zwei Personen statt, womit sich der Prozess des Sendens und Empfangens von Erwartungen erheblich dynamischer gestaltet und verkompliziert.[84] *Zweitens* werden, zumindest im strukturalistischen und funktionalistischen Ansatz, innerhalb der Rollenepisode weder Inhalt und Form der Rollensendung thematisiert und *drittens* suggeriert die gleichgroße Darstellung der Kästchen für Rollensender und -empfänger gleiche Position und Macht der Beteiligten (vgl. Neuberger 1995c:987). Der symbolisch-interaktionistische Ansatz zeigt mit seinem Rollenverständnis einige interessante Auswege aus dieser behavioristischen Position. Jedoch wird er innerhalb der rollentheoretischen Führungsforschung noch eher selektiv wahrgenommen.

[83] Dieser Aussage folgend beschäftig sich Neuberger (2002:337ff.) denn auch mit (Rollen)Dilemmata der Führung sowie (ebenda:371ff.) mit dem Zusammenhang von Rolle und Identität.

[84] Neuberger (2002:336) sieht in den neueren Arbeiten von Graen et al. (Theorie der Führungsdyaden), die versuchen, mit Hilfe der Aggregation von Dyaden (die Organisation als Netzwerk aus Dyaden) auf organisationales Verhalten zu schließen (vgl. z.B. Graen/Scandura 1987:202f.), auch eine mögliche Weiterentwicklung der Rollentheorie in dieser Hinsicht.

12 Soziale Lerntheorie der Führung

12.1 Darstellung des Ansatzes

Lange Zeit orientierte sich die motivationsorientierte Führungsforschung an der funktionalen Analyse des Führungsverhaltens. Unter Rückgriff auf das Stimulus-Response-Paradigma wurde Verhalten und Verhaltensänderung als Funktion seiner Konsequenzen verstanden (vgl. Staehle 1999:379). Entsprechend der Lerntheorie Skinners muss demnach gezielte Verhaltensmodifikation an den Konsequenzen ansetzen, wobei Führungskräften Möglichkeiten der Verstärkung gewünschten und Reduzierung unerwünschten Verhaltens zur Verfügung stehen (vgl. ebenda). Diese als klassisch behavioristisch bezeichnete Lerntheorie lehnte die Berücksichtigung mentaler und kognitiver Größen ab (vgl. Neuberger 2002:582) und beschränkt sich ausschließlich auf beobachtbares Verhalten. Jedoch, so Neuberger (vgl. ebenda), lies sich diese Position nicht halten, denn es wurde schon früh gezeigt, dass innere Zustände des Organismus einen wichtigen Erklärungsbeitrag zum Verhalten leisten können. Aufgrund dieser Erkenntnis entwickelte sich eine zweite, jüngere Richtung innerhalb der lerntheoretischen Führungsforschung, die soziale Lerntheorie der Führung.[85] Nach Staehle (1999:380) wurde die Theorie insbesondere von Luthans und Kollegen entwickelt, wobei sie sich in frühen Arbeiten auf die Erkenntnisse Skinners stützten, später jedoch die Erkenntnisse der sozialen Lerntheorie von Bandura (1969) aufgriffen (vgl. z.B. Luthans/Kreitner 1985, Luthans 1992).[86]

Merkmale sozialen Lernens

Die Weiterentwicklung des operanten Lernens lässt sich an drei wesentlichen Unterschieden zwischen sozialem Lernen und operanten Konditionieren zeigen, die zugleich auch wesentliche Merkmale der sozialen Lerntheorie sind:

- Modelllernen,
- die Rolle kognitiver Prozesse sowie
- Selbstverstärkung und Selbstkontrolle (vgl. zur weiteren Darstellung Luthans/Kreitner 1985:34f., Sims/Lorenzi 1992:139ff., Luthans/Rosenkrantz 1995:1007f.; Staehle 1999:380ff., Neuberger 2002:583ff.)[87]

Modelllernen

Im Gegensatz zur Auffassung des operanten Konditionierens, dass sich Lernen nur unmittelbar vollzieht, geht die soziale Lerntheorie davon aus, dass Lernen auch mittelbar erfolgt. Das so genannte Modelllernen bzw. der Beitrag von „Stellvertreterprozessen" (Luthans/Rosenkranz 1995:1007) bezeichnet Lernen durch Beobachtung der wechselseitigen Auswirkungen zwischen Umwelt und dem Verhalten anderer Personen. „Es ist nicht nötig, dass man alle Lernerfahrungen im Versuch- und Irrtums-Verfahren selbst macht, man kann auch profitieren durch die Beobachtung und Nachahmung des Verhaltens von Vorbildern oder Modellen" (Neuberger 2002:583). Lernen am Modell ist nach Sims/Lorenzi (1992:141) einer der fundamentalen psychologischen Prozesse durch den neue Verhaltensmuster erworben und bisherige Verhaltensweisen verändert werden. Sie zeigen drei Effekte von Modelllernen auf (vgl. ebenda:143ff., ähnlich auch schon Bandura 1976:13f.):

- Lernen durch Imitation (Lernen neuer Verhaltensmuster durch Nachahmung),

[85] Bei Luthans/Kreitner (1985:37) findet sich eine Abbildung der historischen Entwicklung des Ansatzes der „Organizational Behavior Modification".

[86] In einem 1998 veröffentlichen Artikel (vgl. Stajkovic/Luthans 1998) spricht Luthans nicht mehr von sozialem Lernen, sondern, in Anlehnung an Bandura (1986), von einer „Social Cognitive Theory" (SCT). Diese ist quasi das zusammenfassende Werk der Arbeiten von Bandura.

[87] Ich werde in der nachfolgenden Darstellung der drei Merkmale immer versuchen, den Bezug zu Führung herzustellen.

- Lernen aus Konsequenzen des Verhaltens anderer Personen (Lernen neuer Verhaltensmuster durch Beobachtung von positiven oder negativen Konsequenzen, die andere erfahren),
- Aktivierung bekannter Verhaltensweisen (Vorbildverhalten löst bereits bekannte Verhaltensmuster aus).

Die zusätzliche Berücksichtigung von Modelllernen oder Lernen anhand von Vorbildern macht es leichter möglich, das Erlernen komplexer Verhaltensmuster zu erklären. Das Erwerben solcher Verhaltensweisen wird durch modellhaftes Lernen, in Form von symbolischer Repräsentation (vgl. Bandura 1976:45), plausibler erklärt „...als dies Erklärungen anbieten, die auf selektiven Verstärkungen jeder diskreten Reaktion beharren“ (Luthans/Rosenkrantz 1995:1007).

Der Prozess stellvertretenden Lernens wird durch die Phasen Aufmerksamkeit, Speicherung, Reproduktion und Motivation beschrieben (vgl. Abbildung 24).[88]

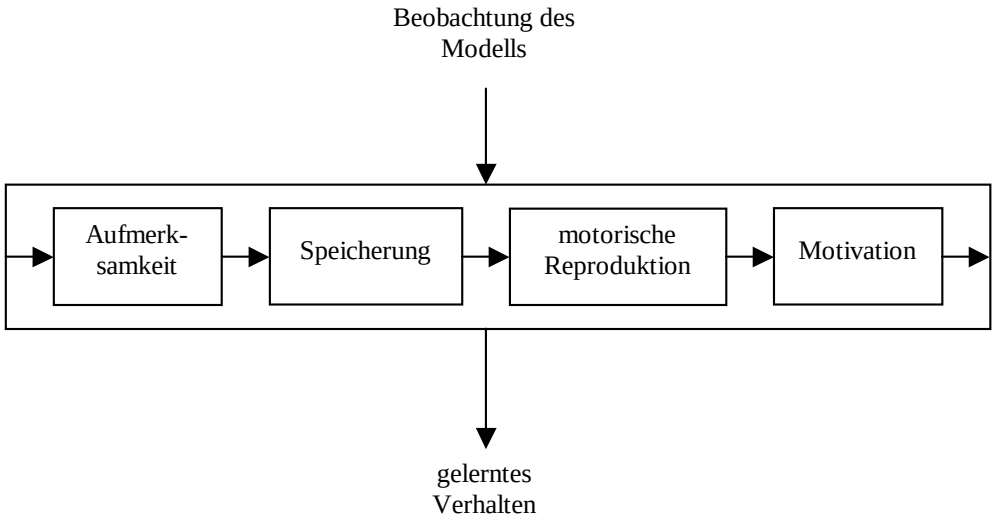


Abbildung 24: Prozess des Modelllernens (vgl. Neuberger 2002:584)

Das Modell muss in einer ersten Stufe *Aufmerksamkeit* erregen. Aus der Vielfalt von Beobachtungsmöglichkeiten muss sich eine hervorheben und als Modell wahrgenommen werden, auf das im Weiteren die Aufmerksamkeit fokussiert wird.[89] „Personen, die Status, Prestige, Macht, Erfolg, Attraktivität etc. haben (wie höhere Vorgesetzte), qualifizieren sich als nachahmenswerte Modells eher als etwa rangniedrigere VersagerInnen“ (Neuberger 2002:584, sic!; Hervorhebungen im Original). Der Beobachter muss in einer zweiten Phase das beobachtete Verhalten *speichern*. Es geht also darum, dass sich das Modell bzw. die daran beobachteten Verhaltensweisen im Gedächtnis einprägen. „In order to reproduce social behavior without the continued presence of external modeling cues a person must retain the original observational inputs in some symbolic form“ (Bandura 1969:138f.). Laut Sims/Lorenzi (1992:149) geschieht dies z.B. durch geistige Vorstellung oder nach Neuberger (2002:584) durch angereicherte Vorstellungsbilder oder probende Vergegenwärtigung. Speicherung findet dadurch statt, dass sich in bestimmten Situationen an das Verhalten des Modells oder Vorbildes bildhaft oder sprachlich erinnert wird. Es wird sich quasi erinnert, wie sich das

[88] Vgl. zu einer ersten Darstellung dieses Prozesses Bandura (1969:136ff.) sowie zu einer umfassenden Darstellung Bandura (1976:24ff.):
[89] Nach Bandura (1976:24) ist differenzierende Beobachtung eine notwendige Bedingung für Beobachtungslernen.

Vorbild in einer solchen Situation verhalten würde. Die dritte Stufe „*motorische Reproduktion*“ bezeichnet das körperliche oder mentale Aktivwerden des Beobachters (vgl. ebenda). Es genügt nicht das einfache Erinnern von Verhaltensweisen, sondern diese müssen aktiv durch geistige oder körperliche Nachahmung reproduziert werden. Dabei, so wird betont, ist es wichtig, dass der Beobachter hinreichend qualifiziert ist. „For the modeling process to reach actualization, the observing individual must have the physical and mental capacity to reproduce the modeled behaviors“ (Sims/Lorenzi 1992:150). Damit im Zusammenhang spielt das Konzept der Selbstwirksamkeit („self-efficacy“) eine wichtige Rolle.[90] Selbstwirksamkeit (auch Selbstvertrauen, Selbstkompetenz) bedeutet die Überzeugung von Individuen in die eigene Fähigkeit, Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (vgl. Neuberger 2002:588). Je mehr eine Person davon überzeugt ist, anstehende Aufgaben erfolgreich zu lösen, desto engagierter und ausdauernder wird sie sein. Das tatsächliche Ausprobieren neuer Verhaltensweisen wird durch die letzte Phase der *Motivation* unterstützt. Wenn eine Person davon ausgeht, dass erfolgreiches Verhalten belohnt werden wird, dann wird sie es eher ausprobieren als in einer Umgebung in der „...negative sanctions or unfavorable incentive conditions obtain“ (Bandura 1969:142). Aus diesem Grund wird die Reproduktionsphase häufig in eine fehlertolerante Umgebung eingebettet, in der viel Lob und Anerkennung für positives und keine oder nur wenig Kritik für negatives Verhalten gegeben wird (vgl. Sims/Lorenzi 1992:151, Neuberger 2002:585).

In der Führungsforschung und -praxis hat sich die Erkenntnis, das Lernen auch an Modellen stattfindet, vor allem in zweifacher Hinsicht niedergeschlagen. *Erstens* wird Modelllernen insbesondere beim Führungstraining eingesetzt (vgl. Neuberger 2002:585f.). Durch die Produktion von Modellen (z.B. Filme) und die aktive Unterstützung des Lernens der Teilnehmer vom Modell werden bessere Ergebnisse erzielt, als mit anderen Trainingsformen. *Zweitens* adressiert Modelllernen die Vorbildwirkung von Führungskräften. Geführte können (sollen?) bestimmtes Verhalten eben nicht nur durch die positive oder negative Verstärkung diskreter Verhaltensweisen erlernen, sondern auch aufgrund der Beobachtung vorbildhaften Verhaltens von Führungskräften.

Die Rolle kognitiver Prozesse

Die soziale Lerntheorie betont die Relevanz von kognitiven Prozessen bei Lernvorgängen. „(D)ie meisten externen Einflüsse wirken sich auf das Verhalten durch vermittelnde kognitive Prozesse aus. Kognitive Faktoren bestimmen teilweise, welche äußeren Ereignisse wahrgenommen werden, ob sie irgendwelche anhaltende Auswirkungen hinterlassen, welche Wertigkeit und Wirksamkeit sie haben und wie man Informationen, die sie übermitteln, für zukünftiges Verhaltens nutzt“ (Bandura 1977:160, zitiert nach Luthans/Rosenkrantz 1995:1008). In Anlehnung an die Theorie reziproker Interaktionen zeigt Bandura schon 1969, dass kognitiv entwickelte Hypothesen über alternative Verhaltensweisen und deren Konsequenzen für Individuen dieselbe Wirkung wie externe Stimuli haben (vgl. Bandura 1969:566). Das in der klassischen Lerntheorie vorherrschende S(timulus)-R(esponse)-C(onsequences)-Schema wird in der sozialen Lerntheorie durch das Glied Organismus erweitert (vgl. Neuberger 2002:582). Abbildung 25 verdeutlicht den erweiterten Zusammenhang:

[90] Stajkovic/Luthans (1998:66f.) zeigen drei Dimensionen von Selbstwirksamkeit auf: 1) Schwierigkeitsgrad von Aufgaben, die eine Person sich zutraut, 2) Sicherheit/Stärke, mit der sie an den Erfolg glaubt und 3) generelles Selbstvertrauen einer Person.

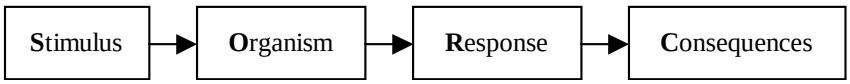


Abbildung 25: S-O-R-C Schema der sozialen Lerntheorie

Schon bei der Darstellung des Modelllernens wurde deutlich, dass äußerlich unsichtbare kognitive Prozesse bei Lernvorgängen eine wesentliche Rolle spielen. Für die Führungsforschung besonders relevant ist die Annahme, dass die äußere Welt und somit Einflussversuche durch symbolisch kognitive Prozesse vermittelt werden. „Dieselbe" Umwelt wird deshalb von den Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert. „Insofern gibt es auch nicht *die* äußere Welt, sondern für jedes Individuum eine erfahrungs- und interessenabhängige, spezifisch wahrgenommene und subjektiv bedeutsame" (Neuberger 2002:583; Hervorhebungen im Original). Für die Führungsforschung und –praxis ergibt sich daraus zu berücksichtigen, ob und insbesondere wie äußere Veränderungen durch intern ablaufende Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse verarbeitet werden. Insbesondere hinsichtlich der praktischen Anwendung meinen Luthans/Kreitner (1985:18): „In a work situation where O.B. Mod. (Organizational Behavior Modification, I.W.) is used, the cue-mediator-behavior-consequence relationships are understood by both supervisors and subordinates because they are systematically and consistently identified and managed."

Selbstverstärkung und Selbstkontrolle

„Ein dritter wesentlicher Unterschied zur Theorie des operanten Konditionierens findet sich in der Anerkennung selbstregulierender (Lern-)Prozesse innerhalb von Personen und Gruppen als Ergänzung, und nicht als Substitute für externe Verstärker" (Staehle 1999:381). Innerhalb der Theorie wird dabei selbstverstärkendes Verhalten und das Phänomen der Selbstkontrolle berücksichtigt (vgl. Luthans/Rosenkrantz 1995:1008). Menschen und hier insbesondere Geführte sind in der Lage, eigenständig komplexe, nicht quantifizierbare Verhaltensweisen zu lernen.

Selbstmanagement bezeichnet dabei verschiedene Strategien die eine Person nutzt, um sich selbst zu beeinflussen (vgl. Sims/Lorenzi 1992:180). Die Autoren unterscheiden in Strategien, die mit Handlungen zu tun haben („behavioral self-management strategies") und Strategien, die Denkmuster beeinflussen sollen („cognitive self-management strategies") (vgl. dazu sowie zum Folgenden ebenda:180f.). Strategien zur Beeinflussung von Handlungen sind z.B. das selbständige Setzen von Zielen, Selbstbeobachtung, Selbstbelohnung oder Selbstbestrafung. Dagegen sind Strategien zur Beeinflussung von Denkmustern z.B. positive Selbstgespräche, das mentale Umwandeln von Hindernissen in Chancen oder die Vorstellung zukünftiger Verhaltensweisen.

Selbstkontrolle bezeichnet die Fähigkeit von Individuen, Verhaltensweisen aktiv selbst zu evaluieren, noch bevor externe Konsequenzen greifen. Das beim Ansatz der operanten Konditionierung vorherrschende A-B-C-Schema (**A**ntecedents-**B**ehavior-**C**onsequences) wird zum A-B-E-C-Schema (vgl. Abbildung 26).

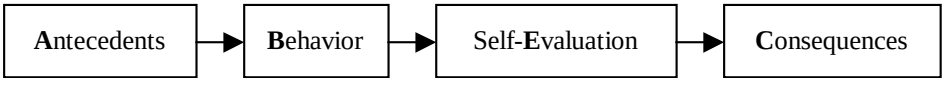


Abbildung 26: Selbst-Kontrolle als „zusätzliches" Glied im Kontrollprozess

Individuen können Konsequenzen für Verhaltensweisen, auch für die zum Erreichen selbst gesetzter Ziele, geistig vorwegnehmen und somit noch vor dem Greifen von externen und in-

ternen (selbst-auferlegten) Konsequenzen ihr Verhalten selbständig evaluieren und korrigieren (vgl. z.B. Luthans/Kreitner 1985:15f., Manz et al. 1987:5ff.). Die Prozesse der Verstärkung und Überwachung werden verinnerlicht (vgl. Neuberger 2002:584), was heißt, dass Geführte sich selbständig Ziele setzen, neue Verhaltensweisen ausprobieren und bewerten oder Konflikte lösen. Diese empirisch zu beobachtenden Phänomene (vgl. Staehle 1999:381) werden in der Argumentation innerhalb der Theorie jedoch schnell normativ gewendet. „Das anvisierte Ideal ist, dass hochmotivierte Organisationsmitglieder aus freien Stücken das für die Organisation Bestmögliche tun" (Neuberger 2002:587), da sie ja prinzipiell dazu in der Lage sind. Geführte sollen selbständig nach neuen, besseren Lösungen suchen und sich selbst regulieren. Die Aufgabe von Führung ist hierbei, Geführte zu Selbständigkeit zu „erziehen" und ihnen Raum für Selbstkoordination zu geben. Führungskräfte sollen Geführte dazu führen, sich selbst zu führen (vgl. das Konzept „SuperLeadership" von Manz/Sims 1989).

Zentrales theoretisches Modell des Ansatzes

Die dargestellten Inhalte zusammenfassend lässt sich folgendes theoretisches Modell der sozialen Lerntheorie der Führung zeichnen (vgl. Abbildung 27).

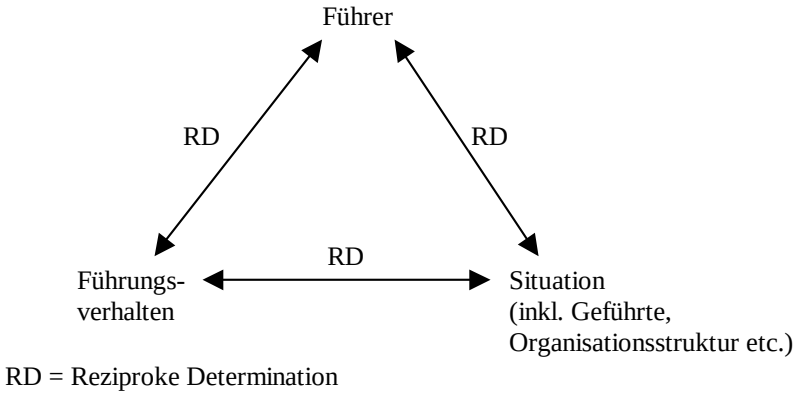


Abbildung 27: Grundmodell der sozialen Lerntheorie der Führung (vgl. Staehle 1999:380)

Dieses Modell ergibt sich nach Neuberger (2002:583) aus einem 1986 formulierten Grundgedanken Banduras, dem reziproken Determinismus.[91] Das sich aufspannende triadische Verhältnis soll ausdrücken, dass die Situation nicht mehr nur als Verhalten determinierende Größe betrachtet wird, sondern dass Produkt von gestaltendem Verhalten als auch individueller Wahrnehmung ist (vgl. ebenda). Mentale Konzeptualisierungen der Persönlichkeit sowie eigener Ziele durch Führungskräfte sowie ihr entsprechendes Verhalten haben Einfluss auf die Reaktion durch ihr Umfeld (z.B. Geführte). Die Wahrnehmung dieser Reaktion findet jedoch wieder Eingang in weitere Interpretationen der Situation und die Auswahl entsprechender (Folge-)Verhaltensweisen. Das Verhalten von Führungskräften ist eine reziproke Interaktion von persönlichen, situativen und Verhaltensfaktoren (vgl. Bryman 1992:192). Verhalten von Führungskräften wie auch Geführten wird also nicht direkt bestimmt, sondern Verhaltensweisen werden wahrgenommen und individuell interpretiert. „(T)he leader and the subordinate have a negotiable, interactive relationship and are consciously aware of how they can modify (influence) each others behavior…" (Luthans 1992:287; Hervorhebungen im Original). Führung kann aus der Perspektive der sozialen Lerntheorie demnach nur indirekt beeinflussen. Externe Stimuli werden von den involvierten Personen „...aktiv selektiert, interpretiert, organisiert und u.U. sogar transformiert" (Staehle 1999:381).

[91] Schon 1969 konzeptualisierte Bandura soziales Lernen als reziproken Einflussprozess (vgl. Bandura 1969:45f.), jedoch konzentriert er sich hier mehr auf das Verhältnis von Umwelt und Verhalten.

12.2 Kritische Würdigung des Ansatzes

Kritisch betrachtet entwickeln die Gedanken der sozialen Lerntheorie die lange Zeit vorherrschende Theorie der operanten Konditionierung erheblich weiter. Durch die Berücksichtigung des Lernens am Modell oder Vorbild vermag sie plausibler zu erklären, wie komplexe Verhaltensweisen erlernt werden. Zudem werden nun auch interne kognitive Prozesse und damit Wahrnehmungen, Symbolisierungen und Interpretationen in das Erklärungsschema mit einbezogen. Führung wird hier als wechselseitiger Prozess sozialen Lernens konzeptualisiert, der „...reciprocal interaction between behavior and its controlling environment“ (Bandura 1969:63) beinhaltet. Die Konzepte des Selbstmanagements und der Selbstkontrolle bieten eine umfassende Grundlage für Führungstrainings und die Weiterentwicklung von Geführten. Jedoch ist man innerhalb der Darstellungen zu dieser Theorie sehr schnell auf der normativen Seite. Dies kommt wohl aus der klinischen Tradition der sozialen Lerntheorie, wobei die die Übertragung auf organisationale Kontexte oft ohne ausreichende empirische Untermauerung erfolgt. Neuberger (2002:587) spricht davon, dass die Vorschläge dieses Konzeptes eine Art Befreiung der Geführten propagieren. Dabei, so muss angefügt werden, blendet dieser Ansatz jedoch politische Prozesse und den Erhalt von Herrschaftsstrukturen in Unternehmen weitgehend aus. „In der schönen neuen Welt entfallen Zeit und Ressourcen für Fremdkontrollen ebenso wie die Täuschungsmanöver und Reaktanzeffekte bei den Kontrollierten, denn die mündigen Organisationsbürger kennen ... ihre Ziele und wissen am Besten, wo sie stehen und was zu tun ist, wenn ein Verfehlen der Ziele droht“ (ebenda:590).

13 Resümee

Die Darstellung der neueren führungstheoretischen Konzepte zeigt, dass, obwohl sich eine Reihe von gemeinsamen Merkmalen aufzeigen lassen (vgl. Punkt 2), sie vielfältige Aspekte des Führungsgeschehens in Organisationen adressieren. Dabei lassen sich unterschiedliche Herangehensweisen und Erklärungsmuster aber zum Teil auch Argumentationslücken identifizieren. Insgesamt ist die Führungsforschung jedoch differenzierter und auch reflektierter geworden. Zusammenfassend, jedoch keineswegs erschöpfend, kann man die nachfolgenden Punkte festhalten:

- Die Attributionstheorie der Führung wird als eigenständige Theorie zur Zeit nicht intensiv weiterentwickelt. Ihr Gedankengut hat jedoch maßgeblichen Einfluss auf eine Reihe anderer Führungstheorien. Insbesondere, wenn es um die Erklärung der Entstehung von Führung geht, wird häufig auf attributionstheoretische Muster zurückgegriffen.
- Betrachtet man die aktuelle Führungsforschung, so stellt man fest, dass die neocharismatische Führungstheorie dominiert. Daneben werden auch häufig Artikel zur Theorie der Führungsdyaden publiziert. Insbesondere bei den neocharismatischen führungstheoretischen Ansätzen ist in neuerer Zeit eine Wende hin zu so genannter „authentic leadership“ zu verzeichnen. Führungskräfte sollen charismatisches Verhalten nicht nur spielen, sondern sie sollen es auch verinnerlichen und sich als „true leader“ verhalten.
- Aus der Darstellung ergibt sich, dass das Merkmal der geringeren Normativität neuerer Führungstheorien in der Tat nur teilweise gültig ist. Vielmehr zeigt sich meiner Meinung nach der Trend, dass Führungstheorien, aus denen sich keine oder nur wenig konkrete Handlungsempfehlungen ableiten lassen (z.B. Symbolische Führung) in der Führungsforschung weniger häufig adressiert werden. Dies scheint damit zusammenzuhängen, dass die Führungsforschung von US-amerikanischen Forschern und Publikationen dominiert wird und diese pragmatisch ausgerichtet sind. Zudem beschäftigt sich die Führungsforschung allgemein mit einem höchst praktischen Gegenstand und die Forschungsobjekte sowie die Adressaten der Forschungsergebnisse sind in hohem Umfang Führungskräfte in Organisationen.

- Auch in neueren Führungstheorien dominieren rationale Erklärungsmuster. Gefühle und irrationales Verhalten werden zwar häufig berücksichtigt, jedoch oft als beeinflussende (oder störende) Elemente des Sozialen verstanden. Die (Weg-)Rationalisierung des Rationalen steht somit auch in der Führungsforschung noch aus.

Literatur

Allen, R.W./Madison, D.L./Porter, L.W./Renmick, P.A./Mayes, B.T. (1979) Organizational politics. Tactics and characteristics of its actors, in: California Management Review, 22/1, S. 77-83

Alvesson, M./Berg, P.O. (1992) Corporate culture and organizational symbolism, Walter de Gruyter (Berlin/New York)

Anderson, S.E./Williams, L.J. (1996) Interpersonal, job and individual factors related to helping processes at work, in: Journal of Applied Psychology, 81/3, S. 282-296

Argyris, C. (1957) Personality and organization, Harper Collins (New York)

Aschauer, E. (1970) Führung. Eine soziologische Analyse anhand kleiner Gruppen, Ferdinand Enke (Stuttgart)

Avolio, B.J./Bass, B.M. (1987) Transformational leadership, charisma, and beyond, in: Hunt, J.G./Baliga, B.R./Dachler, H.P./Schriesheim, C.A. (Hrsg.), Emerging leadership vistas, Lexington Books (Lexington), S. 29-50

Ayman, R. (1993) Leadership perception: The role of gender and culture, in: Chemers, M./Ayman, R. (Hrsg.), Leadership theory and research: Perspectives and research directions, Academic Press (San Diego et al.), S. 137-166

Baethge, M./Oberbeck, H. (1986) Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Campus Verlag (Frankfurt und New York)

Bandura, A. (1969) Principles of behavior modification, Holt, Rinehart & Winston (New York et al.)

Bandura, A. (1976) Die Analyse von Modellierungsprozessen, in: Bandura, A. (Hrsg.), Lernen am Modell. Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie, Ernst Klett (Stuttgart), S. 9-68

Bandura, A. (1986) Social foundations of thought and action. A social cognitive theory, Prentice Hall (Englewood Cliffs: NJ)

Barbuto, J.E. (1997) Taking the charisma out of transformational leadership, in: Journal of Social Behavior & Personality, 12/3, S. 689-698

Barling, J./Weber, T./Kelloway, E.K. (1996) Effects of transformational leadership training and attitudinal and fiscal outcomes: A field experiment, in: Journal of Applied Psychology, 81/6, S. 827-832

Bass, B.M. (1982) Intensity of relation, dyadic-group considerations, cognitive categorization, and tranformational leadership, in: Hunt, J.G./Sekaran, U./Schriesheim, C.A. (Hrsg.), Leadership beyond established views, Carbondale (Illinois), S. 142-150

Bass, B.M. (1985) Leadership and performance beyond expectations, Free Press (New York)

Bass, B.M. (1990) Bass & Stogdill's handbook of leadership, The Free Press (New York)

Bass, B.M. (1995) Comment: Transformational leadership, in: Journal of Management Inquiry, 4/3, S. 293-298

Bass, B.M. (1998) Transformational leadership: Industry, military and educational impact, Lawrence Erlbaum Associates (Mahwah, NJ)

Bass, B.M./Steyrer, J. (1995) Transaktionale und transformationale Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 2053-2062

Bauer, T./Green, S. (1996) Development of leader-member exchange: A longitudinal test, in: Academy of Management Journal, 39/6, S. 1538-1567

Bennis, W.G./Nanus, B. (1985) Leaders: The strategies for taking charge, Harper & Row (New York)

Berne, E. (1961) Transactional analysis in psychotherapy, Grove (New York)

Biedermann, C. (1989) Subjektive Führungstheorien, Paul Haupt (Bern und Stuttgart)

Blau, P.M. (1964) Exchange and Power in Social Life, Wiley and Sons (New York)

Block, P. (1993) Stewardship: choosing service over self interest, Berrett-Koehler (San Francisco)

Blumer, H. (1969) Symbolic interactionism: Perspective and method, Prentice Hall (Englewood Cliffs: NJ)

Boal, K.B./Bryson, J.M. (1987) Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach, in: Hunt, J.G./Baliga, B.R./Dachler, H.P./Schriesheim, C.A. (Hrsg.), Emerging leadership vistas, Lexington Books (Lexington), S. 11-28

Bosetzky, H. (1977) Machiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik, in: Zeitschrift für Organisation, 46, S. 121-125

Bosetzky, H. (1980) Macht und die möglichen Reaktionen der Machtunterworfenen, in: Reber, G. (Hrsg.), Macht in Organisationen, Schäffer Poeschel (Stuttgart), S. 135-150

Bosetzky, H. (1992) Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdeutscher Verlag (Opladen), S. 27-37

Bosetzky, H./Heinrich, P. (1994) Mensch und Organisation, Dt. Gemeindeverl. Kohlhammer (Köln)

Bowman, M.A. (1997) Popular approaches to leadership, in: Northouse, P.G. (Hrsg.), Leadership: Theory and practise, Sage (London et al.), S. 239-260

Bryman, A. (1986) Leadership and organizations, Routledge & Kegan Paul (London et al.)

Bryman, A. (1992) Charisma & leadership in organizations, Sage (London et al.)

Bryman, A. (1996) Leadership in organizations, in: Clegg, S.R./Hardy C. (Hrsg.), Handbook of organization studies, Sage (London), S. 276-292

Bryman, A. (1999) Leadership in organizations, in: Clegg, S.R./Hardy C./Nord, W.R. (Hrsg.), Managing organisations. Current issues, Sage (London et al.), S. 26-42

Burla, S./Alioth, A./Frei, F./Müller, W.R. (1994) Die Erfindung von Führung. Vom Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich (Zürich)

Burns, J.M. (1978) Leadership, Harper & Row (New York)

Burns, T. (1962) Micropolitics: Mechanism of institutional change, in: Administrative Science Quarterly, 6/6, S. 257-281

Calder, B.J. (1977) An attribution theory of leadership, in: Staw, B.M./Salancik, G.R. (Hrsg.), New directions in organizational behavior, St. Clair (Chicago), S. 179-204

Chemers, M.M. (1997) An integrative theory of leadership, Lawrence Erlbaum Associates (Mahwah, NJ/London)

Conger, J.A. (1985) Charismatic leadership in business. An exploratory study unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School (Boston)

Conger, J.A. (1989) The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership, Jossey-Bass (San Francisco)

Conger, J.A. (1999) Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research, in: Leadership Quarterly, 10/2, S. 145-170

Conger, J.A./Kanungo, R. (1987) Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, in: Academy of Management Review, 12/4, S. 637-647

Conger, J.A./Kanungo, R. (1988) The charismatic leader, Jossey-Bass (San Francisco)

Crozier, M./Friedberg, E. (1979) Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Athenäum (Königstein/Ts.)

Dachler, H.P. (1988) Führungslandschaft Schweiz: Erfahrungen und Konsequenzen für die Praxis, in: Die Unternehmung, 42/4, S. 297-307

Dahrendorf, R. (1965) Homo sociologicus, Westdeutscher Verlag (Köln/Opladen)

Dansereau, F. Jr./Alutto, J.A./Markham, S.E./Dumas, M. (1982) Multiplexed supervision and leadership: An application of within and between analysis, in: Hunt, J.G./Sekaran, U./Schriesheim, C.A. (Hrsg.), Leadership beyond established views, Carbondale (Illinois), S. 81-103

Dansereau, F./Graen, G.G./Haga, W. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations - a longitudinal investigation of the role making process, in: Organizational Behavior and Human Performance, 13/1, S. 46-78

DeGroot, T./Kiker, D. S./Cross, T.C. (2000) A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership, in: Canadian Journal of Administrative Sciences, 17/4, S. 356-372

Dienesch, R.M./Liden, R.C. (1986) Leader-Member exchange model of leadership: A critique and further development, in: Academy of Management Review, 11/3, S. 618-635

Dorian, B.J./Dunbar, C./Frayn, D./Garfinkel, P.E. (2000) Charismatic leadership, boundary issues, and collusion, in: American Journal of Psychotherapy, 54/2, S. 216-226

Duarte, N.T./Goodson, J.R./Klich, N.R. (1994) Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal, in: Academy of Management Journal, 37/3, S. 499-521

Duchon, D./Green, S.G./Taber, T.D. (1986) Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences, in: Journal of Applied Psychology, 71/1, S. 56-60

Emrich, C.G. (1999) Context effects in leadership perception, in: Personality & Social Psychology Bulletin, 25/8, S. 991-1007

Falbo, T. (1977) Multidimensional scaling of power strategies, in: Journal of Personality and Social Psychology, 35/8, S. 537-547

Fischer, L. (1990) Kooperative Führung: Mythos, Fiktion oder Perspektive?, in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.), Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Ferdinand Enke (Stuttgart), S. 131-156

Freud, S. (1938) The basic writings of Sigmund Freud (hrsg. A.A. Brill), Modern Library (New York)

Frost, P.J. (1987) Power, politics and influence, in: Jablin, F.M./Putnam, L.L./Roberts, K.H./Porter, L.W. (Hrsg.), Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective, Sage (Newbury Hill et al.), S. 503-548

Gebert, D. (1996) Forum Mikropolitik. Sprachspiele der Mikropolitik, in: Organisationsentwicklung, 15/3, S. 71-73

Geertz, C. (1973) The interpretation of cultures: Selected essays, Basic Books (New York)

Geertz, C. (1983) Dichte Beschreibung, Suhrkamp (Frankfurt a.M.)

Geis, F.L./Boston, M.B./Hoffman, N. (1985) Sex of authority role models and achievement by men and women: Leadership performance and recognition, in: Journal of Personality and Social Psychology, 49/12, S. 636-653

Gibb, C.A. (1972) Eine interaktionelle Betrachtung des Entstehens von Führung, in: Kunczik, M. (Hrsg.), Führung. Theorien und Ergebnisse, Econ (Düsseldorf/Wien), S. 153-162

Giddens, A. (1984) The constitution of society. Outline of the theory of structuration, Polity Press (Cambridge)

Giddens, A. (1992) Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Campus Verlag (Frankfurt a.M.)

Goldman, M./Fraas, L.A. (1965) The effects of leader selection on group performance, in: Sociometry, 28, S. 82-88

Graen, G.B. (1976) Role-making processes within complex organizations, in: Dunnette, M.D. (Hrsg.), Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally (Chicago), S. 1202-1245

Graen, G.B./Cashman, J. (1975) A role making model on formal organizations: A developmental approach, in: Hunt, J.G./Larson, L.L. (Hrsg.), Leadership frontiers, Kent State University Press (Kent, OH), S. 143-165

Graen, G.B./Scandura, T.A. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing, in: Cummings, T.G./Staw, B.M. (Hrsg.), Research in organizational behaviour, Free Press (Greenwich), S. 175-208

Graen, G.B./Uhl-Bien, M. (1991) The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader making, in: Journal of Management Systems, 3/3, S. 33-48

Graen, G.B./Uhl-Bien, M. (1995a) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, in: Leadership Quarterly, 6/2, S. 219-247

Graen, G.B./Uhl-Bien, M. (1995b) Führungstheorien, von Dyaden zu Teams, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 1045-1058

Graen, G.B./Wakabayashi, M./Graen, M.R./Graen, M.G. (1990) International generalizability of American hypothesis about Japanese management progress: A strong inference investigation, in: Leadership Quarterly, 1/1, S. 1-11

Gray, B./Ariss, S.S. (1985) Politics and strategic change across organizational life cycles, in: Academy of Management Review, 16/4, S. 707-723

Green, S.G./Anderson, S.E./Shivers, S.L. (1996) Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66/2, S. 203-214

Green, S.G./Mitchell, T.R. (1979) Attributional processes of leaders in leader-member interactions, in: Organizational Behavior and Human Performance, 23/3, S. 429-458

Grint, K. (Hrsg.) (1997) Leadership, Oxford University Press (Oxford et al.)

Crozier, M./Friedberg, E. (1979) Macht und Organisation, Athenäum (Königstein)

Hardy, C. (1993) What do we really mean by power an politics? A review of the literature, in: Dlugos, G./Dorow, W./Farrell, D. (Hrsg.), Organizational politics. From conflict-suppression to rational conflict-management, Gabler (Wiesbaden), S. 1-26

Harris, T.A. (1967) I'm OK-You're OK, Harper & Row (New York)

Harris, T.A. (1993) Ich bin o.k., du bist o.k., Rowohlt (Reinbek)

Heider, F. (1958) The psychology of interpersonal relations, Wiley (New York)

Heller, F.A. (2002) Leadership, in: Sorge, A. (Hrsg.), Organization, Thompson Learning (London et al.), S. 388-401

Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1989) Organisationslehre 1, Paul Haupt (Bern und Stuttgart)

Hofstätter, P.R. (1995) Tiefenpsychologische Führungstheorien, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 1035-1044

Hofstede, G. (1980) Culture's consequences: International differences in work-related values, Sage (Beverly Hills et al.)

Hollander, E.P. (1958) Conformity, status, and idiosyncrasy credit, in: Psychological Review, 65/2, S. 117-127

Hollander, E.P. (1960) Competence and conformity in the acceptance of influence, in: Journal of Abnormal & Social Psychology, 61/3, S. 361-365

Hollander, E.P. (1978) Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships, Macmillan (New York)

Hollander, E.P. (1980) Leadership and social exchange processes, in: Gergen, K.J./Greenberg, M.S./Willis, R.H. (Hrsg.), Social exchange: Advances in theory and research, Plenum (New York), S. 103-118

Hollander, E.P. (1992) The essential interdependence of leadership and followership, in: Current Directions in Psychological Science, 1/2, S. 71-75

Hollander, E.P. (1993) Legitimacy, power, and influence, in: Chemers, M./Ayman, R. (Hrsg.), Leadership theory and research: Perspectives and research directions, Academic Press (San Diego et al.), S. 29-48

Hollander, E.P. (1995) Führungstheorien - Idiosynkrasiekreditmodell, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 926-940

Hollander, E.P./Julian, J.W. (1970) Studies in leader legitimacy, influence, and innovation, in: Berkowitz, L.L. (Hrsg.), Advances in experimental social psychology, Academic Press (New York), S. 33-69

Hollander, E.P./Julian, J.W. (1978) A further look at leader legitimacy, influence, and innovation, in: Berkowitz, L.L. (Hrsg.), Group processes, Academic Press (New York), S. 153-165

Homans, G.C. (1960) Theorie der sozialen Gruppe, Westdeutscher Verlag (Köln/Opladen)

House, R.J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership, in: Hunt, J.G./Larson, L.L. (Hrsg.), Leadership: The cutting edge, Southern Illinois University Press (Carpondale/Edwardsville), S. 189-205

House, R.J. (1999) Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer, in: Leadership Quarterly, 10/4, S. 563-575

House, R.J./Delbecq, A./Taris, T.W. (1998) Value based leadership: An integrated theory and an empirical testunveröffentlichtes Manuskript, ()

House, R.J./Hanges, P.J./Ruiz-Quintanilla, S.A./Dorfman, P.W./Javidan, M./Dickson, M.W./Gupta, V. & GLOBE (1999) Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE, in: Mobley, W.H./Gessner, M. J./Arnold, V. (Hrsg.), Advances in global leadership, JAI-Press (Stamford, CN), S. 171-233

House, R.J./Shamir, B. (1993) Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership, in: Chemers, M./Ayman, R. (Hrsg.), Leadership theory and research: Perspectives and research directions, Academic Press (San Diego et al.), S. 81-108

House, R.J./Shamir, B. (1995) Führungstheorien - Charismatische Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 878-897

Howell, J.M./Avolio, B.J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, in: Journal of Applied Psychology, 78/6, S. 891-902

Hughes, R.L./Ginnett, R.C./Curphy, G.J. (1996) Leadership. Enhancing the lessons of experience, Irwin (Chicago et al.)

Hunt, J.G. (1984) Managerial behaviour from a "radical" perspective, in: Hunt, J.G./Hosking, D./Schriesheim, C.A./Steward, R. (Hrsg.), Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership, Pergamon Press (New York), S. 275-277

Hunt, J.G. (1991) Leadership: A new synthesis, Sage (New York)

Hunt, J.G./Baliga, B.R./Dachler, H.P./Schriesheim, C.A. (1987) Emerging leadership vistas, Lexington Books (Lexington)

Insko, C.A./Gilmore, R./Moehle, D./Lipsitz, A./Drenan, S./Thibaut, J.W. (1982) Seniority in the generational transition of laboratory groups: The effects of social familiarity and task experience, in: Journal of Experimental Social Psychology, 18, S. 557-580

Jacobsen, C./House, R.J. (2001) Dynamics of charismatic leadership. A process theory, simulation model, and tests, in: The Leadership Quarterly, 12, S. 75-112

Jones, E.E./Davis, K.E. (1965) From acts to dispositions, in: Berkowitz, L. (Hrsg.) Advances in experimental social psychology, Vol. 2, Academic Press (New York)

Jordan, D.J. (1998) Leadership: The state of the research, in: Parks & Recreation, 33/10, S. 32-40

Jung, C.J. (1923) Psychological types, Harcourt & Brace (New York)

Kahn, R.L./Wolfe, D.M./Quinn, P.R./Snoek, J.D./Rosenthal, R.A. (1964) Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity, Wiley (New York)

Kanter, R.M. (1977) Men and women of the corporation, Basic Books (New York)

Kelley, H.H. (1967) Attribution theory in social psychology, in: Levine, D. (Hrsg.), Nebraska symposium on motivation, University of Nebraska Press (Lincoln), S. 192-238

Kelley, H.H. (1972) Causal schemata and the attribution process, in: Jones, E./Kanouse, D./Kelley, H./Nisbett, R./Valins, S./Weiner, B. (Hrsg.), Attribution: Perceiving causes of behavior, General Learning Press (Morristown), S. 151-176

Kelley, H.H. (1973) The process of causal attribution, in: American Psychologist, 28/2, S. 107-128

Kenny, D.A./Zaccaro, S.J. (1983) An estimate of variance due to traits in leadership, in: Journal of Applied Psychology, 68/4, S. 678-685

Kets de Vries, M. (1990) Chef-Typen, Gabler (Wiesbaden)

Kieser, A./Kubicek, H. (1992) Organisation, Walter de Gruyter (Berlin/New York)

Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) (1995) Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart)

Kipnis, D./Schmidt, S.M. (1983) An influence perspective on bargaining within organizations, in: Bazerman, M./Lewicki, R. (Hrsg.), Negotiating in organizations, Sage (Beverly Hills et al.), S. 303-319

Kipnis, D./Schmidt, S.M./Wilkinson, I. (1980) Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way, in: Journal of Applied Psychology, 65/4, S. 440-452

Kirkpatrick, S.A./Locke, E.A. (1996) Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, in: Journal of Applied Psychology, 81/1, S. 36-51

Klein, K.J./House, R.J. (1998) On fire: Charismatic leadership and levels of analysis, in: Dansereau, F./Yammarino, F.J. (Hrsg.), Leadership: The multiple-level approaches. Contemporary and alternative, JAI-Press (Stamford, CN/London), S. 3-22

Knowlton, W.A./Mitchell, T.R. (1980) Effects of causal attribution on a supervisors' evaluation of subordinate performance, in: Journal of Applied Psychology, 65/4, S. 459-566

Kunczik, M. (1972a) Der Stand der Führungsforschung, in: Kunczik, M. (Hrsg.), Führung. Theorien und Ergebnisse, Econ (Düsseldorf/Wien), S. 260-302

Kunczik, M. (1972b) Führung. Theorien und Ergebnisse, Econ (Düsseldorf/Wien)

Küpper, W./Ortmann, G. (1986) Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 46/5, S. 590-602

Küpper, W./Ortmann, G. (1992) Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Westdeutscher Verlag (Opladen)

Lang, R. (2002) Lehrbrief "Führung", www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/lehrbrief/index.html

Lewin, K./Lippitt, R./White, R.K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", in: Journal of Social Psychology, 10, S. 271-299

Liden, R.C./Graen, G.B. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership, in: Academy of Management Journal, 23/3, S. 451-465

Liden, R.C./Maslyn, J.M. (1998) Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, in: Journal of Management, 24/1, S. 43-50

Liden, R.C./Wayne, S.J./Stilwell, D. (1993) A longitudinal study on the early development of leader-member exchange, in: Journal of Applied Psychology, 78/4, S. 662-674

Lord, R.G. (1985) An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations, in: Cummings, T.G./Staw, B.M. (Hrsg.), Research in organizational behaviour, JAI-Press (Greenwich, Conn.), S. 87-128

Lord, R.G./Foti, R.J. (1986) Schema theories, information processing, and organizational behavior, in: Sims, H.P. Jr./Gioia, D.A. et al. (Hrsg.), The thinking organization. Dynamics of organizational social cognition, Jossey-Bass (San Francisco/London), S. 20-48

Lord, R.G./Foti, R.J./DeVader, C. (1984) A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions, in: Organizational Behavior and Human Performance, 34, S. 343-378

Lord, R.G./Foti, R.J./Phillips, J.S. (1982) A theory of leadership categorization, in: Hunt, J.G./Sekaran, U./Schriesheim, C.A. (Hrsg.), Leadership beyond established views, Carbondale (Illinois), S. 104-121

Lord, R.G./Maher, K.J. (1990) Perceptions of leadership and their implications in organizations, in: Carroll, J.S. (Hrsg.), Applied social psychology and organizational settings, Lawrence Erlbaum Associates (Hillsdale, NJ/London), S. 129-154

Lord, R.G./Maher, K.J. (1993) Leadership and information processing: Linking perceptions to performance, Routledge (London)

Luthans, F. (1992) Organizational behavior, McGraw-Hill (New York et al.)

Luthans, F./Hodgetts, R.M./Rosenkrantz, S.A. (1988) Real managers, Ballinger (Cambridge, MA)

Luthans, F./Kreitner, R. (1985) Organizational behavior modification and beyond. An operant and social learning approach, Scott, Foresman and Company (Glenview/London)

Luthans, F./Rosenkrantz, S.A. (1995) Führungstheorien - Soziale Lerntheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 1005-1021

Maccoby, M. (1977) Die neuen Chefs, Rowohlt (Reinbek)

Machiavelli, N. (1978) Der Fürst, Reclam (Stuttgart), Erstveröffentlichung 1961

Manz, C.C./Mossholder, K.W./Luthans, F. (1987) An integrated perspective of self-control in organizations, in: Administration & Society, 19/1, S. 3-24

Manz, C.C./Sims, H.P. (1989) SuperLeadership: Leading others to lead themselves, Prentice Hall (New York)

March, J.G. (1962) The business firm as a political coalition, in: Journal of Politics, 24/4, S. 662-678

Martin, J. (1992) Cultures in organizations: Three perspectives, Oxford University Press (New York)

Meindl, J.R. (1990) On leadership: An alternative to the conventional wisdom, in: Cummings, T.G./Staw, B.M. (Hrsg.), Research in organizational behaviour, JAI-Press (Greenwich, Conn.), S. 159-203

Mintzberg, H. (1983) Power in and around organizations, Prentice Hall (Englewood Cliffs, NJ)

Mitchell, T.R. (1987) Führungstheorien - Attributionstheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 698-713

Mitchell, T.R. (1995) Führungstheorien - Attributionstheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 847-861

Mitchell, T.R./Green, S.B./Wood, R.E. (1981) An attributional model of leadership and the poor performing subordinate. Development and validation, in: Cummings, T.G./Staw, B.M. (Hrsg.), Research in organizational behaviour, JAI-Press (Greenwich, Conn.), S. 197-234

Mitchell, T.R./Wood, R.E. (1980) Supervisors' responses to subordinate poor performance. A test of an attributional model, in: Organizational Behavior and Human Performance, 25, S. 123-138

Morgan, G. (1986) Images of organization, Sage (Newbury Park et al.)

Mumford, M.D./Dansereau, F./Yammarino, F.J. (2000b) Followers, motivations, and levels of analysis: The case of individualized leadership, in: Leadership Quarterly, 11/2, S. 313-341

Myers, I. (1962) The Myers-Briggs type indicator (Manual), (Palo Alto)

Neuberger, O. (1990) Führung (ist) symbolisiert. Plädoyer für eine sinnvolle Führungsforschung, in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.), Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Ferdinand Enke (Stuttgart), S. 89-130

Neuberger, O. (1995a) Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Ferdinand Enke (Stuttgart)

Neuberger, O. (1995b) Führungstheorie - Machttheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 953-968

Neuberger, O. (1995c) Führungstheorie - Rollentheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C. E. Poeschel (Stuttgart), S. 979-993

Neuberger, O. (1995d) Führen und Geführt werden, Ferdinand Enke (Stuttgart)

Neuberger, O. (1999) Mikropolitik, in: Von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M.E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schäffer Poeschel (), S. 39-46

Neuberger, O. (2002) Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Lucius & Lucius (Stuttgart)

Northouse, P.G. (1997) Leadership: Theory and practise, Sage (London et al.)

Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H. (1990) Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Westdeutscher Verlag (Opladen)

Pfeffer, J. (1978) The micropolitics of organizations, in: Meyer, M.W. (Hrsg.), Environments and organizations, Jossey-Bass (San Francisco et al.), S. 29-50

Pfeffer, J. (1981a) Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms, in: Cummings, T.G./Staw, B.M. (Hrsg.), Research in organizational behaviour, JAI-Press (Greenwich, Conn.), S. 1-52

Pfeffer, J. (1981b) Power in organizations, Mass (Marshfield)

Pondy, L.R. (1978) Leadership is a language game, in: McGall, M.W.Jr./Lombardo, M.M. (Hrsg.), Leadership: Where else can we go?, Duke University Press (Durham, NC), S. 87-99

Pondy, L.R./Frost, P.J./Morgan, G./Dandridge, T.C. (Hrsg.) (1983) Organizational symbolism, JAI-Press (Greenwich, Conn.)

Porter, L.W./Allen, R.W./Angle, H.L. (1981) The politics of upward influence in organizations, in: Cummings, T.G./Staw, B.M. (Hrsg.), Research in organizational behaviour, JAI-Press (Greenwich, Conn.), S. 109-149

Pugh, D.S./Hickson, D./Hinings, C.R./Turner, C. (1968) Dimensions of organizational structures, in: Administrative Science Quarterly, 13/1, S. 65-105

Pugh, D.S./Hickson, D.J./Hinings, C.R. (1969) An empirical taxonomy of structure of work organizations, in: Administrative Science Quarterly, 14/1, S. 115-126

Regnet, E. (1999) Der Weg in die Zukunft - Neue Anforderungen an die Führungskraft, in: Von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M.E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schäffer Poeschel (), S. 47-60

Ridder, H.G. (1999) Personalwirtschaftslehre, Kohlhammer (Stuttgart)

Ropo, A./Hunt, J.G. (1999) Leadership and organizational change: Some findings from a processual grounded theory study, in: Wagner, J.A. III (Hrsg.), Advances in Qualitative Research, JAI-Press (Stamford, CN), S. 169-200

Rousseau, D.M. (1998) LMX meets the psychological contract: Looking inside the black box of leader-member exchange, in: Dansereau, F./Yammarino, F.J. (Hrsg.), Leadership: The multiple-level approaches. Contemporary and alternative, JAI-Press (Stamford, CN/London), S. 149-154

Sackmann, S.A. (1991) Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind, Sage (Newbury Park et al.)

Sandner, K. (1988) Unternehmenspolitik - Politik im Unternehmen. Zum Begriff des Politischen in der Betriebwirtschaftslehre, in: Sandner, K. (Hrsg.), Politische Prozesse in Unternehmen, Springer (Berlin/Heidelberg), S. 45-76

Sandner, K. (1992) Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen, Physica (Heidelberg)

Schein, E.H. (1985) Organizational culture and leadership, Jossey-Bass (San Francisco)

Schein, V.E. (1977) Individual power and political behavior, in: Academy of Management Review, 2/1, S. 64-72

Schülein, J.A. (1989) Rollentheorie revisited. Wissenssoziologische Anmerkungen zu einem vergessenen Paradigma, in: Soziale Welt, 40/4, S. 481-496

Seers, A. (1989) Team-member exchange quality: A new construct for rolemaking research, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43/1, S. 118-135

Settoon, R.P./Bennett, N./Liden, R.C. (1996) Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, in: Journal of Applied Psychology, 81/3, S. 219-227

Shamir, B. (1999b) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, in: Leadership Quarterly, 10/2, S. 285-306

Shamir, B./House, R.J./Arthur, M. (1993) The motivational effects of charismatic leadership. A self-concept based theory, in: Organization Science, 4/4, S. 577-594

Shamir, B./House, R.J./Arthur, M. (1996) The motivational effects of charismatic leadership. A self-concept based theory, in: Steers, R./Porter, L./Bigley, G. (Hrsg.), Motivation and leadership at work, McGraw-Hill (New York), S. 213-233

Shaver, K.G. (1985) The attribution of blame. Causality, responsibility, and blameworthiness, Springer (New York)

Sims, H.P.Jr./Lorenzi, P. (1992) The new leadership paradigm. Social learning and cognition in organizations, Sage (Thousand Oaks et al.)

Smith, D.M. (1997) Women and leadership, in: Northouse, P.G. (Hrsg.), Leadership: Theory and practise, Sage (London et al.), S. 204-238

Sosik, J.J./Avolio, B.J./Kahai, S.S. (1997) Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment, in: Journal of Applied Psychology, 82/1, S. 89-103

Sparrowe, R.T. (1994) Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes, in: Hospitality Research Journal, 17/3, S. 51-73

Staehle, W. (1999) Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, Franz Vahlen (München)

Stajkovic, A.D./Luthans, F. (1998) Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches, in: Organizational Dynamics, 26/4, S. 62-74

Stein, R.T./Heller, T. (1983) The relationship of participation rates to leadership status: A meta-analysis, in: Blumberg, H.H./Hare, A.P./Kent, V./Davies, M.F. (Hrsg.), Small groups and social interaction (Vol. 1), John Wiley & Sons (Chicester, UK), S. 401-406

Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997) Management. Grundlagen der Unternehmensführung., Gabler (Wiesbaden)

Steyrer, J. (1995) Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Campus Verlag (Frankfurt/New York)

Steyrer, J. (1999) Charisma in Organisationen - Zum Stand der Theorienbildung und empirischen Forschung, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 9, Führung - neu gesehen, Walter de Gruyter (Berlin/New York), S. 143-197

Stryker, S./Statham, A. (1985) Symbolic interaction and role theory, in: Lindzey, G./Aronson, E. (Hrsg.), Handbook of social psychology. Vol. 1: Theory and method, Lawrence Erlbaum Associates (Hillsdale, NJ/London), S. 311-378

Tsui, A.S. (1984) A multiple-constituency framework of managerial reputational effectiveness, in: Hunt, J.G./Hosking, D./Schriesheim, C.A./Steward, R. (Hrsg.), Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership, Pergamon Press (New York), S. 28-44

Türk, K. (1989) Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report, Ferdinand Enke (Stuttgart)

Turner, B.A. (Hrsg.) (1990) Organizational symbolism, Walter de Gruyter (Berlin/New York)

Ulrich, P. (1990) Symbolisches Management. Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, Physica (Heidelberg), S. 271-296

Von Rosenstiel, L. (1999) Grundlagen der Führung, in: Von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M.E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schäffer Poeschel (Stuttgart), S. 3-24

Waldmann, R. (1999) Perspektiven der Führungsforschung. Ein Paradigmenvergleich, DUV (Wiesbaden)

Watzlawick, P. (Hrsg.) (1985) Die erfundene Wirklichkeit: Wie wir wissen, was wir zu wissen glauben?, Piper (München)

Weber, M. (1972) Wirtschaft und Gesellschaft, Mohr (Tübingen), Erstveröffentlichung 1921

Weibler, J. (1994) Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten, DUV (Wiesbaden)

Weibler, J. (1995) Symbolische Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 2015-2026

Weibler, J. (2001) Personalführung, Franz Vahlen (München)

Weiner, B. (1979) A theory of motivation for some classroom experiences, in: Journal of Educational Psychology, 71/1, S. 3-25

Weiner, B./Frieze, I./Kukla, A./Reed, L./Rest, S./Rosenbaum, R. (1971) Perceiving the causes of success and failure, General Learning Press (Morristown)

Wiendieck, G./Wiswede, G. (1990) Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Ferdinand Enke (Stuttgart)

Wiswede, G. (1995) Führungsrollen, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 826-839

Wunderer, R. (1993) Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer Führungslehre, Schäffer-Poeschel (Stuttgart)

Wunderer, R. (1995) Kooperative Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, C.E. Poeschel (Stuttgart), S. 1369-1386

Wunderer, R. (2001) Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Hermann Luchterhand (Neuwied, Kriftel)

Wunderer, R./Grunwald, W. (1980) Führungslehre, Band 2: Kooperative Führung, Walter de Gruyter (Berlin und New York)

Wunderer, R./Weibler, J. (1992) Vertikale und laterale Einflußstrategien: Zur Replikation und Kritik des 'Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)' und seiner konzeptionellen Weiterführung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 6/4, S. 515-534

Yukl, G.A. (1994) Leadership in organizations, Prentice Hall (Englewood Cliffs: NJ)

Yukl, G.A. (2001) Leadership in organizations, Prentice Hall (Englewood Cliffs: NJ)

Yukl, G.A./Howell, J.M. (1999) Organisational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, in: Leadership Quarterly, 10/2, S. 257-284

Zalesny, M.D./Graen, G. (1995) Führungstheorien - Austauschtheorie, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, Schäffer-Poeschel (Stuttgart), S. 862-877

Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: Are they different?, in: Harvard Business Review, 55/Mai-Juni, S. 67-68