

Maria Stippler, Sadie Moore, Seth Rosenthal

# Führung

Ansätze – Entwicklungen – Trends

Teil 1: Erste Ansätze

Bertelsmann Stiftung Leadership Series



# Führung

## Ansätze – Entwicklungen – Trends

Teil 1: Erste Ansätze

Bertelsmann Stiftung Leadership Series

Copyrights: 2010 Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
Verantwortlich: Tina Dörffer, Stephan Vopel  
Redaktion: Tina Dörffer  
Autoren: Maria Stippler, Sadie Moore, Seth Rosenthal  
Weitere Informationen: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj\\_100672.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj_100672.htm)

## Vorwort

Führung ist in aller Munde. Doch welche Ansätze, Vertreter und Theorien stehen dahinter? Was ist up-to-date, welches die klassische Moderne, was ein alter Zopf? Das Thema Führung hat im Zeichen der Krise und Entwicklungen im Web 2.0 an Aktualität nicht verloren. Welche Führungsschule kommt Ihrem Ansatz am nächsten, welche Denkweise bestimmt Ihr Handeln als Führungskraft? Der vorliegende fünfteilige Reader „Führung“ soll mit seinem Gesamtüberblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends zu Führung und „Leadership“ eine Orientierungshilfe bieten, Ihren eigenen Standpunkt zu Führung besser und mit Referenzen verorten zu können. Es ist unser Anliegen, Sie hierdurch in Ihrer täglichen Arbeit in der Praxis mit Vorstand, Kollegen oder Mitarbeitern unterstützen zu können und den Diskurs um Führung in Deutschland sachlich zu bereichern.

Verschiedene wissenschaftliche Theorien und Ansätze werden der historischen Entwicklungslinie folgend, in ihrer Unterschiedlichkeit kurz dargestellt. Die Studie umfasst in Teil 1 „Erste Ansätze“ und ältesten Führungstheorien, die erstmals in USA und gleichzeitig in Deutschland mit dem Harzburger Modell entwickelt wurden. Um den besonderen Entwicklungen im deutschsprachigen Raum Aufmerksamkeit zu schenken, widmet sich Teil 2 der „Systemischen Führung“. Die Entwicklung von Führungstheorien, die neben der Person der Führungskraft auch die Geführten, die Situation und die Organisation mit einbeziehen stellt Teil 3 „Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte und Ethik“ vor. Beiträge zur psychologischen Forschung werden in Teil 4 „Motivation, Macht und Psyche“ dargestellt, die in den letzten Jahren die Persönlichkeit der Führungsperson näher beleuchtet haben. Last but not least, rundet Teil 5 mit „Leadership heute“ die Gesamtschau durch Vertreter der klassischen Moderne sowie neuesten Ansätzen und Trends ab. Den Abschluss des Überblicks bildet eine Betrachtung der kulturellen Besonderheiten Deutschlands hinsichtlich Führung mit Bezug auf die GLOBE-Studie.

Der Reader beruht, sofern nicht anders angegeben, auf den sich ergänzenden Texten „Leadership – Theorien, Ansätze und Forschung im deutschsprachigen Raum“ von Maria Stippler und „Leadership Theory Summary Paper“ von Seth Rosenthal und Sadie Moore. Das Ziel der Studie von Rosenthal und Moore (2009) bestand darin, den neuesten Stand der Führungsforschung in den USA darzustellen. Die Studie von Stippler (2009) fasst komplementär dazu die Besonderheiten und speziellen Entwicklungen im deutschsprachigen Raum zusammen. Die beiden Studien entstanden 2009 im Rahmen des Programms „Führungsfähigkeit stärken“ unter der Leitung von Stephan Vopel. Für den vorliegenden Reader des Programms „Unternehmensführung in der Globalisierung“ wurden sie zu einem Gesamtwerk zusammengefasst und bearbeitet.

Gütersloh im April 2010



Martin Spilker  
Director  
Bertelsmann Stiftung



Tina Dörffer  
Project Manager  
Bertelsmann Stiftung

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....   | <b>II</b> |
| <b>Führung – Einleitung und Übersicht</b> .....                                  | <b>VI</b> |
| <b>Teil 1 Erste Ansätze</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 Einleitung</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2 Personenzentrierte Führungstheorien</b> .....                               | <b>1</b>  |
| <i>Great-Man-Theorie</i> .....   | 2         |
| <i>Die Eigenschaftstheorie</i> .....   | 2         |
| <i>Skills Theory</i> .....   | 3         |
| <b>3 Führungsstilforschung</b> .....   | <b>4</b>  |
| <i>Der Führungsstil-Ansatz</i> .....   | 4         |
| <i>Führungsstilforschung an der Ohio State</i> .....                             | 4         |
| <i>Führungsstilforschung an der University of Michigan</i> .....                 | 5         |
| <i>Leadership Grid – Das Verhaltensgitter von Blake &amp; Mouton</i> .....       | 6         |
| <i>Situative Führung</i> .....   | 7         |
| <i>Die Kontingenztheorie</i> .....   | 9         |
| <i>Die Weg-Ziel-Theorie der Führung</i> .....                                    | 11        |
| <i>Zusammenfassung</i> .....   | 13        |
| <b>4 Ein Blick nach Deutschland – das Harzburger Modell</b> .....                | <b>13</b> |
| <b>5 Zusammenfassung</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>6 Ausblick</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>7 Literatur</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>Teil 2 Systemische Führung</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>1 Einleitung</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>2 Systemische Führungstheorien</b> .....                                      | <b>17</b> |
| <i>St. Gallen – die Wiege des Systemansatzes in der Betriebswirtschaft</i> ..... | 18        |
| <i>Das St. Galler-Management-Modell</i> .....                                    | 19        |
| <i>Das St. Galler Managementkonzept</i> .....                                    | 21        |
| <i>Der St. Galler General Management Navigator (GMN)</i> .....                   | 21        |
| <i>Der Wittener Ansatz</i> .....   | 24        |
| <i>Der Münchner Management-Ansatz</i> .....                                      | 25        |
| <i>Der Wiener Managementansatz</i> .....   | 25        |
| <i>Daniel F. Pinnow</i> .....  | 26        |

|               |  |           |
|---------------|--|-----------|
| 3             | Mitunternehmertum.....   | 28        |
| 4             | Zusammenfassung.....   | 29        |
| 5             | Ausblick .....   | 29        |
| 6             | Literatur .....  | 30        |
|               |  |           |
| <b>Teil 3</b> | <b>Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte und Ethik.....</b> | <b>32</b> |
| 1             | Einleitung.....  | 32        |
| 2             | <b>Führung als Beziehungsphänomen.....</b>   | <b>32</b> |
|               | <i>Servant Leadership</i> .....  | 32        |
|               | <i>Leader-Member-Exchange (LMX)</i> .....  | 33        |
|               | <i>Team Leadership</i> .....   | 34        |
|               | <i>Die Führungskraft in der Zusammenarbeit mit anderen</i> .....                       | 35        |
| 3             | <b>Die Entwicklung der Transformationalen Führungstheorie .....</b>                    | <b>37</b> |
|               | <i>Transaktionale Führung</i> .....  | 37        |
|               | <i>Transformationale Führung</i> .....   | 37        |
|               | <i>Charisma und Transformationale Führung</i> .....                                    | 38        |
|               | <i>Kritik an der Transformationalen Führung</i> .....                                  | 40        |
| 4             | <b>Transformationale Führung in neueren Modellen.....</b>                              | <b>41</b> |
|               | <i>New Leadership</i> .....  | 41        |
|               | <i>Bennis und Nanus: Vier Führungsstrategien</i> .....                                 | 41        |
|               | <i>Kouzes und Posner: Fünf Führungspraktiken</i> .....                                 | 42        |
| 5             | <b>Werte und Ethik.....</b>  | <b>42</b> |
|               | <i>Authentic Leadership</i> .....  | 42        |
|               | <i>Ethische Führung</i> .....  | 43        |
|               | <i>Toxic Leadership</i> .....  | 43        |
| 6             | <b>Zusammenfassung.....</b>  | <b>44</b> |
| 7             | <b>Ausblick .....</b>  | <b>44</b> |
| 8             | <b>Literatur .....</b>   | <b>46</b> |
|               |  |           |
| <b>Teil 4</b> | <b>Motivation, Macht und Psyche .....</b>  | <b>48</b> |
| 1             | Einleitung.....  | 48        |
| 2             | <b>Motivation .....</b>  | <b>48</b> |
|               | <i>Die Motivation der Geführten – Maslows Bedürfnispyramide</i> .....                  | 48        |
|               | <i>Das Rubikonmodell</i> .....   | 49        |
|               | <i>Das Kompensationsmodell von Motivation und Wille</i> .....                          | 50        |
|               | <i>Das Prinzipienmodell der Führung</i> .....  | 51        |
|               | <i>Mythos Motivation?</i> .....  | 51        |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3      | <b>Machttheoretische Aspekte: Mikropolitik</b> .....                                     | 52 |
| 4      | <b>Psychologische Ansätze der Führung</b> .....  | 53 |
|        | <i>Psychodynamische Führungsansätze</i> .....  | 53 |
|        | <i>Soziale und emotionale Intelligenz</i> .....  | 55 |
|        | <i>Führungsschemata und die Attributionstheorie</i> .....                                | 56 |
|        | <i>Positive Organizational Behavior (POB)</i> .....                                      | 57 |
| 5      | <b>Zusammenfassung</b> .....   | 58 |
| 6      | <b>Ausblick</b> .....  | 59 |
| 7      | <b>Literatur</b> .....   | 60 |
|        |  |    |
| Teil 5 | <b>Leadership heute</b> .....  | 62 |
| 1      | <b>Einleitung</b> .....  | 62 |
| 2      | <b>Die Führungskraft: klassische Moderne</b> .....                                       | 62 |
|        | <i>Finding a voice</i> .....   | 62 |
|        | <i>Stärken und Schwächen identifizieren</i> .....  | 63 |
|        | <i>Storytelling</i> .....  | 64 |
|        | <i>Organisationskultur</i> .....   | 65 |
|        | <i>Die fünfte Disziplin</i> .....  | 66 |
| 3      | <b>Ganzheitliche und adaptive Führung</b> .....  | 66 |
| 4      | <b>Aktuelle Führungsthemen</b> .....   | 71 |
|        | <i>Social Change Model</i> .....   | 71 |
|        | <i>Leadership und Netzwerke</i> .....  | 71 |
|        | <i>Leadership und Gender</i> .....   | 73 |
|        | <i>Leadership in Expertenorganisationen</i> .....  | 74 |
|        | <i>Führung im Kulturvergleich</i> .....  | 75 |
| 5      | <b>Abschließende Bemerkungen</b> .....   | 76 |
|        | <i>Typisch deutsch? – Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und den USA</i> ..... | 76 |
| 6      | <b>Zusammenfassung</b> .....   | 78 |
| 7      | <b>Literatur</b> .....   | 80 |

## Führung – Einleitung und Übersicht

Führung bzw. Leadership stellt ein überall vorhandenes soziales Phänomen, ein zutiefst menschliches Streben dar. Philosophen, Gelehrte und Führungspersönlichkeiten versuchten bereits Modelle und Ansätze zu entwickeln um Führung bestmöglich zu organisieren bzw. auszuüben. Trotzdem gibt es bis heute keine einheitliche, allgemeingültige Theorie über Führung. Weibler (2004) schreibt sogar, die Hauptforschungsfrage der modernen Führungsforschung sei die Klärung der Frage, was genau unter „Führung“ zu verstehen sei. Verschiedene Aspekte von Führung wurden bereits ins Zentrum der Betrachtung gerückt – die Absichten des Führenden, das Verhalten oder die Effektivität bei der Zielerreichung. Harry Truman, ehemaliger US-Präsident, definierte Leadership als Fähigkeit, andere Menschen dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht aus eigenem Antrieb heraus vollbracht hätten. Frances Hesselbein beschreibt Führung als „a matter of how to be, not how to do. We spend most of our lives mastering how to do thing, but in the end it is the quality and character of the individual that defines the performance of great leaders“ (Hesselbein, 1990, S. xii). Peter Northouse definiert Leadership als Prozess, in dem ein Individuum eine Gruppe von Individuen so beeinflusst, dass ein gemeinsames Ziel erreicht wird (Northouse, 2007, S. 3). Heifetz beschreibt Führung als die Fähigkeit durch verschiedene Aktivitäten, Menschen und Organisationen zu mobilisieren um sich an verändernde Bedingungen anzupassen (vgl. Heifetz 1998). Das Ziel des vorliegenden Textes ist es weniger, eine Definition für den Begriff „Führung“ bzw. „Leadership“ oder eine einheitliche, allumfassende, allgemeingültige Theorie zu finden. Vielmehr werden verschiedene wissenschaftliche Theorien und Ansätze in ihrer Unterschiedlichkeit kurz dargestellt. Allen in dieser Arbeit behandelten Ansätzen ist gemeinsam, dass sie versuchen, das Phänomen „Führung“ bzw. „Leadership“ zu beschreiben bzw. Hinweise zu geben, wie Führung effektiv und wirksam gestaltet werden kann (oder eben auch nicht).

Bei der Darstellung der verschiedenen Ansätze werden die Begriffe Leadership und Führung synonym verwendet. Trotz dem berühmten Ausspruch von Warren Bennis „Managers do things right, leaders do the right thing“ wird bei einigen Modellen in Anlehnung an die Originalautoren zusätzlich von Management und Managern gesprochen.

Es wird des Weiteren unterschieden zwischen Leader und Leadership bzw. Führungsperson und Führung. Die Führungsperson ist eine Person, die Führung ausübt, d.h. andere führt um eine Veränderung zu bewirken. Führung ist der Prozess, durch den die Führungsperson die Veränderung fördert und bezeichnet meist die gemeinsame Handlung des Führenden, der Geführten und der Situation. Geführte sind jene Personen, an die die Führung gerichtet ist bzw. die die Vision des Führenden unterstützen (vgl. McGovern 2008). Die meisten modernen Führungstheorien betonen das Zusammenspiel von Führungsperson und Geführten und lehnen die Sichtweise, dass Führung nur von der Person des Führenden abhängt, ab (vgl. Reggio et al. 2008).

Zu beachten ist beim Lesen, dass es sich manchmal um normative Vorschriften und manchmal um Beschreibungen handelt. Auch Qualität und Umfang der empirischen Überprüfung der Ansätze sind unterschiedlich.

Die einzelnen Teile sind – soweit möglich - der historischen Entwicklungslinie folgend aufgebaut: Teil 1 – „Erste Ansätze“ beschreibt die ältesten Führungstheorien, die die Führungsperson in den Mittelpunkt des Interesses setzen und die sich daraus entwickelnden Führungsstil-Ansätze und

Theorien zur situativen Führung. Außerdem wird das Harzburger Modell, das in Deutschland gleichzeitig mit den Führungsstilforschungen in den USA entwickelt wurde dargestellt.

Teil 2 – „Systemische Führung“ ist den wohl bedeutendsten Entwicklungen im Bereich Leadership-Theorie im deutschsprachigen Raum gewidmet. Verschiedene systemtheoretische Ansätze zu Führung werden ihrer Entwicklungslinie folgend beschrieben und Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufgezeigt. Im Anschluss wird auch noch der Ansatz des Mitunternehmertums, der ebenfalls im deutschsprachigen Raum entwickelt wurde, dargestellt.

Teil 3 – „Führung als Beziehungsphänomen, Transformationale Führung, Werte und Ethik“

Den Beginn dieses Kapitels bilden Ansätze, in denen die Beziehung zwischen Führenden und Geführten ins Zentrum der Betrachtung rückt, wie beispielsweise Servant Leadership, die Leader-Member-Exchange (LMX)-Theorie und Team Leadership. Anschließend wird die Transformationale Führung in Abgrenzung zur Transaktionalen Führung, beschrieben und die darauf aufbauenden neueren Entwicklungen dargestellt. Den letzten Abschnitt dieses Teil bilden Führungstheorien, die ethisches Verhalten und Werte besonders mit einbeziehen, wie Authentische Führung, Ethische Führung und Toxic Leadership.

Teil 4 – „Motivation, Macht und Psyche“

In diesem Teil werden vor allem Beiträge der psychologischen Forschung zum Phänomen Führung betrachtet. Zuerst werden einige ausgewählte Ansätze zur Motivation und zum Zusammenhang zwischen Führung und Motivation dargestellt. Als nächstes wird der mikropolitische Ansatz dargestellt, in dem vor allem Macht ein zentrales Thema ist. Bei den persönlichkeitspsychologischen und psychodynamischen Ansätzen rückt die Persönlichkeit der Führungsperson wieder stärker in den Blickwinkel, aber auch die Persönlichkeit der und das Zusammenspiel verschiedener Persönlichkeiten wird in die Überlegungen einbezogen. Den Abschluss bildeten sozialpsychologische Ansätze (Attributionstheorie) und das Positive Organisationale Verhalten, eine Entwicklung aus der Positiven Psychologie.

Teil 5 – „Leadership heute“ – das letzte Kapitel schließt den (historischen) Abriss durch die Führungsforschung mit ausgewählten Vertretern der klassischen Moderne der Führungsforschung (wie beispielsweise Warren Bennis, Peter Drucker und Edgar Schein) und den Ansätzen zu ganzheitlicher und adaptiver Führung ab. Anschließend werden aktuelle Themen und Trends der Leadership-Forschung beschrieben. Den Abschluss bildet eine Betrachtung der kulturellen Besonderheiten Deutschlands hinsichtlich Führung.

Der Reader beruht, sofern nicht anders angegeben, auf den sich ergänzenden Texten „Leadership – Theorien, Ansätze und Forschung im deutschsprachigen Raum“ von Maria Stippler und „Leadership Theory Summary Paper“ von Seth Rosenthal und Sadie Moore. Das Ziel der Studie von Rosenthal und Moore (2009) bestand darin den neuesten Stand der Führungsforschung in den USA darzustellen. Die Studie von Stippler (2009) fasst komplementär dazu die Besonderheiten und speziellen Entwicklungen im deutschsprachigen Raum zusammen. Beide Studien wurden 2009 im Auftrag der Bertelsmann Stiftung im Rahmen des Programms „Führungsfähigkeit stärken“ verfasst und durch das Programm „Unternehmensführung in der Globalisierung“ als vorliegenden Reader ausgearbeitet und veröffentlicht.



# Teil 1 Erste Ansätze

(Maria Stippler, Seth Rosenthal, Sadie Moore)

## 1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel werden die Anfänge der modernen Führungsforschung beschrieben. Den Anfang bilden drei personenzentrierte Führungstheorien – die Great-Man-Theorie, die Eigenschaftstheorie der Führung und die Skills Theory. Allen drei Ansätzen ist gemeinsam, dass die Person des Führenden im Zentrum der Betrachtung steht. Die Geführten und die Situation werden kaum als Einflussfaktoren angenommen. Die Great-Man-Theorie fokussiert auf die Persönlichkeit des Führenden, die Eigenschaftstheorie rückt zeitstabile und situationsunabhängige Eigenschaften in den Vordergrund. Beide Konzepten vertreten, dass die wesentlichen Faktoren, um erfolgreich führen zu können, angeboren sind. Davon unterscheidet sich der dritte personenzentrierte Ansatz, die Skills Theory. Hier liegt der Fokus auf Fähigkeiten, die entwickelt und trainiert werden können.

Den nächsten Schritt in der Geschichte der Führungsforschung und den nächsten Abschnitt dieses Kapitels bilden die Führungsstilforschung, die situative Führung, die Kontingenztheorie und die Weg-Ziel-Theorie. Bei diesen Ansätzen wird anerkannt, dass Führungserfolg nicht nur von der Persönlichkeit der Führungskraft beeinflusst wird, sondern auch von der Situation abhängt, es wird stärker auf das Verhalten von Führungspersonen in bestimmten Situationen Bezug genommen.

Im Anschluss an diese Theorien, die vor allem in den USA entwickelt wurden, wird der Blick nach Deutschland und die dort stattfindenden zeitgleichen Entwicklungen gerichtet. Das Harzburger Modell stellt ein Führungsmodell dar, das vor allem dem Aufbrechen autoritärer Strukturen dienen soll – Delegation stellt einen wichtigen Faktor dar.

## 2 Personenzentrierte Führungstheorien

Bis zum 20. Jahrhundert stand in nahezu allen Führungstheorien die Person des Führenden im Zentrum, die Beziehung zwischen dem Führenden und den Geführten wurde kaum beachtet. Die Suche nach den besonderen Eigenschaften und Kennzeichen von erfolgreichen Führungspersonlichkeiten kann durch die Menschheitsgeschichte bis in die chinesische Literatur um 600 v. Chr., in ägyptischen und babylonischen Sagen und zu Plato zurückverfolgt werden (vgl. Bass & Stogdill 1990).

Führung wurde dabei stets als einseitige Einflussnahme von Seiten des Führenden in Richtung der Geführten, die als Kollektiv angesehen wurden, verstanden. Im Folgenden werden drei Theorien, die in diese Rubrik fallen, dargestellt: die Great-Man-Theorie, die Eigenschaftstheorie und die Skills Theory.

## Great-Man-Theorie

Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts konzentrierte sich die Führungsforschung hauptsächlich auf so genannte „great men“, also erfolgreiche Führungspersonen. Führungstheorien wurden an berühmten Führungspersonen der Geschichte, sowohl aus Politik, Militär oder dem Sozialbereich, ausgerichtet.

Führende wurden als einzigartige, *besondere Persönlichkeiten* angesehen, ausgestattet mit angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften, die sie auf natürliche Weise zur Führung befähigten bzw. prädestinierten. Führende unterschieden sich somit von anderen Menschen. In Carlyles Essay „The Hero as King“ werden Geführte regelrecht ermahnt, die fähigen und edlen Führenden zu verehren, da diese wüssten, was das Beste sei.

Diese Theorie umfasst des Weiteren die Annahme, dass diese begnadeten Führungspersönlichkeiten die Geschichte und die Gesellschaft formten, ohne Einfluss von Seiten der Geführten und dass sie unter allen Umständen Führungspersönlichkeiten gewesen wären.

## Die Eigenschaftstheorie

In wissenschaftlichen Studien versuchte man im frühen 20. Jahrhundert *Charaktereigenschaften* und Fähigkeiten von erfolgreichen Führungspersönlichkeiten erfassen. In diesem als Eigenschaftstheorie (Trait Theory) bekannt gewordenen Ansatz wird angenommen, dass effektive Führende bestimmte Eigenschaften besitzen, die sie in die Lage versetzen, Einfluss über die Handlungen der Geführten auszuüben. Eigenschaften werden als zeitstabil und situationsunabhängig definiert, sie sollen klar feststellbar und messbar sein. In verschiedenen Studien wurde versucht, die besonders wünschenswerten und effektiven Führungseigenschaften zu identifizieren (vgl. Bass 2008).

1948 erstellte Ralph Stogdill, basierend auf den Ergebnissen von 124 Studien aus den vorangegangenen 40 Jahren, eine umfangreiche Zusammenstellung von Eigenschaften, die bei erfolgreichen Führungspersonen gefunden wurden, wie beispielsweise Intelligenz, Aufmerksamkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Initiative. Er vertrat die Auffassung, dass es nicht ausreichend sei, die angegebenen Eigenschaften zu besitzen um ein erfolgreicher Führender zu sein, sondern dass es auch notwendig sei, dass die Eigenschaften zu den jeweils auftretenden Situationen passen (vgl. Bass 2008).

In seiner zweiten Übersichtsarbeit aus dem Jahr 1974, in die er die Ergebnisse von 163 Studien aufnimmt, konnte er nachweisen, dass es Eigenschaften gibt, die die Wahrscheinlichkeit erfolgreich zu führen in jeder Situation steigerten. Zu diesen Eigenschaften zählen

1. das Streben nach Verantwortung und Aufgabenerfüllung,
2. Ehrgeiz und Beharrlichkeit bei der Zielerreichung,
3. Risikobereitschaft und Originalität bei der Lösung von Problemen,
4. Initiative und Zugehen auf andere,
5. Selbstvertrauen und Selbsterkenntnis,

6. Bereitschaft Konsequenzen zu tragen
7. Stresstoleranz
8. Frustrationstoleranz
9. die Fähigkeit andere Menschen zu beeinflussen
10. die Fähigkeit soziale Strukturen zu schaffen.

Mann fasste 1959 die Ergebnisse von verschiedenen Studien zu Führungseigenschaften zusammen und identifizierte u.a. Intelligenz, Maskulinität, Dominanz und Extraversion als Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte. Eine erneute Analyse der Daten von Lord, DeVader und Alliger (1986) bestätigte, dass Maskulinität und Dominanz einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Führenden durch die Geführten hätten und die Autoren argumentierten, dass diese Merkmale Führende und Geführte unterschieden (vgl. Sohm 2007).

Heutzutage herrscht in der Führungsforschung Übereinkunft, dass Führungspersönlichkeiten meist bestimmte Eigenschaften wie Intelligenz, Ausdauer und Extraversion besitzen (vgl. Wegge & von Rosenstiel 2004). Die Eigenschaftstheorie an sich wird jedoch allgemein aus zwei Gründen als veraltet angesehen (vgl. Lührmann 2004): Erstens hat es sich als unmöglich herausgestellt, eine endgültige Liste mit Eigenschaften zu erstellen, die in allen Situationen förderlich für den Führungserfolg sind. Zweitens wird der Einfluss der Geführten und der Situation vernachlässigt.

## Skills Theory

Mitte des 20. Jahrhunderts verschob sich der Fokus der Führungsforschung von den angeborenen, zeitstabilen und situationsunabhängigen Eigenschaften hin zu *Fähigkeiten, die erlernt und entwickelt werden können*. 1955 veröffentlichte Robert Katz den Artikel „Skills of an Effective Administrator“, in dem er Führungsfähigkeiten identifizierte, die gefördert werden können. Er beschrieb, dass Führende drei Arten von Fähigkeiten benötigen: technische Fähigkeiten, soziale Fähigkeiten, und konzeptionelle Fähigkeiten. Zu den technischen Fähigkeiten zählen wissensbasierte Fähigkeiten zur Erfüllung der Anforderungen der jeweiligen Arbeitssituation, also beispielsweise Fachwissen, Methodenkenntnisse, Wissen über Prozessabläufe, Wissen über die Organisationsstruktur. Soziale Fähigkeiten ermöglichen dem Führenden das produktive Zusammenarbeiten mit anderen, wie beispielsweise Verständnis für menschliches Verhalten und Gruppenprozesse, Kommunikationsfähigkeit, Empathie und die Fähigkeit, Beziehung aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Konzeptionelle Fähigkeiten ermöglichen das Entwickeln und Formulieren von Ideen und Visionen. Zu diesen Fähigkeiten zählen beispielsweise logisches und analytisches Denken, die Fähigkeit zur Erfassung komplexer Zusammenhänge, Urteilsfähigkeit, Weitsicht, Intuition, Kreativität und die Fähigkeit, Widersprüche zusammenzuführen (vgl. Northouse 2007; McGovern et al. 2008).

Mumford, Zaccaro, Connelly und Marks (2000) arbeiten an einer Neuformulierung der Skills Theory im Sinne eines umfassenden, fähigkeitsbasierten Führungsmodells mit dem Schwerpunkt auf der Fähigkeit des Führenden, umfassende konzeptionelle und organisationale Probleme zu lösen. Dazu erweiterten sie das Basisparadigma von Katz um die Annahme, dass die Basiskompetenzen eines Führenden durch seine Erfahrungen und die Umwelt geprägt und verändert werden. Dieser

Ansatz beschreibt fünf voneinander abhängige Komponenten effektiver Führung: Kompetenzen, individuelle Attribute, Führungsergebnis, Karriereerwartungen und Einfluss von außen (Umwelt).

Es herrscht Uneinigkeit darüber, ob dieser Ansatz nun als eigenständiges Modell (vgl. Northouse 2007) oder als Weiterentwicklung innerhalb desselben Forschungsstrangs (vgl. Yukl 2010) anzusehen ist. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Skill Theory die Bedeutung von Kontextfaktoren betont und erlernte Fähigkeiten, im Gegensatz zu angeborenen Eigenschaften, zur Erklärung effektiver Führung heranzieht. Gemeinsam ist dieser Theorie sowie der Eigenschaftstheorie, dass beide auf die Führungsperson und ihre Attribute fokussieren. Das Erstellen universal gültiger Listen von Eigenschaften bzw. Fähigkeiten, die situationsunabhängig zu Erfolg führen, ist aber in beiden Fällen nicht möglich.

Obwohl auch heute noch einige Wissenschaftler diese Ansätze verfolgen, hat sich die Führungsforschung weiterentwickelt. Die Vorstellung, dass Führung nur von der Person des Führenden beeinflusst wird, wurde von Ansätzen, in denen die Beziehung zwischen Führenden und Geführten berücksichtigt wird, abgelöst.

### 3 Führungsstilforschung

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Theorien, in denen Eigenschaften und Fähigkeiten des Führenden als zentral angenommen werden, steht bei den folgenden Ansätzen das *Verhalten der Führungsperson* im Mittelpunkt. Es wird angenommen, dass die Situation maßgeblich mitbestimmt, ob eine gewisse Verhaltenweise zum erwünschten Erfolg führt. Die Vorstellung, dass es eine Liste mit Eigenschaften oder Fähigkeiten geben könnte, die in allen Situationen angemessen ist, wird abgelehnt. Neben der Führungskraft treten nun auch die Geführten und die Beziehung zwischen Führendem und Geführten in den Blick der Forschung. Es wird versucht Führungsstile zu bestimmen, die in bestimmten Kontexten zu effektiver Führung führen.

#### Der Führungsstil-Ansatz

Vertreter des Führungsstil-Ansatzes unterscheiden zwei Kategorien von Führungsverhalten: *Aufgabenorientiertes Führungsverhalten* und *Beziehungsorientiertes Führungsverhalten*. Aufgabenorientiertes Führungsverhalten umfasst das Vorgeben von Strukturen, das Definieren von Rollen und Unterstützung der Gruppe bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben. Beziehungsorientiertes Führungsverhalten fördert den Gruppenzusammenhalt und die Zufriedenheit der einzelnen Gruppenmitglieder mit sich selbst, den KollegInnen und der Arbeitssituation (vgl. Northouse 2007). Im Führungsstil-Ansatz wird versucht zu bestimmen, welche Kombination von Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung zu Führungserfolg führt.

#### Führungsstilforschung an der Ohio State

In den 1960 Jahren wurden an der Ohio State University, an der University of Michigan und von Blake und Mouton mehrere Studien zum Führungsstil-Ansatz durchgeführt. An der *Ohio State University* wurde im Zuge dieser Studien ein Fragebogeninventar, das Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), entwickelt. Dieses Instrument dient der Befragung von Untergebenen zum

Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten. Die Ergebnisse der von Stogdill überarbeiteten Fassung des LBDQ zeigen, dass es zwei zentrale Cluster von Führungsverhalten gibt:

- *initiating structure* (Planungsinitiative, strukturierende Aktivität)
- *consideration* (Rücksichtnahme, praktische Besorgtheit)

Initiating structure umfasst Aufgabenorientierte Verhaltensweisen, wie beispielsweise das Vorgeben von Strukturen, Regeln und Arbeitsabläufen und das Zuteilen von Verantwortlichkeiten. Consideration beschreibt Beziehungsorientierte Verhaltensweisen, wie beispielsweise Respekt und den Aufbau von Vertrauen (vgl. Neuberger 2002). In Tabelle 1 werden typische Verhaltensmuster von Führungskräften entsprechend der zwei Dimensionen initiating structure und consideration dargestellt.

Tabelle 1: Zentrale Inhalte der Ohio-Dimensionen nach Wunderer (2007)

| Consideration   | Initiating Structure   |
|---|--|
| <p>Die beziehungsorientierte Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achtet auf das Wohl der MitarbeiterInnen</li> <li>▪ Bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu seinen Unterstellten</li> <li>▪ Behandelt alle Unterstellten als Gleichberechtigte</li> <li>▪ Unterstützt die MitarbeiterInnen bei ihren Aufgaben</li> <li>▪ Erleichtert den MitarbeiterInnen unbefangen und frei zu reden</li> <li>▪ Setzt sich für die MitarbeiterInnen ein</li> </ul> | <p>Die aufgabenorientierte Führungskraft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herrscht mit eiserner Hand</li> <li>▪ Achtet darauf, dass alle MitarbeiterInnen die volle Arbeitskraft einsetzen</li> <li>▪ Stachelt durch Druck und Manipulation zu besonderer Anstrengung an</li> <li>▪ Verlangt von langsamen oder leistungsschwachen MitarbeiterInnen, sich mehr anzustrengen</li> <li>▪ Legt besonderen Wert auf die Arbeitsmenge</li> <li>▪ Tadelt mangelhafte Arbeit</li> </ul> |

Quelle: Eigene Darstellung

Nach dem Führungsstil-Ansatz sind die Verhaltensweisen auf diesen zwei Dimensionen der Kern von Leadership. Es ist Aufgabe der Führungskräfte diese zwei Anteile der Situation angemessen zu kombinieren (vgl. Northhouse 2007).

## Führungsstilforschung an der University of Michigan

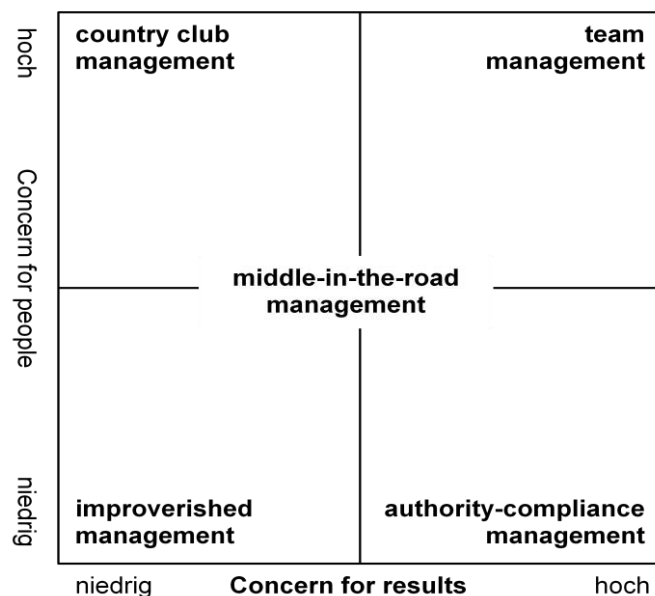
Auch in den Studien an der *University of Michigan* wurden zwei unterschiedliche Arten von Führungsverhalten bestimmt: *production orientation* (Aufgabenorientierung) und *employee orientation*

(Mitarbeiterorientierung). Aufgabenorientierung bedeutet den Fokus auf die Aufgabenerledigung zu richten. Mitarbeiterorientierung bedeutet die MitarbeiterInnen als Individuen zu begreifen und auf ihre individuellen Bedürfnisse zu achten (vgl. Northouse 2007). Der Hauptunterschied zwischen den Ergebnissen der Ohio State und der Michigan Studien liegt in der Einschätzung der gegenseitigen Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit der beiden Führungsstile. In den Ohio State Studien wurde angenommen, dass Führungskräfte jeweils entweder hohe oder niedrige Werte auf beiden Skalen erreichen können. Die Michigan Studien hingegen deuteten darauf hin, dass eine Führungskraft entweder eine stark ausgeprägte Aufgabenorientierung oder eine stark ausgeprägte Mitarbeiterorientierung aufweisen konnte, allerdings kaum eine starke Ausprägung beider Verhaltensweisen. Diese zweite Annahme ließ sich jedoch nicht bestätigen und man schloss sich so der Sichtweise der Ohio State Studien an (vgl. McGovern et al. 2008).

## Leadership Grid – Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton

Aufbauend auf den oben beschriebenen Studien an der Ohio State und der University of Michigan, wurden Möglichkeiten Aufgaben- und Beziehungsorientierung zu kombinieren beschrieben. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist das so genannte *leadership grid*, ein Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1964). In diesem Modell werden *concern for results* (Leistungsorientierung, in Anlehnung an *initiating structure and task orientation*) und *concern for people* (Mitarbeiterorientierung, in Anlehnung an *consideration and relation orientation*) entlang von zwei Achsen bestimmt. Abhängig von den jeweiligen Ausprägungen auf diesen zwei Achsen wurden fünf Führungsstile bestimmt, die in Abbildung 1 dargestellt sind (vgl. Neuberger 2002):

Abbildung 1: Leadership Grid nach Blake & Mouton



Quelle Eigene Darstellung

1. *authority-compliance management* (Befehl-Gehorsam-Management) ist charakterisiert durch Versagensangst und dem Wunsch nach Kontrolle und Dominanz. Die Leistungsorientierung

ist sehr ausgeprägt, die Mitarbeiterorientierung sehr gering. Erfolg beruht darauf, Arbeitsbedingungen so einzuteilen, dass persönliche Faktoren minimiert werden.

2. *country club management* (Glacéhandschuhmanagement) ist charakterisiert durch Angst vor Zurückweisung und dem Wunsch zu gefallen. Die Mitarbeiterorientierung ist sehr ausgeprägt, die Leistungsorientierung ist sehr gering. Das Betriebsklima ist freundlich, das Arbeitstempo gemächlich, die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nach zufrieden stellenden zwischenmenschlichen Beziehungen werden berücksichtigt.
3. *impoverished management* (Überlebensmanagement) ist charakterisiert durch Angst vor Kündigung und dem Wunsch sich aus allem herauszuhalten. Sowohl Mitarbeiterorientierung als auch Leistungsorientierung sind gering ausgeprägt. Die minimale Anstrengung, die zur Erledigung der geforderten Aufgaben erbracht wird, reicht gerade um sich im Unternehmen zu halten.
4. *middle-of-the-road management* (Organisationsmanagement) ist charakterisiert durch Angst vor Demütigung und dem Wunsch dazuzugehören. Das Herstellen eines Gleichgewichts zwischen Beziehungs- und Leistungsorientierung führt zu angemessener Leistung und Aufrechterhaltung der Betriebsmoral.
5. *team management* (Teammanagement) ist charakterisiert durch Angst vor Selbstsucht und dem Wunsch nach persönlicher Entwicklung. Leistungs- und Mitarbeiterorientierung sind stark ausgeprägt. Engagierte MitarbeiterInnen bringen hohe Arbeitsleistung, der Einsatz für das gemeinsame Ziel verbindet, schafft Vertrauen und gegenseitige Achtung.

Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton wird auch heute noch verwendet, vor allem in Leadership-Trainingsprogrammen zur Bestimmung des persönlichen Führungsstils.

In den 1960er Jahren wurden zahlreiche Studien durchgeführt, die Klarheit schaffen sollten, welcher Kombination am effektivsten sei. Die Ergebnisse zeigen, dass meist eine starke Ausprägung auf beiden Achsen zu hoher Effektivität führt, betonen aber auch die starke Abhängigkeit des Führungserfolgs von der Situation. Damit wurde deutlich, dass das eigentliche Ziel der Führungsstilforschung, ein allgemeingültiges, immer erfolgreiches Führungsverhalten zu formulieren, nicht erreicht werden konnte (vgl. Northouse 2007; Yukl 2010). Der wesentliche Beitrag dieses Ansatzes besteht aber darin, dass die beiden wesentlichen Kategorien, die Führungsverhalten definieren, identifiziert wurden und dass die Aufmerksamkeit von der Person des Führenden im Folgenden auf die Situation übergang.

## Situative Führung

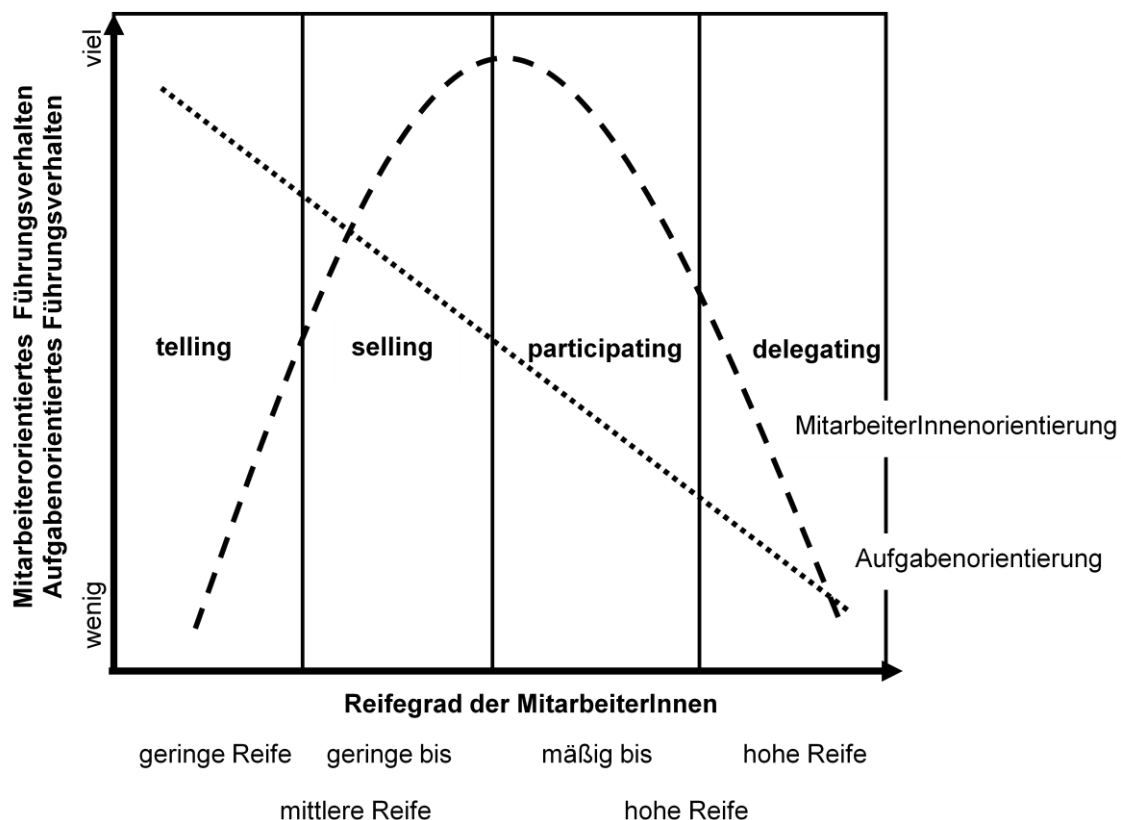
Die situative Führungstheorie von Hersey and Blanchard (1969) vertritt die Annahme, dass unterschiedliche Situationen unterschiedliche Arten von Führung verlangen und dass erfolgreiche Führungskräfte ihr Verhalten an die Situation anpassen (vgl. Northouse 2006). Der Führungsstil wird demnach durch die arbeitsbezogene und die psychologische *Reife* der Geführten bestimmt. Diese ist durch eine Reife-Skala messbar. Je reifer die MitarbeiterInnen sind, desto weniger Führung brauchen sie. Der Reifegrad kann durch gezielte Interventionen gefördert werden.

Die zwei grundlegenden Führungsverhaltensweisen sind *directive* (direktiv, Aufgabenorientierung) und *supportive* (unterstützend, Mitarbeiterorientierung). Direktives Verhalten umfasst klare Anweisungen bezüglich der arbeitsbezogenen Aufgaben, das Definieren von Rollen und das Vorgeben einer Struktur. Unterstützendes Verhalten fördert Kommunikation in beide Richtungen, also von Führungskraft zu Untergebenen und vice versa und die Partizipation der Geführten. Die Autoren beschreiben vier mögliche Kombinationen von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung:

1. Telling: hohe Aufgabenorientierung, geringe Mitarbeiterorientierung
2. Selling: hohe Aufgabenorientierung, hohe Mitarbeiterorientierung
3. Participating: hohe Mitarbeiterorientierung, geringe Aufgabenorientierung
4. Delegating: geringe Aufgabenorientierung, geringe Mitarbeiterorientierung

Wieviel Führungsverhalten notwendig ist und welche Kombination von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zum gewünschten Erfolg führt, ist vom Reifegrad der MitarbeiterInnen abhängig. Dies wird in Abbildung 2 dargestellt (vgl. Yukl 2010).

Abbildung 2: Situativen Führungstheorie nach Hersey & Blanchard



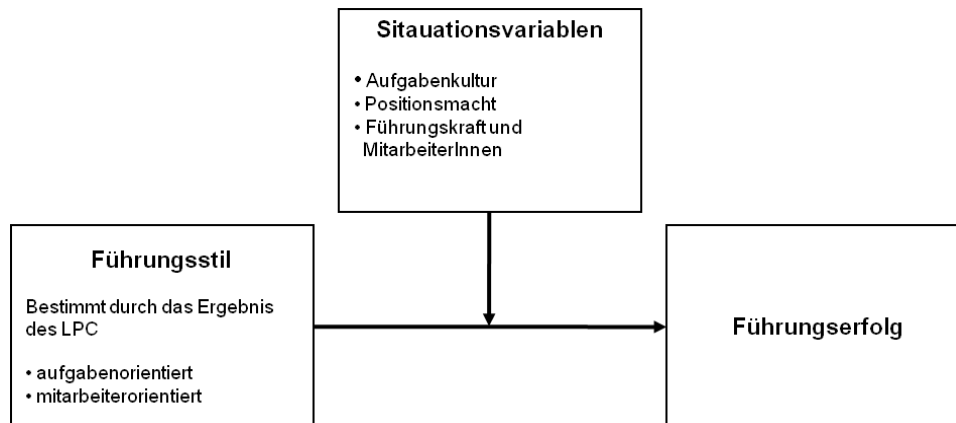
Quelle: Eigene Darstellung



## Die Kontingenztheorie

Die Kontingenztheorie der Führungseffektivität von Fiedler (1967) baut auf der Theorie der situativen Führung von Hersey and Blanchard auf. In Fiedlers *Leader Match Konzept* empfiehlt dieser, die Führungskraft in eine Situation zu bringen, in der sie ihrem natürlichen Führungsstil entsprechend die besten Leistungen erzielen kann. (vgl. Lührmann 2004). Das Grundschema dieses Modells ist in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Grundschemas des Kontingenzmodells von Fiedler



Quelle: Eigene Darstellung nach Yukl (2010)

Um den Führungsstil einer Person zu bestimmen, entwickelte Fiedler eine eigene Messskala, die Least Preferred Coworker Scale (LPC). An den Endpunkten der Skala finden sich die Pole *task-motivated* (Aufgabenorientierung) und *relationship-motivated* (Beziehungsorientierung). Abbildung 4 zeigt einen Ausschnitt der LPC-Skala. Die gesamte Skala umfasst 18 Gegensatzpaare.

Abbildung 4: Ausschnitt aus der LPC-Skala

|              |   |   |   |   |   |   |   |   |              |
|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| angenehm     | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | unangenehm   |
| freundlich   | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | unfreundlich |
| gespannt     | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | entspannt    |
| kalt         | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | warm         |
| unaufrichtig | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | aufrichtig   |
| ...          |   |   |   |   |   |   |   |   |              |

Quelle: Eigene Darstellung nach Neuberger (2002)

Zur Beschreibung der Situation werden drei Variablen herangezogen, die gemeinsam die *favorability*, die Günstigkeit der Situation bestimmen:

1. *leader-member relations* (Beziehung zwischen Führendem und Geführten), also der Grad der gezeigten Gruppenkohäsion und Bewunderung für den Führenden. Eine gute Beziehung ist auf Vertrauen und Loyalität aufgebaut, in der Gruppe herrscht eine gute Arbeitsatmosphäre.
2. *task structure* (Aufgabenstruktur) gibt an, wie klar Aufgaben abgegrenzt bzw. vorgegeben sind. Eine hoch strukturierte Aufgabe ist klar formuliert, sodass sie von allen verstanden wird und auch klar ist, wie die Aufgabenerreichung gemessen wird. Der Weg zur Erfüllung der Aufgabe ist eindeutig, die dazu notwendigen Regeln und Prozesse sind festgelegt.
3. *position power* (Positionsmacht), also die Autorität der Führungskraft, die durch die Hierarchie zugeschriebene Macht. Diese Macht ist umso größer, je mehr Möglichkeiten zur Belohnung und Bestrafung (z.B. disziplinarische Maßnahmen) die Führungskraft zur Verfügung hat (vgl. Neuberger 2002).

Die erste Variable, also die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten, wirkt sich am stärksten auf die Günstigkeit der Situation aus, die Positionsmacht am geringsten. Dies wird in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Kontinuums der situativen Günstigkeit

|                              |                     |           |            |                    |          |                      |            |             |
|------------------------------|---------------------|-----------|------------|--------------------|----------|----------------------|------------|-------------|
| Beziehung                    | +                   | +         | +          | +                  | -        | -                    | -          | -           |
| Aufgabenstruktur             | +                   | +         | -          | -                  | +        | +                    | -          | -           |
| Positionsmacht               | +                   | -         | +          | -                  | +        | -                    | +          | -           |
| <b>Situative Günstigkeit</b> | <b>I</b>            | <b>II</b> | <b>III</b> | <b>IV</b>          | <b>V</b> | <b>VI</b>            | <b>VII</b> | <b>VIII</b> |
|                              | <b>sehr günstig</b> |           |            | <b>mittelmäßig</b> |          | <b>sehr schlecht</b> |            |             |

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kontingenztheorie postuliert, dass durch die Bestimmung des Führungsstils der Führungskraft und der situativen Günstigkeit der Führungssituation eine Vorhersage des Führungserfolgs möglich ist. So sind in mäßig günstigen Situationen beziehungsorientierte Führungskräfte, in sehr ungünstigen und sehr günstigen Situationen aber aufgabenorientierte Führungskräfte erfolgreich. Erfolg ist dabei durch Aufgabeneffektivität definiert (vgl. Neuberger 2002).

Obwohl dieser Ansatz beschreibt, dass nicht jeder Führende in jeder Situation erfolgreich sein kann, gibt die Kontingenztheorie keine Hinweise darauf, wie man Führungskräfte oder Situationen verändern kann, wenn sie nicht übereinstimmen. Außerdem bietet er auch keine Erklärung, warum gewissen Führungsstile in bestimmten Situationen erfolgreich sind – Fiedler selbst bezeichnete dies als Black Box Problem (vgl. Fiedler 1993).

## Die Weg-Ziel-Theorie der Führung

Die Weg-Ziel-Theorie der Führung, die in den 1970er Jahren entwickelt wurde, berücksichtigt als erste Theorie die Motivation der Geführten im Sinne einer Situationsvariablen (vgl. Evans 1970; House 1971). Diese Theorie postuliert, dass Führende die Motivation der Geführten durch entsprechendes Führungsverhalten beeinflussen können, indem sie die Zielerreichung für die Geführten einfacher und attraktiver machen. Die Führungskraft wird in diesem Ansatz als Wegbereiter verstanden. Es ist Aufgabe der Führungskraft, den Geführten das Ziel zu erklären, es an für die Geführten relevante Anreize anzubinden, den Weg zur Zielerreichung aufzuzeigen und sie auf diesem Weg zu unterstützen und organisationale Hindernisse aus dem Weg zu räumen (vgl. Sohm 2007).

Den Kern dieses Modells bilden die folgenden vier möglichen Verhaltensweisen der Führungskraft (vgl. House et al. 1974).

1. *Directive leadership* (Direktive Führung): Die Führungskraft macht deutlich, was von den Geführten erwartet wird, welche Regeln und welche Zeitplanung bei der Arbeitserfüllung beachtet werden müssen

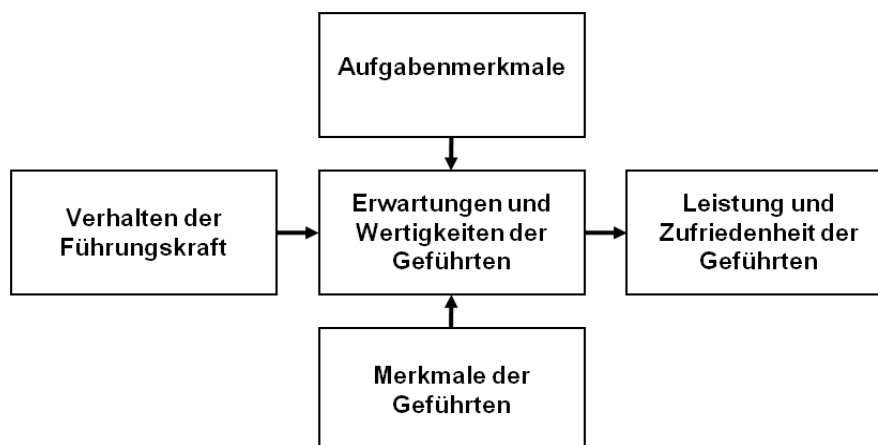
2. *Supportive leadership* (Unterstützende Führung): Die Führungskraft sorgt für eine freundliche Arbeitsatmosphäre und ist interessiert am Wohlergehen der Geführten, der Umgang miteinander ist von Respekt geprägt.
3. *Participative leadership* (Partizipative Führung): Die Führungskraft berät sich mit den Geführten, ihre Ideen und Meinungen fließen in die Entscheidungsfindung ein.
4. *Achievement oriented leadership* (Leistungsorientierte Führung): Die Führungskraft stellt hohe Anforderungen, betont die Leistungsverbesserung und zeigt Vertrauen in seine Geführten, dass sie diesen Erwartungen gerecht werden.

Diese Verhaltensweisen beeinflussen die Erwartungen der MitarbeiterInnen, die bestimmt werden durch die Situationsvariablen *subordinates characteristics* (Merkmale der Geführten) und *task characteristics* (Merkmale der Arbeitsaufgabe). Der Grundgedanke dabei ist stets, dass der Führende den Geführten das geben soll, was in der Situation selbst fehlt um sie zu motivieren. Dies wird in Abbildung 6 grafisch dargestellt.

---

Abbildung 6: Grundschemas der Weg-Ziel-Theorie

---




---

Quelle: Eigene Darstellung nach Yukl (2010)

---

Zu den Merkmalen der Geführten zählen das Bedürfnis nach persönlicher Zuwendung durch die Führungskraft, das Bedürfnis nach klaren Strukturen, der Drang zur Selbststeuerung und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Die Weg-Ziel-Theorie geht davon aus, dass beispielsweise Geführte mit einem starken Bedürfnis nach persönlicher Zuwendung einen unterstützenden Führungsstil positiv empfinden, ein Geführter mit starkem Drang zur Selbststeuerung hingegen eher einen partizipativen Führungsstil.

Die Aufgabenmerkmale beinhalten die Organisation der Arbeitsgruppe und des Unternehmens, die Struktur der Aufgabe und das Stress- und Risikoniveau sowie die Vielfältigkeit bzw. Monotonie der Arbeit. Bei sehr stressreichen Aufgaben ist beispielsweise unterstützende Führung empfehlenswert, bei komplexen und neuartigen Aufgaben, insbesondere wenn die Geführten wenig Erfahrung

auf diesem Gebiet haben und wenig Vertrauen in ihre Fähigkeiten, wirkt sich direkte Führung positiv aus. Partizipative und Leistungsorientierte Führung wirken in diesem Modell nur bei unklaren bzw. neuartigen Aufgaben motivierend (vgl. Sohm 2007).

Die Validität dieses Ansatzes wurde in zahlreichen Studien nur teilweise unterstützt (vgl. House et al. 1974; Wofford et al. 1993), die Ergebnisse, welches Verhalten in welchen Situationen am besten geeignet ist, sind nicht immer eindeutig.

Diese Theorie bezieht zwar die Motivation der Geführten in das Modell mit ein, kann jedoch den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Motivation der Geführten nicht erklären. Emotionale Reaktionen, Entscheidungsdilemmata und die intrinsische Motivation fließen zu wenig in das Modell ein. Auch die Übertragung auf die Praxis ist schwierig: Die Führungskraft müsste in der Lage sein, die Motivation der Geführten und die Ausprägung der oben genannten Merkmale der Geführten und der Aufgabe zu erkennen und darauf mit dem entsprechenden Führungsverhalten reagieren.

## Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungsstil-Ansätze davon ausgehen, dass eine Führungsperson abhängig von der konkreten Situation und Kontext erfolgreich ist. Damit unterscheiden sich diese Theorien deutlich von den zuerst beschriebenen personenzentrierten Führungstheorien. Der Führungsstilansatz postuliert, dass eine Führungskraft Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung kombinieren kann um erfolgreich zu führen. Die situative Führungstheorie geht davon aus, dass sich Führungskräfte an die Geführten anpassen sollen, um die besten Ergebnisse zu erreichen. Die Kontingenztheorie argumentiert, dass eine Übereinstimmung zwischen dem natürlichen Führungsstil einer Person und der Situation gefunden werden muss. Die Weg-Ziel-Theorie berücksichtigt bereits die Motivation der Geführten.

Es lässt sich also festhalten, dass diese Theorien bereits die Bedeutung und den Einfluss der Geführten erkennen. Das Hauptaugenmerk liegt allerdings immer noch bei der Führungskraft und ihrem Verhalten.

## 4 Ein Blick nach Deutschland – das Harzburger Modell

Die oben beschriebenen Führungstheorien wurden vor allem in den USA entwickelt und erforscht. Während diese Theorien und Modelle auch nach Europa kamen, wurden zusätzlich in

Deutschland Mitte des 20. Jahrhunderts eigenständige Führungstheorien und Ansätze entwickelt. In Deutschland stellt die Entwicklung des Harzburger Modells, die durch den Wunsch, autoritäre Führungsformen abzulösen motiviert war, eine erste Abwendung vom Eigenschaftsmodell der Führung dar.

Das Harzburger Modell wurde in den 1950er Jahren an der Führungsakademie Bad Harzburg unter der Leitung des Akademiegründers Reinhard Höhn entwickelt. Die in diesem Modell beschriebene *Führung im Mitarbeiterverhältnis* sollte die in den Unternehmen vorherrschenden autoritären Führungsformen ablösen.

Das Modell beschreibt eine effektive und methodische Arbeitsweise für Unternehmen. Operationale Abläufe sollen bürokratisch und gründlich im unternehmerischen Alltag organisiert und kontrolliert werden. Den Kern bildet die *Delegation von Verantwortung* an die einzelnen Mitarbeiter durch Stellenbeschreibungen und allgemeine Dienstanweisungen. Bernthal (1978) beschreibt das Harzburger Modell daher als „distinctive adaption of Management by Objectives to the German cultural and economic context“ (zitiert nach Grunwald & Bernthal 1983).

Zusätzlich beschreibt das Modell Führungsanweisungen, Stellvertretungen, Dienstaufsicht und Erfolgskontrollen, Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbesprechungen und vieles mehr (vgl. Höhn und Böhme 1971). Dabei handelt es sich jedoch um idealtypische Beschreibungen, die die Wirklichkeit komplexer Systeme nicht erfassen.

Das Bestreben, das die Entwicklung dieses Modells vorantrieb, bestand vor allem darin, autoritäre Führungsbeziehungen abzulösen. In den 1960er Jahren wurde das Modell zuerst in der deutschen Bundeswehr und später auch in zahlreiche Wirtschaftsunternehmen eingeführt (vgl. Höhn 1970). Heute hat das Modell jedoch kaum noch Relevanz, der Wunsch, Alternativen zu autoritären Führungsformen zu finden, zeigt sich aber immer noch in vielen Theorien, vor allem in den systemischen Ansätzen (siehe Kapitel 2).

## 5 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden die ersten Ansätze der Führungsforschung beschrieben. Es wurde gezeigt, dass sich die Betrachtungsweise ausgehend von einer Zentrierung auf die Person des Führenden und seinen Eigenschaften und Fähigkeiten zunehmend veränderte. Den nächsten Schritt in der Geschichte der Führungsforschung bildete die Führungsstilforschung, neben den Eigenschaften der Führungsperson fand so auch die Situation und das Verhalten der Führungskraft Eingang in die Modelle. Erstmals erweiterte sich damit der Blick auch auf die Geführten, die als Teil der Situation in den Theorien Platz fanden.

## 6 Ausblick

Die in diesem Teil beschriebene Entwicklung von der Konzentration auf die Person des Führenden hin zur Situation wird sich im nächsten Kapitel bei den systemischen Ansätzen fortsetzen. Die systemische Führungstheorie kann als die wichtigste Entwicklung in der Führungsforschung im deutschsprachigen Raum angesehen werden. Besonders deutlich ist bei diesem Ansatz die Zurückweisung der Fokussierung auf die Führungskraft. Die Organisation wird als komplexes und undurchschaubares System, das sich selbst reguliert, betrachtet. Die Führungskraft ist nicht mehr allein für den Führungserfolg verantwortlich. Ebenfalls in Teil 2 wird der Ansatz des Mitunternehmertums beschrieben. Auch bei diesem Ansatz trägt die Führungskraft nicht die alleinige Verantwortung. Die Eigenverantwortung und Eigeninitiative aller MitarbeiterInnen soll gefördert und so die Verantwortung auf das ganze Unternehmen verteilt werden.

## 7 Literatur

- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990): Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2008): *The Bass handbook on leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964): *The new managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Carlyle, T. (1902): The hero as a king. In Carlyle, T. & MacMechan A. (Hrsg.): *Carlyle on heroes, hero, worship, and the heroic in history*. Boston, MA: Ginn & Co.
- Evans, M. G. (1970): The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, S. 277-298.
- Fiedler, F. E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fiedler, F. E. (1993): The leadership situation and the black box in contingency theories. In: Chermers, M. M. & Ayman, R. (Hrsg.): *Leadership, theory, and research: Perspectives and directions*. New York: Academic Press.
- Grunwald, W. & Bernthal, W. F. (1983): Controversy in German Management: The Harzburg Model Experience. In: *Academy of Management Review*, 8(2), S. 233–241.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969): *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall
- Höhn, R. & Böhme, G. (1971): *Die Verwirklichung der Führung im Mitarbeiterverhältnis in der Verwaltung. Ein Stufenplan*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Höhn, R. (Hrsg.) (1970): *Das Harzburger Modell in der Praxis. Rundgespräch über die Erfahrungen mit dem neuen Führungsstil in der Wirtschaft*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974): Path-goal theory of leadership. In: *Journal of Contemporary Business*, 3, S. 81-97.
- House, R. J. (1971): A path-goal theory of leader effectiveness. In: *Administrative Science Quarterly*, 16, S. 321-328.
- Lord, R. G.; DeVader, C. L.; Alliger, G. M. (1986): A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. In: *Journal of Applied Psychology*, 71, S. 402-410.
- Lührmann, Thomas (2004) "Leadership is like catching a cold" Zur (sozialen) Konstruktion von Führung. In: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 1, S. 79-93.
- Mann, R. D. (1959): A review of the relationship between personality and performance in small groups. In: *Psychological Bulletin*, 56, S. 241-270.
- McGovern, G., Simmons, D. & Gaken, D. (2008): *Leadership and service: An introduction*. Dubuque, IA: Kendall Hunt Publishing Company.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Conelly, M. S. & Marks, M. A. (2000): Leadership skills: Conclusions and future directions. In: *The Leadership Quarterly*, 11, S. 155-170.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*. Stuttgart: UTB.
- Northouse, P. G. (2007) *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sohm, S. (2007): *Zeitgemäße Führung. Ansätze und Modelle*. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur. Bertelsmann Stiftung.

- Stogdill, R. M. (1948): Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. In: *Journal of Psychology*, 25, S. 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Wegge, Jürgen & von Rosenstiel, Lutz (2004): Führung. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Wofford, J. C. & Liska, L. Z. (1993): Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. In: *Journal of Management*, 19, S. 858-876.
- Wunderer, R. (2007): *Führung und Zusammenarbeit*. Eine unternehmerische Führungslehre. Köln: Luchterhand.
- Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. Boston: Pearson.
- Zaccaro, S. J.; Kemp, C. & Bader, P. (2004): Leader traits and attributes. In: Antonakis, J.; Cianciolo, A. & Sternberg, R. (Hrsg.): *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.



## **Kontakt**

Tina Dörffer  
Project Manager  
Programm Unternehmenskultur in der Globalisierung  
Bertelsmann Stiftung  
Telefon 05241 81-81342  
Fax 05241 81-681999  
[tina.doerffer@bertelsmann-stiftung.de](mailto:tina.doerffer@bertelsmann-stiftung.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)