

Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle

Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur

Stefanie Sohm

Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

Juli 2007

Inhaltsverzeichnis

1	Das Thema Leadership – ein Dauerbrenner.....	1
2	Grundlagen zum Thema Leadership	2
2.1	Merkmale von Leadership	2
2.2	Leadership, Management und Abgrenzungsversuche.....	3
2.3	Geschichte und Gegenwart der Leadership-Forschung.....	5
3	Modelle zur Erklärung und Beschreibung guter Führung.....	7
3.1	Trait - Skill Approach.....	7
3.1.1	Frühere Forschungsarbeiten	7
3.1.2	Spätere Forschungsarbeiten	8
3.1.3	Verstärkte Berücksichtigung der Skills	10
3.1.4	Beitrag zum Forschungsstand.....	11
3.2	Style Approach.....	12
3.2.1	Ohio State und Michigan Studies	12
3.2.2	Leadership Grid.....	13
3.2.3	Beitrag zum Forschungsstand.....	13
3.3	Contingency Theory	14
3.3.1	Fiedlers Contingency Model.....	14
3.3.2	Path Goal Theory	16
3.4	Relational Theories	18
3.4.1	Leader Member Exchange Theory	18
3.4.2	Beitrag zum Forschungsstand.....	20
3.5	New Leadership	20
3.5.1	Charismatic Leadership.....	21
3.5.2	Transformational Leadership.....	22
3.5.3	Beitrag zum Forschungsstand.....	25
4	Eine Auswahl aktueller Beiträge	26
4.1	Authentizität und Selbstkenntnis	26
4.2	Früherkennung von Führungstalent.....	28
4.3	Ergänzende Leadership	29
4.4	Leadership und Netzwerke.....	30
4.5	Führung von Talenten	32
5	Ein kritischer Blick auf die Praxis.....	34
	Literaturverzeichnis	36

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Entwicklung der Leadership Forschung.....	6
Abb. 3.1: Eigenschaften guter Leader.....	9
Abb. 3.2: Big Five Model.....	9
Abb. 3.3: Relevanz von Fähigkeiten in Abhängigkeit der hierarchischen Ebene... ..	11
Abb. 3.4: Leadership Grid.....	13
Abb. 3.5: Fiedlers Contingency Model.....	15
Abb. 3.6: Das Modell der Path-Goal Theory.....	17
Abb. 3.7: Entstehung von Leader-Member Beziehungen in der LMX Theory.....	19
Abb. 3.8: Full Range of Leadership Model.....	24
Abb. 4.1: Die drei Netzwerktypen.....	31

1 Das Thema Leadership – ein Dauerbrenner

“We are obsessed with leadership. Thousands of studies and books are devoted to it, and we still want more.”

(Pfeffer & Sutton 2006)

Den beiden Professoren der Stanford Business School kann man wohl kaum widersprechen, sieht man sich die Zahl der Veröffentlichungen zum Thema *Leadership* an. Bei Amazon.com sind in der Kategorie *Leadership* über 13.000 Buchtitel eingetragen. Allein im ersten Halbjahr 2007 wurden über 350 Bücher zum Thema herausgegeben – seien es Erstausgaben oder Neuauflagen –, 150 weitere sind bislang bis zum Jahresende angekündigt. Amazon Deutschland liefert dagegen zum Schlagwort *Leadership* nur knapp 3.700 Einträge - eine beachtliche Differenz, die teilweise auf das größere Angebot an Büchern von Amazon in den USA zurück zu führen ist, aber auch darauf, dass das Forschungsgebiet *Leadership* im betriebswirtschaftlichen Kontext seine Wurzeln auf anglo-amerikanischem Boden hat.

Die Literatur ist unterschiedlichster Art: Aus Forschung und Lehre werden Arbeiten geboten, die komplexe Modelle von Leadership aufgrund empirischer Untersuchungen entwickeln; Führungskräften bieten sich unter den Beststellern Ratgeber mit ansprechenden Titeln wie „Führen Fördern Coachen: So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter“ oder „First, Break all the Rules: What the World’s Greatest Managers do Differently“, die dem Leser suggerieren, dass auch er ein herausragender Leader sein kann, sofern er gewisse Regeln bricht. Das Angebot an Literatur wird um Erfahrungsberichte schillernder Führungsfiguren aus Politik und Wirtschaft nach dem Motto *vom Leader für Leader* ergänzt und beinhaltet Erfolgsgeschichten mit Titeln wie z.B. „Jack: Straight from the Gut“ von Jack Welch.

Das Thema *Leadership* steht hoch im Kurs – seit langem. Dass Führung einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat, gilt inzwischen als bewiesen und somit ist das Interesse am Thema verständlich. Weiteren Auftrieb gibt der rasante technologische und gesellschaftliche Wandel. Durch die neuen Organisationsformen, mit denen die Unternehmen auf die sich ständig ändernden Umfeldbedingungen reagieren (sollten), wird auch ein neues Führungsverständnis gefordert, das die ersehnte Flexibilität und Innovationsfähigkeit herbei bringen kann. Doch wird auch die Forderung laut, den Blick nicht nur auf die Errungenschaften guter Leadership zu richten, sondern zu bedenken, welchen Schaden ein schlechter Leader anrichten kann. Einige Autoren sprechen von einer *Leadership Crisis* und führen Beispiele schlechter Leader und Leadership im politischen als auch im wirtschaftlichen Bereich an, die sie unter anderem auf die Bündelung von zu viel Macht auf einer Stelle zurück führen.

Leider expandiert das Wissen über Führung nicht so rasant und in dem Maße, wie die Anzahl der Autoren und Veröffentlichungen. Viele Veröffentlichungen kommen mit den alten Ideen in neuer Verpackung daher und leisten keinen wirklichen Beitrag zur seriösen Weiterentwicklung der Disziplin *Leadership*.

Die vorliegende Arbeit möchte einen Überblick über die Ansätze zu Führung geben. Nach Schaffung der begrifflichen Grundlagen und Erläuterung zur historischen Entwicklung des Forschungsfeldes werden in Kapitel 3 die bedeutendsten Modelle vorgestellt, die die Leadership-Forschung vorangetrieben haben und auch heute noch prägen. Kapitel 4 stellt eine Auswahl der in den aktuellen Veröffentlichungen hervorgehobenen Aspekte und diskutierten Interessengebiete vor.

2 Grundlagen zum Thema Leadership

2.1 Merkmale von Leadership

Auch wenn man bei dem Wort *Leadership* ein intuitives Verständnis über dessen Bedeutung zu haben glaubt, fällt es schwer, den Begriff mit scharfen Konturen zu versehen. Die Feststellung, dass es fast genauso viele Definitionen wie Autoren zum Thema gibt, machten bereits Forscher, die vor Jahrzehnten nach einer einheitlichen Begriffsbestimmung suchten (z.B. Fiedler 1971, Stogdill 1974). Bis heute hat sich an der Diversität der bestehenden Definitionen wenig geändert (Yukl 2002). Die Bandbreite an Begriffsbestimmungen kann sowohl auf die interdisziplinären Einflüsse auf das Forschungsgebiet – Wissenschaftler unter anderem aus den Disziplinen Politik, Geschichte, Soziologie, Psychologie, Wirtschaft und Management befassen sich mit dem Phänomen – zurückgeführt werden, als auch auf die verschiedenen Positionen innerhalb der Gebiete. Folgende drei, für ihre jeweilige Disziplin charakteristischen Definitionen von Autoren, die in den jeweiligen Gebieten grundlegende Arbeit geleistet haben, sollen exemplarisch für die abweichenden Konzeptualisierungen stehen:

„Leadership is exercised when persons... mobilize... institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers“.

James McGregor Burns, Politologe

(Burns 1978: 18)

Leadership „is the ability to step outside the culture... to start evolutionary change processes that are more adaptive.“

Edgar Schein, Psychologe

(Schein 1992: 2)

„The only definition of a leader is someone who has followers.“

Peter F. Drucker, Wirtschaftswissenschaftler

(Drucker 1998: XI)

Einen gemeinsamen Nenner scheint es dennoch zu geben: In ihren Übersichtswerken zu den bestehenden Leadership Ansätzen im Bereich Management identifizieren die Autoren Antonakis und Kollegen (2004), Northouse (2006) und Yukl (2002) im Wesentlichen vier zentrale Elemente, die der Mehrzahl der Definitionen von Leadership gemein sind.

Leadership

- 1) ist ein *Prozess*,
- 2) der die *Einflussnahme* von Menschen auf Menschen beinhaltet
- 3) und in einem *Gruppenkontext* stattfindet,
- 4) damit ein gemeinsames *Ziel* erreicht wird.

Bei der Konzeptualisierung von Leadership als Prozess wird deutlich, dass es sich um keine absolute Eigenschaft oder eindeutige Rolle handelt, wie von manchen Autoren vorgeschlagen wurde. Dem geborenen Leader wird in den meisten Forschungssträngen eine Absage erteilt. Leadership drückt sich vielmehr in einer Beziehung zwischen Leader und Followern aus; sie ist weder linear noch unidirektional, sondern bedeutet ständige Interaktion und auch Rollentausch. So beeinflussen sich Leader und Follower gegenseitig, und die Person, die in einer Situation Leader ist (z.B. der Teamleiter gegenüber seinem Team), kann in einer anderen Situation Follower sein (z.B. der Teamleiter gegenüber seinem Abteilungsleiter).

Während manche der Meinung sind, Leadership verdiene ihren Namen nur dann, wenn die Einflussnahme einer bestimmten Qualität entspricht oder die Ergebnisse der Einflussnahme den ethischen und moralischen Ansprüchen der Gesellschaft genügen (Antonakis, Cianciolo & Sternberg 2004), sehen andere diese Einschränkung als der Erforschung von Leadership eher hinderlich (Yukl 2002). Einstimmigkeit herrscht jedoch darüber, dass der Gruppenkontext, in dem Leadership stattfindet und das gemeinsame Ziel, das mit Hilfe von Leadership erreicht werden soll, mit zu ihren wesentlichen Merkmalen gehören.

Führung wird meist dann als gut oder effektiv bezeichnet, wenn es durch sie gelingt, Menschen in einen Zustand zu versetzen, in dem sie die angestrebten Ziele erreichen können (Kotter 1990); Zielerreichung und Schaffung von Zufriedenheit bei den Stakeholder sind die Kennzeichen von guter Leadership (Antonakis et al. 2004).

2.2 Leadership, Management und Abgrenzungsversuche

Die Frage bezüglich der Abgrenzung von Leadership und Management taucht häufig auf und wird in der Literatur immer wieder diskutiert (Bruch & Behse 2006). Aufgrund der nicht ganz eindeutigen Definition von Leadership verläuft diese Abgrenzung unscharf bis kontrovers, und auch ein Rückgriff auf die Bezeichnungen Leader und Manager können nicht zu mehr Klarheit beitragen: Im Unterschied zum Leader, den es per Definition nicht ohne Follower geben kann, gibt es den Manager sowohl ohne (z.B. Account Manager) als auch mit Gefolge. Schwierigkeiten scheint auch der Umstand zu bereiten, dass Leader ihre Funktion informal und indirekt (Yammarino 1994) ausüben können, während Manager üblicherweise von der Hierarchie formal mit einer gewissen Macht werden gegenüber ihrem Gefolge ausgestattet werden.

So wenig klare Abgrenzungen es auf diesem Feld zu geben scheint, bei einer Unterscheidung ist sich die Mehrheit der Autoren jedoch einig: Leadership und Management sind nicht das Gleiche. Die Frage, wie groß die Überlappung der beiden Funktionen ist oder ob sich die beiden gar gegenseitig ausschließen, wurde jedoch noch nicht unter allen Autoren ausgefochten. Bei einigen Autoren wird der Manager als bürokratischer Verwalter dargestellt, während dem Leader die glamouröse Rolle des innovativen Visionärs zufällt (Bennis & Nanus 1985, Kouzes & Posner 1987). Oft führt das dazu, dass alles Schlechte als Management bezeichnet wird und alles Gute als Leadership (Bruch & Behse 2006) – eine vielleicht auch bewusst überzogene Darstellung, um Leadership als neues Paradigma darzustellen und damit zum Zugpferd für die Absatzzahlen der nicht enden wollenden Veröffentlichungen zu machen.

Eine sich gegenseitig ausschließende Konzeptualisierung von Managern und Leadern und ihren Verhaltensweisen inklusive eines abwertenden Blicks auf das bisherige Verständnis

der Arbeit eines Managers findet sich z.B. bei Kouzes und Posner (1987), zwei Bestseller-Autoren zum Thema Leadership:

„The difference between managers and leaders, say Kouzes and Posner, is the difference between day and night.“

(a.a.O.: XI)

kommentiert Thomas J. Peters (Co-Autor des Bestsellers “In Search for Excellence”) die erste Auflage von “The Leadership Challenge” (Kouzes & Posner 1987), und

“Just about everything we have been taught about traditional management prevents us from being effective leaders.“

(a.a.O.: XV)

führen die Autoren im Folgenden an ihr Werk heran. Auch die Unterscheidung bei Ward und seinen Kollegen (2007) lässt Management als schlechte Form von Leadership erscheinen:

“Management is getting things done through the effort of others, i.e. subordinates. Value-creating Leadership is getting extra-ordinary things done with the willing help of others.“

(Ward, Lankau, Amason, Sonnenfeld & Agle 2007: 8)

Zaleznik (1977) beantwortete die Frage „Manager and Leaders, are they different?“ mit der Feststellung, dass die gleiche Person nicht beides sein kann, sondern dass es unterschiedlicher Persönlichkeitstypen bedarf: Während der Manager der prozessorientierte Pragmatiker sei, hat der Leader eine stark emotional geleitete Persönlichkeit.

Der Autor John P. Kotter als einer der Vertreter, die Management und Leadership zwar als unterschiedliche, jedoch nicht sich gegenseitig ausschließende Prozesse konzipieren, weist Leadership eine innovative Funktion zu, die für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sorgen kann:

“A paralyzed senior management often comes from having too many managers and not enough leaders. Management’s mandate is to minimize risk and to keep the current system operating. Change, by definition, requires creating a new system, which in turn always demands leadership.“

(Kotter 1990: 97)

Kotter unterscheidet Management und Leadership, indem er Management zum Produkt einer komplexen Organisation deklariert, während es Leadership schon seit Bestehen der Menschheit gibt. Management schafft seiner Auffassung nach eine gewisse Ordnung und Kontinuität im Unternehmen, um so Qualität und Profitabilität zu erreichen. Er stellt fest, dass in der Literatur unter Management üblicherweise die Planung und Budgetierung, das Festsetzen von kurz- bis mittelfristigen Zielen und die Ausarbeitung des Weges zum Ziel zusammengefasst wird. Dazu gehört auch die Kommunikation der Ziele, die Organisation und Stellenbesetzung, um Voraussetzungen zu schaffen, mit denen das Ziel erreicht werden kann sowie die Delegation von Aufgaben und die Einrichtung von Kontrollsystemen, die die Zielerreichung überwachen.

„They created management to help keep a complex organisation on time and on budget. That has been, and still is, its primary function.“

(Kotter 1990: 4)

Leadership dagegen ist eine Funktion, die nicht primär Ordnung und Kontinuität schafft, sondern für Bewegung und Wandel sorgt. Aufgabe von Leadership ist es, eine Vision zu schaffen und eine Richtung vorzugeben, auf die Follower durch Kommunikation gepolt werden, sie zu motivieren, zu inspirieren und damit Wandel zu schaffen. Während z.B. Mintzberg (1973) Leadership als *eine* der Aufgaben des Managers versteht, fordert Kotter dazu auf, den Unterschied der Funktionen zu beachten und nicht das eine als Teilmenge des anderen misszuverstehen, wenngleich Schnittmengen vorliegen.

Sowohl Northouse (2001) als auch Yukl (2002) beschließen, dass in den neuen Organisationsformen keine exklusive Unterscheidung vorgenommen werden kann: Manager müssen in der Regel Leadership-Aufgaben wahrnehmen, genauso wie Leader als Manager fungieren müssen.

Um diesen Abgrenzungsversuchen ein Ende zu setzen:

„How to integrate the two processes [management and leadership] has emerged as a complex and important issue in the organizational literature. The answer will not come from debates about ideal definitions.“

(Yukl 2002: 6)

2.3 Geschichte und Gegenwart der Leadership-Forschung

"The sheer number of competing frameworks and theoretical conceptualizations have most certainly narrowed over the last 20 years. However, the fundamental variants among these theories continue to keep the field well divided."

(Antonakis et al. 2004: 72)

Leadership ist ein komplexes und diverses Forschungsgebiet, das auf 100 Jahre Forschungsarbeit zurückblickt. Dass die Rahmenbedingungen für Führung und deren Erforschung zu Zeiten, in denen automatisierte Fertigungsprozesse ihren Durchbruch erlebten, andere Art waren als in Zeiten, in denen Belegschaften bestehend aus vier verschiedenen Generationen und zig unterschiedlicher Nationalitäten in virtuellen Teams zusammen arbeiten ist offensichtlich. Aber vermutlich hätte die Wissenschaft auch ohne die sich ändernden Bedingungen während der letzten Jahrzehnte damit gekämpft, aus den Puzzelteilen der zahllosen, teils in ihren Ergebnisse widersprüchlichen Forschungsarbeiten, ein ganzheitliches, einvernehmliches Verständnis zu entwickeln. Die zeitweilige Frustration über dieses nicht gelingen wollende Vorhaben vor allem während der 70er Jahre ging soweit, dass sich manch einer sogar für das Beenden des Forschungsgebiet Leadership aussprach (z.B. Miner 1975). Heute ist die Wissenschaftsgemeinde jedoch zuversichtlich, durch Integration der verschiedenen Ansätze sich immer näher an ein klares Bild von Leadership heran arbeiten zu können (Antonakis et al. 2004).

Die Forschungsstränge, in die sich die bestehenden Ansätze einteilen lassen, sind: Trait-Skill Approach, Behavior oder auch Style Approach, Contingency Theory, Relational Approach und die New Leadership Ansätze. Abbildung 2.1 zeigt, wie sich die verschiedenen Konzep-

tualisierungen im Laufe der Zeit entwickelt haben und wann ihnen welches Maß an Interesse in der Forschung gewidmet wurde.

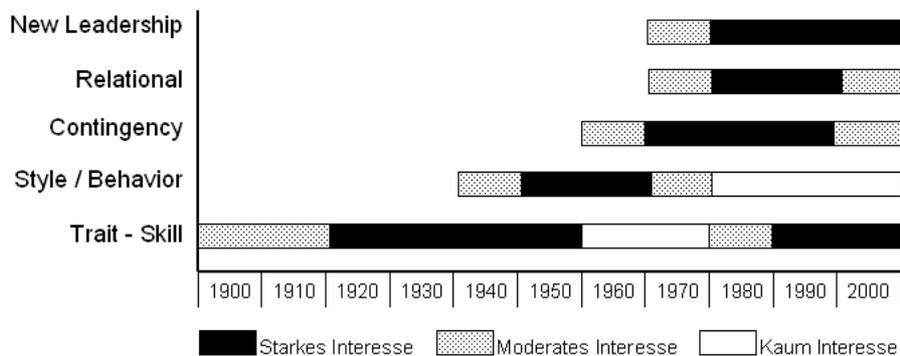


Abb. 2.1: Entwicklung der Leadership Forschung

(Eigene Darst. In Anlehnung an Antonakis et al. 2004: 7)

Der Trait Approach, dessen Anfänge im frühen 20. Jh. liegen, war der erste systematische Versuch, Leadership zu erforschen. Er suchte zunächst nach den Traits, die den großen Führungspersönlichkeiten gemein und immanent waren, und die diese von den Nicht-Leadern unterscheiden sollten. Die Ergebnisse der zahlreichen Studien wichen jedoch immer wieder voneinander ab (Stogdill 1948, Stogdill 1974), so dass dieser Ansatz in den 60er und 70er Jahren fast völlig aufgegeben wurde. Mit der Zusammenführung und Neuauswertung einiger Ergebnisse in den 80er Jahren (Lord, DeVader, Alliger 1986) und der verstärkten Suche nach gemeinsamen Skills (Fähigkeiten), gelangte man zu der Erkenntnis, dass es doch Merkmale gab, die stark mit erfolgreicher Führung korrelieren. Der Forschungsrichtung war damit neuer Aufschwung verliehen (Northouse 2001).

Mit den ausbleibenden Erfolgen beim frühen Trait Approach entstand am Anfang der 40er Jahre der Style Approach, der die Forschungsarbeiten der 50er und 60er Jahre dominierte. Er suchte nicht länger nach den für Leadership nötigen Eigenschaften, sondern nach bestimmten Verhaltensweisen von Leadern. Aufgrund seiner teils widersprüchlichen Ergebnisse (Antonakis et al. 2004) und der oft kritisierten methodischen Schwäche (Yukl 2002) wird dieser vor allem durch die Arbeit von Blake & Mouton (1964) geprägte Ansatz seit den 80er Jahren weniger stark verfolgt; er floss jedoch in den Contingency Approach mit ein.

Der von Fiedler (1964, 1967) in den 60er Jahren begründete Contingency Approach greift die Anforderungen der Situation und die Verhaltensweise eines Leaders auf. Demnach ist der Leader dann effektiv, wenn sein Verhalten und die Situation zusammen passen. Auch die von House (1971) geprägte Path-Goal-Theory kann in die Gruppe der Contingency Ansätze mitaufgenommen werden. Sie rückt den Einfluss vom Leader auf den Follower stärker in den Fokus und möchte erklären, wie Leader derart motivierend auf die Follower einwirken können, um deren Leistung und Zufriedenheit zu steigern. Sie war damals mit dem erweiterten Blick auf Verhaltensweise, Situation und Motivation eine der umfassendsten Theorien.

Der Relational Approach wird heute vor allem von der Leader-Member Exchange Theory (Dansereau, Graen & Haga 1975) vertreten. Dabei geht es um die Beschaffenheit der Beziehung zwischen Leader und einzelnen Followern, und wie beide gegenseitigen Einfluss ausüben. Die Leader-Member Exchange Theory unterscheidet zwischen hochwertigen Bezie-

hungen, die auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt basieren, und niederwertigen Beziehungen, die auf der Erfüllung von Abkommen basieren.

Der derzeit die Forschungsaktivitäten dominierende Ansatz ist der Transformational Leadership Ansatz, der der sogenannten New Leadership (Bryman 1992) zugerechnet wird. In ihm werden Aspekte des Trait, Behavior und Contingency Approach vereint, was ihn zum derzeit umfassendsten Hybrid-Ansatz macht (Sashkin 2004). Er versteht Leadership als einen Prozess, bei dem der Leader das Commitment der Follower zum gemeinsamen Ziel stimuliert, und die Follower durch ihre persönliche Weiterentwicklung in die Lage versetzt, dieses Ziel zu erreichen.

Die historische Entwicklung der einzelnen Forschungsstränge und Erklärungsversuche zeigt, dass das Thema immer wieder aus unterschiedlichen Richtungen angegangen wurde. Die wesentlichen Modelle werden im Folgenden vorgestellt.

3 Modelle zur Erklärung und Beschreibung guter Führung

3.1 Trait - Skill Approach

Der Trait - Skill Approach geht davon aus, dass gute Leader bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten aufweisen, die ihnen die erfolgreiche Erfüllung ihrer Aufgabe als Führungskraft ermöglichen. Die Suche nach besonderen Leader-Eigenschaften kann durch die Menschheitsgeschichte bis in die chinesische Literatur um 600 v.Chr. zurück verfolgt werden; sie tritt in ägyptischen und babylonischen Sagen und auch bei Plato auf (Bass & Stogdill 1990). Die systematische Erforschung begann jedoch erst im frühen 20. Jahrhundert. Während die ersten Studien noch nach gemeinsamen physischen Merkmalen großer Führungspersonen suchten, verschob sich dieser Fokus im Laufe der Zeit auf Persönlichkeitsmerkmale und auch erlernte Fähigkeiten. Die Verschiebung des Fokus von den Merkmalen hin zu den Fähigkeiten, die für gute Leadership notwendig sind, wird unterschiedlich erfasst: Während manche den Skill Ansatz als eigenständiges Modell sehen (Northouse 2006), betrachten ihn andere als eine Weiterentwicklung innerhalb des gleichen Forschungsstranges (Yukl 2002, Zaccaro, Kemp & Bader 2004). Eine Grenze, was Trait und was Skill ist, lässt sich dabei nicht immer genau ziehen. Wesentliches Merkmal dieses Forschungsstranges ist, dass der Leader selbst und nicht seine Verhaltensweisen, die Situation oder seine Follower im Zentrum des Interesses stehen.

3.1.1 Frühere Forschungsarbeiten

Einen wesentlichen Beitrag zum Trait Approach leistete Stogdill (1948): Er führte 1948 die Ergebnisse von 124 Studien aus den vorangegangenen 40 Jahren zusammen und identifizierte bestimmte Eigenschaften wie Intelligenz, Aufmerksamkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Initiative; er kam aber auch zum Schluss, dass diese Eigenschaften alleine noch keinen Leader machten, sondern ihre Wirkung stark in Abhängigkeit der Situation, in der Leadership stattfand, standen. In einer zweiten Zusammenführung der Ergebnisse von 163 Trait Studien im Jahr 1974 (Stogdill 1974) stellte er eine Liste von zehn Eigenschaften auf und konnte im Gegensatz zu seiner ersten Arbeit aufzeigen, dass es doch Merkmale gab, die die Wahrscheinlichkeit, dass jemand eine gute Führungspersönlichkeit unabhängig von der Situation sein kann, steigerten. Diese sind:

- 1) Streben nach Verantwortung und Erfüllung von Aufgaben,
- 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 Selbstkenntnis,
- 6) Bereitschaft, Konsequenzen zu übernehmen,
- 7) Stresstoleranz,
- 8) Frustrationstoleranz,
- 9) Fähigkeit, andere Menschen zu beeinflussen,
- 10) Fähigkeit, soziale Strukturen zu schaffen.

Stogdill räumte jedoch ein, dass es kein einheitliches, exklusives Set von Leadereigenschaften gibt.

Eine ähnliche Zusammenführung der Ergebnisse einer Vielzahl von Studien nahm auch Mann (1959) vor, der u.a. Intelligenz, Maskulinität, Dominanz und Extroversion als Eigenschaften von Leadern identifizierte. Lord, DeVader und Alliger (1986) untersuchten die Ergebnisse von Mann erneut und unterzogen Daten weiterentwickelten Auswertungsverfahren. Auch sie kamen zu dem Schluss, dass Eigenschaften wie Maskulinität und Dominanz großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Leader durch die Follower hatten, und argumentierten, dass diese Merkmale Leader von Nicht-Leader unterschieden.

3.1.2 Spätere Forschungsarbeiten

Yukl (2002) stellt nach Durchsicht der Ergebnisse jüngerer Arbeiten (u.a. Bass & Stogdill 1990; Bennis & Nanus 1985; Boyatzis 1982; Cox & Cooper 1989; McCauley & Lombardo 1990; Tichy & Devanna 1986) eine Liste von Eigenschaften zusammen, die in Verbindung mit effektiver Leadership stehen. Er räumt aber auch ein, dass nicht alle Studien in ihren Ergebnissen konsistent sind.

Abbildung 3.1. zeigt und beschreibt diejenigen Eigenschaften, die immer wieder in Verbindungen mit guter Leadership auftreten.

Eigenschaft	Beschreibung
Hohes Energieniveau und große Stresstoleranz	Hilft, Hektik, Zeitdruck und zwischenmenschlichen Spannungen Stand zu halten, kritische Entscheidungen auch entgegen der Meinung anderer zu treffen und den Fokus zu behalten.
Selbstvertrauen	Hilft, schwierige Aufgaben anzugehen, Rückschläge zu verarbeiten. Der Optimismus, Herausforderungen zu meistern, wirkt sich positiv auf andere aus, darf jedoch nicht in Arroganz umschlagen.
Selbstbestimmung	Die Person ist überzeugt, Einfluss auf Geschehnisse nehmen zu können, ist planvoll, ergreift die Initiative und übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln.
Emotionale Reife und Stabilität	Die Person kennt ihre eigenen Stärken und Schwächen, möchte sich weiterentwickeln und ist nicht narzisstisch oder von Prestige und Status abhängig.
Integrität	Die Person ist ehrlich, ethisch korrekt und vertrauenswürdig und in ihrem Verhalten mit den kommunizierten Werten konsistent; so gewinnt sie die Loyalität anderer.
Machtstreben, um gemeinsame Bedürfnisse befriedigen zu können	Die Person strebt aktiv Positionen mit Autorität an, aus der heraus sie Einfluss ausüben kann; sie nutzt die Macht nicht zum eigenen, sondern zum Vorteil der Organisation.
Mäßiges Erfolgsstreben	Streben nach Erfolg, Motivation und Aufgabenbezogenheit dürfen nicht zu stark und nicht zu schwach sein, da sonst das Streben nach dem eigenen Erfolg zu wichtig werden kann oder das Ziel aus den Augen verloren wird.
Relativ niedriges Bedürfnis an Sozialfrieden	Ein zu starkes Bedürfnis für Sozialfrieden führt zu Konfliktvermeidung und irrationalen Entscheidungen, gar kein Bedürfnis an Gruppenzugehörigkeit macht zum unsozialen Einzelgänger.

Abb. 3.1: Eigenschaften guter Leader

(Quelle: Yukl 2002: 184-196)

Insgesamt hat die Bandbreite der Forschungsarbeiten zum Trait – Skill Approach immer wieder für Verwirrung gesorgt. Einige Autoren machten sich daraufhin daran, die Auflistung vieler konkreter Eigenschaften durch die Einführung eines breiter gesteckten Kategoriensystems abzulösen, um so die Einordnung der Ergebnisse zu erleichtern. Ein solches Modell ist das Big Five Model (siehe Abb. 3.2.). (Digman 1990; Hogan, Curphy & Hogan 1994; Hough 1992) Jedoch stimmen auch diesem neuen Versuch einer versöhnlichen Darstellung der Ergebnisse nicht alle Autoren zu (u.a. Block 1995), da mit der weiteren Fassung der Traits auch die Genauigkeit bei der Vorhersage, ob eine Person ein guter Leader sein kann, abnimmt.

Big Five Traits	Specific Traits
Surgency	Extroversion Energy and Activity Level Need for Power
Conscientiousness	Dependability Personal Integrity Need for Achievement
Agreeableness	Cheerful and Optimistic Nurturance Need for Affiliation
Adjustment	Emotional Stability Self-Esteem Self-Control
Intellectance	Curious and Inquisitive Open Minded Learning Oriented

Abb. 3.2: Big Five Model

(Quelle: Hogan, Curphy & Hogan 1994)

3.1.3 Verstärkte Berücksichtigung der Skills

Auch wenn einige der frühen Studien bereits Skills identifizierten, die erfolgreiche Leader aufweisen, erfuhr die Betrachtung von Fähigkeiten als Faktoren für Führungsfähigkeit verstärkt ab den 80er Jahren Interesse. So zeigten z.B. Kirkpatrick und Locke (1991) nach einer Durchsicht der Ergebnisse mehrerer Studien, dass gute Leader Motivation, Integrität, Vertrauen, kognitive Fähigkeiten und Fachwissen aufweisen. Sie kamen zu dem Schluss, dass Leader eindeutig ein anderer Typ Mensch als Nicht-Leader seien und stellten fest, dass die notwendigen Merkmale und Fähigkeiten angeboren, erlernt oder beides sein können.

Der Skill Ansatz, bei dem es um mehr oder weniger erlernbare Fähigkeiten geht, unterscheidet drei Klassen (Yukl 2002; Northouse 2006):

- Technische Fähigkeiten,
- konzeptionelle Fähigkeiten,
- soziale Fähigkeiten.

Technische Fähigkeiten beinhalten das relevante Fachwissen, die Methoden- und Prozesskenntnis und Wissen über die Organisationsstrukturen und –systeme. Die konzeptionellen Fähigkeiten umfassen das logische und analytische Denken, die Fähigkeiten zur Erfassung komplexer Zusammenhänge, Urteilsfähigkeit, Weitsicht, Zusammenführen von Widersprüchlichkeiten sowie Intuition und Kreativität. Zu den sozialen Fähigkeiten zählen das Verständnis von menschlichem Verhalten und Gruppenprozessen, Kommunikationsfähigkeit, Verständnis für Gefühle, Haltungen und Handlungsmotiven andere, und die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu erhalten.

Nachweise über den positiven Einfluss dieser drei Klassen von Fähigkeiten auf die Effektivität von Leadern erbrachten u.a. Bass (1990), McCall & Lombardo (1983) und Boyatzis (1982).

Im Laufe der letzten 15 Jahre wurden weitere Kompetenzen formuliert, die als in Zusammenhang mit guter Führung stehend angesehen werden, sich jedoch nicht eindeutig in das Drei-Klassen-System einteilen lassen (Northouse 2006; Yukl 2002):

- Emotionale Intelligenz,
- Soziale Intelligenz,
- Lernfähigkeit.

Der durch Mayer und Salovey (1997) und Goleman (1995) populär gewordene Begriff der Emotionalen Intelligenz (EI) umfasst fünf Eigenschaften bzw. Fähigkeiten: Selbstkenntnis, Selbstmotivation, Selbststeuerung, Soziale Kompetenz und Empathie. Die EI wird als eine übergeordnete Fähigkeit verstanden, die Menschen in die Lage versetzt, ihre eigenen Fähigkeiten in Abstimmung auf die sozialen Anforderungen der Situation zu nutzen (a.a.O.). Auch wenn die Autoren Salovey und Mayer eine leicht abweichende Unterteilung der Komponenten von EI vornehmen (Wahrnehmung von Emotionen, Verwendung von Emotionen zur Unterstützung des Denkens, Verstehen von Emotionen, Umgang mit Emotionen), sind sich die Autoren einig, dass diese Fähigkeit auch die kognitive Intelligenz positiv beeinflusst und hilft, diese angemessen einzusetzen. Die Zahl der Forschungsarbeiten, die den Einfluss von EI auf Leadership untersuchen ist zwar noch relativ gering (Yukl 2002), jedoch weisen die Studien auf eine positive Korrelation hin (Goleman 1995; Mayer & Salovey 1995).

Das Konzept der Sozialen Intelligenz (SI) geht auf die psychologischen Arbeiten von Thron-dike um 1920 zurück, fand jedoch erst spät Eingang in die Leadership Forschung (Cantor &

Kihlstrom 1987). SI setzt sich aus sozialem Wahrnehmungsvermögen und der Fähigkeit, das eigene Verhalten den Bedingungen der Situation anzupassen, zusammen (a.a.O.). Dank ihr können Menschen erkennen, welche Aspekte für das Funktionieren einer Gruppe relevant sind und wie diese mit ihrem Umfeld interagiert. Sie beinhaltet die Fähigkeit, aus verschiedenen Verhaltensweisen, diejenige auszuwählen, die am besten zur Situation passt und auch deren Auswirkungen abschätzen zu können. Soziale Intelligenz umfasst auch die sozialen Fähigkeiten, und ihre Abgrenzung zur EI ist nicht immer ganz eindeutig (Yukl 2002).

Lernfähigkeit als eine Eigenschaft guter Leader scheint mit den sich immer schneller Wandelnden Bedingungen gerade zu selbstverständlich und wird von einigen Autoren als wichtigste Leadership Fähigkeit deklariert (u.a. Argyris 1991, Dechant 1990). Sie ist eine komplexe Kombination aus Motivation, Persönlichkeit und Lernstrategien (Cianciolo, Antonakis & Sternberg 2004). Lernen, wie man lernt, und die eigenen kognitiven Prozesse weiterzuentwickeln erfordert ein großes Maß an Selbstbeobachtung. Mit der Erkenntnis, dass Menschen die Fähigkeiten, die sie zur Erfüllung ihrer Arbeit benötigen zu 80% in der Praxis erlernen (Kuhnert 1994), erhält die Fähigkeit aus Erfahrungen zu lernen eine besondere Bedeutung. Unterschiedliche Personen lernen aus ähnlichen Situationen auf unterschiedliche Weise und in einem unterschiedlichen Ausmaß. Neben der persönlichen Disposition spielen dabei die Größe der Herausforderung, die Unterstützung aus dem Umfeld und das Feedback zur erbrachten Leistung eine Rolle (Cianciolo et al. 2004).

Dass nicht alle Studien zu den gleichen Ergebnissen bezüglich der nötigen Fähigkeiten für gute Leadership kamen, liegt auch an den unterschiedlichen Kontexten, in denen sie durchgeführt wurden, schlussfolgern die Forscher. So sind je nach Position des Leaders in der Hierarchie der Organisation und der damit verbundenen unterschiedlichen Rollenanforderungen auch die nötige Ausprägung der Fähigkeiten verschieden (u.a. Boyatzis 1982; Jacobs & Jaques 1987). Ein Beispiel: Je höher die Position in der Hierarchie, desto weniger relevant für erfolgreiche Führung werden die technischen Fähigkeiten, während die Anforderungen an die sozialen und besonders die konzeptionellen Fähigkeiten steigen. Abbildung 3.3 veranschaulicht diese Verschiebung der Relevanz der erforderlichen Fähigkeiten in Abhängigkeit der hierarchischen Ebene.

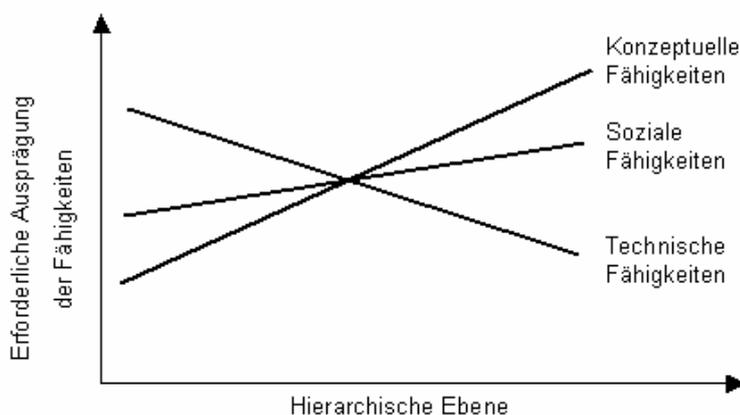


Abb. 3.3: Relevanz von Fähigkeiten in Abhängigkeit der hierarchischen Ebene

(Quelle: Yukl 2002: 199)

3.1.4 Beitrag zum Forschungsstand

Keine andere Position blickt wie der Trait Approach auf 100 Jahre Forschung und einen so umfangreichen Bestand an Studien zurück. Er wird jedoch immer wieder dafür kritisiert, dass er letztendlich sein Ziel, die Definition eines Sets von Leader Traits, nicht erreichte (George, Sims, McLean & Mayer 2007; Zaccaro et al. 2004). Zudem weist er einige konzeptionelle und methodische Schwächen auf, wie z.B. die mangelnde Erklärung der genauen Verbin-

dung der Eigenschaften zum Ergebnis des Führungsprozesses oder deren Auswirkung auf die Follower (Northouse 2001).

Auch wenn es nicht möglich scheint, mit dem Trait-Skill Approach alleine erfolgreiche Führung zu erklären, so lieferte er dennoch Hinweise darauf, welche Eigenschaften das Potenzial haben, der Entwicklung guter Leadership förderlich zu sein. Besonders mit der Ausweitung auf erlernbare Fähigkeiten macht sich der Ansatz wieder interessant. Seine Ergebnisse können von Leadern selbst genutzt werden, um ihren Führungs(miss)erfolg teilweise zu erklären. Personalentwickler finden Anhaltspunkte für die Auswahl von Kandidaten, bei denen eine größere Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass sie sich zu guten Leadern entwickeln. Der Ansatz lieferte Ergebnisse, die in anderen Forschungssträngen (z.B. Transformational Leadership) aufgegriffen wurden und trug damit zur Weiterentwicklung der Forschungsdisziplin Leadership bei.

3.2 Style Approach

3.2.1 Ohio State und Michigan Studies

Auf den Style oder Behavior Approach wird in der Literatur häufig unter dem Namen Ohio State Studies (u.a. Hemphill & Coons 1957) oder Michigan Studies (u.a. Katz & Kahn 1952) Bezug genommen, da die prägenden Forschungsarbeiten an diesen Universitäten durchgeführt wurden. Er hat den Fokus auf Leader-Eigenschaften durch den Fokus auf Leader-Verhaltensweisen abgelöst.

Die Forscher der Ohio State University identifizierten zwei Kategorien von Leader-Verhaltensweisen: *Consideration* beschreibt das auf die Beziehung zwischen Leader und Follower ausgerichtete Verhalten (z.B. Unterstützung, Respekt, Vertrauen) und *Initiating Structure* das auf die Aufgabenerfüllung bezogene Verhalten (z.B. Strukturierung der Arbeit, Zuteilen von Verantwortlichkeiten). Diese Verhaltensweisen wurden voneinander unabhängig betrachtet, d.h. ein Leader kann jede Kombination von starker bzw. schwacher *Consideration* und *Initiating Structure* anwenden.

Zeitgleich untersuchte man an der Michigan University die Auswirkung von Leader-Verhalten auf die Team-Performance (u.a. Katz & Kahn 1952). Die Forscher kamen zu ähnlichen Ergebnissen und ordneten das Leaderverhalten in die Kategorien *Relation Orientation* und *Task Orientation* ein. *Task Orientation* bedeutet ähnlich wie *Initiating Structure*, dass der Leader seine Zeit für Planung der Arbeit und die Koordinierung der Aktivitäten in der Abteilung verwendet. Er unterstützt durch die Bereitstellung von Ressourcen und vereinbart Leistungsziele mit den Followern. *Relation Orientation* (ähnlich *Consideration*) bedeutet, dass der Leader mehr Zeit für die Pflege der Beziehung zu seinen Followern aufwendet, ihnen Vertrauen entgegenbringt, eine freundliche Arbeitsatmosphäre schafft, die Follower mit einbezieht und sie bei ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt. Im Gegensatz zu den Ohio Studies ging man bei den Michigan Studies zunächst davon aus, dass ein Leader entweder die eine oder die andere Orientierung aufweist. Diese Annahme ließ sich jedoch nicht bestätigen und man schloss sich später der Sichtweise aus Ohio an.

3.2.2 Leadership Grid

In Anlehnung an die Ohio und Michigan Studies entwickelten Blake und Mouton die wohl bekannteste Fassung des Style Approach, die immer wieder überarbeitet wurde (Blake & Mouton 1964, 1978, 1985) und Eingang in viele Leadership-Trainings fand: Der Leadership Grid. Dieses Modell stellt den *Concern for Results* (in Anlehnung an *Initiating Structure* bzw. *Task Orientation*) und den *Concern for People* (in Anlehnung an *Consideration* bzw. *Relation Orientation*) als Achsen einer Matrix dar, auf der fünf unterschiedliche Führungsstile verortet werden (siehe Abb.3.5).

Bei *Impoverished Management* im unteren linken Quadranten steht der Leader kaum in Kontakt zu seinen Followern und unterstützt auch die Aufgabenerfüllung kaum. *Country Club Management* (oben links) bedeutet, dass der Leader sich stärker um die Pflege der Beziehungen zu den Followern kümmert als um die Aufgabenerfüllung, während beim *Authority Compliance* (unten rechts) die Betonung genau umgekehrt ist: Der Leader hat einen starken Fokus auf die Aufgabenerfüllung und kümmert sich wenig um das zwischenmenschliche Verhältnis. Das oben rechts angesiedelte *Team Management* bedeutet, dass der Leader stark in beiden Orientierungen ist, sowohl in der Aufgabenerfüllung als auch in der Schaffung von Beziehungen zu seinen Followern. Das *Middle of the Road Management* steht für eine mittlere Ausprägung beider Kategorien.

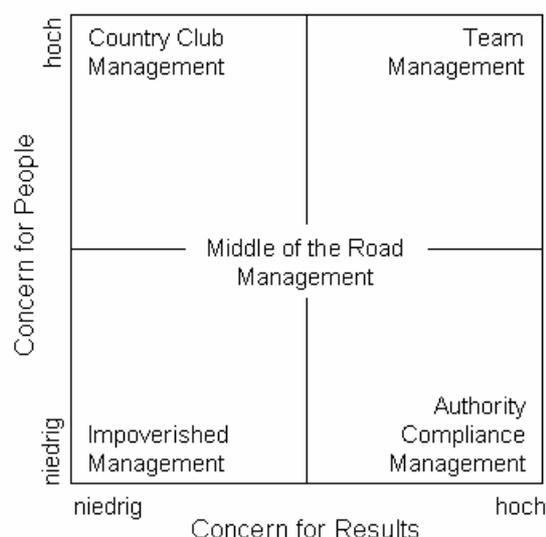


Abb. 3.4: Leadership Grid

(Eigene Darst. in Anlehnung an Blake & McCauley 1991: 29)

Blake und Mouton (1985) stellten fest, dass ein Leader meist einen dominanten Leadership Stil hat, den er die meiste Zeit anwendet und einen weiteren, der dann zum Zuge kommt, wenn der eigentliche Stil nicht zu funktionieren scheint und der Leader unter Druck gerät.

3.2.3 Beitrag zum Forschungsstand

Im Verlauf der 60er Jahre wurden zahlreiche Studien durchgeführt, die Klarheit darüber schaffen sollten, welche Orientierung oder welche Kombination aus beiden Kategorien *Concern for Results* und *Concern for People* die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Follower am besten beeinflussen kann. Dabei kam die Annahme auf, dass Leader, die in beiden Kategorien eine starke Ausprägung (*Team Management* bei Blake & Mouton) aufwiesen, am effektivsten sind. Das sollte jedoch nicht heißen, dass der ideale Leader gleichzeitig eine hohe Aufgabenorientierung und eine hohe Beziehungsorientierung nutzt oder zwischen diesen beiden Orientierungen schwankt. Vielmehr soll er je Situation spezifische Verhaltensweisen aus beiden Orientierungskategorien zusammenstellen (Blake & Mouton 1964).

Mit der Erkenntnis, dass die erfolgreiche Anwendung von Leadership-Styles von der Situation, in der der Führungsprozess stattfindet abhängt, wurde deutlich, dass der Style Approach sein ursprüngliches Ziel, ein allgemeingültig erfolgreiches Leader-Verhalten zu formulieren, nicht erreichen konnte (Northouse 2001; Yukl 2002). Auch gelang es ihm nicht den genauen Zusammenhang zwischen spezifischen Verhaltensweisen und den Leistungen der Follower

herzustellen. Sein Beitrag zum Forschungsstand besteht darin, dass er a) eine andere Sichtweise als die des Trait Approach zu Grunde legte, b) die beiden wesentlichen Kategorien, mit denen sich Leader Verhalten beschreiben lässt, identifizierte und c) die Aufmerksamkeit schließlich auf die situativen Bedingungen lenkte.

3.3 Contingency Theory

Die Contingency Theory beschreibt die große Klasse der Leadership Ansätze, die die Situation, in der der Leadership Prozess stattfindet, mitbetrachten. Sie geht davon aus, dass die Effektivität eines Leaders davon abhängt, wie gut sein Führungsstil zur Situation passt. Zwei der bekanntesten Modelle dieses Forschungsstranges sind das Contingency Model von Fiedler (1964, 1967) und die Path-Goal-Theory von House (1971).

3.3.1 Fiedlers Contingency Model

3.3.1.1 Konzept

Nach der Analyse der Verhaltensweisen erfolgreicher und erfolgloser Leaders in verschiedenen Situationen entwickelte Fiedler einen Ansatz, der erklären sollte in welcher Situation welches Leader Verhalten am effektivsten ist. Er nutzte zur Messung des Leaderverhaltens die von ihm entwickelten LPC (Least Preferred Co-Worker) Skala. Nach dieser Skala ist ein Leader mit niedrigem LPC Wert aufgabenorientiert und auf die Zielerreichung fokussiert, während ein Leader mit hohem LPC Wert um die Schaffung persönlicher Beziehungen bemüht sind. Diese beiden Orientierungen werden als die beiden Endpunkte eines Kontinuums verstanden, in dem sich das Leader-Verhalten verorten lässt. Die Variablen, die das Contingency Model zur Beschreibung einer Situation heranzieht, sind

- 1) *Leader-Member Relation*,
- 2) *Task Structure*,
- 3) *Position Power*.

Leader-Member Relation beschreibt die Beziehung zwischen Leader und Follower. Eine gute Beziehung beinhaltet viel Vertrauen und Loyalität, sowie eine gute Arbeitsatmosphäre in der Gruppe.

Task Structure ist die Struktur der Aufgabe, die es zu erfüllen gilt. Eine hoch strukturierte Aufgabe bedeutet, a) dass die Aufgabe klar formuliert und von allen verstanden ist, b) der Weg dorthin eindeutig ist und die bei der Erfüllung anzuwendenden Regeln und Prozesse festgelegt sind, und c) bekannt ist, wie ihre erfolgreiche Erfüllung gemessen wird.

Position Power ist die dem Leader durch die Hierarchie verliehene Macht. Diese ist dann groß, wenn er formal belohnen und disziplinarische Maßnahmen ergreifen kann.

Unter der Berücksichtigung, dass *Leader-Member-Relation* bedeutender ist als *Task Structure*, und *Position Power* noch geringer ins Gewicht fällt, bestimmen diese drei Variablen die *Favorability* einer Situation. Zur Ausarbeitung seiner Theorie maß Fiedler nun die Orientierung von Leadern (aufgaben- bzw. beziehungsorientiert) und hielt fest, in welcher Situation sie erfolgreich führten (siehe Abb. 3.5).

Leader-Member Relation	good				poor			
Task Structure	high		low		high		low	
Position Power	strong	weak	strong	weak	strong	weak	strong	weak
Preferred Leadership Style	Low / Middle LPC Score			High LPC Score				Low LPC Score
Situation	1	2	3	4	5	6	7	8

Abb. 3.5: Fiedlers Contingency Model

(Eigene Darst. in Anlehnung an Fiedler 1967)

Mit Hilfe dieser Matrix kann laut Fiedlers Theorie eine Aussage darüber getroffen werden, wie effektiv der Leader in einer bestimmten Situation sein wird. Ein Leader, der eine starke Beziehungsorientierung aufweist (High LPC Score), ist am effektivsten in den Situationen 4,5,6 und 7. Ein Leader mit einer starken oder überwiegenden Aufgabenorientierung (Low / Middle LPC Score) führt am erfolgreichsten in den Situationen 1,2,3 und 8. Einige Beispiele: Ist die Beziehung zwischen Leader und Follower gut, die zu erfüllende Aufgabe hoch strukturiert und dem Leader durch die Organisation eine große Macht verliehen, führt ein aufgabenorientierter Leader am besten (Situation 1). Ist die Beziehung schlecht, die Aufgabe schwach strukturiert, aber die autoritäre Macht des Leaders groß, ist ein Leader mit beziehungsorientiertem Führungsstil der geeignetere (Situation 7).

3.3.1.2 Beitrag zum Forschungsstand

Es wurden zahlreiche Studien durchgeführt wurden, die dieses Modell tendenziell unterstützen (Strube & Garcia 1981; Peters, Hartke & Pohlmann 1985). Der Ansatz wurde jedoch immer wieder für Schwächen in der Forschungsmethodik kritisiert und auch dafür, dass er keine Erklärung liefert, warum die verschiedenen Orientierungen in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich effektiv sind. Besonders Situation 8, in der abweichend von der Gesamttendenz „je unvoreilhafter die Situation (*low favorability*), desto besser führt ein beziehungsorientierter Leader“, wieder einen aufgabenorientierten Leader erfordert, sorgte für Verwirrung. Fiedler selbst bezeichnete den Zusammenhang von Situation und Orientierung eines Leaders letztendlich als *Black Box Problem* von Leadership (Fiedler 1993).

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass der Ansatz davon ausgeht, der Leader könne in seiner Orientierung nicht wählen, sondern sei festgelegt. Dieser Auffassung wird von anderen Forschern entgegengehalten, dass Leader ihren Stil der Situation sehr wohl anpassen können (Ayman 2004). Im Sinne von Fiedlers Modell können somit keine Implikationen für die Ent-

wicklung von Leadern abgeleitet werden. Es fordert vielmehr, dass der Leader je nach situativen Gegebenheiten ausgetauscht oder dass die Situation dem Leader angepasst werden muss. So müsste z.B. im Falle eines beziehungsorientierten Leaders, der über große organisationale Macht verfügt, den Follower bei der Bewältigung einer niedrig strukturierten Aufgabe führt, und der zudem eine gute Beziehung zu seinem Follower hat, erst die Beziehung verschlechtert werden oder ihm die organisationale Macht genommen werden (Situation 4 oder 5), um ihm effektive Führung zu ermöglichen. Sowohl der situationsabhängige Austausch eines Leaders als auch diese Veränderung einer Situation (Verschlechterung der sozialen Beziehungen und organisationale Entmachtung) scheinen nicht praktikabel.

Trotz der Defizite ist diesem Modell zu Gute zu halten, dass es erstmals die Merkmale einer Situation genauer untersuchte.

3.3.2 Path Goal Theory

3.3.2.1 Konzept

Ein weiterer Ansatz, der der Klasse der Contingency Theory zugeordnet wird, ist die Path-Goal Theory. Sie unterscheidet sich von z.B. Fiedlers Modell dadurch, dass sie als erste Leadership Theory die Motivation der Follower mitbetrachtet und diese als Situationsvariable aufnimmt. Die Path-Goal Theory wurde in den frühen 70er Jahren begründet (Evans 1970, House 1971) und im Verlauf dieser Dekade weiterentwickelt (u.a. House & Dressler 1974; House & Mitchell 1974). Sie geht davon aus, dass der Leader die Motivation der Follower durch sein Führungsverhalten beeinflussen kann, indem er die Zielerreichung für den Follower attraktiver und einfacher macht. Diese Annahme knüpft an die im Feld der Motivationsforschung erarbeitete Expectancy Theory (Vroom 1964) an, die formuliert, dass Mitarbeiter motivierter sind wenn sie annehmen können, dass

- a) mehr Energieaufwand zu einem besseren Arbeitsergebnis führt,
- b) ein besseres Arbeitsergebnis stärker belohnt wird,
- c) die zu erwartende Belohnung von Interesse für den Mitarbeiter ist.

Laut der Path-Goal Theory muss der Leader sein Verhalten derart wählen, dass es die Beschaffung der Arbeitssituation dahingehend kompensiert bzw. ergänzt, damit es die Motivation des Followers unterstützt.

Ihr Name lässt erkennen, dass der Leader hier als Wegbereiter verstanden wird: Es ist seine Aufgabe, dem Follower das Ziel zu erklären, es an die für den Follower relevanten Anreize zu knüpfen, ihm den Weg zur Zielerreichung aufzuzeigen und auf diesem Weg organisationale Hindernisse zu beseitigen und Unterstützung zu leisten. Die zum Tragen kommenden Elemente sind das Leader-Verhalten und die Situationsvariablen *Task Characteristics* und *Subordinate Characteristics*.

Die Autoren formulieren vier Leader-Verhaltensweisen (House & Mitchell 1974):

- *Directive Leadership*: In Anlehnung an die in den Ohio Studies entwickelte Orientierung *Initiating Structure* macht der Leader dem Follower deutlich, was von ihm erwartet wird, welche Regeln und welche Zeitplanung bei der Arbeitserfüllung beachtet werden müssen.
- *Supportive Leadership*: In Anlehnung an die in den Ohio Studies entwickelte Orientierung *Consideration* bezeichnet dieses Verhalten die Schaffung einer freundlichen Ar-

beitsatmosphäre, den respektvollen Umgang und das Interesse am Wohlergehen des Followers.

- *Participative Leadership*: Der Leader berät sich mit seinen Followern, erfragt ihre Ideen und Meinungen und bezieht sie in den Prozess der Entscheidungsfindung mit ein.
- *Achievement Oriented Leadership*: Der Leader stellt hohe Anforderungen, betont die Leistungsverbesserung und zeigt Vertrauen in seine Follower, dass sie diesen Erwartungen gerecht werden können. Die *Subordinates Characteristics* beschreiben den Follower hinsichtlich seines
 - a) Bedarf an persönlicher Zuwendung durch den Leader,
 - b) Bedürfnis an klaren Strukturen,
 - c) Drang zur Selbststeuerung,
 - d) Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Der Ansatz geht davon aus, dass z.B. ein Follower mit einem starken Bedürfnis an persönlicher Zuwendung *Supportive Leadership* positiv empfindet. Ein Follower mit starkem Drang zur Selbststeuerung schätzt die *Participative Leadership*, während eine eher fremdgesteuerte Persönlichkeit besser mit *Directive Leadership* zu führen ist.

Die *Task Characteristics* beinhalten

- a) Organisation der Arbeitsgruppe und des Unternehmens,
- b) die Struktur der Aufgabe,
- c) das Stress- und Risikoniveau sowie die Vielfältigkeit bzw. Monotonie der Arbeit.

Wenn z.B. eine stressvolle und risikoreiche Aufgabe erfüllt werden muss, ist *Supportive Leadership* die angebrachte Art der Führung. Ist die Aufgabe komplex und unklar, bestehen wenige erprobte Prozesse für ihre Abarbeitung, und haben die Follower zudem wenig Erfahrung auf dem Gebiet, wirkt sich *Directive Leadership* positiv auf deren Leistungsbereitschaft aus. Laut dieser Theorie kann *Participative Leadership* und *Achievement-Oriented Leadership* nur dann motivierend wirken, wenn die Aufgabe noch unklar bzw. wenn sie neuartig ist. Abbildung 3.7 zeigt, wie die Elemente der Path-Goal Theory zusammen wirken.

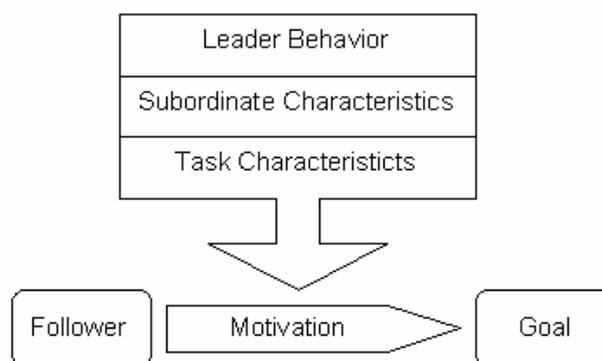


Abb. 3.6: Das Modell der Path-Goal Theory

(Eigene Darst. in Anlehnung an Northouse 2001: 91)

3.3.2.2 Beitrag zum Forschungsstand

Die Validität dieses Ansatzes wird von den zahlreichen Studien nur teilweise unterstützt (u.a. House & Mitchell 1974; Wofford & Liska 1993): So sind z.B. die Ergebnisse, welches Leader-Verhalten bei welcher Aufgabenstruktur am besten geeignet ist, nicht immer eindeutig. Die beiden Formen *Supportive Leadership* und *Participative Leadership* wurden dabei am wenigsten untersucht (Yukl 2002). In seiner Überarbeitung der Path-Goal Theory fügte House (1996) vier weitere Leader-Verhaltensweisen ein: a) *Work Facilitation*, b) *Group-oriented Decision Process*, c) *Work-group Presentation & Networking* und d) *Value-based Leader Behavior*. Der Grundgedanke bleibt dabei erhalten: Der Leader soll dem Follower das geben, was der Situation fehlt, um ihn zu motivieren.

Man muss der Path-Goal Theory zwar zu Gute halten, dass sie die Motivation der Follower mit aufnimmt; doch der genaue Zusammenhang zwischen Leader-Verhalten und Follower-Motivation kann mit ihr nicht erklärt werden. Grund dafür ist unter anderem, dass sie an der Expectancy Theory anknüpft, die nach Meinung einiger Autoren (u.a. Behling & Starke 1973; Schriesheim & Kerr 1977) das menschliche Verhalten zu rational und nicht ausreichend erklärt: Sie vernachlässigt emotionale Reaktionen und Entscheidungsdilemmata und betrachtet nur die extrinsische Motivation. Zudem ist die Path-Goal Theory sehr komplex und schwierig auf die Praxis zu übertragen: Der Leader muss prinzipiell alle (mit der Überarbeitung von House insgesamt acht) Führungsverhalten bereit halten, er muss die Motivationsgründe und die Wahrnehmung der Aufgabenstruktur durch die Follower kennen, um dann das richtige Führungsverhalten auszuwählen und anzuwenden.

Der Beitrag der Path-Goal Theory zur Weiterentwicklung der Leadership Ansätze besteht darin, dass sie als erste Theorie vier verschiedene Leader-Verhaltensweisen mit einbezog und den Blick auf die Motivation der Follower richtete.

3.4 Relational Theories

3.4.1 Leader Member Exchange Theory

Die Klasse der Relational Theories betont erstmals die Interaktion zwischen Leader und Follower im Führungsprozess. Das bekannteste Modell ist die von Danserau, Graen und Haga (1975) begründete Leader Member Exchange (LMX) Theory.

Die Leader Member Exchange Theory betont die Individualität und Zweiseitigkeit der Beziehungen zwischen Leader und den einzelnen Followern. In der frühen Studien (Dansereau et al. 1975; Graen & Cashman 1975) konzentrierte sich die Forschung auf die *Vertical Linkages*, die Zweierbeziehungen, die Leader und Follower gemeinsam aufbauen. Es werden zwei Typen von Beziehungen unterschieden: Diejenigen, in denen der Follower dank der besonderen Beziehung einen besonderen Status (z.B. der informale Assistent oder Berater des Leaders) erhält, und diejenigen, die sich rein über die Vorgaben der Organisation (Position in der Hierarchie, durch die Stelle zugewiesene Verantwortlichkeiten, etc.) definieren. Erstere werden als Mitglieder der *In-Group* bezeichnet, letztere als Angehörige der *Out-Group*. Follower der *In-Group*, die sich kontinuierlich stärker einbringen, die mehr tun, als formal von ihnen erwartet wird und sich dem Leader loyal zeigen, können damit rechnen, dass auch der Leader im Gegenzug mehr für sie tut. Sie erhalten z.B. die interessanteren Aufgaben, mehr Verantwortung, besondere Belohnungen und mehr Unterstützung vom Leader bei der Karriereentwicklung. Follower der *Out-Group* haben kein Interesse daran beson-

dere Aufgaben zu übernehmen oder sich über die Erwartungen hinaus zu engagieren. Die gegenseitige Einflussnahme von Leader und Follower bleibt bei dieser Art Beziehung gering.

Die Untersuchungen zeigten, dass die Art der Beziehung, die der Leader nach oben zu seinem eigenen Leader hat, sich auch auf die Beziehung nach unten zu den Followern auswirkt: Wenn eine hochwertiger Beziehung nach oben besteht, ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Leader eine hochwertige Beziehung auch nach unten aufbaut, größer. Die Follower nehmen Leader mit guten Beziehungen nach oben positiver wahr (kompetenter, stärker mitteinbeziehend, mehr Unterstützung anbietend, über mehr Belohnungsmacht verfügend) und sehen so mehr Gründe, von ihrer Seite her eine hochwertige Austauschbeziehung zum Leader aufzubauen. Die späteren Studien (Graen & Uhl-Biel 1995) befassten sich verstärkt damit, wie genau sich *In-Group* und *Out-Group* unterscheiden. Es zeigte sich, dass dort, wo höherwertige Beziehungen zwischen Followern und Leaders herrschten, die Mitarbeiterfluktuation niedriger war, es positivere Leistungsbeurteilungen und mehr Beförderungen gab. Das Commitment der Follower und ihre Teilnahme am Unternehmensgeschehen waren größer, und die Leader unterstützten ihre Follower stärker. Hochwertige Beziehungen wirken sich also positiv auf die Leistungsbereitschaft der Beteiligten und damit auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens aus.

Wie sich die Austauschbeziehungen zwischen Leader und Follower entwickeln kann, bildet die LMX Theory in einem Lebenszyklusmodell ab (siehe Abb. 3.7)

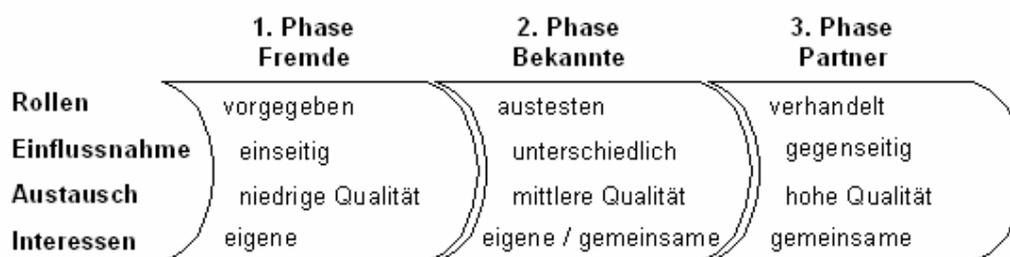


Abb. 3.7: Entstehung von Leader-Member Beziehungen in der LMX Theory

(Eigene Darst. in Anlehnung an Graen & Uhl-Biel 1995: 231)

Zu Beginn der Beziehung sind sich Leader und Follower fremd und agieren gemäß der ihnen durch die Organisation vorgegebenen Rollen. Die Einflussnahme geht vom Leader auf den Follower aus, beide handeln aus Eigeninteressen und tauschen kaum qualitativ hochwertige Dienste aus. Manche Beziehungen bleiben in Phase 1 stehen (*Out-Group*), andere entwickeln sich in Phase 2 weiter. Hier beginnen beide, mögliche Rollen für ihre Zweierbeziehung auszutesten, bei denen sie sowohl eigene als auch gemeinsame Interessen verfolgen und bereits Dienste austauschen, die über die formalen Vereinbarungen hinausgehen. In dieser Phase entwickeln sich gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Loyalität, die – sollte die Beziehung zu einer wahren Partnerschaft heranreifen – in Phase 3 (*In Group*) ein hohes Maß erreichen. Die Rollen sind ausgehandelt und beide haben das Gefühl, sich auf den anderen verlassen zu können. Sie beeinflussen sich gegenseitig, tauschen hochwertige Dienste aus, so dass beide und die gesamte Organisation von ihrer Zusammenarbeit profitieren. Das Ziel von Leadership sollte es daher sein, ein Netzwerk aus Beziehungen der Phase 3 auch über Teams und Abteilungen hinweg aufzubauen und damit Vorteile für die Beteiligten und das gesamte Unternehmen zu schaffen (Graen & Uhl-Bien 1995).

3.4.2 Beitrag zum Forschungsstand

Wie genau hochwertige Austauschbeziehungen entstehen, wird von der LMX Theory nicht erklärt. In den frühen Studien wurde angenommen, dass die Persönlichkeiten beider Beteiligten und die Kompetenzen des Followers den Aufbau der Beziehung prägen (Dansereau et al. 1975). Die Theorie klärte jedoch nie, wie wichtig diese Faktoren im Einzelnen sind, wie genau sie den Prozess der Beziehungsbildung beeinflussen, wie sich unterschiedliche Beziehungen zwischen Leaders und mehreren Followern aufeinander und auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe auswirken (Schriesheim, Castro & Cogliser 1999). Ein weiterer Kritikpunkt ist die Messmethodik, die über die Jahre verändert wurde, was dazu führte, dass die Ergebnisse nicht immer direkt miteinander verglichen werden können (Graen & Uhl-Biel 1995). Der Aspekt, der wohl am offensichtlichsten zu kritisieren ist, ist dass die LMX Theory ein zwei Gruppen unterscheidet: Die privilegierte *In-Group* und die diskriminierte *Out-Group*. Auch wenn sie vorschlägt, so viele Beziehungen wie möglich bis Phase 3 zu entwickeln, bleibt eine *Out-Group* bestehen. Die Bedenken, dass die Pflege von Beziehungen unterschiedlicher Klassen sich stärker negativ auf die gesamte Gruppe auswirkt als durch die positive Wirkung der einzelnen hochwertigen Beziehungen kompensiert werden könnte (McClane 1991), scheinen durchaus berechtigt. Der Leader steht also vor der Herausforderung, zwar differenzierte Beziehungen zu entwickeln, aber dennoch allen Followern das Gefühl zu vermitteln, ein respektiertes, gleichwertiges Gruppenmitglied zu sein.

Im Vergleich zu ihren direkten Vorgängern berücksichtigt die LMX Theory kaum die Situationsvariablen, die sich auf den Beziehungsbildungsprozess auswirken. Sie ist jedoch die erste Theorie, die den Fokus auf das Zusammenspiel von Leader und dem individuellen Follower lenkt. Kommunikation, Vertrauen, Respekt und Verpflichtung als Bestandteile zwischenmenschlicher Beziehung wurden hier erstmals relevant und in die Forschung mit aufgenommen.

3.5 New Leadership

Anfang der 80er Jahre rückten die emotionalen Elemente des Führungsprozesses noch stärker ins Zentrum des Interesses, so dass eine neue Kategorie der Leadership Ansätze entstand, die später mit dem von Bryman (1992) geprägten Begriff der *New Leadership* bezeichnet wurde. Diese Ansätzen werden bereits als Hybridformen (Antonakis et al. 2004) bezeichnet, da sie bestehende Ansätze und Erkenntnisse zusammenführen. Diskussionen darüber, welche Modelle sich in dieser Kategorie unterscheiden lassen bzw. ob die Kategorie ein Modell an sich ist, gab es vor allem in den 90er Jahren (Day 2004): Manche Autoren verwenden die Begriffe *Charismatic Leadership* und *Transformational Leadership* synonym (Baum, Dutterer, Locke, Kirkpatrick & Shelley 1998), andere sehen die positive Form der Charismatic Leadership als Bestandteil der Transformational Leadership (Bass 1994; Yammarino 1993). Gemäß den meisten Darstellungen scheint es sinnvoll, Charismatic Leadership von Transformational Leadership zu unterscheiden und Charisma als Bestandteil von Transformational Leadership zu fassen.

3.5.1 Charismatic Leadership

Die Auseinandersetzung mit charismatischer Führung ist nicht neu; sie fand bereits beim Soziologen Max Weber (1922) statt. Er stellte in seiner Arbeit fest, dass das Charisma eines Leaders besonders dann relevant wird, wenn eine Gruppe durch eine Krise geht. Der charismatische Leader kann dann mit einer radikalen Vision die Lösung dieser Krise anbieten und so die Unterstützung der Follower erlangen. Die Ansätze zu charismatischer Führung in der Managementlehre wurden unter anderen von den Autoren Conger (1989) und Conger und Kanungo (1987; 1998), House (1977) und Shamir, House und Arthur (1993) entwickelt. Sie untersuchten, wann einem Leader charismatische Führung zugesprochen wird und kamen zu dem Ergebnis, dass er durch seine Follower als charismatisch wahrgenommen wird, wenn er

- a) eine Vision vertritt, die sich vom Status Quo abgrenzt, aber auch nicht zu radikal ist,
- b) ungewöhnliche und innovative Wege beschreiten,
- c) persönliche Opfer erbringt, um diese Vision zu erreichen,
- d) bestimmt auftritt und daran glaubt, dass die Vision erreicht werden kann.

Der charismatische Leader führt durch seine Vision – nicht durch Autorität oder partizipative Entscheidungsfindungen. Er hat einen ausgeprägten Sinn für Umfeldbedingungen und die Bedürfnisse der Follower und anderer Beteiligter. Die Loyalität der Follower gewinnt er dadurch, dass sich die Follower mit ihm identifizieren, ihn beeindrucken und nachahmen möchten (Conger 1989). Da die Follower nach der Anerkennung des Leaders streben, haben sie eine größere Motivation mehr Leistung zu erbringen und hoch gesteckte Ziele zu erreichen. Nach und nach übernehmen sie die Überzeugungen und Wertvorstellungen des Leaders und entwickeln so eine intrinsische Motivation, das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Anders als die ursprüngliche Theorie zu charismatischer Führung, für deren Zustandekommen eine Krise als nötig erachtet wurde, sehen Conger und Kanungo (1987) keine Notwendigkeit für eine objektive Krise. Sie sprechen dem charismatischen Führer die Fähigkeit zu, auch unter recht gewöhnlichen Bedingungen Unzufriedenheit bei den Followern mit der aktuellen Situation zu schüren und ihnen eine Vision anzubieten, die diese dann ebenfalls als erstrebenswert erachten. Shamir et al. (1993) sehen die Krisensituation zwar nicht als notwendige, aber doch als begünstigende Voraussetzung für das Aufstreben eines charismatischen Führers.

Abweichend von den Arbeiten von Conger und Kanungo (1987), die feststellen, dass es auch besonderer Fähigkeiten bedarf, um als charismatischer Leader wahrgenommen zu werden, spricht sich House (1977) dafür aus, dass besondere Fähigkeiten zwar vorteilhaft, aber nicht notwendig sind. Die Konzeption von Shamir und Kollegen (1993) legt nahe, dass persönliche Identifikation mit dem Leader zwar eine Rolle spielen kann, aber die soziale Identifikation – das Streben nach den Zielen und dem Wohlergehen der Gruppe – ein wichtiger Faktor im charismatischen Führungsprozess ist. In diesem Verständnis stärkt der Leader die soziale Identifikation des Followers, indem er ihm die Verbindung zur Gruppe und diejenigen geteilten Werten aufzeigt, die die Einzigartigkeit der Gruppe und ihre Besonderheiten gegenüber anderen Gruppen / Organisationen ausmachen.

Aufgrund der Negativbeispiele charismatischer Führung in der Geschichte fand auch die Diskussion, wann diese Art der Leadership als positiv und wann als negativ zu sehen ist, Einzug in die Management Literatur. House und Howell (1992) unterschieden positive und negative Leadership am Zweck, zu dem sie eingesetzt wird: Findet sie selbstlos und zum

Wohl eines Kollektivs statt, verdient sie die Bezeichnung Charismatic Leadership. Die positiven Effekte, die guter charismatischer Führung nachgesagt werden, sind:

- Sie fördert die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter,
- sie schafft ein leistungsorientiertes, wertgesteuertes Unternehmen,
- sie fördert die gemeinsame Zielerreichung.

Einige Autoren (u.a. Bryman 1992; Schein 1992) warnen jedoch davor, die Charismatic Leadership als Allheilmittel für die Lösung der Probleme im Unternehmen zu sehen. Die potenzielle Gefahren, die charismatische Führung für Unternehmen haben kann, werden von einigen Autoren diskutiert (Conger 1989; Conger & Kanungo 1998; House & Howell 1992; Kets de Vries & Miller 1985):

- Der Leader genießt die Bewunderung und den Status seiner besonderen Persönlichkeit und möchte beeindrucken,
- sein impulsives Verhalten und die ungewöhnlichen Lösungswege kann zwar Anhänger, aber auch Feinde schaffen,
- die Bewunderung für den Leader hält die Follower davon ab, andersartige Ideen und Vorschläge einzubringen,
- das Streben der Follower nach Anerkennung durch den Leader hält sie davon ab, diesen zu kritisieren,
- der übermäßiger Optimismus und die vermeintliche Unfehlbarkeit des Leader verblenden die realistische Sicht der Dinge,
- der Leader hat wenig Interesse daran, seine Follower aus seiner Abhängigkeit heraus zu entwickeln und vernachlässigt auch die Entwicklung potenzieller Nachfolger.

Manche Autoren, die charismatische und transformationale Führung unterscheiden, stellen fest, dass wahre charismatische Führer selten anzutreffen sind und sie einer ihren Aufstieg begünstigende Situation bedürfen. Transformationale Leader dagegen sind auf allen Ebenen in Organisationen zu finden (Bass 1985; Shamir & Howell 1999).

3.5.2 Transformational Leadership

Die in der aktuellen Literatur unter dem Namen *Transformational Leadership* stattfindende Auseinandersetzung mit Führung verdankt ihren Namen James Downtown (1973), der diesen Begriff erstmalig in seinem Buch „Rebel Leadership“ verwandte. Die heute geltenden Konzeptionen von Transformational Leadership basieren auf den Ansätzen des Historikers und Politikwissenschaftlers James McGregor Burns (1978) und wurden im Wesentlichen von Bass (1985; 1994) weiterentwickelt. Bei diesem Modell wird Leadership als ein Prozess verstanden, der Menschen stimuliert, ihre Arbeit aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten und sie durch eine vom Leader initiierte Transformation zur Höchstleistung zu motiviert.

"Transformational Leaders motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible."

(Bass 1994: 3)

Transformational Leadership zielt auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Potenzialen bei Followern ab und möchte deren Blick über die eigenen Interessen hinaus hin zu den Interessen der Gruppe lenken, um so ein Bewusstsein für die Mission und Vision des Teams und des Unternehmens zu schaffen. Der Transformational Leader erkennt die Bedürfnisse der Organisation und seiner Follower und kann diese überein bringen; er kann eine Veränderung der Werte, Überzeugungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten seiner Follower bewirken. Ihm gelingt es, die Wertvorstellungen des Followers an die Ziele der Gruppe bzw. Organisation zu knüpfen und durch die Formulierung eines erstrebenswerten Zukunftsszenarios eine intrinsische Motivation beim Follower zu schaffen. Transformational Leadership verspricht, die Weiterentwicklung und den Wandel im Unternehmen voranzutreiben (Bass 1994).

“True Transformational Leaders raise the level of moral maturity of whom they lead. They convert their followers into leaders, they broaden and enlarge the interest of whom they lead.”

(Avolio & Bass 2002: 1)

Grundsätzlich unterscheidet dieser Ansatz in zwei Führungsverhalten (Bass 1984): Transactional Leadership und Transformational Leadership. Die vier charakterisierenden Elemente (auch als die Vier I's bezeichnet) von Transformational Leadership sind (Avolio & Bass 2002; Bass 1994):

- *Idealized Influence*: Transformational Leader verhalten sich in einer Weise, die ihnen Respekt und Vertrauen einbringt und sie zu Rollenmodellen werden lässt. Sie gelten als verlässlich, sind bereit, die Interessen der Gruppe über die persönlichen Interessen zu stellen und werden hohen moralischen und ethischen Ansprüchen gerecht. Dieses Element sieht Bass als das Charisma eines Leaders, das ein notwendiges, jedoch nicht hinreichendes Element für Transformational Leadership ist.
- *Inspirational Motivation*: Der Leader stiftet Sinn, stellt seine Follower vor Herausforderungen und fördert den Teamgeist. Es gelingt ihm, seine Follower durch die Formulierung einer Vision und klarer Erwartungen auf eine gemeinsame Richtung einzuschwören und er geht mit Enthusiasmus und Optimismus voran. Kommunikation (z.B. Sprache, Symbole und emotional ansprechende Bilder) spielt hier eine wesentliche Rolle.
- *Intellectual Stimulation*: Er regt die Kreativität und Innovationskraft seiner Follower an, indem er Annahmen hinterfragt und neue Wege sucht, althergebrachte Probleme zu lösen. Er fordert den Input seiner Follower und kultiviert eine Fehlerkultur, die die Bereitschaft, neue Ansätze zu wagen, fördert und nur konstruktive Kritik zulässt.
- *Individualized Consideration*: Transformational Leader erkennen die individuellen Bedürfnisse ihrer Follower und bieten ihnen entsprechende Möglichkeiten. Sie sind präsent, fördern die Zwei-Wege-Kommunikation, agieren als Mentoren und delegieren. Dadurch entwickeln sie ihre Follower, so dass diese in der Zukunft selbst zum Leader werden können.

Unter Transactional Leadership werden drei Leader-Verhaltensweisen zusammengefasst (Avolio 2000; Bass 1994):

- *Contingent Reward*: Leader und Follower vereinbaren einen Austausch von einer zu erbringenden Leistung gegen eine zu erwartende Belohnung. Durch diesen Tauschhandel ist es beiden möglich, ihre Interessen zu befriedigen. Belohnungsinstrumente werden dem Leader in der Regel von der Organisation bereitgestellt (z.B. Pay for Performance), können aber auch individuelle Abkommen sein.

- *Active Management By Exception*: Der Leader überwacht die Aufgabenerfüllung durch den Follower mit Hilfe von Prozessen und Systemen und schreitet ein, um Korrekturen vorzunehmen und um antizipierbare Fehler zu vermeiden. Er legt einen Korridor zur Aufgabenerfüllung und eine zulässige Abweichung fest und definiert die Folgen, die eine größere Abweichung hat.
- *Passive Management By Exception*: Der Leader schreitet erst dann ein, wenn der Fehler begangen wurde und ein Problem bereits besteht. Er nutzt keine Überwachungsmechanismen zu Fehlervermeidung, sondern schürt bei den Followern die Angst davor, Fehler zu begehen.

Transactional Leadership ist der überwiegend formal geregelte und wirtschaftliche Austausch zwischen Leader und Follower, der in vielen der bisherigen Auseinandersetzungen mit Leadership behandelt wurde. Während Burns (1973) die beiden Führungsverhalten Transactional Leadership und Transformational Leadership als widersprüchlich ansah, hob Bass diesen Widerspruch auf und stellte fest, dass eine Kombination beider Verhaltensweisen zur effektivsten Art der Leadership führt (Avolio & Bass 2002). Dabei kann Transactional Leadership durchaus auch Ausgangspunkt für Transformational Leadership sein: Werden immer wieder Tauschgeschäfte vereinbart und eingehalten, führt dies zu gegenseitigem Vertrauen und eventuell zur Entwicklung von Transformational Leadership (Avolio 2000).

In seiner jüngeren, differenzierteren Ausarbeitung der Transformational Leadership fügte Bass (1994) ein weiteres Leader-Verhalten ein, das er in wenigen Situationen als angebracht erachtet – die *Laissez-Faire Leadership*. Diese bezeichnet die Passivität eines Leaders: Er ist gleichgültig gegenüber den Bedürfnissen der Follower, deren und seiner eigenen Entwicklung und greift auch dann nicht ein, wenn die erfolgreiche Aufgabenerfüllung gefährdet ist. Das überarbeitete Modell fasst er 1990 unter dem Namen *Full Range of Leadership Model* (siehe Abb. 3.8) zusammen.

In der grafischen Darstellung des Full Range of Leadership Model sind die vier verschiedenen Führungsverhalten in einer dreidimensionalen Matrix verortet, die den Grad der Effektivität und der Aktivität des jeweiligen Verhaltens abzeichnet, als auch die Häufigkeit, mit der die Verhaltensweisen zur Anwendung kommen sollten. Die vier I's der Transformational Leadership sind demnach am aktivsten, am effektivsten und am häufigsten zu gebrauchen. Die graduelle Abstufung nach unten entlang der drei Achsen lassen Contingent Reward, Active Management by Exception, Passive Management by Exception und Laissez-Faire Leadership folgen.

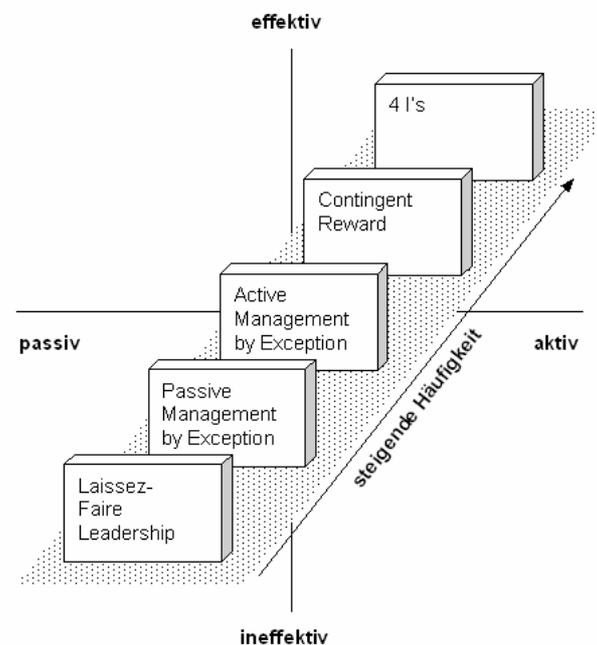


Abb. 3.8: Full Range of Leadership Model
(Eigene Darst. in Anlehnung an Bass 1994: 5)

Die Transformational Leadership findet nicht nur zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt; sie wirkt sich auch auf Kollegen, Vorgesetzte und Externe aus, kann formal und informal sowie direkt und indirekt sein (Bass 1994). Die Auseinandersetzung mit indirekter transformationaler Führung (u.a. Yammarino 1994) scheint bisher eher weniger intensiv geführt worden zu sein. Die indirekte Wirkung wird ähnlich wie bei der LMX Theory beschrieben: Die Führung, die der Leader selbst erfährt, gibt er auch nach unten weiter. Yammarino (1994) merkt in diesem Zusammenhang aber auch an, dass der Transformational Leader nicht zwingend die höchste Position in Unternehmen haben muss, um diesen Führungsstil zu verbreiten; er kann auch aus einer mittleren Position heraus nach allen Seiten beeinflussen.

3.5.3 Beitrag zum Forschungsstand

Trotz der vergleichsweise kurzen Existenz des Modells der Transformational Leadership wurden bereits zahlreiche Studien mit verschiedenen Methoden durchgeführt (u.a. Bass 1997; Conger & Kanungo 1994; Kirkpatrick & Locke 1996; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996; Ozaralli 2003; Pundt, Böhme & Schyns 2006), die weitgehend konsistent belegen konnten, dass transformationale Führung effektiver ist als transaktionale Führung. Einige Studien untersuchten, welches Element der Transformational Leadership besonders wichtig ist (u.a. Bennis & Nanus 1985; Baum et al. 1998; Kirkpatrick & Locke 1996) und kamen zu dem Ergebnis, dass die Formulierung und Kommunikation der Vision durch den Leader und seine eigene Überzeugung, dass diese erstrebenswert und erreichbar ist, bedeutender ist, als dass der Leader eine außergewöhnliche und charismatische Persönlichkeit hat.

Shamir (1995) stellte in einer Untersuchung der Charismatic Leadership fest, dass sich direkte und indirekte charismatische Führung in ihrer Auswirkung auf die Follower unterscheiden: Je mehr Kontaktsituationen stattfinden, desto stärker ist der Einfluss auf die Motivation des Followers. Eine deutsche Studie (Pundt, et al. 2006) konnte dies für die transformationale Führung inzwischen tendenziell bestätigen: Die positive Auswirkung transformationaler Führung auf das Commitment der Follower ist um so größer, je häufiger und höherwertiger der Austausch zwischen Leader und Follower ist. Ziel sollte es daher sein, die Führungsdistanz zu verringern und mehr Kontaktsituationen zu schaffen.

Laut Studienergebnissen von Bass (1997) ist Transformational Leadership situations- und kulturunabhängig und in verschiedenen Organisationen und Hierarchieebenen effektiv. Allerdings zeigten Roberts und Bradley (1988) in ihrer Studie, dass auch transformationale Führung in Abhängigkeit gewisser Situationsvariablen steht: Einem Leader, dem es einmal gelang, transformational zu führen, hat in einer anderen Situation nicht unbedingt die gleiche Wirkung. Die Aussage von Bass, Transformational Leadership sei trainierbar (Bass 1994), wird von den wenigen durchgeführten Studien moderat belegt (u.a. Barling, Weber & Kelloway 1996; Dvir, Eden, Avolio & Shamir 1999).

Der wesentliche Beitrag des Modells besteht darin, dass es den Blick erstmals verstärkt auf emotionale Aspekte des Führungsprozesses richtet und damit erklärt, wieso manche Leader einen stärkeren Einfluss auf ihre Follower haben als andere. Zwar gab es auch in den früheren Auseinandersetzungen mit Führung Hinweise darauf, dass Vertrauen, Respekt und Mitbeziehung wichtig sind; doch kommen hier anders als bei den vorhergehenden eher rationalen Auseinandersetzungen mit Führung auch die subjektive Sinnvermittlung und Wertvorstellungen stärker zum Tragen. Kritikpunkte gibt es dennoch: Durch das breite Feld an Verhaltensweisen und Prozessen, das die Transformational Leadership umspannt, mangelt es ihr noch an konzeptioneller Klarheit und Erklärungen dafür, wie die Einflussnahme des Leaders auf den Follower stattfindet (Yukl 2002). Der Leader muss alle Verhaltensweisen

dieses Modells beherrschen, aus diesem breiten Angebot auswählen und über die angemessene Umsetzung entscheiden. Auch wenn die bisher durchgeführten Studien darauf hinweisen, dass sich diese Art der Führung positiv auf die Follower auswirkt, bedarf es noch der Klärung, welche Elemente welchen Einfluss haben (Pundt et al. 2006). Zwar lehnen die den Ansatz prägenden Autoren (u.a. Avolio & Bass 2002) die Allgemeingültigkeit bestimmter Charakteristika erfolgreicher Leader ab; bei manchen Abhandlungen hat es jedoch den Anschein, dass es sich bei Transformational Leadership doch um eine personengebundene Eigenschaft oder besondere Gabe handelt (Northouse 2001).

4 Eine Auswahl aktueller Beiträge

4.1 Authentizität und Selbstkenntnis

"We need a new kind of leader - the authentic leader - to bring us out of the the current leadership crisis."

Warren Bennis
(George 2003: 3)

Die Forderung nach dem authentischen Leader findet sich auch im Transformational Leadership Ansatz, wenn auch nicht ganz so radikal wie z.B. bei George und Kollegen (2003; 2007). Wie sie verweisen auch einige andere Autoren (Kaplan 2007; Morrison 2007; Quinn 2005) darauf, dass das, was erfolgreiche Leader gemeinsam haben, ihre Authentizität ist. Sie lösen damit einmal mehr das lange angestrebte Set von Leader-Eigenschaften ab. Es ist nicht zielführend, die Eigenschaften und Verhaltensweisen erfolgreicher Leader zu studieren und dann zu versuchen, diese zu kopieren; Leader sind dann am besten, wenn sie ganz sie selbst sind (Quinn 2005).

George (2003) verweist darauf, dass 50 Jahre Forschung und über 1000 Studien kein Set von Eigenschaften, keine allgemeingültigen Fähigkeiten und keine gleichen Verhaltensweisen erfolgreicher Leader bestimmen konnten. Seine Studie ergab, dass Authentizität ihre größte Gemeinsamkeit ist. Er beschreibt den authentischen Leader als jemanden, der führt, um anderen zu dienen. Diesem Leader geht es darum, andere dazu zu befähigen, ihre Ziele zu erreichen. Ansehen, Macht und die finanziellen Vorteile, die mit der Führungsposition verbunden sind, sind für ihn dabei nicht unwichtig aber zweitrangig; er lässt sich von seinen Werten und seiner Leidenschaft führen. Den einzigen, in jeder Situation anwendbaren Leadership-Stil gibt es nicht; so argumentiert auch George, dass der einzige erfolgreiche Stil nur der sein kann, der der Persönlichkeit des Leaders entspricht. Die Fähigkeit der authentischen Führung sei dabei nicht angeboren, jedoch muss sich der Leader über seine eigenen Stärken und Schwächen bewusst sein und sich selbst entwickeln, um zu seinem persönlichen, authentischen Stil zu gelangen.

"The challenge is to understand ourselves well enough to discover where we can use our leadership gifts to serve others."

Ann Fudge, CEO Young & Rubicam
(George et al. 2007: 130)

Selbstkenntnis ist damit wesentliche Voraussetzung für authentische Leadership. Die Autoren (a.a.O.) geben zu, dass in der heutigen Welt wenig Zeit zur Selbstentdeckung bleibt und die meisten auf der Jagd nach Erfolg vergessen zu hinterfragen, welches ihre eigenen Wertvorstellungen sind und welche Person sie sein möchten. Diejenigen, die zum authentischen Leader werden möchten, müssen sich diese Zeit nehmen und auch die Fremdwahrnehmung ihrer Person – Feedback aus persönlichem und beruflichem Umfeld – ständig zur Weiterentwicklung ihrer eigenen Persönlichkeit nutzen.

Bis hierhin scheint noch jeder die Möglichkeit zu haben, durch intensive Reflexion und Selbstentwicklung zum authentischen Leader zu werden. Viele der befragten authentischen Leader berichteten allerdings, dass sie im Leben Krisen – transformative Ereignisse – durchschreiten mussten, die sie dazu brachten, den Sinn ihres Lebens zu hinterfragen, ihre Stärken und Quellen der Motivation zu entdecken und so letztendlich zum erfolgreichen, authentischen Leader wurden. Quinn (2005) stellt in ähnlicher Weise fest, dass Leader dann am besten sind, wenn sie vor eine Krise stehen und beschließen weiter zu machen; denn erst der Druck der Krise hilft ihnen, ihre wahren Stärken zum Vorschein kommen zu lassen:

"Leaders are at their best, when they are operating in a frame of mind that is true to them yet, paradoxically, not their normal state of being. I call it the fundamental state of leadership. It's the way we lead when we encounter a crisis and finally choose to move forward."

(Quinn 2005)

Auch Robert Kaplan (2007) – Management Autor und Professor an der Harvard Business School – sieht Authentizität und Selbstreflexion als eine der Voraussetzungen für erfolgreiche Führung. Er fordert, dass der gute Leader ständig hinterfragt, wie er wahrgenommen wird, ob genug Feedback aus seinem Umfeld einfordert, ob er sich selbst treu ist; und er warnt davor, einen Leader kopieren zu wollen, da nicht jeder Stil jedem Leader liegt. Manche Leadership Stile wirken sicherlich inspirierend und einzelne Elemente können in den eigenen Stil übernommen werden, aber dennoch muss der erfolgreiche, authentische Leader sich die Frage: „Does my leadership style reflect who I truly am?“ guten Gewissens mit „ja“ beantworten können.

Auf europäischem Boden schließt man sich dieser Forderung nach Selbstkenntnis und Authentizität an:

„Beginnen muss man bei sich selbst. Wer sich nicht selbst führen kann, wird niemals andere führen können.“

Fredmund Malik, Management Zentrum St. Gallen

(Schönhals 2006: 76)

stellt Fredmund Malik fest und macht damit Selbstkenntnis zum Grundstein von erfolgreicher Führung.

„Man muss Führungskräfte suchen, die authentisch sind, und das ist nur über Selektion möglich.“

Hans Böhm, Geschäftsführer DGFP

(Schönhals 2006: 76)

fordert der Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung und lenkt damit den Blick auf die Instrumente zur Auswahl von Führungskräften.

4.2 Früherkennung von Führungstalent

Die wissenschaftlich fundierte Weiterentwicklung der Erforschung wünschenswerter Leader-Eigenschaften wurde in den letzten Jahren auch auf deutschem Boden vorangetrieben: 2006 stellten die Autoren Weinert und Scheffer das „Revidierte deutsche CPI“ (California Psychological Inventory) vor. Dieses Instrument wurde 1999 erstmalig präsentiert und dient der Früherkennung von potenziellen Führungskräften. Über eine Analyse des Selbst- und des Fremdbildes misst es bestimmte Dispositionen, die mit Führungskompetenz in Verbindung stehen und ordnet die Person einer der vier Kategorien *Alpha*, *Beta*, *Gamma* und *Delta* zu. Studien zeigten, dass erfolgreiche Führungskräfte fast ausschließlich den zwei Kategorien Alpha (55%) und Gamma (35%) angehören, wobei sich Alpha-Führungskräfte besonders in stabilen, und Gamma-Führungskräfte in dynamischen Umfeldern erfolgreich zeigten.

Alpha Führungskräfte weisen folgendes Profil auf (Weinert & Scheffer 2006: 20-24): Ihre emotionale Energie konzentriert sich auf die mit anderen geteilten zwischenpersönliche Welt und auf das Festhalten an Normen. Es können charismatische Führer sein, klare Ziele und große strategische Zusammenhänge bewerten sie hoch. Sie unterstützen die Ziele des Unternehmens sowie Menschen, die Verantwortung tragen. Alphas sind ehrgeizige, durchsetzungsfähige, unternehmerische extrovertierte Personen, sie zeigen Selbstvertrauen, Aufgabenorientierung und Commitment. Sie wünschen sich Einfluss und Wirkung, und dass sie und ihre Mitarbeiter die Besten sind. Sie fällen gerne Entscheidungen, sie übernehmen gerne Verantwortung und sie schreiten voran, wenn die Richtung einmal festgelegt ist. Sie glauben an ihre Gefühle, dass sie tugendhaft sind und dass sie zum Besseren des Unternehmens handeln. Sie können eigensinnig sein und es fällt ihnen manchmal schwer, unterschiedliche Vorstellungen von Seiten anderer in Entscheidungsprozessen anzuerkennen und ihre ausgeprägte Wettbewerbsorientierung etwas zurückzustellen. Sie geben immer vor, zu wissen, was zu tun ist; dabei folgt das Selbstvertrauen oft der Handlung anstatt sich durch Selbstvertrauen leiten zu lassen. Ihre Schwächen können darin liegen, dass sie kreative und ungewöhnliche Ideen übersehen und zu kompromisslos nach Erfolg streben; oftmals lehnen sie Feedback ab.

Gamma Führungskräfte dagegen charakterisieren sich so (a.a.O.): Ihre Energie konzentriert sich auf persönliche Werte, die durchaus im Widerspruch zu traditionellen Werten stehen können. Gammas sind Innovatoren, Change Agents und Skeptiker, die die Unvollkommenheit und die willkürlichen Merkmale des Status Quo erkennen. Sie unterstützen Initiativen, die noch ungetestet sind, Menschen, die starke Werte haben und die außerhalb der üblichen Normen operieren. Es können sehr innovative und scharf blickende Entwickler neuer Ideen, Produkte oder Gesellschaftsformen sein, die aktiv daran interessiert sind, Wege zu finden, um die Dinge anders zu machen. Ihr persönlicher Freiraum um nachzudenken, ihre Autonomie und Zeit, alleine zu arbeiten und ihre eigene Weltsicht sind ihnen wichtig. Sie wünschen sich Mitbestimmung in unternehmerischen Einheiten und Freiheit von politischen Prozessen, sowie eine einzigartige Rolle. Sie zeigen unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber unterschiedlichen Menschen, Widerstand gegenüber eingefahrenen Wegen, und ein gewisses Desinteresse daran, im Rampenlicht zu stehen. Sie sind extrovertiert und verfügen über gute soziale Fähigkeiten. Ihre Schwächen können in der Zurückhaltung von Informationen, Realitätsferne und Fehleinschätzungen anderer Menschen bestehen. Sie sind oft eigensinnig bis störend und haben die Neigung, Systeme herauszufordern.

Mit ihrer Überarbeitung des Deutschen CPI möchten die Autoren der Kritik an der Komplexität des Instruments gerecht werden und legen nun eine vereinfachte Version vor, die die Anwendung in Unternehmen erleichtern und bei der Erkennung von Führungstalenten unterstützen soll.

4.3 Komplementäre Leadership

Da sich die Anforderungen an den Leader immer wieder mit der Situation ändern, sollte der perfekte Leader idealerweise all das mitbringen, was in den zahlreichen Studien als mit guter Führung in Verbindung stehend identifiziert wurde. Die immer komplexer werdenden und sich schneller wandelnden Aktionsfelder der Unternehmen tun ihr übriges, so dass Anforderungen an den Leader gestellt werden, die kaum von einem Menschen erfüllt werden können. Eine Möglichkeit, die vielfältigen Anforderungen an Leader aufzufangen, ist der Einsatz von Leadership Teams, die sich in ihren Fähigkeiten ergänzen (Miles & Watkins 2007).

Leadership Teams sind in der Regel an der Unternehmensspitze institutionalisiert, um eine zu große Konzentration von Macht zu vermeiden. Der klassische Ansatz sieht vor, dass der CEO von einer Vorstandsmannschaft unterstützt wird, deren Mitglieder zuständig sind für die einzelnen Funktionsbereiche oder Geschäftsfelder. Der Gedanke, das Führungsteam in seinen Fähigkeiten komplementär zusammen zu stellen und die Macht gleichmäßig zu verteilen, kam bereits Ende der 80er Jahre auf. Die Vorteile von Executive Teams, die damals gesehen wurden gelten auch heute noch (u.a. Eisenstat & Cohen 1990; Miles & Watkins 2007): Entscheidungen, die von Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Blickwinkeln getroffen werden, sind die qualitativ hochwertigeren, auch wenn sie in manchen Fällen länger dauern. Der Informationsfluss ins und aus dem Unternehmen heraus sowie die Kontakte zum Umfeld sind bei einem Leadership Team breiter und vielfältiger und können von mehreren besser überschaut und interpretiert werden.

Obwohl dieser Gedanke in der Literatur schon länger zu finden ist, scheint die Umstellung auf wahre Leadership Teams bis heute in wenigen Unternehmen konsequent stattgefunden zu haben: Auch wenn ein Team an der Spitze steht, liegt die Entscheidungsgewalt immer noch beim CEO und das Augenmerk auf dessen Leistung anstatt auf der Zusammenstellung des Teams (Miles & Watkins 2007). Kaum ein Unternehmen geht soweit wie z.B. die niederländische Beratungsfirma Twynstra Gudde und ersetzt seinen CEO durch ein 4-köpfiges (erfolgreiches) Leadership Team (Ancona, Malone, Orlokowski & Senge 2007).

Mit ihrer Studie zeigten die Autoren Miles und Watkins (2007), dass komplementäre Führungsteams leistungsfähiger sind als Einzelpersonen oder sich wenig ergänzende Führungsteams. Sie zeigte jedoch auch, dass diese komplementären Teams in den meisten Fällen nicht planvoll zusammen gestellt wurden, sondern sich selbst fanden oder durch wenig gesteuerte Prozesse entwickelten. Miles und Watkins identifizierten vier Säulen dieser komplementärer Leadership Teams:

- 1) Sie teilen eine Vision,
- 2) ihren Mitgliedern werden die gleichen Anreize geboten (d.h. sie werden nicht für die Erreichung widersprüchlicher Ziele belohnt),
- 3) die Mitglieder stehen in ständiger Kommunikation, geben sich Informationen sofort weiter,
- 4) sie haben ein tiefes, gegenseitiges Vertrauen.

Das Potenzial eines komplementären Leadership Teams ist enorm und seine Vorteile können über die bessere Unternehmensführung derart hinausragen, dass Co-Leadership nicht nur an der Unternehmensspitze stattfindet, sondern zum Führungsvorbild für die gesamte Organisation wird – zum Beispiel Goldman Sachs, wo Leadership Teams auch auf Ebenen unterhalb der Unternehmensführung eingesetzt werden (Miles & Watkins 2007).

Die gezielte Zusammenstellung eines Leadership Teams ist schwierig und geht mit der Gefahr einher, dass sich Fähigkeiten oder soziale Rollen überlappen, so dass Wettbewerbssituationen entstehen können. Während Meinungsverschiedenheiten durchaus produktiv sein können um letztendlich zur besseren Entscheidung zu gelangen, behindern unterschiedliche Ideale und Wertvorstellungen die Arbeit (Ward, Lankau, Amason, Sonnenfeld & Agle 2007) und führen sehr wahrscheinlich zur Lähmung.

Gerade das Vertrauen, das die Mitglieder für eine erfolgreiche Zusammenarbeit entwickeln müssen, benötigt Zeit. Diejenigen Unternehmen, die komplementäre Leadership Teams haben, stehen möglicherweise vor der Herausforderung, eine Position aufgrund eines Austritts neu besetzen zu müssen. Je besser ein Team zusammen funktionierte, umso schwieriger wird es, eine der Positionen neu zu besetzen. Bei der Besetzung ist die Abstimmung der sozialen und kognitiven Fähigkeiten wichtiger und schwieriger, als das sich ergänzende Fachwissen, da dieses leichter nachgebessert werden kann (Miles & Watkins 2007). Manche Unternehmen erleichtern den Übergang, indem sie die Nachfolgeplanung weit im voraus machen und so den Nachfolger langsam an die Zusammenarbeit mit dem verbleibenden Leader heran führen; andere tauschen das komplette Team aus – zum Beispiel Johnson & Johnson, wo seit 1976 das Führungsduo immer wieder gemeinsam abgelöst wird.

Auch Ancona und Kollegen (2007) weisen in Richtung der komplementären Leadership und stellen fest, dass die Erwartungen, die in der Literatur an einen perfekten Leader gestellt werden, unmöglich zu erfüllen sind: Sie müssen a) komplexe Themen in sinnvolle Zusammenhänge verwandeln, b) Visionäre sein, die mit ihrer Überzeugungskraft alle für diese Vision begeistern können, c) Strategien in konkrete Handlungspläne umsetzen können und d) zwischenmenschliche Kompetenzen haben, die das Commitment und die Risikobereitschaft der Follower fördern. Je früher der Leader akzeptiert, dass er diesen Anforderungen alleine nicht gerecht werden kann, desto besser ist es für die Organisation. Der gute Leader reflektiert seine eigenen Fähigkeiten und erkennt seine Defizite an; er sucht nach anderen, die seine eigenen Fähigkeiten ergänzen können. Leadership ist eine über die gesamte Organisation und alle Ebenen verteilte Aufgabe und es liegt an den Führungskräften, ein Umfeld zu schaffen, indem sich Menschen gegenseitig in ihren Stärken ergänzen können und ihre Schwächen kompensieren. Das Aufbauen von Beziehungen und das Schaffen von sozialen Netzwerken wird besonders relevant.

4.4 Leadership und Netzwerke

"What differentiates a leader from a manager, research tells us, is the ability to figure out where to go and to enlist the people and groups necessary to get there."

(Ibarra & Hunter 2007: 43)

Die traditionellen Leadership Ansätze haben der Schaffung von Netzwerken keine übergeordnete Bedeutung zugeordnet; sie zeichneten gerne das Bild eines perfekten Leaders, der weder Rat noch Unterstützung von anderen benötigte (Ancona et al. 2007; Ibarra & Hunter 2007). Die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen und Netzwerke aufzubauen, sowohl innerhalb der Organisation als auch nach außen, wird derzeit von vielen Autoren (u.a. Ancona et al. 2007; Gloor 2006; Hill 2007; Ibarra & Hunter 2007; Sull & Spinosa 2007) in unterschiedlichen Kontexten diskutiert und als wichtige Voraussetzung für gute Leadership gesehen.

Mit der stetig wachsenden Bedeutung von Wissen und Information – nicht nur das Ansammeln, sondern auch das Verteilen an die richtigen Stellen – erhält die Schaffung von Netzwerken eine besondere Bedeutung (Ancona et al. 2007). Kooperationen mit anderen Unternehmen, Kunden und anderen Stakeholdern sind für die Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens extrem wichtig geworden (Gloor 2006). Das bedeutet, dass Leader nicht mehr nur das ihnen unterstellte Team, sondern auch andere interne und externe Partner und Entscheidungsträger in die gleiche Richtung lenken müssen, um die Ziele des Unternehmens erreichen zu können; eine Aufgabe, die sich nur mit persönlichen Beziehungen meistern lässt (Sull & Spinosa 2007). Das Netz aus Kontakten, das Unterstützung, Feedback und Informationen zur Verfügung stellt ist für einen guten Leader auch deshalb unverzichtbar. Eine Studie zeigte (Ibarra & Hunter 2007), dass das Netzwerken in den Augen vieler eine negative Konnotation hat und mit der Manipulation und der Ausnutzung anderer in Verbindung gebracht wird. Die Autoren stellen jedoch fest:

„Yet the alternative to networking is to fail – either in reaching for a leadership position or in succeeding at it.“

(Ibarra & Hunter 2007. 41)

Ibarra und Hunter beobachteten das Netzwerkverhalten von Leadern genauer und identifizierten drei Formen von Netzwerken: operationales, persönliches und strategisches Netzwerken. Das operationale Netzwerk dient dazu, unternehmensinterne Kontakte zu schaffen und zu pflegen, das persönliche Netzwerken kommt der eigenen Weiterentwicklung zu Gute und das strategische Netzwerken hilft, künftige Geschäftsstrategien und Stakeholder zu erkennen. Abbildung 4.1 zeigt, wie sich diese unterschiedliche Netzwerkarten auszeichnen und welchem Zweck sie dienen.

	Operationales Netzwerken	Persönliches Netzwerken	Strategisches Netzwerken
Zweck	Effiziente Aufgabenerfüllung, Bereitstellung von Ressourcen.	Unterstützung der persönlichen und beruflichen Entwicklung; Zugang zu Kontakten 2. Grades.	Künftige Prioritäten und Herausforderungen identifizieren, die Unterstützung der Stakeholder sichern.
Ausrichtung / Zeitbezug	Interne und unternehmensnahe Kontakte zur Befriedigung aktueller Bedarfe	Externe Kontakte zur Befriedigung aktueller und zukünftiger Interessen	Interne und externe Kontakte zur Befriedigung künftiger Bedarfe.
Personen und deren Identifikation	Kontaktpersonen sind durch die Organisation des Unternehmens und Art der zu erfüllenden Aufgabe vorgegeben und leicht zu identifizieren	Kontaktpersonen sind weitgehend beliebig wählbar aber nicht immer leicht zu identifizieren.	Kontaktpersonen sind durch strategische Vorgaben und das Umfeld des Unternehmens umrissen, es ist aber nicht immer klar, wer relevant ist.
Netzwerkeigen- schaften	Die Tiefe zählt: Schaffen von engen Arbeitsbeziehungen.	Die Breite zählt: Schaffen von Kontakten, die Kontakte 2. Grades herstellen können.	Der Hebeleffekt zählt: Verknüpfung interner Bedürfnisse mit dem Umfeld durch indirekte Einflussnahme.

Abb. 4.1 Die drei Netzwerktypen

(Eigene Darst. in Anlehnung an Ibarra & Hunter 2007: 43)

Oft kommt auch bei ansonsten guten Netzwerkern das Pflegen von Kontakten, die durch ihre Zugehörigkeit zu anderen Netzwerken zu wichtigen Schlüsselkontakten werden können – das strategische Netzwerken – zu kurz. Häufig begangene Fehler beim Netzwerken sind (Ibarra & Hunt 2007; Sull & Spinosa 2007):

- 1) In schwierigen Zeiten, in denen man die Kontakte am ehesten benötigen würde, werden sie aus zeitlichen Gründen vernachlässigt,
- 2) häufig wird beim Aufbau von Netzwerken der zwischenmenschlichen Chemie mehr Beachtung geschenkt als den strategischen Bedürfnissen,
- 3) die Langzeitinvestition Netzwerk wird zu schnell aufgegeben, wenn kurzfristig keine Erfolge erkennbar sind,
- 4) es werden zwar viele Kontakte aufgebaut, aber die Qualität (der Vertrauensaufbau) wird bei diesen Beziehungen vernachlässigt, so dass das Netzwerk keine Macht besitzt,
- 5) das persönliche Netzwerken wird vernachlässigt, da es nicht in direkter Verbindung mit der Aufgabenerfüllung zu stehen scheint; es wird übersehen, dass gerade diese Form das Potenzial hat, strategische Netzwerken zu schaffen.

Insgesamt wird das Netzwerken als Führungsaufgabe oft vernachlässigt, da sich die Leader zu sehr auf die Zielerreichung und die Führung des Teams konzentrieren und das Netzwerken als Ablenkung von der eigentlichen Arbeit sehen. Anstatt zu delegieren und ihre Zeit ins Netzwerken zu investieren halten viele Führungskräfte an operativen Aufgaben fest (Hill 2007; Ibarra & Hunter 2007). Besonders neu ernannte Leader empfinden das Netzwerken als schwierig, da es viel Zeit und Energie beansprucht, die sie (noch) für die Erfüllung operativer Aufgaben verwenden. Ihnen fehlt es an Unterstützung, wie z.B. Coaching und Mentoring Programmen, die ihnen helfen, ihre Netzwerkaufgabe zu meistern und zu verstehen, dass sie nicht allein durch die Autorität ihrer Position, sondern durch die Schaffung von Netzwerken erfolgreich sein werden (Hill 2007).

Zudem befördern immer noch viele Unternehmen aufgrund von Fachwissen und nicht aufgrund des Potenzials, eine Führungsfunktion erfolgreich ausfüllen zu können (Ibarra & Hunter 2007), zu der die Fähigkeit zum Netzwerken gehört. Nicht nur der Aufbau und die Pflege vertrauensvoller Beziehungen bedarf besonderer sozialer Kompetenz; auch die Fähigkeit, diejenigen Personen zu identifizieren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit künftig für die Zielerreichung relevant sein werden, erfordert Verständnis für komplexe Zusammenhänge und Weitblick.

4.5 Führung von Talenten

Für viele Unternehmen ist Personal die einzige Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die es verpassen, die richtigen Leute zu bekommen, entwickeln und zu binden riskieren ihren Erfolg und Fortbestand. Die meisten Unternehmen haben verstanden, dass der „War for Talent“ in vollem Gang ist und dass es darum geht, die cleversten und kreativsten Köpfe zu rekrutieren. Jedoch alleine die Erhöhung der Anzahl kreativer Köpfe im Unternehmen führt nicht notwendigerweise zu erhofften Leistungssteigerung des Unternehmens. Man muss den Talenten ein Umfeld bereiten, das ihnen Höchstleistung ermöglicht

und in dem sie sich entwickeln können und sie so an das Unternehmen binden (Goffee & Jones 2007). Eine Besonderheit bei den Talentierten – so stellen Goffee und Jones fest – besteht darin, dass sie wissen, dass das Unternehmen ihr Wissen und Fähigkeiten benötigt. Sie können kaum mit klangvollen Jobtiteln und neuen Verantwortlichkeiten gelockt werden und wollen eigentlich gar nicht geführt werden. Die meisten von ihnen fühlen sich als Teil einer externen Experten-Community, die die organisationalen Strukturen des Unternehmens bedeutungslos werden lassen. Sie treiben ihre Karrieren durch Netzwerken voran und erhalten Bestätigung auch über die externen Kontakte. Ihre Bindung ans Unternehmen ist im wesentlichen Führungsaufgabe.

In ihrer Studie zeigten die Autoren, dass effektive Leader die besonders Talentierten anders führen und es ihnen damit gelingt, diese hochmobilen Mitarbeiter zu halten. Gute Leader wissen, dass gute Ideen nicht immer von Projekten des Unternehmens kommen und helfen ihre Talente, persönliche Projekte zu Verfolgen (Beispiele sind u.a. Google und WL Gore, wo die Ingenieure 10-20% ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte verwenden dürfen). Sie benötigen eine sichere Umgebung, die sie zum Experimentieren ermutigt und ihnen Fehler erlaubt. Ein wichtiger Punkt ist die Gewährung von organisationalem Schutz: Talente möchten gerne von der administrativen Maschinerie eines Unternehmens befreit sein. Gute Leader können über ihr persönliches Netzwerk ihre Talente schützen und ihnen Wege durch die Bürokratie ebnen. Je einfacher die Strukturen im Unternehmen sind, je weniger festgeschriebene Regeln bestehen und je besser der Leader sein Netzwerk aufgebaut hat, desto einfacher kann er dieser Anforderung gerecht werden. So wichtig es ist, den Talenten zu bestätigen, dass sie unabhängig und speziell sind, so wichtig ist es aber auch ihnen zu vermitteln, dass sie Teil eines Ganzen sind. Sie müssen erkennen, dass andere Menschen im Unternehmen andere Dinge können, die sie selbst nicht können. Und auch der Leader muss ihnen zeigen, dass er selbst Experte auf einem (anderen) Gebiet ist, ohne die Talente dabei vorzuführen. Die besondere Führung von Talenten stellt die Führungskräfte somit vor eine weitere Herausforderung, der sie gerecht werden müssen, wollen sie zur Zukunftsfähigkeit ihre Unternehmens beitragen.

5 Ein kritischer Blick auf die Praxis

Das Feld der Leadership Forschung ist breit und die diskutierten Themen sind vielfältig; es ist ständig in Bewegung und produziert schier unendliche Literatur. Die Aufgabe der Forschung scheint seit Jahren die gleiche zu sein: Weitermachen – denn am Ziel angekommen ist sie noch nicht. Mit der obigen Darstellung der die Disziplin prägenden Forschungsarbeiten und Modelle konnte deutlich gemacht werden, wie die Suche nach einer Erklärung für das Phänomen gute Führung in immer weiteren Kreisen stattfand. Zunächst war der Leader selbst, dann kamen seine Verhaltensweisen dazu, später die Situationsvariablen. Der Follower, seine Motivation und Fähigkeiten spielen beim Führungsprozess eine Rolle, genauso wie die zwischenmenschliche Beziehung. Dass die Modelle immer komplexer wurden (siehe Full Range of Leadership Model) aber weder eine endgültige Erklärung noch ein Patentrezept für gute Führung gefunden werden konnte, scheint gerade in der populären Literatur zu einem Befreiungsschlag und der Banalisierung des Themas zu führen. Ohne die Bedeutung von Authentizität für gute Führung schmälern zu wollen – einfach nur sich selbst sein scheint keine hinreichende Antwort auf die Führungsfrage. Allzu einfach gehaltenen Konzeptionen von Führung sind die Worte von Fredmund Malik entgegen zu halten:

"Das Thema gehört zu den schwierigsten; es ist ein Minenfeld. Ich meine, dass die Bedeutung von Leadership für jede Organisation und für die Gesellschaft als Ganzes eine gründliche Befassung erfordert und keinen Dilettantismus verträgt."

Fredmund Malik

(Bruch & Behse 2006: 285)

Die vorgestellten Modelle werfen durchaus Fragen bezüglich ihrer Praktikabilität auf, was am derzeit dominierenden Modell der Transformational Leadership kurz illustriert werden soll: Angenommen, dem Unternehmen gelingt es, eine Führungskraft mit dem Potenzial eines Transformational Leaders zu identifizieren (die richtigen Messinstrumente liegen vor), zu rekrutieren (die richtigen Anreize können geboten werden) und so lange zu binden und entwickeln (die richtigen Leadership-Entwicklungsprogramme sind implementiert), bis er schließlich eine Führungsposition wahrnimmt. Dem Leader gelingt es zu unterscheiden, in welcher Situation er welchen der fünf Führungsbausteine anwendet: Laissez-Faire liegt in seiner Hand und die Strukturen und Prozesse, die für Passive und Active Management by Exception notwendig sind, sind bereit gestellt. Er möchte Transactional Leadership anwenden und mit dem Mitarbeiter vereinbaren, welche Belohnung er für welche Leistung gewährt. Eine Auswahl an Anreizinstrumenten stellt ihm die Organisation bereit. Aber ist dieses Instrument, das den Bedürfnissen des jeweiligen Mitarbeiters entspricht auch dabei? Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine formlose und unstrukturierte Befragung¹ von HR-Fachleuten durchgeführt, die keinesfalls als repräsentativ gelten kann, aber dennoch eine Richtung aufzeigt. Auf die Frage, was sie derzeit als größte Herausforderung im Bereich Personalführung sehen, nannten viele die unterschiedlichen Erwartungen an Arbeit, Arbeitsverhältnisse und Anreizsystemen der Mitarbeiter:

¹ Die Befragung fand in einem internationalen Diskussionsforum für Mitglieder der Society for Human Resource Management im Juni 2007 statt; 24 Antworten wurden abgegeben.

“This is the first time that we have had 4 generations in the workplace: Baby Boomers, X, Y and Millennium. Compensation studies show that each has its own unique satisfiers and motivators.... Designing total compensation programs for the multi-generational and multi-cultural workforce is a big challenge.”

Sicherlich gibt es Unternehmen, die dieser Herausforderung bereits erfolgreich begegnen und dem Leader die adäquaten Anreizinstrumente zur Verfügung stellen.

Um das Szenario fortzuführen: Der Leader kann die Transactional Leadership also nutzen und von ihr ausgehend eine Vertrauensbasis schaffen, die ihm schließlich die Transformational Leadership ermöglicht – sofern der Mitarbeiter lange genug bleibt. Personalbindung ist ein wichtiges Thema und eines der Ziele von guter Führung. Doch um Fluktuationen in der Auftragslage abzufangen greifen Unternehmen zunehmend auf geleastes Personal zurück; dies gilt nicht nur für ungelernte Hilfskräfte, auch Facharbeiter oder Bankkaufleute werden ausgeliehen; sie arbeiten zu anderen Konditionen als die feste Belegschaft und sollen auch gar nicht an das Unternehmen gebunden werden. Können und sollen diese Mitarbeiter transformational geführt werden? Oder ist transformationale Führung nur für einen Teil der Belegschaft gedacht? Auf der anderen Seite stehen die besonderen Talente, die für das Unternehmen sehr wichtig sind und die einer anderen Führung bedürfen als der Großteil der Belegschaft. Sollen diese nun eine offensichtliche Sonderbehandlung erfahren? Wie wirkt sich ein Führungsverhalten, das in Klassen unterscheidet, auf die Organisation insgesamt aus?

Die Erwartungen, die sich an Führung als Motor für den Unternehmenserfolg knüpfen, sind hoch; die Fragen zu effektiver Führung, die noch nicht beantwortet wurden, sind vielfältig. Soviel Ernüchterung die nachstehende Feststellung von Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton auslösen kann, soviel Zuversicht kann sie geben, dass auch ohne ein perfektionistisches Führungsmodell unternehmerischer Erfolg möglich sein kann.

„...although leaders do have some impact, their actions rarely explain more than 10 percent of the differences in performance between the best and the worst organizations and teams. More recent studies confirm that the link between leadership and performance is modest...Leadership certainly matters. But the belief that leaders have massive influence over performance turns out to be a half-truth.”

(Pfeffer & Sutton 2006)

Literaturverzeichnis

- Ancona, D.; Malone, T.; Orlikowski, W.; Senge, P. (2007): In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 2, S. 92–100.
- Antonakis, J.; Cianciolo, A. T.; Sternberg, R. J. (2004): The nature of leadership. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.
- Argyris, C. (1991): Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69, S. 99-109.
- Avolio, B. J. (2000): Full leadership development. Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks: Sage Publ.
- Avolio, B. J.; Bass, B. M. (2002): Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ayman, R. (2004): Situational and Contingency Approaches to leadership. In: Antonakis, J.; Cianciolo, A.; Sternberg, R. (Hg.): The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York, London: Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (Hg.) (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publ.
- Bass, B. M. (1997): Does the transactional- transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, S. 130-139.
- Bass, B. M.; Stogdill, R. M. (1990): Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press.
- Barling, J.; Weber, T.; Kelloway, E.K. (1996): Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, S. 827-832.
- Baum, R. J.; Dutterer, I. C.; Locke, E. A.; Kirkpatrick, S. A. (1998): A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. Hg.: Robert H. Smith School of Business: [http://bmgt1-notes.umd.edu/Faculty/KM/papers.nsf/6de61a84f4107c9d852567f2006c7c0e/eebcbcea76c1a21c85256a4f0058756d/\\$FILE/vision.pdf](http://bmgt1-notes.umd.edu/Faculty/KM/papers.nsf/6de61a84f4107c9d852567f2006c7c0e/eebcbcea76c1a21c85256a4f0058756d/$FILE/vision.pdf), Stand Juni 2007
- Behling, D.; Starke, F. A. (1973): The postulates of expectancy theory. *Academy of Management Journal*, 16, S. 373-388.
- Bennis, W. G.; Nanus, B. (1985): Leaders. The strategies for taking charge. New York: Harper.
- Blake, R. R.; Mouton, J. S. (1964): The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R.; Mouton, J. S. (1978): The New Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R.; Mouton, J. S. (1985): The Managerial Grid III. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R.; McCauley, A. A. (1991): Leadership dilemmas – Grid Solutions. Houston: Gulf Publishing.
- Block, J. (1995): A contrarian view of the five factor approach to personality description. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117, S. 187-215.
- Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager. New York: John Wiley.
- Bruch, H.; Behse, M. (2006): Leadership - Best Practices und Trends. Wiesbaden: Gabler.

- Bryman, A. (1992): Charisma and leadership in organizations. London: Sage.
- Burns, J. MacGregor (1978): Leadership. New York: Harper & Row.
- Cantor, N.; Kihlstrom, J. F. (1987): Personality and social intelligence. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cianciolo, A.; Antonakis, J.; Sternberg, R. (2004): Practical Intelligence and leadership: Using experience as a mentor. In: Day, D. (Hg.) Leader development for transforming organizations. Growing leaders from tomorrow. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A. (1989): The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (1987): Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, S. 637-647.
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (1994): Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452. .
- Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (1998): Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cox, C.J.; Cooper, C.L. (1989): High flyers: An anatomy of managerial success. Oxford: Basil Blackwell.
- Danserau, F.; Graen, G.B.; Haga, W. (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, S. 46-78.
- Day, D. V. (2004): Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dechant, K. (1990): Knowing how to learn: The neglected management ability. *Journal of Management Development*, 9, S. 40-49.
- Digman, J. M. (1990): Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 4, S. 417-440.
- Downton, J. V. (1973): Rebel leadership. Commitment and charisma in the revolutionary process. New York: Free Press.
- Drucker, P. F. (1998): The Leader of the Future. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dvir, T.; Eden, D.; Avolio, B. J.; Shamir, B. (1999): Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Forschungspapier, vorgestellt beim SIOP Meeting, Atlanta.
- Eisenstat, R. A.; Cohen, S. G. (1990): Summary: Top management groups. In: Hackmann, J. R. (Hg.): Groups that work and those that don't. San Francisco: Jossey-Bass
- Evans, M. G. (1970): The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, S. 277-298.
- Fiedler, F. E. (1964): A contingency model of leadership effectiveness. In: Berkowitz, L. (Hg.): Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967): A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1971): Leadership. Morristown: General Learning Press.
- Fiedler, F. E. (1993): The leadership situation and the black box in contingency theories. In: Chemers, M. M.; Ayman, R. (Hg.): Leadership, theory, and research: Perspectives and directions. New York: Academic Press.

- George, W. (2003): Authentic leadership. Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, W.; Sims, P.; McLean, A.; Mayer, D. (2007): Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 2, S. 129–138.
- Gloor, P. A. (2006): Swarm creativity. Competitive advantage through collaborative innovation networks. New York: Oxford University Press.
- Goffee, R.; Jones, G. (2007): Leading clever people. *Harvard Business Review*, 3, S. 72–79.
- Goleman, D. (1995): Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books.
- Graen, G. B.; Cashman, J. F. (1975): A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In: Hunt, J.; Larson, L (Hg.): Leadership frontiers. Kent: Kent State University Press.
- Graen, G. B.; Uhl-Biel, M. (1995): Relationship-based approaches to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-domain approach. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hemphill, J. K.; Coons, A. E. (1957): Development of the leader behavior description questionnaire. In: Stogdill, R.M.; Coons, A.E. (Hg.): Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University.
- Hill, L. A. (2007): Becoming the Boss. *Harvard Business Review*, 1, S. 49–56.
- Hogan, R. J.; Curphy, G. J.; Hogan, J. (1994): What we know about personality: Leadership and effectiveness. *American Psychologist*, 4, S. 439-504
- Hough, L. M. (1992): The Big Five personality variable – construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, S. 139-155.
- House, R. J. (1971): A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, S. 321-328.
- House, R. J. (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J.; Larson, L (Hg.): Leadership: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996): Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, S. 323-352.
- House, R. J.; Dressler, G. (1974): A path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In: Hunt, J.; Larson, L (Hg.): Contingency approaches in leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J.; Mitchell, R. R. (1974): Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, S. 81-97.
- House, R. J.; Howell, J. M. (1992): Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108
- Ibarra, H.; Hunter, M. (2007): How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 1, S. 40–47.
- Jacobs, T. O.; Jaques, E. (1987): Leadership in complex systems. In: Zeidner, J. (Hg.): Human productivity enhancement: Organizations, personnel, and decision making. New York: Praeger.
- Kaplan, R. S. (2007): What to ask the person in the mirror. *Harvard Business Review*, 1, S. 87–95.

- Katz, D.; Kahn, R. L. (1952): Some recent findings in human-relations research in industry. In: Swanson, E.; Newcomb, T.; Hartley, E. (Hg.): *Readings in social psychology*. New York: Holt.
- Kets De Vries, M. F. R.; Miller, D. (1985): Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38, S. 583-601.
- Kirkpatrick, S. A.; Locke, E. A. (1991): Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, S. 48-60.
- Kirkpatrick, S. A.; Locke, E. A. (1996): Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 31, S. 36-51.
- Kotter, J. P. (1990): *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press; Collier Macmillan.
- Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (1987): *The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Kuhnert, K. (1994): *Developing People Through Delegation*. In: Bass, B. M. (Hg.): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publ.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 71, S. 402-410.
- Lowe, K. B.; Kroeck, K. G.; Sivasubramaniam, N. (1996): Effectiveness of correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, S. 385-425.
- Mann, R. D. (1959): A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, S. 241-270.
- Mayer, J. D.; Salovey, P. (1997): *What is emotional intelligence: Implications for educators*. In: Salovey, P.; Sluyter, D. (Hrsg.): *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*. New York: Basic Books.
- McCall, M. W.; Lombardo, M. M. (1983): *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- McCauley, C. D.; Lombardo, M. M. (1990): *Benchmarks: An instrument for diagnosing managerial strengths and weakness*. In Clark, C.E.; Clark, M.B. (Hg.): *Measures of leadership*. West Orange: Leadership Library America.
- McClane, W.E. (1991): Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Groups & Organization Studies*, 16, S. 102-113.
- Miles, S. A.; Watkins, M. D. (2007): The Leadership Team. *Harvard Business Review*, 4, S. 90-98.
- Miner, J. B. (1975): The uncertain future of the leadership concept: An overview. In: Hunt, J. G.; Larson, L. L. (Hg.): *Leadership frontiers*. Kent: Kent State University Press.
- Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Morrison, M. (2007): The very model of a modern senior manager. *Harvard Business Review*, 1, S. 27-39.
- Northouse, P. G. (2001): *Leadership. Theory and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2006): *Leadership. Theory and practice*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Osborn, R. G. (1974): Discussant comments. In: Hunt, J.; Larson, L (Hg.): Contingency approaches in leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Ozaralli, N. (2003): Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development*, 5/6, S. 335–345.
- Peters, L. H.; Hartke, D. D.; Pohlmann, J. T. (1985): Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunt. *Psychological Bulletin*, 97, S. 274-285.
- Pfeffer, J.; Sutton, R. (2006) : The Half-Truths of Leadership. Hg.: Stanford Graduate School of Business: http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0605/feature_leadership.html, zuletzt geprüft am 12.06.2007.
- Pundt, A.; Böhme, H.; Schyns, B. (2006): Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3, S. 108–120.
- Quinn, R. (2005): Moments of greatness: Entering the fundamental state of leadership. *Harvard Business Review*, 7.
- Roberts, N. C.; Bradley, R. T. (1988): Limits of charisma. In: Conger, J. A.; Kanungo, R. N. (Hg.): Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rowold, J.; Heinitz, K. (2007): Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CSK. *Leadership Quarterly*, 2, S. 121–133.
- Sashkin, M. (2004): Transformational leadership approaches. In: Antonakis, J.; Cianciolo, A.; Sternberg, R. (Hg): The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schriesheim, C. A.; Castro, S.; Cogliser, C. C. (1999): Leader-member exchange research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures. *Leadership Quarterly*, 10, S. 63-113.
- Schriesheim, C. A.; Kerr, S. (1977): Theories and measures of leadership: A critical appraisal. In: Hunt, J.; Larson, L (Hg.): Leadership: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Schein, E. H. (1992): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schönhals, M. (2006): Was ist gute Führung? *Personalführung*, 8, 78-81.
- Shamir, B.; House, R. N.; Arthur, M. B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, S. 1-17.
- Shamir, B.; Howell, J. M. (1999): Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, S. 257-283.
- Stogdill, R. M. (1948): Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, S. 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974): Handbook of leadership. A survey of theory and research. New York: Free Press.
- Strube, M. J.; Garcia, J. E. (1981): A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency mode of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, S. 307-321.
- Sull, D.; Spinosa, C. (2007): Promise-based management. *Harvard Business Review*, 4, S. 79–86.
- Tichy, N. M.; Devanna, M. A. (1986): The transformational leader. New York: John Wiley.
- Vroom, V. H. (1964): Work and motivation. New York: John Wiley.

- Ward, A. J.; Lankau, M. J.; Amason, A. C.; Sonnenfeld, J. A.; Agle, B. R. (2007): Improving the performance of top management teams. *MIT Sloan Management Review*, Spring, S. 85–90.
- Weber, M. (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*. In: Winckelmann, J. : *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5., rev. Aufl., Tübingen: Mohr-Siebeck, 2002.
- Weinert, A.; Scheffer, D. (2006): Früherkennung und Förderung von Führungstalent - zum Entwicklungsstand des "Revidierte Deutschen CPI". *.zfo Zeitschrift für Führung und Organisation*, 1, S. 17–23.
- Wofford, J. C.; Liska, L. Z. (1993): Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19, S. 858-876.
- Yammarino, F. J. (1993): Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *Leadership Quarterly*, 4, 379-382.
- Yammarino, F. J. (1994): Indirect Leadership. Transformational Leadership at a Distance. In: Bass, B. M. (Hg.): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publ.
- Yukl, G. A. (2002): *Leadership in organizations*. 5. ed. Upper Saddle River: Pearson, Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J.; Kemp, C.; Bader, P. (2004): Leader traits and attributes. In: Antonakis, J.; Cianciolo, A.; Sternberg, R. (Hg.): *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zaleznik, A. (1977): Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.