

Reaktionen auf das nachlassende Interesse an der staatlich geförderten Beteiligung am Produktivkapital

Die Akzeptanz der staatlich geförderten Produktivkapitalbeteiligung unter den Arbeitnehmern war aus verschiedenen Gründen nie besonders stark ausgeprägt. In jüngerer Zeit hat das Interesse daran noch weiter nachgelassen.

Die zurückgehende Beteiligungsbereitschaft regte einzelne Unternehmen an, eigenständige, auf ihre spezifischen Bedingungen stärker zugeschnittene Programme zu entwickeln. Teilweise wurde dabei das in den USA schon seit langem praktizierte Employee Stock Ownership Program – meist einfach ESOP genannt (Schanz 1987) – auf deutsche Verhältnisse übertragen. Wesentliche Unterschiede zur 'klassischen' Form der Beteiligung in Gestalt von Belegschaftsaktien bestehen in der kürzeren Laufzeit, einem geringeren Eigenmittelanteil und ggf. auch in der Kurssicherung der Aktien (Heigl/Scholand 1999, S. 28).

Beginnend 1995, ist diesen Weg beispielsweise die Continental AG mit ihrem Mitarbeiterprogramm Conti 100 gegangen (Löschner/Schuster 1996; Fiedler-Winter 1999). Ziel war es, Identifikations- und Motivationseffekte zu erreichen sowie die Beteiligung der Mitarbeiter an Eigenkapital von einem Prozent auf (langfristig) fünf Prozent zu erhöhen. Das Unternehmen bot allen Mitarbeitern an, 100 Aktien zum (damaligen) Börsenkurs zu beziehen. Sie mussten dafür zunächst nur 20 Prozent des dafür benötigten Kapitals aufbringen. Die restlichen 80 Prozent konnten mit Hilfe eines Ihnen gewährten Darlehens finanziert werden, das nach zwei Jahren durch Einmal- oder durch Ratenzahlung zu tilgen war.

Bei einem anfänglichen Kapitaleinsatz von nur 20 Prozent ergab sich sowohl bei den Dividendenzahlungen als auch bei den Kurssteigerungen ein fünf-facher Hebeleffekt. Die Bindungsdauer betrug lediglich zwei Jahre. Über diese Sperrfrist hinweg war der Kurs gesichert, d.h. keinen Schwankungen ausgesetzt. Zunächst nur zögerlich angenommen, übertraf die Beteiligung am Mitarbeiterprogramm Conti 100 das parallel laufende Belegschaftskriterienprogramm 1998 bereits um etwa das Fünffache.

Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass – etwa in Gestalt von Aktienoptionsplänen nicht nur für Führungskräfte, sondern für sämtliche Mitarbeiter – auf diesem Gebiet noch viele Innovationen zu beobachten sein werden. Begünstigt werden dürfte dieser Prozess durch die Gewöhnung großer Teile der Bevölkerung an die Aktie als Instrument privater Vermögensbildung und Altersvorsorge.

in: Stanz, J. (2000),
Personale Wirtschaftslernen
Lebendige Arbeit im
Verlaufsprozess
3. Aufl.
München 2000

Kapitel 23:
Personalführung
Verlaufsprozess
3. Aufl.
München 2000

Einführung

Führung, von der dieses Kapitel handelt, ist ein universelles Phänomen; wie die Technik gewissemaßen ein Wegbegleiter der Menschheit. Ihre Spuren reichen sogar noch wesentlich weiter zurück. Schenkt man den Beobachtungen von Tierpsychologen, -soziologen und -ethologen Glauben, dann besteht Anlass, auch im Tierreich von 'echten Führungsverhältnissen' auszugehen. Offensichtlich ist es so, dass alle gesellschaftsbildenden Lebewesen Anführer benötigen (Kets De Vries 1998, S. 19).

Das ist auch nicht weiter verwunderlich, denn hier wie dort lässt sich ein "Motiv der Aufgabenbewältigung" (Bernsdorf 1972, S. 260) identifizieren: Werden Aufgaben von Mehrheiten – im Weiteren wird von Personalmehrheiten ausgegangen – erfüllt, so bedarf es dazu steuernder, koordinierender und auch überwachender Impulse. (Auf die Besonderheit, dass die genannten Impulse nicht nur von Personen, sondern auch von Führungsstrukturen ausgehen können, ist später einzugehen.)

Führung ist gleichzeitig ein der Mythenbildung sehr stark entgegenkommendes Phänomen; ein Phänomen, das von der Aura des Mythischen umgeben ist. Das hängt hauptsächlich wohl damit zusammen, dass Führern häufig Eigenschaften zugeschrieben werden, die sie von ihren Gefolgsleuten deutlich abheben: Sie sind Retter aus verfahrenen Situationen; Helden, die widrigen Verhältnissen trotzen; Tarnmenschen allemal; Leute mit zukunftsweisenden Visionen ... – Wer meint, dass dies eine etwas unzeitgemäße Beschreibung ist, der braucht lediglich einige der überaus zahlreichen Publikationen über Gründer oder Retter von Unternehmen zur Hand zu nehmen, und es kommt auch nicht von ungefähr, dass in der Wirtschaft (und erst recht in der Politik) immer wieder Führungsbedarf diagnostiziert wird – vor allem in Phasen rapider Veränderungen oder in Krisenzeiten.

Von derart herausragenden Führungspersönlichkeiten handeln die folgenden Ausführungen allerdings bestenfalls am Rande. Sie befassen sich vielmehr überwiegend mit den (personenbezogenen) Aufgaben von Vorgesetzten, die zudem in vielen Fällen gleichzeitig Untergebene und damit Träger von zwei Rollen sind.

Weniger dem Erfolg aufklärerischen Bemühens als der gewandelten Arbeitswelt und situativen Notwendigkeiten ist zuzuschreiben, dass Führung heute

nur in Ausnahmefällen mit einem stark direktiven Vorgehen in Verbindung gebracht wird. Man kann daher mit einiger Berechtigung sagen, dass mittlerweile das 'menschliche Gesicht' der Personalführung in den Vordergrund gerückt ist – was aber keineswegs heißt, dass auf eine sachbezogene Führung verzichtet werden könnte.

Dass Führung nicht nur ein ziemlich komplexes und facettenreiches, sondern auch ein intellektuell attraktives Phänomen zu sein scheint, lässt sich der Vielzahl an Theorien entnehmen, die im Laufe der Zeit entwickelt wurden. Sie können (und müssen) hier nicht ausführlich vorgestellt werden. Für das generelle Verständnis von Führung ist es dagegen nach wie vor wesentlich, mit Führungstheoretischen Grundpositionen vertraut gemacht zu werden, auch wenn es heute kaum jemanden gibt, der sie – sei es nun in Gestalt des eigenschaftstheoretischen oder des situationstheoretischen Ansatzes – 'in Reinkultur' vertritt. Elemente davon muss aber jede aussagefähige und erklärende Führungstheorie enthalten.

Auch an einer (kurzen) Erörterung, welche Führungsstile im Prinzip praktiziert werden können, kommt man nicht vorbei – obwohl das Ergebnis letzten Endes eher dürftig ist. Nicht umsonst hat sich die Forschung den verschiedenen Dimensionen des Führungshandelns zugewandt, wobei die grundlegende Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sich als besonders fruchtbar erwiesen hat. Bereits die Überlegung, dass sich das Tätigkeitsspektrum in der modernen Arbeitswelt gewandelt hat, führt zu dem Ergebnis, dass Aufgabenorientierung neue Facetten zu berücksichtigen hat. Dasselbe gilt im Hinblick auf Mitarbeiterorientierung – und dies vielleicht sogar in verstärktem Ausmaß. Wie wohl bei keinem anderen Bereich personalwirtschaftlichen Gestaltens und Handelns zeigt sich bei der Führung, dass es, soll sie erfolgreich praktiziert werden, eines hohen Maßes an emotionaler Kompetenz bedarf. Letztere ist unter anderem eine Grundlage für Empathiefähigkeit, ohne die Mitarbeiterorientierung nicht auskommt.

Schließlich sind Instrumente der Personalführung darzustellen, soweit sie die unmittelbare Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung betreffen. Dabei handelt es sich einerseits um Führungsgrundsätze, andererseits um das Mitarbeitergespräch. Dass in einem erweiterten Sinn auch das Entgelt, Zielvorgaben, Stellenbeschreibungen und Vieles mehr führungsrelevant sind und als Führungsinstrumente gedeutet werden können, wird damit nicht übersehen (vgl. hierzu die Ausführungen in vorangehenden Kapiteln).

Eindeutend wird auf grundlegende Merkmale der Personalführung eingegangen: welche Führungsaktivitäten sich unterscheiden lassen; was der allgemeine Zweck von Führung ist und weshalb es zu ihrer Ausübung sozialer Macht bedarf; ferner auf Erwartungen, die Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten bezüglich der Wahrnehmung von Führungsaufgaben haben.

23.1 Allgemeines zur Personalführung

Durch Führung, so schwingt es in der Alltagssprache mit, soll etwas nicht nur wahllos angestoßen, sondern gezielt in Bewegung gebracht oder in Bewegung gehalten werden. Insofern ist Führung zielgerichtetes Einflusshandeln.

Dieses Begriffsverständnis ist so umfänglich, dass es neben der Führung von Menschen ebenso die Führung von Institutionen – also auch Unternehmensführung – umfasst. Auf Letztere muss in diesem Kapitel allerdings nicht eingegangen werden. Die Überlegungen können sich auf Menschenführung – auf zielgerichtetes soziales Einflusshandeln – konzentrieren.

Allerdings ist auch diese Charakterisierung noch zu allgemein. Menschenführung wird dort zur Personalführung, wo sich das zielgerichtete soziale Einflusshandeln im Kontext von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen vollzieht. Der Führungsanspruch richtet sich in diesem Fall auf lebendige Arbeit.

Eine interpersonelle Angelegenheit ist Führung in dem Sinn, dass es dazu auf der einen Seite eines 'Führers' bzw. eines Vorgesetzten, auf der anderen Seite mindestens eines 'Geführten' bzw. eines Mitarbeiters bedarf. Weil einem Vorgesetzten meist mehrere Mitarbeiter unterstellt sind, wird Führung in der Regel als Gruppenphänomen betrachtet. Aber auch die dyadische Beziehung zwischen Vorgesetztem und einzeltem Mitarbeiter verdient Interesse (vgl. hierzu Graen/Scandura 1987). Bezüglich des so genannten Mitarbeitergesprächs und seiner Gestaltung (vgl. Abschnitt 23.4.2) ist dies besonders offensichtlich.

Damit sind einige Begriffe eingeführt, die im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen oder die den Weg zu anderen Begriffen weisen, die für das Verständnis der Personalführung von Bedeutung sind. Dabei liegt es nahe, sich zunächst mit den Hintergründen für die Entstehung von Personalführungsbedarf zu befassen und dabei grundlegenden Führungsaktivitäten zu identifizieren (Abschnitt 23.1.1).

Wenn Führung später als intendierte Verhaltensbeeinflussung interpretiert wird, so rücken die verschiedenen Machtgrundlagen in den Vordergrund (Abschnitt 23.1.2). Werden schließlich die Erwartungen von Mitarbeitern gegenüber ihren Vorgesetzten analysiert, dann zeichnen sich gewisse Schlüsselstrukturen des Führungshandelns ab (Abschnitt 23.1.3).

23.1.1 Grundlegende Führungsaktivitäten

Führung – gemeint ist damit in der Regel Personalführung – wird in Teilen der Literatur als eine Beziehung interpretiert, in der eine Person eine oder mehrere andere Person(en) bei der Durchführung einer gemeinsamen Aufgabe anweist,

koordiniert und überwacht (Fiedler 1965, S. 115). Damit ist sowohl das Ziel von Führungsaktivitäten – Erledigung gemeinsamer Aufgaben – als auch der interpersonelle Aspekt angesprochen.

Wird dieses Begriffsverständnis zu Grunde gelegt, dann ist Führung eine Folge von Anweisungs-, Koordinations- und Überwachungsbedarf bei der Aufgabenerledigung. Führung, so ist zu folgern, ist immer dann bzw. nur dort notwendig, wenn oder wo Selbststeuerungsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitern nicht ausreichen. Die diversen Führungsaktivitäten füllen dann diese Lücke.

Informieren – Instruieren – Motivieren

Wird der Logik dieser sich hier abzeichnenden 'Lückentheorie' (vgl. hierzu ausführlicher Türk 1986) gefolgt, dann kommt man gegenüber Anweisung, Koordination und Überwachung zu einem etwas anderen Katalog grundlegender Führungsaktivitäten: Führungsbedarf entsteht aufgrund von Defiziten im Kennen, im Können und/ oder im Wollen der Mitarbeiter. Grundlegende Personalführungsaktivitäten wären dann Informieren, Instruieren und Motivieren, denn

- fehlendes Kennen signalisiert Informationsbedarf,
- fehlendes Können zieht Instruktionsbedarf nach sich,
- fehlendes Wollen schließlich lässt Motivationsbedarf entstehen.

Kontrolle als Führungsaktivität ist in dieser Aufzählung insofern enthalten, als es dabei um Handlungen geht, "die der Vorgesetzte durch Soll-Ist-Vergleich vollzieht; wenn dieses Kontrollieren Steuerungsmaßnahmen in Bezug auf das Mitarbeiterverhalten nach sich zieht, wird dies entweder ein Informieren, ein Instruieren oder Motivieren sein ..." (Türk 1986, S. 105).

Auch das koordinierende Tätigwerden von Vorgesetzten lässt sich als Folge fehlenden Kennens, Könnens oder Wollens der Mitarbeiter interpretieren, worauf diese Lücken in konkreten Situationen auch immer zurückzuführen sein mögen. Immerhin wäre es ja möglich, dass sich der bei der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben anfallende Koordinationsbedarf auch auf dem Wege einer direkten Abstimmung angemessen befriedigen lässt, also ohne dass es dazu eines Vorgesetzten bedarf.

Derartige Überlegungen zeigen nebenbei, dass von einer generellen Normendigkeit zur Personalführung nicht ohne weiteres ausgegangen werden kann. Die Lücke, von der oben die Rede war, kann ggf. auch auf andere Weise geschlossen werden. Dieser Gedanke, der später weiter zu verfolgen sein wird, spielt – die Bezeichnung deutet es an – im Rahmen der Theorie der Führungssubstitution eine zentrale Rolle (vgl. Abschnitt 23.2.4).

23.1.2 Führung als intendierte Verhaltensbeeinflussung

Durch Informieren, Instruieren und Motivieren suchen Vorgesetzte auf das Verhalten der ihnen weisungsmäßig unterstellten Mitarbeiter Einfluss auszuüben. Führung, so wurde einleitend gesagt, ist zielgerichteteres Einflusshandeln bzw., wie hier hinzugefügt werden soll, intendierte Verhaltensbeeinflussung. Einfluss kann nur auf der Grundlage von (sozialer) Macht ausgeübt werden, und das heißt dann letzten Endes: "Führung ist Machtausübung und die Führungsqualität – die gut, ineffektiv oder destruktiv sein kann – hängt von der Fähigkeit des betreffenden Individuums ab, seine Macht zu handhaben" (Kets De Vries 1998, S. 39).

Gemäß einer häufig zitierten Formulierung bedeutet Macht jede Chance, "innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht" (Weber 1956, S. 28). Dabei ist Macht ein wesentlich subtileres Phänomen, als die Webersche Definition im ersten Moment vermuten lässt. Sie tritt vielfach keineswegs in jener offenen Form zutage, die sich als Anwendung von Gewalt äußert. Es gibt auch ausgesprochen 'verdeckte' Formen der Machtausübung, die weder den handelnden noch den betroffenen Personen zwangsläufig auch immer als solche bewusst werden müssen. Macht ist aus sozialer Beziehungen nicht wegzudenken. Macht zu erlangen und sie ggf. auch auszuüben ist ein starkes Verhaltensmotiv. Untersuchungen zum Machtbedürfnis belegen dies (Atkinson 1958). Über Macht zu verfügen kann zu einer Sucht werden, von der loszukommen schwer ist. Kein Abschied auf der Welt, so der französische Staatsmann Charles Maurice de Talleyrand, falle schwerer als der von der Macht. Daher wird sie in der Regel auch nicht gern geteilt, was einen Spötter zu einer Parodie auf einen schon etwas älteren Schlagertext veranlasst hat: An der Macht ist der Mensch so gem allaine...

Grundlagen sozialer Macht

Macht kann auf ganz unterschiedlichen Fundamenten gründen. In der folgenden Passage klingt Einiges davon an, was im Folgenden dann näher zu betrachten sein wird:

"Die Quellen der Macht eines Führers liegen in hohem Maße in der hierarchischen Autorität, die er der Organisation verdankt, und seiner eigenen beruflichen Kompetenz, seiner Fähigkeit zu abstraktem Denken, seiner Vision und seiner Phantasie, seiner Fähigkeit, konstruktive interpersonale Beziehungen aufzubauen, sowie persönlichen Eigenschaften wie Charisma, Humor und Entschlossenheit. Aber noch eine weitere Eigenschaft ist erforderlich: ein Gefühl für die eigene Stärke" (Kets De Vries 1998, S. 39).

Bei Max Webers Unterscheidung von drei reinen Typen legitimer Herrschaft (Weber 1973, S. 151 ff.) handelt es sich um einen Ordnungsversuch, der teilweise auch bei der Klassifizierung von Führungsstilen Verwendung finden

kann (vgl. Abschnitt 23.3.1). Legale Herrschaft beruht dabei auf der Überzeugung, dass Regeln oder Satzungen einzelnen Personen das Recht auf Machtausübung zusprechen. "Gehorcht wird", so Weber, "nicht der Person, kraft deren Eigenrecht, sondern der gesetzten Regel, die dafür maßgebend ist, wem und inwieweit ihr zu gehorchen ist. Auch der Befehlende selbst gehorcht, indem er einen Befehl erlässt", und Weber fügt hinzu, dass unter den Typus der legalen Herrschaft auch "das Herrschaftsverhältnis im privaten kapitalistischen Betrieb" (Weber 1973, S. 152) fällt.

Dagegen gründet traditionelle Herrschaft, deren reinste Ausprägung patriarchalische Herrschaft ist, auf dem Glauben "an die Heiligkeit der von jeder vorhandenen Ordnungen und Herrschaftsgewalten"; charismatische Herrschaft schließlich auf außergewöhnlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, Charisma eben. Erwähnt werden insbesondere "magische Fähigkeiten, Offenbarungen oder Haldentum, Macht des Geistes und der Rede" (Weber 1973, S. 154 und S. 159). Später wird sich zeigen, dass im Unterschied zur patriarchalischen der charismatischen Führung heute in Theorie und Praxis beträchtliche Aufmerksamkeit gewidmet wird (vgl. Abschnitt 23.2.3).

Zumindest teilweise erscheint Webers Ausdrucksweise heute ein wenig veraltet, so dass es gelegentlich schwer fällt, seine Charakterisierungen als treffende Beschreibungen der gegenwärtigen Erfahrungswelt zu akzeptieren. Dennoch ist nach wie vor von legalen Herrschaftsformen im Weberschen Sinn auszugehen, auch wenn in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen neben den von der Aufbauorganisation legitimierten Unter- und Überordnungsverhältnissen andere Formen der Ausübung von Einfluss eine Rolle spielen.

Leichter erkennbare Bezüge sowohl zur Theoriebildung als auch zur heutigen Erfahrungswelt weist jene Klassifizierung von Machtgrundlagen auf, bei der zwischen

- Belohnungsmacht,
- Bestrafungsmacht,
- legitimierter Macht,
- Referenzmacht und
- Expertenmacht

unterschieden wird (French/Raven 1968).

Erstere, die Belohnungsmacht, gründet sich auf die Wahrnehmung der zu beeinflussenden Person, dass eine andere Person über Möglichkeiten verfügt, sie in irgendeiner Weise zu belohnen – wozu auch das Aussetzen von Bestrafungen zu zählen ist. Diese Form der Machtausübung spielt in der Welt der Arbeit selbstverständlich eine beträchtliche Rolle, denn Vorgesetzte kontrollieren eine ganze Reihe potenzieller Gratifikationen. Im Licht des Weg-Ziel-Ansatzes (vgl. die Abschnitte 4.2.2 und 23.2.3) interpretiert bedeutet dies, dass

sie über die Wege bestimmen, die Mitarbeiter einschlagen können, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen (Porter/Miles 1974, S. 554).

Bestrafungsmacht basiert auf der Wahrnehmung der zu beeinflussenden Person, dass sie bestraft werden kann, wenn sie sich dem Versuch der Einflussnahme widersetzt. Wenn der Vorgesetzte beispielsweise veranlassen kann, dass ein Mitarbeiter wegen unzureichender Leistungen entlassen oder in eine niedrigere Lohn- bzw. Gehaltsgruppe eingewiesen wird, so verfügt er ganz offensichtlich über Bestrafungsmacht. Auch wenn er ihm vorwiegend wenig attraktive Aufgaben zuweist, kann dies der betroffene Mitarbeiter als Strafe empfinden. Hier wie dort ist (abermals) davon auszugehen, dass der Vorgesetzte die Art des Weges bestimmt, den die Geführten einschlagen vermögen.

Es stellt sich natürlich die Frage, weshalb überhaupt zwischen Belohnungs- und Bestrafungsmacht unterschieden wird, wo es sich doch offensichtlich um zwei Seiten ein und derselben Medaille handelt. Der Grund liegt in den unterschiedlichen Wirkungen, die sie entfalten (French/Raven 1968, S. 264): Während es nämlich in der Regel nur einen einzigen Weg gibt, um in den Besitz einer Belohnung zu gelangen, existieren häufig recht viele Möglichkeiten, um eine Bestrafung zu vermeiden. Dieser Sachverhalt gewinnt insbesondere im Hinblick auf die Verhaltenskontrolle Bedeutung, denn die Voraussetzung der Wirkungen von Belohnungen gestaltet sich erheblich einfacher als die Prognose der Konsequenzen von Bestrafungen. Letzteres kann dazu führen, dass erhebliche Kontrollkosten anfallen (Thibaut/Kelley 1959, S. 31 ff.; Collins/Raven 1969, S. 171). Man muss sich daher

"stets der Schwierigkeiten bewusst sein, die dem Gebrauch von Bestrafung als Mittel zur Verhaltenskontrolle eigen sind: solange die übigen Wege, der Bestrafung zu entgehen, nicht versperrt sind, braucht die Straandrohung nicht ausreißend zu sein, um das gerade gewünschte Verhalten auszulösen. Obgleich wir meistens an die Bestrafungsmöglichkeit denken, wenn wir von Macht sprechen – Macht erscheint nicht als echte Macht, wenn sie nicht Schmerz zufügen kann –, wird Macht tatsächlich viel häufiger durch das Gewähren positiver Belohnungen als durch Strafaussetzung ausgeübt" (Folomans 1972, S. 82).

Legitimierte Macht, auf die nach diesem kleinen Exkurs nun kurz einzugehen ist, entspricht teilweise dem Weberschen Typ der legalen Herrschaft (vgl. oben). Sie beruht auf der Wahrnehmung einer Person, dass eine andere Person das allgemein anerkannte Recht hat, ihr ein bestimmtes Verhalten vorzuschreiben und sie dazu verpflichtet ist, diesen Einfluss zu akzeptieren. In diese Kategorie fällt aber auch Max Webers Typ der traditionellen Herrschaft, denn legitimierte Macht kann sich beispielsweise auch aus kulturellen Werten und Normen ableiten.

Referenzmacht, eine manchmal sehr subtile Grundlage für Ausübung von Einfluss, gründet sich auf die Identifikation einer Person mit einer anderen

Person (oder auch einer Gruppe von Personen). Es handelt sich um ein Konstrukt, das in enger Beziehung zum Weberischen Typus der charismatischen Herrschaft steht. In Wirtschaft und Verwaltung spielt sie beispielsweise dort eine Rolle, wo sich Mitarbeiter sehr stark mit ihrem Vorgesetzten identifizieren. Dieser verfügt dann über eine gewisse Referenzmacht (Jones/Gerard 1967, S. 319 f.), was ihm auch ohne explizite Beeinflussungsabsicht einen faktischen Verhaltenseinfluss sichern kann.

Im Unterschied zu den bislang aufgezählten Formen ist Expertenmacht ein vergleichsweise neues Phänomen, von dem der gesamte Bereich des Führungshandelns allerdings nachhaltig beeinflusst wird. Inhaltlich geht es um die Wahrnehmung einer Person (oder einer Gruppe von Personen), dass eine andere Person (oder ebenfalls eine Gruppe) eine überlegene Problemlösungskompetenz besitzt. Hier regiert dann gewissermaßen die Macht des Sachverstands, und es ist davon auszugehen, dass diese Form der Einflussausübung mit zunehmender beruflicher Spezialisierung stark an Bedeutung gewonnen hat. Ein Nebeneffekt besteht darin, dass mit dem Vordringen dieser Einflussmöglichkeit andere Machtgrundlagen untergraben wurden und weiter untergraben werden. Besonders schwierig gestaltet sich die bloße Berufung von Vorgesetzten auf ihren hierarchischen Status, wenn sie Einfluss ausüben wollen. Sie finden damit zunehmend weniger Akzeptanz.

Nutzen und Kosten der Machtausübung

Vielleicht ist der Gedanke etwas gewöhnungsbedürftig, aber er erweist sich in theoretischer Hinsicht als fruchtbar: Führung kann, weil es sich stets um eine interpersonelle Angelegenheit handelt, als eine Tauschbeziehung interpretiert werden. Wenn nämlich Machtausübung durch den Vorgesetzten und ihre Erduldung durch den bzw. die ihm unterstellten Mitarbeiter als Spezialfall eines Tauschgeschäfts aufgefasst wird, so lenkt dies den Blick auf den (leicht übersehenen) Tatbestand, dass beide Parteien aus der Beziehung auf der einen Seite Nutzen ziehen können, ihnen dafür auf der anderen aber auch gewisse Kosten entstehen.

Zunächst ist man natürlich geneigt, nur die Vorteile bzw. den Nutzen von Macht und Führung zu sehen, denn die in einer Tauschbeziehung mächtigere Partei vermag ihre Bedürfnisse nach Fremd- und Selbstwerterschätzung recht gut zu befriedigen, sie erzielt in der Regel höhere materielle Einkünfte usw. Dem stehen aber auch gewisse Nachteile oder Kosten gegenüber, wobei insbesondere an den (teilweisen) Verzicht auf soziale Beziehungen zu denken ist (Zalesnik 1965, S. 595). Manchen Mitarbeitern sind freundschaftliche Beziehungen mit den Kollegen am Arbeitsplatz so wichtig, dass sie darauf verzichten, eine Vorgesetztenposition anzustreben. Die folgende Passage informiert darüber, welche Überlegungen dabei den Hintergrund bilden können:

"Die Aktivität von Seiten des Führers, die am meisten geeignet ist, Feindseligkeit zu erregen, besteht in der Erteilung von Befehlen... Wahrscheinlich ist es wirklich das Hauptproblem beim Aufbau erfolgreicher Gruppen, Lerner zu finden, die die Kosten der Befehlsgewalt ertragen können. Ein Führer muss sich damit belasten, Entscheidungen zu fällen, und er muss mit Anstand die Schuld auf sich nehmen, wenn er die falschen getroffen hat; auch wird es ihm nicht leicht fallen, sich angesichts der ambivalenten Haltung seiner Anhänger natürlich und unbefangen zu geben" (Homans 1968, S. 262 und S. 265).

Betrachtet man nun die Kosten-Nutzen-Bilanz des in der Tauschbeziehung weniger mächtigen Individuums, so bestehen dessen Kosten zunächst in allem, was die mächtigere Person als Nutzen verbuchen kann: Der soziale Status ist in der Regel niedriger, denn Statusunterschiede haben ihren Ursprung in Machtunterschieden; die materiellen Einkünfte werden in aller Regel geringer sein u. v. m. All dem steht freilich auch ein gewisser Nutzen gegenüber, denn wie in der obigen Passage angedeutet, gibt es im sozialen Bereich beispielsweise viele Situationen, in denen die Übernahme von Verantwortung als äußerst unangenehm empfunden wird. Ferner gestalten sich die Beziehungen zu den Kollegen am Arbeitsplatz mitunter wesentlich problemloser, wenn man mit ihnen auf der gleichen Stufe steht. Bei der entsprechenden motivationalen Basis kann das weniger mächtige Individuum sein Kosten-Nutzen-Verhältnis demnach durchaus positiv bewerten. – Dies sind wohlgenügend real- bzw. verhaltenswissenschaftliche Argumente; bestehende Machtunterschiede können damit keineswegs 'gerechtfertigt' werden.

23.1.3 Schlüsselfunktionen des Führungshandelns

Die grundlegenden Führungsaktivitäten des Informierens, Instruierens und Motivierens, auf die in Abschnitt 23.1.1 aufmerksam gemacht wurde, spiegeln, weil für die Aufgabenerfüllung unerlässlich, gewissermaßen die organisationale Interessenslage wider. Lässt man sich von der später noch ausführlicher zu begründenden Überlegung leiten, dass sich der Erfolg oder Misserfolg des Führungshandelns in den Verhaltensweisen der zu führenden Mitarbeiter niederschlägt, dann stellt sich die Frage nach den Erwartungen, die sie gegenüber Vorgesetzten haben. Diese Erwartungen verweisen auf Schlüsselfunktionen des Führungshandelns, und konkreter handelt es sich um

- Schaffung einer befriedigenden Arbeitsatmosphäre,
- Erleichterung der Aufgabenerfüllung und
- Schaffung von situationsadäquaten Partizipationsmöglichkeiten im Arbeitsvollzug (Strauss 1977, S. 297 ff.).

Diese Funktionen fließen, wie sich später zeigen wird, ziemlich direkt in die Dimensionen des Führungshandelns ein (vgl. Abschnitt 23.3.2). Ihre Inhalte sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Schaffung einer befriedigenden Arbeitsatmosphäre

Führung ergibt sich – und vielleicht zunehmend weniger – keineswegs ausschließlich aus fachlicher Kompetenz oder gar lediglich aus der übergeordneten hierarchischen Stellung. Mitarbeiter erwarten im Allgemeinen, dass ein Vorgesetzter in sein Führungshandeln mitmenschliche Qualitäten einbringt. Diese drücken sich aus in Empathievermögen, beschreibbar als Fähigkeit zu spüren, was andere empfinden, ohne dass sie dies verbal zum Ausdruck bringen:

„Was sie empfinden, verraten andere uns nur selten mit Worten, aber sie verraten es uns durch ihren Tonfall, ihren Gesichtsausdruck oder mit anderen nonverbalen Mitteln. Die Fähigkeit, diese subtilen Mittelungen aufzufangen, beruht auf grundlegenden Kompetenzen, besonders der Selbstwahrnehmung und der Selbstkontrolle. Ohne die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle wahrzunehmen – oder sie daran zu hindern, uns zu überschwemmen –, haben wir gar keinen Empfänger für die Stimmungen anderer“ (Goleman 1999, S. 165).

Empathiefähigkeit ist eine Leistung des emotionalen Gehirns. Bei denen, die sie zweckrational zum Einsatz bringen, wirkt sie meist gekünstelt bzw. nicht authentisch. Ihre zerebrale Basis liegt sowohl im Mandelkern, einem Teil des limbischen Systems also, als auch in der zum Neocortex gehörenden Schrinde (Brothers 1989). Dies ist keine ganz überraschende neuronale Schaltung, weil emotionales Geschehen sich im Gesichtsausdruck niederschlägt (vgl. Abschnitt 6.3.1). Dieser ist seinerseits auf visuelle Identifikation angewiesen.

Ein empathischer Vorgesetzter schafft eine befriedigende Arbeitsatmosphäre durch Mitarbeiterorientierung. So jedenfalls wird der angelsächsische Begriff 'Consideration' üblicherweise übersetzt, wobei es angebracht erscheint, mit ihm die Vorstellung von Besorgtheit (gegenüber den weisungsmäßig unterstellten Mitarbeitern) zu verbinden.

Für George Strauss, auf den das Konzept der Schlüsselfunktionen des Führungshandels zurückgeht, bedeutet Consideration bzw. Mitarbeiterorientierung vor allem dreierlei (Strauss 1977, S. 303 ff.):

- Ein Vorgesetzter muss erstens im Verhältnis zwischen sich und dem einzelnen Mitarbeiter eine Atmosphäre des Verstehens bzw. der Zustimmung ('feeling of approval') schaffen.
- Zweites, mit dem ersten verwandtes Element von Mitarbeiterorientierung ist die Entwicklung persönlicher Beziehungen. Voraussetzung hierfür ist der Abbau von Statusdifferenzen bzw. sozialer Distanzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.
- Mitarbeiterorientierung schlägt sich drittens in fairer Behandlung nieder. Als 'fair' wird das Verhalten eines Vorgesetzten vor allem dann empfunden, wenn er die von ihm kontrollierten Gratifikationen gerecht verteilt bzw. seine Belohnungs- und Bestrafungsmacht nicht willkürlich gebraucht. Damit sich hier keine Missverständnisse einschleichen, muss er

klar zu erkennen geben, welche Leistungserwartungen er dem einzelnen Mitarbeiter gegenüber hat. Fairness läut also nicht darauf hinaus, alle möglichst undifferenziert zu behandeln. (Zum theoretischen Hintergrund vgl. Kapitel 7 sowie Abschnitt 21.1.2). Ggf. kann es dabei auch erforderlich sein, ungerechtfertigte Fairnesserwartungen zu korrigieren.

Eine als befriedigend empfindbare Arbeitsatmosphäre zu schaffen heißt damit schließlich, dass Vorgesetzte in ihren Mitarbeitern nicht Produktionsfaktoren, sondern menschliche Wesen sehen; sie darüber hinaus als Individuen behandeln, sich um ihr (psychisches und physisches) Wohlbefinden kümmern; sie fair behandeln usw., also erkennbar darum bemüht sind, ihrem Streben nach Bedürfnisbefriedigung ebenso Rechnung zu tragen wie jenen elementaren Erwartungen, die dabei eine Rolle spielen.

Erleichterung der Aufgabenerfüllung

Mitarbeiterorientierung trägt vorrangig zur Arbeitszufriedenheit bei. Um tatsächlich von 'effektiver Führung' sprechen zu können, bedarf es jedoch mehr – aus der organisationalen Perspektive ebenso wie aus der des einzelnen Mitarbeiters. Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass Vorgesetzte die Erfüllung der organisationalen Ziele im Auge haben müssen. Bei genauer Betrachtung ist dieser Aspekt auch aus der Sicht der zu führenden Mitarbeiter außerordentlich bedeutsam. Dies liegt daran, dass sie durch ihre Leistungsbeiträge in den Besitz jener Gratifikationen gelangen, um derenwillen sie hauptsächlich arbeiten. In diesem Zusammenhang kommt die zweite Schlüsselfunktion des Führungshandels – Erleichterung der Aufgabenerfüllung durch (technische) Unterstützung – ins Spiel; gleichzeitig wird damit der Stellenwert von Aufgabenorientierung im Sinn einer Dimension des Führungshandels angesprochen (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 23.3.2).

Weshalb diese Schlüsselfunktion für das Leistungsverhalten der Mitarbeiter außerordentlich bedeutsam ist, kann vor dem Hintergrund der schon mehrfach herangezogenen Unterscheidung zwischen individuellen Anstrengungsresultats- (A-R-) und Results-Gratifikations- (R-G-)Erwartungen leicht verständlich gemacht werden. Was zunächst die A-R-Erwartungen von Mitarbeitern anbelangt, so können sie von Vorgesetzten nachhaltig beeinflusst werden, insbesondere durch

- klare Zielvorgaben und entsprechende Rückmeldungen, denn "Menschen hungern nach Feedback" (Coleman 1999, S. 182);
- technische Hilfestellung, indem beispielsweise gezeigt wird, wie die gewünschten Ziele erreicht werden können;
- Bereitstellung von ggf. benötigten Hilfsmitteln;
- Hinwirken auf die Heranbildung von (leistungsfördernden) Gruppennormen (vgl. Abschnitt 20.2.3); schließlich

- Beachtung von aus der Gruppe kommenden Verbesserungsvorschlägen (vgl. Abschnitt 22.2.3).

Im organisationalen Alltag sind dies keine Selbstverständlichkeiten, und dasselbe gilt für Maßnahmen, mit deren Hilfe R-G-Erwartungen der Mitarbeiter beeinflusst werden (können). Zu denken ist hier unter anderem an

- Anerkennung für gute, konstruktive Kritik an unzureichender Leistung (vgl. Abschnitt 23.4.2);
- ggf. Hinwirken auf Maßnahmen zur Umgestaltung der Arbeit in Richtung auf intrinsisch motivierende Tätigkeiten (vgl. Kapitel 20); sowie schließlich
- Ermunigung zur Mitwirkung an Entscheidungen.

Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten

Mit der letztgenannten Maßnahme ist gleichzeitig zur dritten Schlüsselfunktion des Führungshandels überleitet. Auch hier ist von einer recht offensichtlichen Beziehung zu einer Führungsdimension auszugehen, deren Merkmale später noch näher zu erörtern sein werden (vgl. Abschnitt 23.3.2). Die Partizipationsmöglichkeiten, auf die Vorgesetzte aktiv hinwirken und deren Ausmaß sie maßgeblich beeinflussen können, betreffen den unmittelbaren Aufgabenvollzug und damit den täglichen Erlebnisbereich der Mitarbeiter. Diese Möglichkeiten müssen deshalb auch situationspezifische Merkmale aufweisen, wie sie aus den Besonderheiten der Tätigkeit erwachsen. Ansonsten kann auf Ausführungen in Kapitel 22 zurückverwiesen werden, wo der Entscheidungspartizipation und ihrer Bedeutung für das Leistungsverhalten der Mitarbeiter ausführlich nachgegangen wurde.

23.2 Führungstheoretische Grundpositionen

Der Stand der Führungsforschung ist selbst für diejenigen, die sich damit professionell befassen, in seinem gesamten Spektrum kaum zu überblicken. Das hängt damit zusammen, dass es eine Vielzahl von Führungstheorien gibt. (Zum führungsrechtlichen Pluralismus vgl. Schanz 1995). Warum das so ist, kommt in der folgenden Passage zum Ausdruck:

„Keine Führungstheorie kann berechtigterweise in Anspruch nehmen, dass sie den gesamten Bereich von Führungsphänomenen umfassend behandelt ... Da für jeden Ansatz zumindest eine gewisse empirische Bestätigung existiert, erscheint das Phänomen der Führung als ein viel komplexeres Beziehungsgefüge von Ursache und Wirkung, als dies durch irgendeines der gegenwärtig verfügbaren vergleichsweise einfachen theoretischen Modelle zum Ausdruck gebracht werden kann“ (Jago 1995, Sp. 631).

In diesem Zusammenhang ist ferner zu berücksichtigen, dass die Führungsforschung nicht nur vom kognitiven Anliegen des Erklärens, sondern auch – und dies ziemlich massiv – von Wertungsinteressen vorangetrieben wird. Ables-

bar ist dies an zahlreichen Führungsmodellen, die sich als praktische Anleitungen für die Gestaltung der Führung verstehen. Dass dabei Tendenzen zu einem arteigenen Pluralismus wirksam werden, kann nicht überraschen.

Die folgenden Abschnitte befassen sich mit Führungstheorien, denen im 'Handwörterbuch der Führung' immerhin 18 verschiedene Einzelbeiträge gewidmet sind (Krieser/Reber/Wunderer 1995). Ihren zahlreichen Verästelungen muss hier allerdings nicht nachgegangen werden. Statt dessen konzentrieren sich die Ausführungen auf führungsrechtliche Grundpositionen. Dabei wird gelegentlich auch auf 'Verwandtschaftsverhältnisse' in der Absicht aufmerksam gemacht, die Orientierung im Dschungel der Führungstheorien zu erleichtern. Im Einzelnen handelt es sich um

- einen eigenschaftstheoretischen Ansatz, der zur Führung prädestinierende Persönlichkeitsmerkmale in den Vordergrund stellt;
- eine situationstheoretische Sichtweise, die nachdrücklich auf die Bedeutung des Umfelds für das Führungshandeln abstellt;
- den Weg-Ziel-Ansatz unter Einbezug der Theorie charismatischer Führung, zwei miteinander verwandte Positionen, die die Führungsproblematik aus der 'Geführen' perspektive beleuchten; sowie schließlich
- die Theorie der Führungssubstitution, in deren Mittelpunkt die Frage steht, ob Führung tatsächlich immer erforderlich ist, wenn Personenmehrfachheiten an der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben arbeiten.

Die Aufzählung soll keineswegs den Eindruck erwecken, dass es sich um eindeutig voneinander abgegrenzte Perspektiven handelt. Vielmehr ist von gemeinsamen Schnittmengen auszugehen, auf die gelegentlich hinzuweisen sein wird. Im Hinblick auf die beiden erregenen Positionen ist übrigens von einer Parallele zur (Entwicklung der) Motivationsforschung auszugehen (vgl. Abschnitt 4.1.2): Vornals strikt gegensätzliche Interpretationen münden in eine interaktionistische Sichtweise, und im Hinblick auf die in diesem Kapitel zur Diskussion stehende Problematik heißt dies, dass sich Führung und Führungserfolg als Wechselwirkung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen von 'Führern' und den situativen Bedingungen des Führungshandels darstellen.

23.2.1 Der eigenschaftstheoretische Ansatz

Die Eigenschafts- oder auch Persönlichkeitstheorie der Führung ist die historisch älteste und 'plausibelste', den Kategorien des Alltagsdenkens besonders entgegenkommende Vorstellung von Führung. Sie konzentriert sich auf Persönlichkeitsmerkmale, die zur Führung besonders prädestinieren, und wenn es richtig ist, dass unter Blinden der Einäugige beste Chancen hat, zum König

gekürt zu werden, dann kann zumindest der Grundgedanke der Eigenschaftstheorie wohl nicht ganz falsch sein.

Im eigenschaftstheoretischen Ansatz ist auch bereits das zentrale Thema (fast) aller Theorien zu diesem Phänomen angelegt – der Erfolg bzw. die Effizienz von Führung. Im speziellen Fall wird eine Beziehung zu Persönlichkeitsmerkmalen hergestellt, wobei sich das Hauptaugenmerk darauf richtet,

„solche individuellen Persönlichkeitsmerkmale zu identifizieren, die erfolgreiche von erfolglosen und Führer von Nicht-Führern unterscheidend führen, so lauter die Annahme der Eigenschaftstheorie, sind Personen mit herausragenden Eigenschaften. Eigenschaften, so wird behauptet, sind die primären Determinanten des Verhaltens; sie bestimmen in erster Linie die Möglichkeit, Führungshandlungen auszuführen“ (Delbecq 1995, Sp. 897).

Intuitiv neigt man dazu, bei solchen Eigenschaften an Initiative, Ehrgeiz, Intelligenz, Energie, körperliche Stärke, Größe und Verschiedenes mehr zu denken, ggf. kombiniert in einem Eigenschaftsbündel. Solche persönlichkeitsstheoretischen Vorstellungen liegen außerordentlich nahe, und bereits im antiken Griechenland erhielten sie auch ihre philosophische Weihe. So forderte beispielsweise Platon, „dass der Unkundige gehorche, der Verständige aber der Leitende und Herrschende sei“ (Platon 1968, S. 72), und bei Aristoteles ist ganz in diesem Sinn nachzulesen:

„... diejenigen Menschen nämlich, welche vermöge ihres Verstandes die (nötige) Voraussetzung besitzen, sind die natürlichen Herrscher und Herrn, diejenigen aber, welche nur vermöge ihrer körperlichen Kräfte das so Vorgesehene auszurichten im Stande sind, sind Diener und Sklaven von Natur ...“ (Aristoteles 1972, S. 10).

Erwähnung verdient in diesem Zusammenhang ferner, dass Machiavelli Ausgangs des Mittelalters ein zur Führung prädestinierteres Eigenschaftsbündel mit dem Begriff der *virtù* – „die einem Mann(e!) mitgegebene Fähigkeit, großen und dauernden Erfolg zu haben, Staaten zu erwerben, Reiche zu schaffen und zu halten“ (Schmitt 1968, S. 178) – belegt hat. Es wird verständlich, weshalb eigenschaftstheoretisches Denken häufig als Theorie des großen Mannes bezeichnet wird und sich darüber hinaus sogar eine von typischen Männlichkeitsattributen (Aggressivität, Durchsetzungsstärke usw.) geprägte Sprache der Führung etablieren konnte (Parkin/Hearn 1995, Sp. 395).

Empirische Befunde zur Eigenschaftstheorie

Eigenschaften – dies soll zunächst noch nachgetragten werden – sind (zeitlich) relativ stabile Dispositionen zu bestimmten Verhaltensweisen, die situationsunabhängig auftreten. In diesem Fall geht es um Persönlichkeitsmerkmale, die zur Führung besonders befähigen (sollen).

Zur Beurteilung der eigenschaftstheoretischen Perspektive sind – neben theoriegeleitetem Überlegungen – auch empirische Befunde heranzuziehen, denn Führungseigenschaften sind reale, der Beobachtung zugängliche Phänomene.

Bekannt geworden sind insbesondere die (früher) Sammelreferate von R.M. Stogdill ([1948] 1972, 1974). In seinem ersten Überblick, der zwischen 1904 und 1947 durchgeführte Untersuchungen erfasst, wurden folgende Persönlichkeitsmerkmale identifiziert: Lebensalter; Körpergröße; Körpergewicht; Körperbau; Tatkraft und Gesundheit; äußere Erscheinung; Redegewandtheit; Intelligenz; schulische Leistungen; Wissen; Urteilskraft und Entschlossenheit; Verständnis; Originalität; Anpassungsfähigkeit; Introversion – Extraversion; Dominanz; Initiative; Ausdauer und Ehrgeiz; Verantwortungsbewusstsein; Integrität und Überzeugung; Selbstertrauen; Stimmungsbeherrschung und Stimmungsoptimismus; emotionale Beherrschung; sozialer und ökonomischer Status; bio-soziale Aktivität (lebhaf, aktiv, rastlos, wagemutig usw.); soziale Fertigkeiten; Populartät und Prestige; Kooperation.

Start hier mit den verschiedenen Korrelationskoeffizienten aufzuwarten, soll lediglich Stogdills zusammenfassende Beurteilung referiert werden. Mit Führung assoziiert haben sich erwiesen (Stogdill 1972, S. 116):

- Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilskraft)
- Leistung (Schulleistung, Wissen, sportliche Leistungen)
- Verantwortunglichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstertrauen und der Wunsch, sich auszuzeichnen)
- Teilnahme (Aktivität, Sozialität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor)
- Status (sozio-ökonomische Position, Populartät)

Schlussfolgerungen

Aus Enttäuschung darüber, dass die empirischen Überprüfungen der Eigenschaftstheorie zu wenig befriedigend und auch widersprüchlichen Ergebnissen geführt haben, verschob sich das Forschungsinteresse in der Folgezeit in einer Weise, die den Eindruck entstehen ließ, der Persönlichkeitsfaktor sei von völlig untergeordneter Bedeutung. Diese radikale Kehrtwendung ist allerdings unangebracht, denn faktisch hat sich lediglich gezeigt, dass Führungserfolg nicht ausschließlich oder – vorsichtiger formuliert – nicht deutlich überwiegend von personenbezogenen Eigenschaften abhängt.

In einem zweiten Sammelreferat warnte Stogdill (1974, S. 72) denn auch nachdrücklich davor, den personalen Aspekt zu unterschätzen. Er macht sich wenig in Einzelmerkmalen bemerkbar, sondern in einer Merkmalkombination von Verantwortungsbewusstsein, Aufgabenerfüllung, Energie und Ausdauer im Hinblick auf die Zielerreichung, Kreativität bei der Problemlösung, Selbstvertrauen, Bereitschaft zur Akzeptanz der Konsequenzen von Entscheidungen, Bereitschaft zum Ertragen von interpersonalem Stress und Frustration sowie in der Fähigkeit, andere zu beeinflussen (vgl. Wunderer/Grunwald 1980, S. 117).

Besondere Bedeutung scheint dabei dem Intelligenzmerkmal zuzukommen, das in sehr vielen Situationen für den Führungserfolg (mit) ausschlaggebend ist. Aber auch hier sind Relativierungen angebracht, auf die Stogdill bereits in seinem ersten Sammelreferat aufmerksam gemacht hat, beispielsweise die folgende: "Eine der wichtigsten Erkenntnisse bezüglich des Verhältnisses von Intelligenz und Führung ist, dass extreme Verschiedenheit zwischen dem Intelligenzpotential des Führers und seiner Folger gegen die Ausübung der Führerschaft spricht" (Stogdill 1972, S. 96).

Wenn sich das Forschungsinteresse seit geraumer Zeit den Persönlichkeitsmerkmalen wieder zugewandt hat, so geschieht dies in dem Wissen, dass Führungserfolg auch – wenn gleich nicht ausschließlich – davon abhängt, ob Vorgesetzte die 'richtigen' Eigenschaften in eine Führungssituation einbringen. Dieser Gedanke spielt sowohl in der Theorie charismatischer Führung (vgl. Abschnitt 23.2.3) als auch in der Attributionstheorie der Führung eine zentrale Rolle, bei Letzterer dahingehend, dass 'Geführte' bzw. Untergebene Führern bzw. Vorgesetzten bestimmte stereotype Eigenschaften (dynamisch, kraftvoll, erfahren usw.) zuschreiben (vgl. hierzu Mitchell 1995, Sp. 848 f.).

Dieses neuerliche Interesse an Persönlichkeitsmerkmalen von Führern/Vorgesetzten darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Suche nach universellen Eigenschaften, die Führungserfolg situationsunabhängig sicherstellen, gescheitert ist und wohl auch künftig zum Scheitern verurteilt bleiben mußte. Letzteres kann deswegen mit einiger Sicherheit vorausgesagt werden, weil die radikale eigenschaftstheoretische Position übersieht, dass Führungshandeln stets multifunktionelles Geschehen ist; ein Geschehen, das in einem von sozialen und anderen Faktoren (Aufgabe, Umwelt usw.) mitbestimmten Feld stattfindet.

23.2.2 Die situationstheoretische Perspektive

Die zweite führungsstheoretische Grundposition rückt die situativen Merkmale des Führungshandelns in den Vordergrund. Auch hier interessiert man sich für Führungseffizienz, von der nun allerdings angenommen wird, dass sie von der Handlungssituation bestimmt ist. Ausgelöst wurde dieser Perspektivenwechsel primär von der nach und nach gewachsenen Erkenntnis, dass unterschiedliche Aufgaben und Umweltbedingungen nach darauf abgestimmten Führungsfähigkeiten verlangen. Ferner dürften auch "die prognostischen Misserfolge der Eigenschaftstheorie ... den Situationsaspekt in der Vordergrund des Interesses gerückt" (Wunderer/Grunwald 1980, S. 134) haben.

Elemente davon finden sich seither in sämtlichen Führungstheorien. Daher ist es auch irreführend, wenn (im Singulär) von einer Situationstheorie der Füh-

rung gesprochen wird, denn die situative Abhängigkeit der Führungseffizienz wird in den verschiedenen Ansätzen auf recht unterschiedliche Weise berücksichtigt (vgl. Schreyögg 1995, Sp. 994). Es erscheint zweckmäßiger, mit der Vorstellung von einer situationstheoretischen Perspektive zu argumentieren. Ihr Merkmal besteht darin, dass die Abhängigkeit des Führungserfolgs von situativen Faktoren in den Vordergrund gestellt bzw. das Forschungsinteresse darauf konzentriert wird. Fred E. Fiedlers Kontingenztheorie der Führung stellt dafür nach wie vor ein besonders instruktives Beispiel dar, das im Folgenden (ansatzweise) dazu benutzt werden soll, den Eigenheiten der situationstheoretischen Perspektive auf die Spur zu kommen. (Zu einem Überblick über weitere Ansätze vgl. Schreyögg 1995).

Situative Merkmale im kontingenztheoretischen Ansatz

Für Fiedler ist Führung

"im Wesentlichen ein Problem der Ausübung von Macht und Einfluss. Wenn wir sagen, dass unterschiedliche Gruppentypen unterschiedlichen Führungsstilen bedürfen, dann sagen wir damit, dass sie nach einem unterschiedlichen Verhältnis verlangen, durch das der Führer Macht und Einfluss ausübt. Da es in einigen Gruppen leichter ist, Macht auszuüben als in anderen, kann ein Versuch, Gruppen zu kategorisieren, durchaus mit der Fragestellung beginnen, welche Bedingungen die Machtausübung des Führers in der Gruppensituation erleichtern oder erschweren werden" (Fiedler 1972, S. 183).

Diese Ausgangsüberlegung wird die Frage auf, durch welche situativen Faktoren die Einfluss- bzw. Kontrollmöglichkeiten von Vorgesetzten hauptsächlich bestimmt werden. Für Fiedler sind es drei, nämlich

- Positionsmacht,
- Aufgabenstruktur und
- Führer-Geführten-Beziehungen,

die in ihrer Gesamtheit eine bestimmte 'Günstigkeit der Situation' zur Ausübung von Einfluss begründen.

Innerhalb dieser drei Faktoren misst Fiedler der Positionsmacht tendenziell die geringste Bedeutung bei. Gemeint ist damit "das Belohnungs- und Bestrafungspotenzial, das dem Führer offiziell oder traditionsgemäß zur Verfügung steht, ferner seine Autorität, bestimmt entweder durch Gruppennormen oder kraft Sanktion und die ihm durch die Organisation zur Verfügung stehende Unterstützung im Umgang mit Leuten" (Fiedler 1972, S. 184; vgl. hierzu auch Abschnitt 23.1.2). Die Bedeutung der Aufgabenstruktur für die Möglichkeiten eines Vorgesetzten, auf das Verhalten der ihm weisungsmäßig unterstellten Mitarbeiter einzuwirken, wird mit folgender Begründung eingeführt:

"Die Bereitschaft zum Gehorsam kann .. nur erzwungen werden, wenn die Aufgabe verhältnismäßig gut strukturiert ist, d.h. wenn sie programmiert werden kann oder Schritt für Schritt festgelegt ist. Man kann eine Gruppe nicht zwingen, eine unstrukturierte

riere Aufgabe erfolgreich zu bewältigen, etwa ein neues Produkt zu entwickeln oder ein gutes Theaterstück zu schreiben" (Fiedler 1972, S. 183).

Nun sind die sehr begrenzten Möglichkeiten, durch Ausübung von Macht und Zwang neue Produkte entwickeln oder gar Theaterstücke schreiben zu lassen, in der Tat ziemlich offenkundig. Aber es ist, anders als Fiedler anzunehmen scheint, auch keineswegs selbstverständlich, dass bei gut strukturierten Aufgaben von den Gruppenmitgliedern "Bereitschaft zum Gehorsam" zu erwarten ist. Tätigkeiten, die in ihrer Abfolge Schritt für Schritt festliegen, bedürfen nämlich in der Regel keiner besonderen Anweisungen, und im Licht anderer Führungstheoretischer Grundpositionen lässt sich dies auch plausibel erklären (vgl. insbesondere Abschnitt 23.2.4).

Den Führer-Geführten- bzw. Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen weist Fiedler die größte Bedeutung für das Ausüben von Einfluss zu. Während sowohl die Aufgabenstruktur als (weitgehend) auch die Positionsmacht seitens der Organisation festgelegt werden, hat dieser dritte Faktor teilweise mit Persönlichkeitseigenschaften (!) des Vorgesetzten zu tun. Ist er beliebt und von den Gruppenmitgliedern respektiert, bedarf es, wie Fiedler anmerkt, unter Umständen überhaupt keiner Positionsmacht. Er kann in diesem Fall von seiner Gruppe Dinge verlangen, die bei einem unbeliebten Vorgesetzten eine offene Revolte nach sich ziehen würden (Fiedler 1964, S. 159).

Die folgende Passage fasst den Stellenwert der erwähnten situativen Faktoren zusammen. Ob sie dem heute erforderlichen Führungsverständnis überhaupt angemessen ist, kann dahingestellt bleiben:

"Ein Führer mit zuverlässigen Untergebenen" – für Fiedler Indiz guter Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen – "kann sicher sein, dass seine Anweisungen im guten Glauben ausgeführt werden. Eine hochstrukturierte Aufgabe gibt dem Führer Klarheit darüber, was zu tun ist und welche Methoden einzusetzen sind. Die Macht, Untergebene belohnen oder bestrafen zu können (!), hilft wesentlich dabei, Gehorsam zu finden" (Fiedler/Mar-Dalton 1995, Sp. 941 f.).

Von einer Darstellung des zweiten Elements der Kontingenztheorie effektiver Führung, dem sich auf die Persönlichkeit des Führers beziehenden Führungsstil, wird hier Abstand genommen (vgl. ergänzend Abschnitt 23.3.1). Festzuhalten ist, dass den erwähnten situativen Merkmalen zweifellos Bedeutung für (effektives) Führungshandeln zukommt. Die tatsächlichen Wirkungszusammenhänge scheinen allerdings weniger eindeutig zu sein, als Fiedler dies annimmt. Keineswegs zwingend ist die Beschränkung auf lediglich drei Faktoren. Das Kontingenzmodell hat, wie gelegentlich festgestellt wird, "noch lange nicht die Liste der Beeinflussungsfaktoren ausgeschöpft" (Jago 1995, Sp. 632).

Weitere situative Merkmale

In anderen Ansätzen, die ebenfalls der situationstheoretischen Perspektive (lose) zugeordnet werden können, wird die Bedeutung weiterer situativer

Merkmale thematisiert. Im Ansatz von Paul Hersey und Ken Blanchard (1982) ist der Reifegrad der Mitarbeiter die einzige Variable, wobei zwischen Funktionsreif – Fähigkeiten, Wissen, Erfahrung usw., die zur Aufgabenerfüllung mitgebracht wird – und psychologischer Reife – ihr Selbstvertrauen, ihre Leistungsorientierung und Verantwortungsbereitschaft – unterschieden wird. Den vier möglichen Reifeiveaus, deren Einführung im Übrigen ziemlich willkürlich erfolgt, werden ebenso viele Führungsstile zugeordnet: Den 'sehr unreifen' Mitarbeitern ein anordnend-direktiver ('telling'); mit zunehmender Reife empfehl sich der Übergang vom 'Verkaufen' der Problemlösung an die Mitarbeiter ('selling' im Sinn von 'schmackhaft machen') über das Partizipieren ('participating') bis hin zum Delegieren ('delegating').

Anderer Konzepte suchen die Führungssituation sehr viel stärker zu differenzieren. So unterscheidet G. A. Yukl (1981) grundsätzlich zwischen intervenierenden und moderierenden Variablen. Bei Ersteren, den intervenierenden Variablen, handelt es sich um so unterschiedliche und in sich stark interpretationsbedürftige Sachverhalte wie Mitarbeitermotivation und -qualifikation, Aufgabenklarheit, Leistungsvermögen der Serviceeinheiten, Arbeitsorganisation, Gruppenkohäsion und Führer-Mitarbeiter-Beziehungen. Letztere, die moderierenden Variablen, umfassen unter anderem das Entlohnungssystem, die Organisationsstruktur und das Betriebsklima. (Zu einer Kurzdarstellung vgl. Schreyögg 1995, Sp. 996 f.).

Yukls Ansatz macht das Dilemma deutlich, in das man gerät, wenn eine möglichst ausführliche Situationsbeschreibung vorzunehmen versucht wird: Die Vielzahl der verschiedenen Variablen vertritt einerseits einen Einblick in die Komplexität des Führungshandelns. Diesem Positivum steht andererseits der Nachteil gegenüber, dass die Gesamtkonzeption damit unübersichtlich und die praktische Umsetzung erschwerer, vielleicht sogar unmöglich gemacht wird. Einen Mittelweg zwischen zu großer Vereinfachung der Handlungssituation auf der einen Seite und weitestgehender Differenziertheit auf der anderen haben V. H. Vroom und P. W. Yetton (1973) beschritten. Bei den zur Situationserfassung herangezogenen Merkmalen bzw. 'Attributen' handelt es sich um (Vroom/Jago 1991, S. 53 ff.)

- Wichtigkeit der Entscheidungsqualität
- Informationsstand des Vorgesetzten
- Ausmaß der Problemstruktur
- Wichtigkeit der Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter für eine effektive Implementierung
- Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz einer Entscheidung des Vorgesetzten durch die Mitarbeiter
- Übereinstimmung der Ziele der Mitarbeiter mit den Organisationszielen ('Zielkongruenz')
- Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten zwischen den Mitarbeitern.

Die Problemstruktur wird in Form eines Entscheidungsbaumes abgebildet. Unterschieden werden fünf mögliche Vorgehensweisen, reichend von der im stärksten Maße autokratischen bis zur im stärksten Maße partizipativen Strategie. Das Verfahren zur Ermittlung der optimalen Strategie ist sehr mechanistisch und lässt Zweifel an seinem praktischen Wert aufkommen. Für viele Führungskräfte, die sich daran orientieren sollen, dürfte es zudem

"eine Horrorvision bedeuten ...: Ihr Entscheidungshandeln wird durch die Erfordernisse der Situation bestimmt, ist somit zur Gänze programmierbar; Führungskräfte könnten in dieser Hinsicht (Wahl der Entscheidungsmethode) durch einen Automaten ersetzt werden" (Neuburger 1984, S. 153).

Kultur als Situationsmerkmal

Zu den Merkmalen, die den Führungserfolg mitbestimmen, gehören auch kulturelle Werte (vgl. Kapitel 9), besitzt doch jede Kultur

"gewisse Vorstellungen über 'richtiges' Verhalten in der Führungssituation – sowohl auf Seiten des 'Führers' als auch auf Seiten des 'Geführten'. Derartige Vorstellungen werden im Prozess der Enkulturation (Übernahme der kulturellen Werte, Normen und Verhaltensweisen auf dem Wege der Erziehung und frühkindlichen Konditionierung) geprägt und durch das tagtägliche Erleben der Autoritätsstrukturen in der Arbeitsumwelt verstärkt. Sie entwickeln normative Kraft und schlagen sich in der Führungssituation in bestimmten Rollenerwartungen und Verhaltensweisen nieder" (Keller 1995, Sp. 1398).

Daraus erwachsende Probleme sind insbesondere beim Einsatz von Führungskräften in ausländischen Tochtergesellschaften zu erwarten, wenn es ihnen an kultureller Sensibilität mangelt oder sie nicht in der Lage sind, sich in ihren Führungsverhalten auf die kulturspezifischen Besonderheiten einzustellen.

Die in Abschnitt 9.3.2 beschriebenen Kulturdimensionen liefern Hinweise auf erwartungskonforme Formen der Personalführung. Was insbesondere die Machtdistanz anbelangt, so ist für Länder mit einem hohen Indexwert anzunehmen, dass dort ein direktiv-autoritäres Vorgehen weitgehend akzeptiert wird. Dagegen richtet sich das Verlangen der Mitarbeiter in Ländern mit einem geringen Indexwert tendenziell auf einen partizipativen Führungsstil (vgl. Hofstede 1980a, S. 377 ff.; Adler 1986, S. 124 ff.).

Die von anderen Kulturdimensionen ausgehenden Einflüsse auf Rollenerwartungen und Verhaltensweisen in Führungssituationen sind stärker indirekter Art: Eine kollektivistische Orientierung wird sich der Tendenz nach positiver auf die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen auswirken als ihr individualistisches Gegenstück und damit die Ausübung von Einfluss erleichtern. Eine kulturell vermittelte starke Sicherheitsorientierung führt zur mehr oder weniger vorbehaltlosen Akzeptanz hierarchischer Autorität. Ähnlich verhält es sich im Hinblick auf einen weiteren sozio-kulturellen Hintergrundfaktor, der als Autoritarismus bezeichnet wird und der das Ausmaß bezeichnet, "in dem

autoritäre Verhaltensformen in einer Gesellschaft allgemein als legitim empfunden und erwartet werden" (Keller 1995, Sp. 1400).

Zwischenfazit: Führung als Interaktionsphänomen

Es erscheint angebracht, die Hauptergebnisse der bislang angestellten Überlegungen zusammenzufassen. Dabei kommt der Feststellung, dass sich Führung weder rein eigenschafts- noch ausschließlichen situationstheoretisch erklären lässt, herausgehobene Bedeutung zu. Ganz offensichtlich handelt es sich bei dieser um ein Interaktionsphänomen, das als solches auch analysiert werden muss.

Die interaktionelle Betrachtung geht davon aus, dass Führung "sowohl eine Funktion der Persönlichkeit als auch eine Funktion des sozialen Systems (ist). Noch grundsätzlicher gesprochen ist Führung eine Funktion der Wechselwirkung von Persönlichkeit und sozialem System" (Gibb 1972, S. 156), wobei unter dem sozialen System hier die Gesamtheit der situativen Bedingungen des Führungshandels zu verstehen ist. (Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen in Abschnitt 4.1.2, die dieses Ergebnis vorwegnehmen.)

Innerhalb dieser Perspektive sind insbesondere zu berücksichtigten (Lukaszczyk 1960, S. 187)

- die Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten,
- die Persönlichkeitsmerkmale der zu führenden Mitarbeiter,
- die Struktur und Funktion der Gruppe als Ganzes und
- die spezielle Situation der Gruppe, aus der sich ihre Aufgaben, ihre Ziele u.v.m. ergeben.

Von einer in sich geschlossenen Theorie der Führung – guter Gründe wegen würde man sie dann wohl als Interaktionstheorie bezeichnen – kann nach wie vor nicht gesprochen werden. Darüber hinaus erscheint es zweifelhaft, ob nach einer solchen Theorie zu suchen überhaupt ein sinnvolles Ziel der Führungsforschung ist. Zweckmäßiger könnte es sein, im Interaktionsgedanken eine Heuristik zu erblicken, die den auf die Erforschung von Einzelaspekten gerichteten Bemühungen als Rahmen dient bzw. die Funktion von Leitplanken hat. Auf diese Weise können Einseitigkeiten vermieden werden, wie sie in den frühen eigenschaftstheoretischen Ansätzen anzutreffen war und wozu auch eine einseitige Konzentration auf situative Merkmale neigt.

Das an dieser Stelle eingeschobene Zwischenfazit erlaubt auch einen Vorausblick auf die bislang noch nicht behandelten führungsstheoretischen Grundpositionen: Eine kritische Anmerkung zum Friederschen Kontingenzansatz bezog sich darauf, dass es in bestimmten Situationen offensichtlich keiner oder nur eines geringen Ausmaßes an Führung bedarf. Solche Situationen sind in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen keineswegs selten anzutreffen, so dass

es sich lohnt, sie systematisch aufzuspüren und die dort wirksam werdenden Führungssubstrite zu identifizieren (vgl. Abschnitt 23.2.4). Das Wissen um die Existenz solcher Ersatzmechanismen bewahrt vor 'Über-Führung', wie man in Analogie zur 'Über-Organisation' durch ein Zuviel an strukturellen Regelungen sagen kann.

Für die Bedeutung von Merkmalen der zu führenden Mitarbeiter besteht ebenfalls bereits Sensibilität, so etwa, wenn im Modell von Hersey und Blanchard ihr 'Reifegrad' explizit berücksichtigt wird. Auch die Abhängigkeit der Führungseffizienz von kulturspezifischen Werten ist hier einzuordnen. Im Weg-Ziel-Ansatz der Führung bilden die zu führenden Mitarbeiter sogar den Ausgangspunkt einer Theorie der Führungseffizienz, was ein ziemlich radikaler Perspektivewandel ist. Statt dieses Konzept – wie vielfach üblich – den Situationstheorien zuzurechnen, wird es daher im Folgenden als eine (relativ) eigenständige Führungstheoretische Grundposition vorgestellt.

23.2.3 Der Weg-Ziel-Ansatz und die Theorie der charismatischen Führung

Wie erfolgreich das Führungshandeln eines Vorgesetzten ist, zeigt sich – wosonst, möchte man fragen – am leistungsbezogenen Verhalten der ihm weisungsmäßig unterstellten Mitarbeiter. Dieser im ersten Moment eher trivial erscheinende Tatbestand hat, konsequent weitergedacht, der Führungsforschung zu einer völlig neuen Blickrichtung verholfen. Wenn nämlich – und dies steht hinter der Eingangsbemerkung – nach den Akzeptanzbedingungen des Führungshandelns getragt wird, dann muss sich das Interesse zwangsläufig von vornherein auf die 'Geführten' richten. Gegenüber der herkömmlichen Perspektive, die am Vorgesetzten und an seiner Handlungsmaxime ansetzt, läuft dies auf einen diametral entgegengesetzten Probleminstieg hinaus.

Bei der Suche nach den erwähnten Akzeptanzbedingungen kann die Motivationsforschung hilfreich sein. Das ergibt sich aus dem Verständnis von Führung als intendierte Verhaltensbeeinflussung (vgl. Abschnitt 23.1.2) und dem Wissen, dass Verhaltenssteuerung im Kern über die Aktivierung von handlungsleitenden Motiven erfolgt (vgl. Kapitel 4 und 5).

Demnach liegt es nahe, von einer Motivationstheorie der Führung zu sprechen. Im speziellen Fall handelt es sich um eine Anwendung der (allgemeineren) Erwartungs-Wert-Theorie bzw. des Weg-Ziel-Ansatzes auf den Bereich der Führung. In die Literatur ist sie als Weg-Ziel-Ansatz der Führung eingegangen (vgl. House 1971; House/Mitchell 1974; Evans 1995).

Akzeptanzbedingungen des Führungshandelns

Der Ausgangspunkt des diesem Theoriensatz zugrunde liegenden Gedankengangs kann wie folgt formuliert werden:

"Das Verhalten des Führers wird für die Untergebenen in dem Ausmaße akzeptiert, als dieses Verhalten eine unmittelbare Quelle der Zufriedenheit ausmacht oder instrumentell für die zukünftige Zufriedenheit der Untergebenen ist. Dies bedeutet, dass die Antwort auf die Frage, welches Führerverhalten Zufriedenheit bereitet, in Abhängigkeit von den Charakteristika des Untergebenen und der jeweils gegebenen Situation beantwortet wird" (Evans 1995, Sp. 1076).

Zur Passage selbst ist zunächst anzumerken, dass die deutsche Übersetzung insofern irreführend ist, als sie den Eindruck aufkommen lässt, dass der Weg-Ziel-Ansatz der Führung eine spezielle Theorie der Arbeitszufriedenheit darstellt. Dieses Missverständnis lässt sich vermeiden, wenn in der Passage nicht von 'Zufriedenheit', sondern von 'Bedürfnisbefriedigung' gesprochen wird.

Zur Identifikation der Akzeptanzbedingungen des Führungshandelns wird die bereits in Abschnitt 5.4.3 eingeführte Motivationsgleichung verwendet. Sie lautet

$$M = IV_b + P_1 IV_a + \left[\sum_{i=1}^n (P_{2i}) \times (EV_i) \right], \text{ wobei}$$

M = Motivation zu leistungsbezogenem Verhalten (ein negatives Vorzeichen signalisiert eine Vermeidungstendenz)

IV_b = intrinsische Valenz leistungsbezogenen Verhaltens bzw. Anreiz, der vom leistungsbezogenen Verhalten selbst ausgeht

P₁ = Anstrengungs-Resultats-Erwartung
IV_a = intrinsische Valenz der Zielerreichung, bzw. Anreiz, der vom Ergebnis bzw. Resultat der Tätigkeit ausgeht

P_{2i} = Resultats-Gratifikations-Erwartung
EV_i = mit der Zielerreichung bzw. den Resultaten verbundene extrinsische Valenzen, z.B. Attraktivität einer höheren Gehaltsstufe.

Zur Analyse von Führungsproblemen eignet sich diese Gleichung deshalb, weil Vorgesetzte (mehr oder weniger weit reichende) Einflussmöglichkeiten auf die in ihr erfassten Komponenten haben:

- Sie verfügen beispielsweise dadurch über Gratifikationsmöglichkeiten, dass sie Beförderungen vorschlagen oder Zahlung bestimmter Leistungsprämien veranlassen können (EV_i);

- sie können den Zugang zu (extrinsischen) Gratifikationen erleichtern und damit die ihnen unterstellten Mitarbeiter in ihren leistungsbezogenen Aktivitäten unterstützen (P₁);
- wenn sie sich z.B. konsequent in Hinblick auf Anerkennung und Belohnung verhalten, können sich bei ihren Mitarbeitern relativ präzise Ergebniserwartungen (P₂) herausbilden.

Vorgesetzte haben darüber hinaus auch Einfluss auf die intrinsischen Valenzen, wenngleich auf weniger direkte Weise, denn hier liegt definitionsgemäß eine Selbstbelohnung vor, die sich einerseits aus den unternommenen Aktivitäten, andererseits aus der Aufgabenerfüllung speist. Im Hinblick auf die intrinsische Valenz der Aufgabenerfüllung (IV_a) besteht dieser Einfluss beispielsweise in der Zuweisung von mehr oder weniger interessanter Aufgaben; ferner darin, dass durch Einräumung von Partizipationsmöglichkeiten beim Aufgabenvollzug die Attraktivität der Arbeit (IV_b) gesteigert werden kann.

Beziehungen zur Theorie der charismatischen Führung

Auf der Basis dieses Interpretationsmusters lässt sich – worauf zurückzukommen sein wird – die Wirksamkeit von Führungsstilen ebenso beurteilen wie der Stellenwert einzelner Dimensionen des Führungshandels (vgl. Abschnitte 23.3.1 und 23.3.2). In Anbetracht von (allerdings nicht auf den ersten Blick erkennbaren) 'Verwandtschaftsbeziehungen' soll hier zunächst eine Brücke zur Theorie der charismatischen Führung geschlagen werden.

Ein Hinweis auf diesen Ansatz erfolgte bereits in Abschnitt 23.2.1, dort als Beleg für das neu erwachte Interesse an Persönlichkeitsmerkmalen, die effektive Führung begünstigen. Charisma (grch. 'Gnadengabe') ist sicherlich ein solches Merkmal. Es besteht in einer besonderen, Autorität verleihenden Ausstrahlung, die sich maßgeblich aus emotionalen Fähigkeiten speist. Ausdrucksstarke, über Charisma verfügende Menschen "kommunizieren durch ihren Gesichtsausdruck, ihre Stimme, ihre Gestik, durch ihren ganzen Körper. Dank dieser Fähigkeit können sie andere bewegen, inspirieren und fesseln." (Goleman 1999, S. 227), und es kann insofern auch nicht überraschen, dass die von ihnen entwickelten Visionen für andere häufig attraktive Zielzustände darstellen.

Damit deutet sich gleichzeitig eine Beziehung zum Weg-Ziel-Ansatz der Führung an. Sie besteht darin, dass ihre gemeinsame Wurzel die Erwartungs-Theorie der Motivation ist (vgl. House 1987, Sp. 736). Robert J. House, der beide Perspektiven maßgeblich geprägt hat, beschreibt den Unterschied wie folgt: "Im Gegensatz zu der Weg-Ziel-Theorie und anderer verwandter Theorien gehen die charismatischen Theorien davon aus, dass Führer ihren stärk-

ren Effekt auf die Emotionen und Valenzen der Geführten ausüben, während die Weg-Ziel-Theorie z.B. den Effekt des Führers auf die Erwartungen und Kognitionen der Geführten hervorhebt" (House 1987, Sp. 736 f.). Dies bedeutet, dass beide Ansätze das Spektrum motivierender Verhaltens ergänzend abdecken. Während der Weg-Ziel-Ansatz der Führung primär den 'instrumentellen' Vorgesetzten im Auge hat, der die Ziele der Mitarbeiter als gegeben hinnimmt, nimmt der charismatische Führer Einfluss auf deren Ziele und ihr Ausmaß. Bemerkbar macht sich der erwähnte Effekt charismatischer Führung auf folgende Weise:

"Charismatische Führer zeigen .. spezifische Verhaltensweisen, welche die Bedürfnisse der Geführten anregen, die zur Zielerreichung relevant sind. Spezifischer ausgedrückt wird argumentiert, dass charismatische Führer Verhaltensweisen an den Tag legen, die in den Geführten das Leistungsmotiv, das Zusammengehörigkeitsbedürfnis oder das Streben nach Macht aktivieren, und zwar genau jenes Bedürfnis, das die größte Relevanz für die durchzuführende Mission hat ... Führer im Bereich der Wirtschaft und der Wissenschaft haben die 'Exzellenz' einer Leistung als Maß für persönliches Wachstum hervor und stimulieren damit das Leistungsmotiv... Wenn einmal solche Ziele gesetzt und unternommen wurden, erhöht der charismatische Führer das Selbstvertrauen der Geführten und beeinflusst damit ihre Erwartungen, dass sie in der Lage sind, diese Ziele zu erreichen ... Gestärktes Selbstvertrauen führt zu einer Zunahme der Zuversicht und damit zu erhöhten Erwartungen der Geführten, dass ihre Anstrengungen die Zielerfüllung erbringen" (House 1987, Sp. 737 f.).

Von einer Ergänzung beider Ansätze kann auch in einem praktischen Sinn gesprochen werden, denn es ist davon auszugehen, dass es Situationen gibt, die stärker nach instrumenteller Führung verlangen, während in anderen charismatische Eigenschaften von Vorgesetzten wichtiger sind. Die Einsatzbereiche grenzt House wie folgt voneinander ab:

"Wir stellen die Hypothese auf, dass Situationen, in denen dominant instrumentelle Führer gefragt sind, jene sind, in denen Berufsarbeit so angesehen wird, dass sie primär instrumentell für extrinsische Werte und als Quelle für den Lebensunterhalt angesehen werden. Situationen, die dominant charismatische Führer erfordern, werden als jene angesehen, in denen die Erfüllung von Leistungszielen als Beitrag zur Erfüllung einer ideologischen Mission angesehen wird und die Rolle der Geführten in Begriffen moralischer, ideologischer oder sozialer Werte definiert werden kann" (House 1987, Sp. 746 f.; zu einer erweiterten, etwas andere betonenden Darstellung vgl. House/Shanrit 1995).

Festzuhalten ist schließlich, dass in der Literatur nicht immer nur von charismatischer, sondern auch von transformativem Führer (Bass 1985) gesprochen wird. In inhaltlicher Hinsicht besteht ferner hier wie dort eine Beziehung zur so genannten symbolischen Führung (Pfeffer 1981; Lasser 1987), die allerdings den Bereich der Personalführung nur noch teilweise abdeckt, denn Führung wird vorrangig als Mittel zur Erzielung von innerorganisationalen Konsens, zur Vermittlung einer von allen Mitgliedern geteilten Sprache und zur Stiftung gemeinsamer Werte und Normen betrachtet – unternehmenskulturelle Merkmale allesamt. Symbolische Führung wird, mit

anderen Worten, als Instrument zur Erzeugung, zur Erhaltung und ggf. zur Veränderung der Unternehmenskultur (vgl. hierzu ausführlich Schanz 1994, S. 270 ff.) interpretiert und fungiert damit als Substitut für Personalführung (vgl. Abschnitt 23.2.4).

23.2.4 Die Theorie der Führungssubstitution

Sämtlichen führungstheoretischen Grundpositionen liegt die implizite Annahme zugrunde, dass (hierarchische) Führung erforderlich ist, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu motivieren und zu überzeugen, sie ggf. zu kontrollieren sowie ihre Aktivitäten zu koordinieren. Lediglich der Weg-Ziel-Ansatz der Führung lenkt, ohne dass vorangehend darauf näher eingegangen wurde, den Blick auch auf solche Situationen, in denen sowohl die Ziele als auch die Wege klar sind, so dass alle zusätzlichen Versuche eines Vorgesetzten, Wege zur Zielerreichung aufzuzeigen und die Ziele deutlich zu machen, von den Mitarbeitern als überflüssig und unnötig angesehen werden.

Noch konsequenter ist in dieser Hinsicht die Theorie der Führungssubstitution. Sie fragt systematisch, wann sich hierarchische Führung erübrigt oder in ihrer Bedeutung stark relativiert und verweist auf Mechanismen, die an die Stelle von Führung treten können – auf 'Führungersatz' also. Solche Substitute stellen "effective alternatives to ineffective leadership" (Flowell/Bowen/Dorfman/Kerr/Podsakoff 1990, S. 21) dar, eine Charakterisierung, die die Bedeutung einer Theorie der Führungssubstitution schlagartig klar macht und die es rechtfertigt, von einer führungstheoretischen Grundposition zu sprechen – Letzteres verbunden mit dem Hinweis, dass sie dort eine Außenseiterstellung einnimmt.

Mechanismen zur Koordination arbeitsteiliger Aktivitäten

In sehr vielen Definitionen von Führung wird explizit oder implizit davon ausgegangen, dass Koordination einen wichtigen Teil der Vorgesetztenaktivität ausmacht. Aus der Organisationstheorie ist nun allerdings bekannt, dass Koordination auch auf andere Weise bewerkstelligt werden kann. Es gibt, mit anderen Worten, mehrere Mechanismen zur Koordination der Aktivitäten von Personennahrheiten. Diese Überlegung soll im Folgenden dazu benutzt werden, mögliche Führungssubstitute zu identifizieren.

Ohne darauf im Detail einzugehen, kann festgestellt werden, dass in Organisationen (mindestens) drei Koordinationenmechanismen zur Anwendung kommen können, nämlich (Mintzberg 1979, S. 3 ff.; Schanz 1994, S. 71 ff.)

- direkte wechselseitige Abstimmung bzw. Selbstabstimmung,
- persönliche Weisung bzw. hierarchische Koordination und
- verschiedene Formen der Standardisierung.

Persönliche Weisung bzw. hierarchische Koordination streht, angereichert durch weitere Aspekte, im Mittelpunkt der herkömmlichen Führungstheorien. Es ist daher nicht erforderlich, darauf an dieser Stelle näher einzugehen, zumal die Diskussion über Führungsstile und Dimensionen des Führungshandelns hierzu ausreichend Gelegenheit bieten wird.

Wechselseitige Abstimmung oder auch Selbstabstimmung ist, historisch betrachtet, das noch ältere, das einfachste und in vielen Situationen auch naheliegendste Mittel zur Koordination arbeitsteiliger Prozesse. Insbesondere wenn kein besonders großer Koordinationsbedarf vorliegt, kann Führung dadurch völlig überflüssig werden, dass sich die von einem gemeinsamen Problem betroffenen Personen direkt miteinander verständigen.

In der modernen Arbeitswelt hat dieser Koordinationsmechanismus nach wie vor einen festen Platz. Mehr noch: Ihm kommt sogar wachsende Bedeutung zu. Was den 'festen Platz' anbelangt, so ist hier an die (aufgabenbezogene) informale Kommunikation zu denken, die – personenbezogen argumentiert – Vorgesetzte bzw. – in strukturellen Kategorien ausgedrückt – Dienstwege entlastet. Der gesteigerte Stellenwert ergibt sich daraus, dass dieser Koordinationsmechanismus auch dann noch funktioniert, wenn die beiden anderen Mechanismen angesichts von Fülle und Spezifität des Koordinationsbedarfs an Leistungsfähigkeit einbüßen. Es handelt sich dann allerdings um formalisierte Formen der Selbstabstimmung, wie sie bei (weitgehend oder gänzlich hierarchiefreier) Team- oder Gremienarbeit zur Anwendung kommt (vgl. unten). Von einem vergleichsweise geringen Bedarf an Führung, vielleicht sogar von der Möglichkeit zum Verzicht auf hierarchische Koordination ist ferner dort auszugehen, wo Standardisierung weit vorangetrieben ist. Im Einzelnen kann sich hier die Koordination auf Arbeitsprozesse, auf Arbeitsergebnisse sowie auf personengebundene Fähigkeiten bzw. Kenntnisse beziehen. In allen drei Bereichen wird Standardisierung zum Substitut von Führung, wenigstens, wie sich später zeigen wird, auf recht unterschiedliche Weise.

Führungs substitution durch Selbstabstimmung

Das Ausmaß des Führungsbedarfs bzw. der Substitutionsmöglichkeiten von Führung hängt weitgehend von den Aufgabenmerkmalen ab. Dies macht einen Rückgriff auf Ausführungen in Kapitel 20 erforderlich. Dort wurden in Gestalt von Job Rotation und teilautonomen Arbeitsgruppen zwei teamorientierte Formen der Arbeitsgestaltung vorgestellt, die viel stärker als herkömmliche Konzepte auf Selbstabstimmung vertrauen bzw. diese vorsehen. Hier wie dort ist davon auszugehen, dass sie eine völlig andere Vorgesetztenrolle begründen. Insbesondere bei teilautonomen Arbeitsgruppen verändert sich die Führungsaufgabe grundlegend. Bei manchen Gestaltungsvarianten sind die 'klassischen' Führungsmerkmale dort allenfalls nur noch spurenweise zu identifizieren.

Eine spezielle Form von Selbstabstimmung liegt bei Tätigkeiten mit horizontal und vertikal erweiterten Arbeitsinhalten – Job Enlargement und Job Enrichment – vor. Sie beziehen sich auf den einzelnen Arbeitsplatz und verlangen vom Stelleninhaber eine weitgehend selbstständige Koordination. Ohne auf die Unterschiede zwischen diesen beiden Formen der Arbeitsstrukturierung nochmals einzugehen (vgl. Abschnitt 20.3.3), kann festgestellt werden, dass sich in ihnen weniger Ansatzpunkte für (detaillierte) Weisungen des Vorgesetzten ergeben. Auch im Hinblick auf seine Kontrollfunktion ist von einer veränderten Situation auszugehen, weil die Aufgabenfüllung die eigentliche Rückkopplung darstellt. Damit "kann die Funktion des Führers als Person, die kritisches Aufgaben-Feedback leistet, unbedeutend werden im Vergleich zu der Information, die von der Aufgabe selbst gegeben wird" (Kerr/Mathews 1995, Sp. 1029).

Dass dem gestiegenen Koordinationsbedarf in Wirtschaft und Verwaltung weniger auf dem Wege der hierarchischen Koordination, sondern verstärkt durch Selbstabstimmung Rechnung getragen wird, zeigt sich auch am gewachsenen Stellenwert lateraler Struktur-Einrichtungen wie Projektgruppen (task forces) oder Ausschüsse (vgl. Schanz 1994, S. 183 ff.). Während mit Hilfe der Ersteren ein zeitlich begrenzter Koordinationsbedarf abgedeckt wird, bestehen Letztere auf Dauer oder zumindest auf unbestimmte Zeit. Hier wie dort handelt es sich um bewusst 'hierarchiefrei' gehaltene Institutionen. Die gewachsene Dynamik des Wandels und die gestiegene Komplexität der in Wirtschaft- und Verwaltungsorganisationen zu treffenden Entscheidungen sind die Hauptursachen dafür, dass der Bedarf an derartigen Einrichtungen objektiv größer geworden ist.

Führungsabstimmung durch Standardisierung

Standardisierung ersetzt Führung auf höchst unterschiedliche Weise. Allen Formen ist gemeinsam, dass die Koordination hier schon vor der Arbeitsausführung erfolgt. Im Fall der Standardisierung von Arbeitsprozessen ist es das technische System oder auch die bürokratische Regel, die den Ablauf (genau) festlegt. Auf diese Weise können – müssen aber nicht zwangsläufig – Arbeitsplätze entstehen, die von tayloristischen Gestaltungsprinzipien geprägt sind (vgl. Abschnitt 20.1.3). Die Arbeitsausführung ist tendenziell einfach (wenn auch nicht einfach zu ertragen) und vor allem stark repetitiv.

Diese Art von Standardisierung stellt deshalb ein Führungsabstimmungsmodell dar, weil solche Arbeiten nur sehr weniger Anweisungen bedürfen und die Koordination praktisch ausschließlich – man denke etwa an technisch ausgeklügelte Formen der Fließ(band)fertigung – durch das technische System erfolgt. Gelegentlich auftretende Kontrollprobleme sind in der Regel darauf zurückzuführen, dass das Motivationspotenzial solcher Arbeitsplätze denkbar gering ist. Aber man

kann sich auch nicht vorstellen, dass der Vorgesetzte in solchen Situationen viel zur Steigerung der Leistungsberschaft seiner Mitarbeiter beitragen vermag. In der Begriffswelt des Fiedlerschen Kontingenzmodells handelt es sich um gut strukturierte Aufgaben, deren Erfüllung, abweichend von Fiedlers Einschätzung, tendenziell wenig Führungshandeln notwendig macht. Durch eine ausgeprägte Beziehungsorientierung (vgl. Abschnitt 23.3.2) kann der Vorgesetzte bestenfalls zu einem die Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussenden Gruppenklima beitragen.

Standardisierte Arbeitsergebnisse, in der Regel Produkte oder Dienstleistungen mit exakt bestimmten Merkmalen also, sind als Führungsabstimmungsmodell dem Sinn zu betrachten, dass bei den Mitarbeitern aufgrund der genauen Erfordernisse hinreichende Zielklarheit besteht. Ferner kann davon ausgegangen werden, dass sie über die Wege Bescheid wissen, wie das Ziel zu erreichen ist. Das bedeutet nicht, dass der Aufgabe selbst motivatorischer Gehalt abgehen muss. Job Enrichment kann durchaus auch (und vielleicht sogar gerade) dort praktiziert werden, wo von Zielklarheit im erwähnten Sinn auszugehen ist. Das konstituierende Merkmal dieser Form der Arbeitsgestaltung besteht eher darin, dass die Wege zum Ziel nicht determiniert sind; dass, mit anderen Worten, der Arbeitsprozess frei von Standardisierung ist oder davon nur ein vergleichsweise geringes Ausmaß aufweist.

Auch (spezielle) Fähigkeiten und Kenntnisse sind als Spielart der Standardisierung aufzufassen. Anzutreffen sind sie bei Handwerkern ebenso wie bei Ingenieuren oder den neuerdings große Beachtung findenden 'Wissensarbeitern'. Sie alle legen professionelle Formen des Problemungsverhaltens an den Tag, die ihnen im Rahmen einer mehr oder weniger langen Ausbildung vermittelt wurden. Auf direkte Anweisungen durch Vorgesetzte sind sie in aller Regel nicht angewiesen; sie haben es nicht nötig, sich 'ins Handwerk pfeuschen' zu lassen. Was sie benötigen, ist allenfalls Inspiration bzw. 'covered leadership' (Mintzberg 1998).

Aus der folgenden Passage kann entnommen werden, dass eine professionelle Orientierung, wie sie bei zahlreichen Spezialisten im Bereich von Forschung und Entwicklung, der Organisation oder der EDV usw. anzutreffen ist, auch die Neigung zur Selbstabstimmung fördert. Die Tendenz zur Führungsabstimmung speist sich hier demnach aus mehreren Quellen:

"Es gibt eine Reihe von Gründen, warum professionelle Orientierung ein potenzielles Substitut für Führung ist. Erstens entwickeln Fachleute oft innerhalb von Organisationen sowohl horizontale als auch vertikale Beziehungen. Oft schenken sie dem Urteil von Fachkollegen mehr Glauben als dem Urteil des hierarchischen Vorgesetzten... Einige der Gründe, warum Fachleute dem Urteil von Fachkollegen mehr Bedeutung einräumen als den Einschätzungen formaler Führer sind folgende: jene Personen, die als Fachleute bezeichnet werden, haben durch einen langen, schwierigen Ausbildungsprozess ihr Fachwissen und ihre spezielle Fähigkeit erworben. Während dieses Ausbildungsprozesses haben diese Personen bestimmte Werte und Normen internalisiert. Als Folge entwi-

cken sie oft eine starke ethische Orientierung an dieser besonderen Berufsgruppe und/oder den gelernten Regeln einer Wissenschaft... Außenstehende haben auf diesen Normbildungsprozess kaum einen Einfluss. Zu diesen Außenstehenden gehört auch der formale Vorgesetzte" (Kerr/Mahews 1995, Sp. 1027).

Fähigkeiten und Kenntnisse werden auch im Rahmen der organisationalen Bildungsarbeit vermittelt. Das den Mitarbeitern so vermittelte aufgaberelevante Wissen oder die auf diese Weise erworbenen Fertigkeiten machen sie von ihren Vorgesetzten der Tendenz nach unabhängiger. Es erscheint also angebracht, Programme der Personalentwicklung teilweise auch als Führungssubstitut zu interpretieren. Ferner ist daran zu erinnern, dass auch unternehmenskulturelle Merkmale – etwa in Gestalt von Normen und Wertvorstellungen – als Ersatz für typische Führungsaktivitäten fungieren können. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es zahlreiche Substitute für Führung gibt, auf die in der Welt der Arbeit explizit oder implizit zurückgegriffen wird. Solche Substitute ermöglichen häufig eine effektivere Steuerung des Mitarbeiterverhaltens als die – wie modern auch immer sich gebende – Personalführung. Insoweit erscheint es zweckmäßige, Führung und Führungssubstitution als gleichberechtigte Forschungsgegenstände zu betrachten. Dies würde sich auch pragmatisch rechtfertigen, denn zahlreiche Indizien deuten auf einen wachsenden Stellenwert von Führungssubstituten als Mittel der Verhaltenssteuerung hin. Neben dem Technikwandel trägt dazu auch das im Zuge des Wertewandels gewachsene Verlangen nach stärkerer Unabhängigkeit bei, dem sich in bestimmten Bereichen durch (einige) Führungsstrukturen besser Rechnung tragen lässt als durch Führung.

23.3 Führungsstile und Dimensionen des Führungshandelns

Die weiteren Ausführungen innerhalb dieses Kapitels befassen sich überwiegend mit unmittelbar praxisrelevanten Aspekten der Personalführung. Sie betreffen zunächst verschiedene Führungsstile, in denen zum Ausdruck kommt, auf welche grundlegenden Arten Vorgesetzte die Funktionen des Anweisens, Koordinierens und Überwachens (und ggf. noch weitere Aufgaben) wahrnehmen (Abschnitt 23.3.1). Danach wird der Blick auf Dimensionen des Führungshandelns gelenkt (Abschnitt 23.3.2). Im Einzelnen handelt es sich um Aufgaben-, Mitarbeiter- und Partizipationsorientierung, die, falls es die Situation erfordert, ggf. gleichzeitig zum Tragen kommen können. Das ist eine dem praktischen Führungshandeln näherstehende Problemsicht als die Konzentration auf Führungsstile, die – wohl nicht zufällig – meist als idealtypische Ausprägungen des Führungsverhaltens betrachtet werden.

23.3.1 Führungsstile als implizite Persönlichkeitsmerkmale

Von der ihnen zur Verfügung stehenden Macht bzw. von ihren Möglichkeiten zur Einflussausübung können Vorgesetzte auf unterschiedliche Weise Gebrauch machen. So werden sie beispielsweise bei einem direkten Vorgehen keinen Zweifel daran lassen, dass die Mitarbeiter ihren Anweisungen Folge zu leisten haben. Andere Vorgesetzte ziehen es unter Umständen vor, die Meinungen ihrer Mitarbeiter einzuholen, bevor sie Entscheidungen treffen.

Mit den damit zusammenhängenden Problemen vor allem mit den Wirkungen unterschiedlicher Einflussausübung, befasst sich die Führungsstilforschung. Führungsstile bezeichnen dabei Grundausrichtungen des Führungsverhaltens, die häufig (aber nicht zwangsläufig) in Persönlichkeitsmerkmalen von Führern bzw. Vorgesetzten gesehen werden. Es ist also eine eigenschaftstheoretische Perspektive, die dabei zugrunde liegt und dies heißt, dass Vorgesetzte einen für sie typischen Führungsstil haben, der von ihnen – so die Fortsetzung des Gedankengangs – unabhängig von den situativen Bedingungen gegenüber den Mitarbeitern an den Tag gelegt wird. Im Führungsstil kommt, mit anderen Worten, ein zeitlich relativ stabiles Verhaltensmuster zum Ausdruck.

Max Webers Herrschaftsypologie, auf die bereits in Abschnitt 23.1.2 aufmerk-sam gemacht wurde, bildet den Hintergrund für die in der Literatur (vgl. etwa Stahle 1999, S. 335 ff.) häufig anzutreffende Unterscheidung zwischen

- einem patriarchalischen Führungsstil,
- einem charismatischen Führungsstil,
- einem autokratischen Führungsstil und
- einem bürokratischen Führungsstil.

Wenn in Führungsstilen die Grundausrichtung des Führungsverhaltens zum Ausdruck kommen soll, kann diese Klassifizierung allerdings nicht voll überzeugen, denn sie bezieht sich primär auf Grundlagen, aus denen sich der Führungsanspruch ableitet. Dies dürfte ein Grund dafür sein, weshalb die empirisch orientierte Führungsstilforschung andere Wege eingeschlagen hat.

Beginn der experimentellen Führungsstilforschung

Ihren Beginn markieren die so genannten Iowa-Studien, durchgeführt in den späten 30er Jahren von einem Team, dessen Leiter Kurt Lewin, der 'Erfinder' des feldtheoretischen Ansatzes, war. Es handelte sich dabei um experimentelle Untersuchungen zu den Wirkungen von verschiedenen 'sozialen Atmosphären' (social climates) auf das Verhalten und auf die Effizienz von Gruppen. Diese 'Atmosphären' bzw. Führungsstile wurden als 'autokratisch', 'demokratisch' und 'laissez-faire' bezeichnet (Lewin/Lippitt/White 1939; White/Lippitt 1972). Versuchspersonen waren mit Freizeitaktivitäten – Baselarbeiten in einem

Ferienlager und Hobbybeschäftigungen nach der Schule – befassete Kinder und Jugendliche. Der Gruppenleiter war stets ein Erwachsener.

Hergestellt wurden die verschiedenen 'sozialen Atmosphären' wie folgt: In der autokratisch geführten Gruppe legte der Leiter sowohl die Gruppenaktivitäten als auch das fest, was von jedem einzelnen Gruppenmitglied getan werden sollte. Im Unterschied dazu unterbreitete der sich demokratisch gebende Leiter überwiegend lenkende Vorschläge, während die laissser-faire-Atmosphäre im Wesentlichen durch ein 'Herausheben' des Gruppenleiters gekennzeichnet war. Lediglich bei Fragen lieferte er die gewünschten Informationen.

Angesichts der besonderen Umstände, unter denen die Experimente abließen, verbietet es sich, ihre Ergebnisse vorbehaltlos auf die Verhältnisse in der Arbeitswelt zu übertragen. Dennoch verdienen sie Interesse, wobei es an dieser Stelle genügt, die unterschiedlichen Wirkungen des autokratischen und des demokratischen Führungsstils nachzuzeichnen:

Geht es darum, dass bestimmte Ziele erreicht werden sollen, so stelle sich heraus, dass auch unter demokratischer Führung ein hoher Wirkungsgrad möglich ist. Zwar leisteten die autokratisch geführten Gruppen etwas mehr, andererseits zeigten sich die Mitglieder der demokratisch geführten an ihrer Arbeit wesentlich interessierter. Besonders deutlich wurde dies, wenn die Gruppenführer vorübergehend den Arbeitsraum verließen:

"Bezeichnenderweise blieben in der Demokratie die Kinder bei ihrer Arbeit, wenn der Leiter den Raum für kurze Zeit verließ, während die Jungen in der Autokratie aufhören zu arbeiten, wenn sie allein gelassen wurden (als wären sie froh, eine Aufgabe los zu sein, die sie tun 'mussten')" (White/Lippitt 1972, S. 74).

Die Untersuchungen ergaben ferner, dass ein autokratischer Führungsstil entweder von einem außerordentlich hohen oder einem niedrigen Grad der Aggression und Feindseligkeit unter den Gruppenmitgliedern begleitet wird. Die entgegengesetzten Reaktionen dürften zunächst als überraschend empfunden werden, aber sie können durchaus erklärt werden: Auf der einen Seite kann man nämlich in Aggression und Feindseligkeit eine Kompensation für die fortwährende Bevormundung durch den Gruppenführer erblicken. Auf der anderen vermag dieser Führungsstil bei den Betroffenen auch apathische Reaktionen hervorzurufen. In den Experimenten konnten beide Verhaltensmöglichkeiten nachgewiesen werden.

Darüber hinaus ist aufschlussreich, dass in den autokratisch geführten Gruppen auffällig oft ein so genanntes Stundenbockverhalten beobachtet wurde, bei dem sich die Gruppenaggression auf ein einziges, 'unschuldiges' Objekt konzentriert, "d.h. auf eine Person ..., die in Wirklichkeit keine dem Ausmaß der Aggression entsprechende Bedrohung oder Frustration repräsentiert. Man kann annehmen, dass ... in der autokratischen Gruppe die meiste Frustration vom Leiter verursacht wurde" (White/Lippitt 1972, S. 76). Der Großteil der

daraus resultierenden Aggression war dennoch nicht gegen ihn, sondern gegen einzelne Gruppenmitglieder gerichtet.

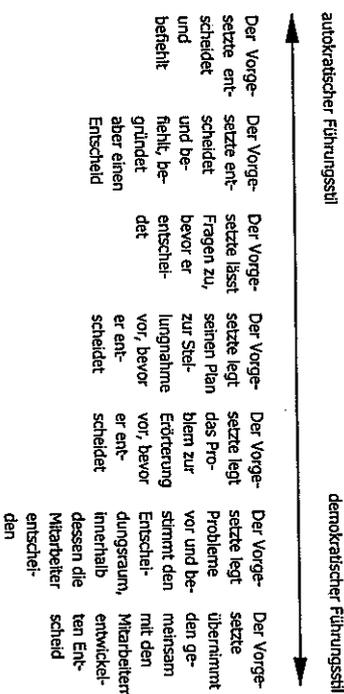
Was den Grad der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit angeht, so kommen die Autoren zu keinem eindeutigen Urteil. Auch dies ist nicht besonders überraschend, denn:

"Es gibt keinen Grund für die Annahme, dass Demokratie der unmittelbaren persönlichen Zufriedenheit zuträglicher ist. Es ist eine wohlbekannte Tatsache, dass die Autokratie oft gewisse Bedürfnisse der Regierenden wie der Regierten befriedigt – vielleicht die regressiven Bedürfnisse der Regierten auch im Passiven liegen, im Nicht-danken-Müssen und in der (irrealen) Identifizierung mit einem starken, determinierenden Führerprofil. Andererseits ist auch nicht zu bestreiten, dass die Autokratie oft insoweit frustrierend wirkt, als sie der Befriedigung individueller Bedürfnisse im Wege steht" (White/Lippitt 1972, S. 76).

Erinnert man sich schließlich daran, welche Bedeutung der Gruppenkohäsion zukommt, wenn es um die Erfüllung einer gemeinsamen Sache bzw. Aufgabe geht (vgl. Abschnitt 20.2.3), dann verdient auch die Beobachtung Aufmerksamkeit, dass innerhalb der demokratisch geführten Gruppen ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl entstand. Ferner wurde den Gruppenleitern, die einen demokratischen Stil praktizierten, wesentlich größere Sympathie entgegengebracht, was gerade in kritischen Situationen die Ausübung von Einfluss erheblich erleichtern kann.

Erweiterung zu einem Kontinuum

Es ist ein nahe liegender Gedanke, dass der autokratische und der demokratische Führungsstil Extremformen innerhalb eines Kontinuums darstellen. So sind beispielsweise die folgenden Übergänge zwischen ihnen vorgeschlagen worden (Tannenbaum/Schmidt 1958, S. 96; Lattmann 1975, S. 12):



Eine derartige Typologie erweitert das Spektrum möglicher Führungsstile beträchtlich. Begrifflich kann dabei zwischen

- autoritärer/autokratischer,
- patriarchalischer,
- beratender,
- kooperativer,
- partizipativer und
- demokratischer

Führung unterschieden werden, eine Differenzierung, die auch den verschiedenen Facetten des Führungshandelns in der Praxis sinnvoll Rechnung trägt.

Nochmals: Das Kontingenzmodell effektiver Führung

Dass die Führungstilforschung ihrer Grundtendenz nach eigenschaftstheoretisch orientiert ist, zeigt sich am Fiedlerschen Kontingenzmodell besonders deutlich. Über die in Abschnitt 23.2.2 erwähnten situativen Merkmale hinaus soll hier der Blick auf das Verfahren gelenkt werden, mit dessen Hilfe dort der Führungsstil eines (potenziellen) Vorgesetzten ermittelt wird.

Fiedler unterscheidet zwischen einem aufgaben- und einem mitarbeiterorientierten Stil (vgl. hierzu Abschnitt 23.3.2, wo dann allerdings von Dimensionen des Führungsverhaltens gesprochen wird), der personenspezifisch zu bestimmen versucht wird. Grundlegend ist dabei die Annahme, dass sich der Führungsstil von (potenziellen) Vorgesetzten in der Art und Weise niederschlägt, wie sie Untergebene wahrnehmen. Das zur Anwendung kommende Messverfahren basiert auf der Vorstellung von einem „am wenigsten geschätzten Mitarbeiter“ (Least-Preferred Coworker) und richtet sich daher auf die Ermittlung des so genannten LPC-Werts. Dies geschieht dadurch, dass Personen, die sich diesem Test unterziehen, aufgefordert werden, sich an jenen Mitarbeiter bzw. Kollegen zu erinnern,

„mit dem sie in der Vergangenheit oder in der Gegenwart am wenigsten gerne zusammengearbeitet haben bzw. zusammenarbeiten; mit dem also eine Zusammenarbeit am schwierigsten war bzw. ist“ (Fiedler/Mai-Dalton 1995, Sp. 942).

Die Beschreibung wird (standardisiert) mit Hilfe von insgesamt 18 achtstufigen bipolaren Adjektivskalen vorgenommen, so zum Beispiel:

angenehm	8-7-6-5-4-3-2-1	unangenehm
freundlich	8-7-6-5-4-3-2-1	unfreundlich
kooperativ	8-7-6-5-4-3-2-1	nicht kooperativ

usw.

Hohe LPC-Werte werden als Indiz für Mitarbeiterorientierung gewertet, weil sie (angeblich) darauf hindeuten, dass der am wenigsten geschätzte Mitarbeiter durchaus noch als relativ angenehm, freundlich, kooperativ, kompetent usw.

empfunden wird. Es wird demnach gleichsam zwischen der Person und der Art, wie sie arbeitet, unterschieden. Dagegen differenzieren Personen mit niedrigen LPC-Werten nicht auf diese Weise: Der am wenigsten geschätzte Mitarbeiter wird auch als relativ unangenehm, unkooperativ usw. eingeschätzt – gleichzeitig ein Hinweis auf Aufgabenorientierung. In solchen Wahrnehmungen glaubt Fiedler Grundeinstellungen potenzieller Vorgesetzter gegenüber ihren Untergebenen zu erkennen, die als relativ stabile und insofern überdauernde Persönlichkeitsmerkmale in die jeweilige Führungssituation einfließen.

Es konnte wohl nicht ausbleiben, dass man zunehmend auch auf Personen mit niedrigeren LPC-Werten stieß. Sie scheinen dem Erfinder des Kontingenzmodells "unabhängig von den Meinungen und Attitüden anderer zu sein sowie weder besonders stark interessiert an Aufgaben noch an personalen Beziehungen. Als Führer scheinen sie sich weniger mit anderen Personen zu beschäftigen als in der Lage zu sein, auf Eigenarten ihrer Umwelt eingehen zu können" (Fiedler/Mai-Dalton 1995, Sp. 944), es bedürfte allerdings weiterer Forschungsanstrengungen, um von ihnen ein klares Profil gewinnen zu können. Die Möglichkeit, dass es sich um einen „Mischtyp“ handelt, der als Vorgesetzter sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert zu agieren vermag, wird von Fiedler nicht erwogen.

23.3.2 Dimensionen des Führungshandelns

Dass ein Vorgesetzter sich gegenüber seinen Mitarbeitern in ein und derselben Situation autoritär-direktiv und demokratisch-kooperativ zugleich verhalten kann, scheint schwer vorstellbar. Es handelt sich um zwei einander ausschließende Führungsstile. Dagegen ist es durchaus möglich, dass er den Fortgang der Arbeit der von ihm geleiteten Gruppe im Auge hat und sich gleichzeitig gegenüber den psychosozialen Bedürfnissen der Gruppenmitglieder aufgeschlossen zeigt.

Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung als Dimensionen des Führungshandelns

Die einführende Überlegung ist geeignet, auf die für Führungsforschung und Führungspraxis gleichermaßen sehr fruchtbare Differenzierung zwischen zwei Dimensionen des Führungshandelns aufmerksam zu machen. Zu verdanken ist sie einem Forscherteam der Ohio State University, das seinerzeit die Unterscheidung zwischen 'Initiation of Structure' und 'Consideration' einführte (Fleishman/Harris/Burt 1955). Die erste Dimension kann mit Aufgaben- oder Leistungsorientierung, die zweite mit Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung übersetzt werden, eine Unterscheidung, auf die bereits in Abschnitt 23.1.3 aufmerksam gemacht wurde. (Zu einer ähnlichen Differenzierung vgl. Kahn/Katz 1972). Definiert sind die Begriffe wie folgt:

Auch hier wird davon ausgegangen, dass es sich um ein separates Verhaltensmerkmal von Vorgesetzten handelt. Konkret geht es darum, Mitarbeiter konsequent in alle Entscheidungsprozesse einzubeziehen, deren Ergebnisse sie in irgendeiner Weise betreffen. In Kapitel 22 wurde ausführlich dargestellt, worin dabei im Einzelnen zu denken ist. Zur ausgesprochenen Notwendigkeit wird die Partizipationsorientierung dann, wenn Vorgesetzte sachgerechte Entscheidungen überhaupt nicht mehr ohne Berücksichtigung der ihnen hierarchisch unterstellten Mitarbeiter treffen können, weil sie für sich allein nicht über die erforderliche fachliche Kompetenz verfügen.

Situative Relativierungen

Die genannten drei Dimensionen stellen in ihrer Kombination das für einen Vorgesetzten charakteristische Führungsverhalten – seinen persönlichen Führungsstil – dar. Sie sprechen überdies die in Abschnitt 23.1.3 erwähnten Erwartungen der Mitarbeiter an, woraus man schließen könnte, dass gleichmäßig hohe Merkmalsausprägungen Garantien für Führungserfolg sind. (Vgl. hierzu die Ausführungen zum 'Verhaltensgitter der Führung', dem diese Annahme bezüglich der Kombination von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung zugrunde liegt.)

Eine solche Schlussfolgerung verdient Sympathie und hat auch einen gewissen Wahrheitsgehalt, weil sie immerhin den Tendenzen des Werte- und des Technikwandels Rechnung trägt. Dennoch sind Relativierungen angebracht, beispielsweise folgende:

- Es gibt Situationen, in denen eine starke Aufgabenorientierung des Vorgesetzten überhaupt nicht erforderlich ist, weil die Mitarbeiter selbst sehr hohes Führungsverhalten würde lediglich als überflüssiges und störendes 'Hineinreden' empfunden.
- Mitarbeiterorientierung trägt vorrangig zur Arbeitszufriedenheit bei. Diese Wirkung kann aber auch von Aufgaben ausgehen, die Mitarbeiter als intrinsisch befriedigend empfinden.
- Partizipation und die damit verbundene Übernahme von Verantwortung ist nicht jedermanns Sache. Fehlt bei den Mitarbeitern das Verlangen nach Mitwirkung und Mitbestimmung, dann werden sie die Partizipationsangebote ihres Vorgesetzten als lästiges Drängen oder sogar als psychische Bedrohung empfinden. Zumindest bedarf es ggf. eines längerfristigen Lernprozesses, bevor sie die darin liegenden Chancen erkennen und wahrzunehmen bereit sind.

Führungshandeln, dies ist zusammenfassend festzuhalten, muss die Erfordernisse der Situation berücksichtigen, in der es stattfindet. Es gibt demnach weder einen raum-zeitlich invarianten optimalen Führungsstil noch eine fest-

stehende Kombination der verschiedenen Verhaltensdimensionen, die Führungserfolg gleichsam verbürgt.

Die neuere Führungsforschung hat zahlreiche Behauptungen vorgelegt, die als nützliche Hinweise für situativ angemessenes Führungsverhalten auch praktisch verwertbar sind. Es gibt jedoch auch Anzeichen dafür, dass Führung in akuter Gefahr schwebt, 'zerforscht' zu werden. Indem die situative Differenzierung immer weiter vorangetrieben wird – und theoretisch betrachtet lässt sie sich unendlich vertiefen –, begibt sich die Führungsforschung in die Gefahr, sich im Dschungel der Relativierungen zu verlieren – und damit an Praxisrelevanz einzubüßen. Letzten Endes wäre dies (und ist es vielleicht auch tatsächlich) ein Indiz dafür, dass die praktische Vernunft diejenigen, die als 'Führer' und 'Geführte' agieren (müssen), grob unterschätzt wird. In aller Regel sind diese nämlich sehr wohl in der Lage, die situativen Bedingungen ihres Handelns – etwa bei Telearbeit, wo es um 'Führen auf Distanz' geht – zu erkennen und zu berücksichtigen. Ihre Intuition ist ihnen dabei vermutlich eine größere Hilfe als das, was an immer wieder neuen Führungsmodellen angeboten wird.

23.4 Instrumente der Personalführung

Im Zusammenhang mit der Erfüllung von Führungsaufgaben kommen verschiedene Führungsinstrumente mit dem Zweck zum Einsatz, Vorgesetzte bei ihrer Führungstätigkeit zu unterstützen. Dazu werden vielfach die zahlreichen Managementrecheniken bzw. Management-by-Konzepte (Management by Objectives, by Exception, by Motivation, by Delegation, by Walking Around u.v.m.) ebenso gezählt wie Stellenbeschreibungen oder auch die in Wirtschaft und Verwaltung zur Anwendung kommenden Anreizsysteme. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich ausschließlich auf Führungsgrundsätze und verschiedene Formen des Mitarbeitergesprächs. Hier wie dort handelt es sich um Instrumente, die die persönliche Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern betreffen.

23.4.1 Normierung der Führungsbeziehungen durch Führungsgrundsätze

Insbesondere in großen Organisationen erweist es sich als unerlässlich, die Führungsbeziehungen auf bestimmte Grundlinien und Grundprinzipien festzulegen. Diesen Zweck erfüllen Führungsgrundsätze, manchmal auch Grundsätze der Zusammenarbeit, Führungsleitsätze oder Führungsrichtlinien genannt. Klar formulierte Führungsgrundsätze können, so die Hoffnung,

"eine einheitliche Grundlage für das gewünschte Führungsverhalten schaffen. Sie helfen dem Vorgesetzten, ein als richtig erkanntes Führungsverhalten anzuwenden und, wenn notwendig, weiter zu verbessern" (Gesamtmittel 1989, S. 40).

Die solchermaßen beabsichtigte Normierung der Führungsbeziehungen scheint im ersten Moment dem Erfordernis situativen Führers zu widersprechen. Dies ist jedoch nicht zwingend der Fall, denn solche Grundsätze schreiben keineswegs ein bestimmtes Führungsverhalten streng vor. Meist beziehen sie sich in loser Weise auf den Zeitgeist und auf die (gewandelten) Erfordernisse in der Welt der Arbeit, ohne damit notwendigerweise unverbundlich zu werden. In der Präambel zu den Leitsätzen für Führungskräfte¹ der Siemens AG kommt der erwähnte Bezug beispielsweise wie folgt zum Ausdruck:

"Wer führt, trägt Verantwortung – für sein Arbeitsgebiet und für seine Mitarbeiter. Das ist heute schwieriger als gestern. Die Menschen unserer Zeit haben eine andere Einstellung zur Leistung und zur Zusammenarbeit. Aber auch die Struktur unserer Arbeitswelt hat sich gewandelt; der Anteil der fachlich qualifizierten Mitarbeiter nimmt zu. Diese Veränderungen stellen den Führungskräften neue Aufgaben. Die 'Leitsätze' sollen helfen, die gestiegenen Anforderungen zu bewältigen."

Widerspiegelung von Menschenbildern in Führungsgrundsätzen

In Führungsgrundsätzen spiegeln sich Menschenbilder wider. Das Zeitweilige in der bundesrepublikanischen Wirtschaft recht weitverbreitete Harzburger Führungsmodell, durch das die Verbreitung von Führungsgrundsätzen stark gefördert wurde (vgl. Wunderer/Klimecki 1990, S. 9), propagiert eine Form von 'Führung im Mitarbeiterverhältnis', bei der Mitarbeiter einseitig sicherheitsorientiert betrachtet werden. Als Führungsmittel wird dabei, wohl nicht zufällig, an die Einrichtung von Dienstwegen und vor allem an Stellenbeschreibungen gedacht, die so konzipiert sind, dass "klar umrissene und scharf gegeneinander abgegrenzte Aufgabengebiete mit den dazugehörigen Kompetenzen" (Höhn/Böhme 1970, S. 10) entstehen.

Wenn in Führungsgrundsätzen seit gerammer Zeit Kooperation und Partizipation (Wunderer/Klimecki 1990, S. 13 f.) oder die Notwendigkeit einer umfassenden Motivation der Mitarbeiter betont werden, so deutet dies auf ein Bild vom Menschen hin, das 'höhergeordnete' Bedürfnisse als befriedigungsrelevant erachtet (vgl. Kapitel 4). Während die vom Harzburger Modell geprägten Grundsätze, seinerzeit sicherlich nicht zufällig meist Führungsweisungen genannt, einem bürokratischen Grundtyp zuzurechnen sind, kann ab Mitte der 70er Jahre die Entwicklung zu einem verhaltenswissenschaftlich orientierten Grundtyp diagnostiziert werden (Wunderer 1992, Sp. 928). Für ihn ist – zumindest dem Wortlaut nach – eine stärker 'ganzeheitliche' Berücksichtigung des Menschen charakteristisch. Ganz in diesem Sinn lautet eine Passage aus den Grundsätzen für die Zusammenarbeit und Führung² der Bayerischen Vereinsbank (entnommen aus Wunderer 1983, S. 456):

"Alle Mitarbeiter haben Grundbedürfnisse, die ihre Einstellung und ihr Handeln bestimmen. Mitarbeiter wollen

- als Menschen in ihrer Eigenständigkeit anerkannt werden
- den Sinn und Zweck ihrer Arbeit erkennen
- durch die Wertschätzung ihrer Arbeit bestärkt werden
- ihre unmittelbaren Arbeitsbedingungen mitbestimmen
- die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz erhalten.

Die Berücksichtigung dieser Grundbedürfnisse bildet die beste Grundlage für eine weitgehende Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und den Aufgaben der Bank. Jeder, der Mitarbeiter führt, sollte deshalb auf deren Grundbedürfnisse Rücksicht nehmen und durch kooperatives Verhalten Arbeitsfreude und Initiative fördern."

Funktionen und Inhalte von Führungsgrundsätzen

Handelt es sich nicht lediglich um unverbundliche Proklamationen, können Führungsgrundsätze eine ganze Reihe verschiedener Funktionen erfüllen. Sie reichen, wie die folgende Aufzählung zeigt (Breisig 1987, S. 163 ff.), teilweise über den Bereich der Personalführung hinaus:

- Führungsgrundsätze haben eine Steuerungs- und Standardisierungsfunktion, indem sie das Verhalten der Mitarbeiter auf die Erfüllung der Unternehmensziele ausrichten (sollen).
- Führungsgrundsätze haben eine Vereinheitlichungsfunktion, indem sie eine Angleichung des Führungsverhaltens innerhalb der Organisation bewirken (sollen).
- Führungsgrundsätze haben eine Entlastungsfunktion, indem sie auf die Selbststeuerung der Mitarbeiter hinwirken und damit die Vorgesetzten, von einem Teil ihrer Führungsaufgaben entbinden (sollen); sie fungieren damit als Führungssubstitut.
- Führungsgrundsätze haben eine Orientierungsfunktion, indem sie den Mitarbeitern Verhaltensstandards vorgeben und damit Handlungssicherheit verbürgen (sollen).
- Führungsgrundsätze haben eine Harmonisierungsfunktion, indem durch sie die organisationalen mit den individuellen Zielen in Einklang gebracht werden (sollen).
- Führungsgrundsätze haben eine Legitimationfunktion, indem sie zur Rechtfertigung eines bestimmten Führungsverhaltens dienen können.
- Führungsgrundsätze haben darüber hinaus auch eine Public-Relation-Funktion, wenn sie auch der Außendarstellung des Unternehmens dienen (sollen).

Es gibt selbstverständlich keinen fest umrissenen Katalog von Themen, die in allen Führungsgrundsätzen angesprochen werden (müssen). Häufig genannte, hier zu Gruppen zusammengefasste Bereiche sind

- Zielsetzung, Delegation und Information,
- Kommunikation und Kooperation,
- Kontrolle und Mitarbeiterbeurteilung,
- Partizipation und Motivation sowie
- Mitarbeiterförderung.

und angesprochen werden sie vielfach in Form von (mit kurzen Erläuterungen versehenen) Imperativen. Innerhalb der erwähnten Siemens-Lesätze lauter ein solcher beispielsweise 'Klare Ziele vereinbaren', und kommentiert wird er wie folgt:

"Die Arbeitsteilung lässt viele Mitarbeiter nicht mehr ohne weiteres die Zusammenhänge ihrer Arbeit überblicken. Das erschwert das Verständnis für die eigene Aufgabe, die persönliche Beziehung zur Arbeit geht dabei leicht verloren. Es genügt daher nicht, den Mitarbeitern nur die zur Ausführung der Arbeit unbedingt notwendigen Anweisungen zu geben. Wer Mitarbeit und Mithinken fördern will, muss die Zusammenhänge zwischen Einzelaufgabe und übergeordneten Zielen sichtbar machen. Nur klare Zielvorstellungen geben den Mitarbeitern die Chance zur Selbstkontrolle ihrer Arbeit."

23.4.2 Formen und Gestaltung des Mitarbeitergesprächs

Gelegentlich wird in Führungsgrundsätzen auch das Mitarbeitergespräch erwähnt; in den Siemens-Lesätzen vor dem Hintergrund des Rechts eines jeden Mitarbeiters, "zu wissen, wie seine Leistungen und sein Verhalten gesehen werden". Diesem speziellen Führungsinstrument, dem in der persönlichen bzw. dyadischen Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter herausgehobene Bedeutung zukommt, gehen die abschließenden Überlegungen. Im Sinne eines Brückenschlags zwischen diesen und dem vorangehenden Abschnitt kann dabei festgestellt werden, dass sich im Mitarbeitergespräch ein Teil dessen konkretisiert (bzw. konkreter werden kann), was in Führungsgrundsätzen auf eher allgemeine Weise als Sollvorstellung bezüglich der Führungsbeziehungen zum Ausdruck gebracht wird. Wenn im Mitarbeitergespräch (gelegentlich auch: Personalgespräch) darüber hinaus ein "umsetzbarer Bestandteil eines kooperativen Führungsstils" (Westermann 1992, S. 710) erblickt wird, so deutet sich damit gleichzeitig auch eine nahe liegende Beziehung zu einer bestimmten Grundausrichtung des Führungshandelns an.

Allgemeine Merkmale und situationsbezogene Gesprächsarten

Gegenüber vielen anderen Gesprächsformen ist die hierarchische Distanz zwischen den Gesprächspartnern das besondere Charakteristikum des Mitarbeitergesprächs (Neuberger 1973, S. 19). Geführt wird also ein vertikaler Dialog, dessen Verlauf vom Vorgesetzten schon deshalb maßgeblich geprägt wird, weil er meist Initiator des Gesprächs ist und auch seinen Verlauf stärker steuern wird als der Mitarbeiter.

Neben dem offiziell anberaumten, meist einmal pro Jahr stattfindenden Mitarbeitergespräch gibt es zahlreiche Alltagssituationen, die als informelle Mitarbeitergespräche gewertet werden können: Der Vorgesetzte äußert sich anerkennend, wenn ihm der Mitarbeiter gerade durch eine besondere Leistung aufgefallen ist; vielleicht macht er auch eine kritische Bemerkung u. v.m. Neben verbalen Stellungnahmen spielen auf der informellen Ebene auch zahlreiche Formen nonverbalen Verhaltens – Sinnunzeln, Abwinken oder Abwenden usw. – eine Rolle.

Nonverbalen Verhalten ist aber auch Bestandteil des offiziellen Mitarbeitergesprächs. Geführt werden kann es aus zahlreichen Anlässen, was zur Differenzierung zwischen verschiedenen situationsbezogenen Gesprächsarten führt (Neuberger 1973, S. 55; Westermann 1992, S. 712 ff.):

- Während des **Anerkennungs- und Kritikgesprächs** (Koschiel 1995) erläutert der Vorgesetzte die Leistungsnormen und gibt ein Leistungsfeedback.
- Im **Zielvereinbarungsgespräch** legen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter gemeinsam Leistungsziele des Mitarbeiters für einen bestimmten Zeitraum fest,
- Gegenstand des **Entwicklungsgesprächs** sind der berufliche Werdegang und die Entwicklungsziele des Mitarbeiters.
- Das **Konfliktgespräch** dient dazu, Spannungen, die sich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ergeben haben, offen anzusprechen und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.
- Im **Informationsgespräch** werden (ggf. wechselseitig) wichtige und dringliche Informationen gegeben.

Im weiteren Sinn zählt auch das **Einführungs- bzw. Einweisungsgespräch** (vgl. Abschnitt 15.2.3) und das **Kündigungsgespräch** (vgl. Abschnitt 17.2.2) zu den verschiedenen Gesprächsformen; ferner das **Motivations- oder das Problemlösungsgespräch**. Eine genaue Abgrenzung ist kaum möglich und wohl auch nicht erforderlich, weil die verschiedenen Gespräche in der Regel in Mischformen praktiziert werden.

Die in Wirtschaft und Verwaltung zunehmend zu beobachtende **Institutionalisierung** des Mitarbeitergesprächs hat im Übrigen auch gesetzliche Grundlagen. Der einzelne Mitarbeiter kann nämlich verlangen,

"dass ihm die Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgelts erläutert und dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden" (§ 82 Abs. 2 BetrVG).

Ferner ist es in der Praxis nicht unüblich, dass der Mitarbeiter zum Gespräch ein Betriebsratsmitglied seines Vertrauens hinzuziehen kann.

Gestaltung des Mitarbeitergesprächs

Unschongemäß geführte Mitarbeitergespräche können viel Schaden anrichten. Durch sorgfältige Vorbereitung kann er vermieden oder zumindest in Grenzen gehalten werden. Die analytische Aufgliederung in einzelne Durchführungsschritte stellt dabei eine Orientierungshilfe dar (Westermann 1992, S. 719 ff.).

Der erste Schritt betrifft die Anlasserkennung. Der Vorgesetzte muss sich beispielsweise fragen, ob die Beziehung zu seinem Mitarbeiter 'stimmig' ist, ob Qualifikations- oder Motivationslücken vorliegen, ob der Mitarbeiter ausreichend informiert ist, usw.

Die Vorbereitung auf das Gespräch ist der zweite Schritt. Sie besteht darin, dass sich der Vorgesetzte über die Gesprächsziele und die wichtigsten Themen Klarheit verschafft und dass auch die erforderlichen Informationen und Unterlagen zur Verfügung stehen. Damit all dies auch wirklich gewährleistet ist, empfiehlt es sich, Vorgesetzte mit einem Leitfaden zur Führung von Mitarbeitergesprächen auszustatten. Dieser hat, indem dort gegenüber jedem Mitarbeiter unbedingt anzusprechende Fragen aufgeführt werden, zugleich eine Standardisierungsfunktion.

Zur Vorbereitung gehört ferner, dass sich der Vorgesetzte auf die individuelle Persönlichkeit des Mitarbeiters einzustellen versuchen sollte, was natürlich nur dann möglich ist, wenn er ihn schon ausreichend lange kennt. Schließlich hat er für den Gesprächsverlauf günstige terminliche und örtliche Voraussetzungen zu schaffen. Der Mitarbeiter selbst sollte rechtzeitig, d.h. mindestens zwei Tage vorher, über Gesprächstermin und Gesprächsziel informiert werden.

Bei der Durchführung des Gesprächs, dem dritten Schritt, kommt es beispielsweise darauf an, dass mögliche Störquellen (Telefonanrufe usw.) ausgeschaltet werden, dass der Mitarbeiter eine vertrauensvolle Atmosphäre vorfindet; er Gelegenheit erhält, seine Ansichten und Anliegen vorzutragen; klare Ziele und Termine gesetzt werden usw. Die Durchführung wird selbstverständlich stark von der Art des Mitarbeitergesprächs abhängen. Ein Konfliktgespräch beispielsweise muss anders als ein reines Informationsgespräch geführt werden. Häufig wird es sich empfehlen, die vereinbarten Punkte bzw. die Gesprächsergebnisse schriftlich festzuhalten. Auch die Vereinbarung eines neuen Gesprächstermins kann zweckmäßig sein.

Ausgehend davon, dass die weitaus meisten Mitarbeitergespräche in einer entspannten Atmosphäre stattfinden können, kann hier – getragen von einem kooperativen Führungsverhalten – ein mitarbeiterzentrierter Stil in dem Sinn praktiziert werden, dass die Standpunkte wechselseitig dargelegt werden. Dies eröffnet dem Vorgesetzten die Chance, das Verhalten seines Mitarbeiters besser zu verstehen, es vielleicht sogar als 'richtig' zu erkennen. Ferner ist daran zu

erinnern, dass ein derartiger Gesprächsstil ein wichtiges Hilfsmittel im Bemühen um die Individualisierung der Mitarbeiterführung darstellt (vgl. Abschnitt 7.2.3).

Die Nachbereitung stellt den letzten Schritt dar. Der Vorgesetzte hat hier beispielsweise kritisch zu prüfen, ob das Gespräch tatsächlich den geplanten Verlauf genommen hat; ob es gelungen ist, eine Vertrauensbasis zu schaffen und Missverständnisse auszuräumen u. v. m.

Die Transaktionsanalyse im Dienst der Gesprächsführung

Für die sachgemäße Führung von Mitarbeitergesprächen sind Vorgesetzte in der Regel nicht von Natur aus begabt. Die erforderliche (auch: soziale) Kompetenz muss daher ggf. erweitert, möglicherweise sogar erst erworben werden. Dies kann im Rahmen von Seminaren erfolgen, deren Gegenstand neben einer allgemeinen Wissensvermittlung über Aufgaben und Inhalte des Mitarbeitergesprächs auch kommunikationspsychologische Grundlagen und Rollenspiele sind. Zu interpretieren sind sie als Bestandteil von Personalentwicklung für Vorgesetzte (vgl. hierzu auch Abschnitt 18.3.2).

Vergleichsweise sehr gut bewährt hat sich dabei insbesondere die so genannte Transaktionsanalyse. Ihr Begründer ist Eric Berne, ein psychoanalytisch ausgebildeter Psychotherapeut. Zur weiten Verbreitung seiner Ideen haben populärwissenschaftliche Darstellungen maßgeblich beigetragen (Berne 1975; 1979), vor allem aber auch die Tatsache, dass sich die Transaktionsanalyse als ein vergleichsweise kostengünstiges, zu schnellen Erfolgen führendes Verfahren der Einstellungs- und Verhaltensänderung erwiesen hat.

Grundlage ist die Annahme, dass für das Verhalten eines Individuums drei Bewusstseinszustände ausschlaggebend sind, die in psychoanalytischer Tradition als

- Eltern-Ich,
- Erwachsenen-Ich und
- Kind-Ich

bezeichnet werden. Gefühle, Wertvorstellungen und Normen sowie Erfahrungen und Informationen lösen die damit verbundenen Verhaltensmuster gegenüber anderen Personen aus:

- aus dem Eltern-Ich heraus so, wie sich Eltern gegenüber ihrem Kind verhalten;
- aus dem Erwachsenen-Ich heraus so, wie Erwachsene miteinander umzugehen pflegen, also in Gestalt von wohlüberlegten und begründeten Reaktionen;
- aus dem Kind-Ich heraus so, wie sich Kinder gegenüber Erwachsenen verhalten.

Dabei ist – hier nur kurz anzusprechen – von den folgenden Spezifika und Differenzierungen dieser Bewusstseinszustände auszugehen:

- Das Eltern-Ich beinhaltet ungeprüfte Normen, Ge- und Verbote sowie Prinzipien und Maximen, die in der frühen Kindheit von Bezugspersonen übernommen wurden. Zu unterscheiden ist zwischen einer unterstützenden (Verständnis aufbringen und Geduld haben, Trost spenden usw.) und einer kritischen (Wertungen negativer Art, Bestrafungen, Zurechtweisungen usw.) Grundhaltung.
- Die Arbeitsweise des in sich nicht differenzierungsnotwendigen Erwachsenen-Ichs ist durch Aufnahme und Ab- bzw. Weitergabe von Informationen, die Einschätzung von Ereignissen sowie ein möglicher 'rationales' Treffen von Entscheidungen charakterisiert.
- Das Repertoire des Kind-Ichs besteht aus den einem Kind von Natur aus mitgegebenen Impulsen. In ihm schlagen sich aber auch frühe Erfahrungen nieder, "die später, wenn auch z. T. verfeinert, auch beim Erwachsenen auftreten" (Rüttinger 1992, S. 23). Es umfasst ein natürliches Kind-Ich (unkontrollierte Äußerungen von Gefühlen, Affekten und Impulsen, Vitalität, ungezügelter Spaß usw.), ein angepasstes Kind-Ich (erwartungskonformes, unauffälliges Verhalten usw.) sowie ein intuitives Kind-Ich (Einfühlungsvermögen, intuitiv richtiges Erkennen usw.).

Auf der Basis dieser Differenzierungen können so genannte Egoграмme erstellt werden. Themenbezogen angewandt handelt es sich dabei dann um die Analyse von Ich-Zuständen, aus denen heraus typische Führungsaufgaben – etwa die Führung von Mitarbeitergesprächen – wahrgenommen werden. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang der folgende, aus Selbstreiss von Führungskräften hervorgegangene empirische Befund:

"Meistens ist das kritische Eltern-Ich ausgeprägt, gelegentlich sogar stärker als das Erwachsenen-Ich. Mitarbeiter werden also häufig aus diesem Ich-Zustand angesprochen, und zwar weitgehend in ihrem angepassten Kind-Ich. Die entsprechenden Äußerungen reichen von offenen Angriffen und Zurechtweisungen bis zu Grundsatzklärungen, mit denen man Mitarbeiter belehrt" (Rüttinger 1992, S. 25; Hervorhebungen im Original).

Mit zeitgemäßen Vorstellungen von Personalführung stehen derartige Verhaltensmuster nicht im Einklang. Es stellt sich daher die Frage, welche Ich-Zustände für die organisationsinterne Kommunikation förderlich und daher 'anzupfeilen' sind. Dass dabei keineswegs nur an das Erwachsenen-Ich zu denken ist, macht die folgende plausible Überlegung deutlich:

"Legt man die zweifellos hohen Ansprüche eines menschlich authentischen Managements zugrunde, dann sind neben dem Erwachsenen-Ich zwei wesentliche Ich-Zustände häufig stark entwicklungsbedürftig: Das unterstützende Eltern-Ich und das natürliche Kind-Ich.

Um diese Behauptung zu begründen, genügt es, sich zwei Fragen vorzulegen:

- Was soll z. B. bei einem Beurteilungsgespräch mit einem Mitarbeiter herauskommen, der vor allem kritisiert und kaum unterstützt wird?
 - Wo soll der Spaß an der Arbeit bzw. die Arbeitszufriedenheit herkommen, wenn Spontaneität und Vitalität nicht erlaubt sind? (Rüttinger, 1992, S. 26)
- Neben den Bewusstseinszuständen, aus denen heraus man agiert, interessiert die Frage, welche Arten von Transaktionen – Vorgänge des verbalen und nonverbalen Austausches zwischen zwei Personen, typische Dialogsituationen also – im Prinzip stattfinden können. Dabei spricht man von

- **parallelen Transaktionen**, wenn der Empfänger einer verbalen oder nonverbalen Botschaft aus demselben Ich-Zustand heraus reagiert wie der Sender;
- **Überkreuz-Transaktionen**, wenn der Empfänger der Botschaft aus einem anderen als dem vom Sender gewählten oder benutzten Ich-Zustand heraus antwortet, sachlich-kühl etwa auf eine emotionsgeladene Äußerung (oder umgekehrt), was in der Regel als überraschend empfunden wird; schließlich
- **verdeckte Transaktionen** in Gestalt von ironischen Äußerungen, undeutlichen Unterstellungen, unterschwelligem Angriffen usw., Fälle also, bei denen das Gesagte mit dem tatsächlich Gemeinten nicht übereinstimmt.

Unter Bezug auf die Führung von Mitarbeitergesprächen stellt sich insbesondere die Frage, mittels welcher Transaktionsmuster eine weitgehend konstruktive, konfliktfreie Gesprächsführung am ehesten möglich ist. In Kurzform lässt sie sich wie folgt beantworten (Rüttinger 1992, S. 48 f.):

- Im Hinblick auf **parallele Transaktionen** gilt, dass es für den Gesprächsablauf, den Informationsaustausch und eine sachliche Argumentation förderlich ist, wenn die Transaktionen aus dem Erwachsenen-Ich heraus erfolgen. Zu guten Kontakten kommt es in der Regel dann, wenn die Transaktion im Eltern- oder im Kind-Ich geführt wird, weil dadurch eine Atmosphäre der Übereinstimmung entsteht.
- **Überkreuz-Transaktionen** sind dann dem weiteren Gesprächsverlauf zuträglich, wenn beispielsweise auf einen Angriff zunächst Bedauern geäußert wird, dass man den Gesprächspartner verärgert hat. Dies kann zur Versachlichung beitragen.
- **Verdeckte Transaktionen** sind, weil der weiteren Gesprächsführung abträglich, nach Möglichkeit zu vermeiden. Sie verunsichern und führen häufig auch zu Missverständnissen. Ihren Empfängern ist zu empfehlen, den Sender derartiger Botschaften offen zu fragen, was er wirklich meint.

Angesichts des hohen Stellenwerts einer effizienten Unternehmenskommunikation im Allgemeinen und einer fruchtbaren Gesprächsführung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Besonderen kommt der Transaktionsanalyse im Rahmen von Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung

berächtliche Bedeutung zu. Im Unterschied zu manchen anderen Versuchen zur Verhaltensänderung (Sensitivitätstraining u.ä.) verzichten sie auf den Einsatz von Verunsicherungsstrategien und wird daher in der Regel auch bereitwillig akzeptiert. Vermutlich ist dies auch der Hauptgrund dafür, dass sie sich als vergleichsweise erfolgreich erweist. Die spielerische Art, wie man sie den Teilnehmern entsprechender Trainings vermitteln kann, dürfte dazu ebenfalls einen Beitrag leisten. Dass sie auch der Selbsterkenntnis förderlich ist, werden zumindest jene schätzen, die an derartigen ein Interesse haben.

Ausblick

Weder der Beginn eines neuen Jahrhunderts noch der eines ganzen Millenniums markieren für sich allein Einschnitte in der Entwicklungsgeschichte der Menschheit. Dennoch werden derartige kalendrische Ereignisse gern und traditionell zum Anlass genommen, etwas gründlicher über die Zukunft nachzudenken und den wahrscheinlichen Gang der Dinge zu beleuchten.

Wie also könnte speziell die Zukunft der Arbeit – bei der EXPO 2000 immerhin Gegenstand eines Themenparks und dort in einem "Walttheater der Arbeit" sogar choreographisch dargestellt – bzw. die Arbeitswelt der Zukunft aussehen? Der Leiter des Stuttgarter Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, ein ausgewiesener Experte also, hat seine Vorstellungen zu sieben – hier gekürzt wiedergegebenen – Thesen gebündelt (Bullinger 2000, S. 28):

- Die Globalisierung fördert die Ausdehnung der Märkte und lässt immer mehr Menschen am Wohlstand teilhaben.
- Informationen bilden neben Arbeit, Kapital und Boden den vierten Produktionsfaktor. Die moderne Informationstechnik lässt die Vision 'Arbeit mit wem, wann und wo du willst' Wirklichkeit werden.
- Strategische Erfolgsfaktoren für die neuen Organisationen werden Innovationsorientierung, Lernfähigkeit und Technologieeinsatz sein. Das Arbeiten in Teams und an Projekten gewinnt an Bedeutung.
- In der Zukunft werden Dienstleistungen und um Service-Angebote erweiterte Produkte zunehmende Bedeutung haben.
- Aus dem inhaltlichen Zusammenwirken von Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Entertainment (TME) entstehen völlig neue Branchen.
- Das Informationszeitalter stellt besonders hohe Anforderungen an die Fach-, Sozial- und Medienkompetenz der Menschen. Dies erfordert neue Lehr- und Lernformen. Lernen muss als Lebenshaltung verstanden werden und ist damit ein lebenslanger Prozess.
- Der Rückgang produktiver Arbeit bei gleichzeitiger hoher Wertschöpfung und großem Wohlstand führt in den Industriestaaten zu einer veränderten Bewertung von Arbeit. Die Unterschiede zwischen Erwerbsarbeit und Nichterwerbsarbeit schwinden zunehmend.

Dies ist eine im Grunde optimistisch gehaltene, sich aber auf relativ sicherem Boden bewegende Vorstellung von der zukünftigen Arbeitswelt. Seit einiger Zeit erkennbare Trends, auf die schon in verschiedenen Kapiteln dieses