



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Führungskonzepte

Studien und Modelle zum Führungsverhalten
im modernen Management

Verfasserin

Anné-Marie Waldock-Petersen MA, MSc

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im Juni 2011

Studienkennzahl:	298
Studienrichtung:	Psychologie
Betreuer:	Univ. Prof. Dr. Erich Kirchler

Danksagung

Zu Beginn möchte ich jenen Menschen danken, die mich bei der Bearbeitung des Themas und bei der Erstellung meiner Diplomarbeit unterstützt haben.

Besonderer Dank geht an Herrn Univ.- Prof. Dr. Erich Kirchler, für die wissenschaftliche Betreuung dieser Arbeit; Frau Dr. Barbara Pließnig, die mir ein Gespräch mit Frau Dr. Grete Schurz ermöglicht hat und für deren Anregungen ich ihr sehr dankbar bin, Frau Dr. Grete Schurz, deren Beratung zum Thema "Gehorsam" und "Führung" und deren wissenschaftliche Meinung für mich sehr wertvoll war; Eva Heide für die moralische Unterstützung.

Frau Mag. Katharina Raab und Frau Mag. Judith Huber danke ich herzlich für das Korrekturlesen dieser Arbeit und die Anregungen, die mir sehr weitergeholfen haben.

Inhaltsverzeichnis

I.	EINLEITUNG	1
II.	THEORETISCHER TEIL	3
II.1.	Führung	3
II.1.1.	Begriffsbestimmung von Führung und Führungsperson	3
II.1.1.1.	Führung	3
II.1.1.2.	Die Führungsperson	5
II.1.2.	Geschichte der Führung	6
II.1.3.	Führungstheorien	10
II.1.3.1.	Universelle Eigenschaftstheorie (Great-Man-Theorie)	12
II.1.3.2.	Universelle Verhaltenstheorien	21
II.1.3.3.	Transformationale und transaktionale Führung	26
II.1.3.4.	Situative Verhaltenstheorien	30
II.1.3.5.	Situative Eigenschaftstheorien	35
II.1.3.6.	Das soziale Konstrukt von Führung	40
II.1.3.7.	Führen im Team	41
II.1.3.8.	Manager und Führer - der Versuch einer Unterscheidung	59
II.1.3.9.	Change Management	61
II.1.3.10.	Frauen in Führungspositionen	75
II.1.3.11.	Meinungen über Frauen und Männer als Führungspersonen	83
II.2.	Determinanten der Führung	85
II.2.1	Führung und Motivation	85
II.2.2.	Leistungsmotivation	86
II.2.2.1.	Theorien der Leistungsmotivation	86
II.2.3.	Macht	92
II.2.3.1.	Machtbasen	92
II.2.4.	Gehorsam	94
II.2.4.1.	Der Begriff des Gehorsams	94
II.2.4.2.	"Gehorsamkeit" erklärt mit Gehorsamkeit	96
II.2.4.3.	Gehorsam im Labor	97
II.2.4.4.	Zusammenhang von Konformität und Gehorsamkeit am Arbeitsplatz	102
II.2.4.5.	Moderne Organisationen - Bürokratien	104
II.2.4.6.	Führung und Gehorsam. Zwei Seiten einer Medaille?	105
II.2.5.	Charisma	106
II.2.5.1.	Begriffsklärung	106
II.2.5.2.	Charismatheorien	109
II.2.5.3.	Automatische Informationsverarbeitung bei der Wahrnehmung von Führung und Charisma	116
II.2.5.4.	Kontrollierte Informationsverarbeitung bei der Wahrnehmung von Führung und Charisma	116
II.2.5.5.	Charisma und Gehorsam. Ein Risikoerkenntnis-Ansatz	117
II.3.	Artverwandte Begriffe	119
II.3.1	Autorität	119
II.3.1.1.	Charisma als Autoritätstypus in Organisationen	120
II.3.1.2.	Autorität und Gehorsam	120
II.3.2.	Einfluss	121

II.3.3. Herrschaft	121
II.4. Zusammenfassung	122
III. EMPIRISCHER TEIL	127
III.1. Fragestellungen	127
III.1.1. Erste Fragestellung	127
III.1.2. Zweite Fragestellung	128
III.2. Methode	128
III.2.1. Untersuchungsteilnehmer	128
III.2.2. Fragebogen	129
III.2.3. Durchführung der Untersuchung	130
III.2.4. Verwendete statistische Verfahren	130
III.2.4.1. Multivariate Varianzanalyse	130
III.2.4.2. Faktorenanalyse	131
III.2.4.3. Korrespondenzanalyse	131
III.3. Ergebnisse	131
III.3.1. Bildung der Faktoren “teamorientierte Führungspersönlichkeit” und “ergebnisorientierte Führungspersönlichkeit”	133
III.3.2. Teamorientierte Führungspersönlichkeit versus ergebnisorientierte Führungspersönlichkeit - ein Geschlechts- und Altersgruppenvergleich	134
III.3.3. Geschlechts- und Altersunterschiede in der Beschreibung von Führung	136
III.3.4. Analyse der Häufigkeit der Nennungen	141
III.3.5. Analyse der 16 meistgenannten Führungseigenschaften	143
III.4. Diskussion	145
III.5. Zusammenfassung	148
IV. LITERATURVERZEICHNIS	151
V. ANHANG	161
V.1. Anhang 1 Der Fragebogen zur Untersuchung	161
V.2. Anhang 2 Kategorienliste mit Häufigkeiten	165
V.3. Anhang 3 Rohdaten	169
VI. VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	177
VII. VERZEICHNIS DER TABELLEN	178
CURRICULUM VITAE	185

I. Einleitung

Diese Arbeit befasst sich mit einem Thema aus dem Fach Wirtschaftspsychologie und bietet eine theoretische Sammlung der wichtigsten Führungstheorien, der Größen, die Führung beeinflussen und der artverwandten Begriffe. Die Komplexität des Themas machte es notwendig, den theoretischen Teil stärker zu betonen als den empirischen. Das gab mir die Möglichkeit, die klassische Literatur, wie auch die neuesten Studien und Modelle miteinzubeziehen.

Der theoretische Teil ist stark an die Werke von Steyrer (1995, 1996) angelehnt, weil er in seinem Aufbau einen strukturierten Überblick über Forschungsarbeiten und Modelle zum Thema Führung bietet und auch die neueren Entwicklungen in seine Aufarbeitung miteinbezieht.

Unter Führung allgemein versteht man eine zielbezogenen, zwischenmenschliche Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen. Führung ist ein soziales Phänomen, also ein Prozeß zwischen Menschen. Eine Bedingung für das Entstehen von Führung ist das Vorhandensein einer Gruppe. Führung stellt eine wechselseitige Beziehung dar, auch die Gruppenmitglieder beeinflussen die Führungskraft. Führung braucht die Kommunikation als Medium der Verhaltensbeeinflussung.

Der empirische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit den Eigenschaften und Qualitäten einer Führungspersönlichkeit. Der Schwerpunkt liegt auf der Fragestellung, über welche Eigenschaften ein Führer verfügen muss und über welche er keinesfalls verfügen darf. Es wurde versucht, diese Fragen mit Hilfe eines offenen Fragebogens und einer Eigenschaftsliste abzuklären. Drei der acht Fragen und die Liste mit Eigenschaften wurden ausgewählt und in dieser Diplomarbeit bearbeitet.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, relevante Literatur zum Thema "Führung" zu sammeln, aufzuarbeiten und die Diskussion über Führungsverhalten im heutigen Sinne anzuregen. Da sich die Arbeitswelt immer schneller verändert, muss sich auch das Führungsverhalten anpassen. Dieser Veränderungen muss sich die Forschung bewusst sein, um nicht in Gefahr zu geraten, wichtige Faktoren zu ignorieren.

II. Theoretischer Teil

II.1. Führung

II.1.1. Begriffsbestimmung von Führung und Führungsperson

II.1.1.1. Führung

Die grundsätzliche Bedeutung des Wortes “Führung” ist “in Bewegung setzen” und “andere leiten”. Es ist eine allgemeine Bezeichnung für die Möglichkeiten, eine soziale Gruppe zu beeinflussen. Durch Führung wird eine Gruppe von Menschen mobilisiert und ihre Aktivitäten werden auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet und organisiert. Führung ist somit nicht nur eine Kraft, die Handlungen verursacht, sondern auch Bewegungen in eine Richtung steuert.

Für das Entstehen von Führung sind drei minimale soziale Bedingungen notwendig (Stogdill, 1974):

1. Eine Gruppe von zwei oder mehr Personen mit
2. einer gemeinsamen Aufgabe und
3. einer Aufteilung von Verantwortlichkeiten und Pflichten.

Wunderer und Grunwald (1980) nennen elf Merkmale, die unbedingt notwendig sind, um den komplexen Begriff “Führung” zu beschreiben:

1. Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung

Die Effektivität der Führung wird an den bewusst oder unbewusst herbeigeführten Zielen gemessen.

2. Gruppenprozesse

Hier wird Führung als interpersoneller Prozess in und durch Gruppen gesehen.

3. Rollendifferenzierung

Ist eine Person in einer bestimmten Position, muss sie verschiedene Erwartungen erfüllen. Diese umfassen die Rechte, Privilegien, Pflichten und Verpflichtungen des Inhabers einer sozialen Position im Verhältnis zu Personen, die andere Positionen einnehmen. Die Summe dieser Erwartungen ist die “Rolle” der Führungsperson. Je nach den persönlichen Fähigkeiten, den Aufgabenbereichen und der Situation entwickeln sich verschiedene Rollen aufgrund der Arbeitsteilung, die einander ergänzen.

4. Einflussprozesse

Eine Führungskraft kann auf die Mitglieder der Gruppe auf verschiedene Arten Einfluss ausüben, um sie zu einer Veränderung von Einstellung und Verhalten zu bringen: durch Sanktionen, Bestrafungen, Initiierung von Gruppendiskussionen und Verhandlungsprozessen.

5. Soziale Interaktion

Soziale Interaktion wird von verbaler und nonverbaler Kommunikation beeinflusst. Das gemeinsame Verhalten ist das Ergebnis dieser wechselseitigen Beeinflussung. Unter diesem Aspekt betrachtet ist Führung eine Folgeerscheinung vieler Variablen, wie Persönlichkeit der Führungskraft und der Geführten, Situation, Aufgabe.

6. Wert- und Normbildung

Führungspersonen beeinflussen maßgeblich die gemeinsamen Werte und Normen einer Gruppe. Vor allem in Gruppen mit unstrukturierten Aufgaben reduzieren die von Führungspersonen gesetzten Werte die Komplexität und Unsicherheit. Sie geben regelnde Anweisungen zur Lösung der Aufgabe, legitimieren Ziele und stellen ihre Realisierung sicher.

7. Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Das Verhalten von verschiedenen Personen kann in gleichen Situationen variieren. Wenn man annimmt, dass das Verhalten von der Persönlichkeit und der Situation abhängig ist und wenn dieses Verhalten über mehrere Situationen gleich bleibt, kann man diese Beobachtungen auf andauernde Persönlichkeitseigenschaften zurückführen.

Unter Fähigkeiten verstehen wir die Prädisposition eines Individuums, eine bestimmte Leistung zu vollbringen, während mit Fertigkeit eine Geschicklichkeit gemeint ist, die durch Instruktion von nahezu jedermann erlernbar ist. So ist es zum Beispiel möglich, in relativ kurzer Zeit Führungstechniken, wie zum Beispiel Brainstorming, Konferenzplanung und -durchführung zu erlernen. Dagegen wird nicht jeder Vorgesetzte, der diese Techniken beherrscht, eine "gute" Führungsperson sein, weil die Fähigkeiten zur Rollenübernahme, der sozialen Wahrnehmung, der Einfühlung (Empathie) et cetera in beträchtlichem Ausmaß interpersonell variieren (zitiert in Wunderer und Grunwald, 1980, S 59).

8. Konfliktprozesse

Durch die Kooperation in Gruppen können sowohl intra- und interindividuelle Konflikte, als auch Intra- und Intergruppenkonflikte entstehen. Gründe dafür können beschränkte Ressourcen, unterschiedliche Wertsysteme, Interessensgegensätze oder unzureichende Organisationsstrukturen sein. Konflikte sind im menschlichen Zusammenleben unvermeidbar und sind Ausdruck aktiver oder passiver Beeinflussungsversuche. Führungsprozesse können Konflikte hervorrufen, regulieren und/oder lösen.

9. Informations- und Kommunikationsprozesse

Schlecht ausgebaute horizontale, vertikale und diagonale Kommunikationsstrukturen führen zu dysfunktionalen Organisationsprozessen. Das macht Kommunikation als Mittel zum Informationsaustausch für Gruppenführer sehr wichtig.

10. Entscheidungsprozesse

Um die Wahl zwischen verschiedenen Alternativen treffen zu können, werden verschiedene Denk- und Handlungsprozesse in Gang gesetzt. Die Summe dieser Prozesse nennt man Entscheidungen. Entscheidungen können dysfunktionale Zustände, wie Ungewissheit, Konflikte oder Komplexität erzeugen, reduzieren oder ganz beseitigen.

11. Entwicklungsprozesse

Führung unterliegt einem ständigen dynamischen Veränderungsprozess, der durch die Änderung von Rollen, Normen, Erwartungen, Konformität beeinflusst wird.

II.1.1.2. Die Führungsperson

Als Führer bezeichnet man Personen, die im Interaktionsgeschehen einer Gruppe eine dominante Rolle innehaben. In hierarchisch organisierten Strukturen ist die Position des Führers von vorne herein festgesetzt. Wer eine bestimmte Aufgabe übernimmt, wird automatisch über andere gestellt und "führt" seine Untergebenen. Informelle Gruppen "wählen" ihre Führungskraft über einen längeren Zeitraum selbst. Die Person, die gewisse Bedingungen in der sozialen Interaktion (wie Beliebtheit und Einfluss) erfüllt, wird das Gruppengeschehen mehr beeinflussen können, als andere. Von einer Führungsperson wird die Leitung, Steuerung und die Kontrolle der Aktivitäten einer Gruppe zur Erreichung eines Ziels erwartet. Der Erfolg einer Führungskraft ist messbar an der Zufriedenheit der Gruppe.

Herkner (1991) definiert die Führungskraft folgendermaßen: "Führer sind solche Personen, die eine bevorzugte Position innerhalb einer Gruppenstruktur innehaben." (Herkner, 1991, S. 448). Es besteht - dieser Definition zufolge - kein grundlegender Unterschied zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, sondern es bestehen graduelle Abstufungen. In wenig zentralisierten Gruppen unterscheidet sich der soziometrische Wahlstatus des Führers nur geringfügig von dem anderer Mitglieder. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass eine Gruppe mehr als eine

Führungskraft hat. Eine Führungsperson kann die Aufgabenorientierung übernehmen und dafür sorgen, dass eine bestimmte Aufgabe schnell und effizient erfüllt wird. Sie äußert ihre Meinung und bietet Vorschläge und Hinweise, die die Lösung oder den Abschluss forcieren. Eine andere kann für die Befriedigung sozialer Bedürfnisse der Gruppenmitglieder sorgen. Sie handelt somit sozial-emotional, das heißt, sie geht auf die Probleme und Fragestellungen ein und versucht, den Bedürfnissen zu entsprechen.

Die Entstehung von zwei Führerschaften in Gruppen ohne formelle Führung wird in einem Experiment von Bales und Slater (1955, zitiert in Herkner, 1991) dargestellt. Untersucht wurde die Rollendifferenzierung in Gruppen, die eine Diskussionsaufgabe hatten. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die beliebteste Person und die Ideen- und einflussreichste Person Führungspositionen innehaben.

II.1.2. Geschichte der Führung

Etymologisch betrachtet verweist das Wort "Führer" auf eine Person oder eine Sache, die den Weg weist, nach der sich Andere richten. Das germanische Ursprungswort "fôrjan", wie auch das althochdeutsche "fôrari" und das mittelhochdeutsche "fuerare" bezeichnet eine Person, die in Bewegung setzt. Nur im Deutschen hat sich jene Bedeutung herauskristallisiert, die am ehesten mit "leiten" umschrieben werden kann. Es geht hier nicht nur um das Verursachen einer Bewegung, sondern auch um die Steuerung derselben. Das englische Wort "leadership" tauchte zum ersten Mal im Jahre 1300 auf, hat aber erst mit dem Beginn des 19. Jahrhunderts in die Umgangssprache Einzug gehalten.

Im Lauf der Zeit haben sich die Ansprüche an die Qualitäten von Führern anscheinend nur wenig verändert. Stogdill (1974, S 82) analysiert an Homers Ilias die verschiedenen Ideale in der Antike. Agamemnon verfügt über Gerechtigkeit und Urteilskraft, Nestor über Weisheit und Rat. Achilles wird wegen seiner Tapferkeit und seiner Bereitschaft zur Aktion als Führer geschätzt. Nur an Odysseus werden

Scharfsinn und List am meisten betont, Aspekte, die in der modernen Führung kaum zum Tragen kommen.

Platon (427 - 347 vor Christus), ein Schüler Sokrates, unterteilt in seiner Staatstheorie die Gesellschaft in drei Klassen: Die erkennende (Herrschaft), die mutvolle (Krieger und Beamte) und die nährnde (Bauern und Handwerker). In "Der Staat" betont Platon (zitiert in Aschauer, 1970, S. 28) folgende Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit:

1. Wissbegierde
2. Wahrheitsliebe
3. besonnene Mäßigung und Abwesenheit aller Gewinnsucht
4. Abwesenheit von Niederträchtigkeit und Gemeinheit
5. gerechte und humane Seele
6. Gelehrigkeit
7. gutes Gedächtnis
8. Sinn für schöne Form.

Sein Schüler Aristoteles (384-322 vor Christus), war, anders als Platon, Realist. Aristoteles betont die praktische Anwendung der Philosophie. Er schuf grundlegende Werke zu den Themen Logik, Poetik, Staatsphilosophie, Ethik und Metaphysik (Zentner, 1980). Aristoteles vertrat die Ansicht, dass gewisse Eigenschaften eines Menschen ihn zum Führer prädestinierten.

Machiavelli (1469-1527) gestaltete das staatspolitische Denken in seinem Hauptwerk "Il Principe" ausgesprochen programmatisch. Heute noch gilt der Ausdruck "Machiavellismus" als Ausdruck rücksichtsloser Machtpolitik. Für ihn waren Merkmale wie Kraft, Entschlossenheit, Treue, Milde, Menschlichkeit, Aufrichtigkeit, Gottesfurcht, Großmut und Kühnheit die idealen Eigenschaften einer Führungskraft.

Sir Francis Galton, einer der bedeutendsten Wissenschaftler im 19. Jahrhundert, war vor allem am Studium der Vererbung interessiert. Er unternahm 1869 mit seinem Werk "Hereditary Genius" den Versuch, Führungseigenschaften zum ersten Mal wissenschaftlich zu analysieren. Er versuchte, herausragende Merkmale bei Führungspersönlichkeiten mit Hilfe der Statistik genetisch zu begründen. 1883 unternahm er Versuche, die Vererbung der geistigen Fähigkeiten durch Fragen und Antworten zu beweisen.

Viele nachfolgende Arbeiten zu diesem Thema bezogen sich auf den Darwinismus. Es entwickelte sich die soziologische Richtung des Sozialdarwinismus, die davon ausgeht, dass nur die Mitglieder einer Rasse Überlebenschancen hätten, die sich am schnellsten veränderten Umweltbedingungen anpassen würden ("survival of the fittest"). Diese Fähigkeit würde an die Nachkommen weiter vererbt werden und somit würden neue Generationen von biologisch Überlegenen entstehen. Bezogen auf die Führungstheorien hieße das, dass Merkmale eines Führers an folgende Generationen weitergegeben würden.

In diesem Jahrhundert hat sich in unserer Gesellschaft das Menschenbild verändert wie nie in der Vergangenheit zuvor. Dieser Wandel lässt sich aus dem Blickwinkel der Führung in drei große Epochen zusammenfassen:

- Das feudale Führungsverständnis

Bis 1950 galt der alte 3-K-Stil, der sich aus "kommandieren", "kontrollieren" und "korrigieren" zusammensetzte. Das feudale Führungsverständnis hat seine Wurzeln in der militärischen Führung, das zugrundeliegende Menschenbild stammt aus der Feudalzeit. Während des ersten und zweiten Weltkriegs wurde die Erforschung von Führungseigenschaften durch Heerespsychologen vorangetrieben, um die Entscheidung für oder gegen eine Führungspersönlichkeit zu vereinfachen.

- Das kooperative Führungsverständnis

In den fünfziger Jahren entstand der 3-F-Stil (fordern, fördern und Feedback bieten). Die kooperative Führung übernimmt das demokratische Modell und hat ihr Vorbild in jenen sozialen Gebilden, die Teile der Macht an die Basis verlagern.

- Das moderne Führungsverständnis

Seit 1990 gilt der neue 3-K-Stil, der “Kontext”, “Kultur” und “Kräfte” vereinigt. Das neuzeitliche Führungsverständnis steht noch geschichtslos da. Es ist erst im Entstehen begriffen und wird ansatzweise in vielen Unternehmen realisiert, hat aber noch kein klassisches Beispiel zu Veranschaulichung vorzulegen. (Müri, 1995)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich bei allen Theorien, die vor dem 20. Jahrhundert entstanden sind, im Grunde um Eigenschaftstheorien handelt. Führungserfolge wurden in der Vergangenheit immer auf angeborene oder erworbene Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt.

Fiedler und House (1994, zitiert in Fiedler, 1996) publizierten eine Liste mit jenen Kriterien, die heute zur Definition von Führung herangezogen werden:

- Gegebene Führerschaft

Es gibt keine Beweise für eine Eigenschaft, ein bestimmtes Verhalten, oder eine gewisse Persönlichkeit, die einen Menschen zur Führungsperson prädestiniert. Personen, die als gute Führer gesehen werden, werden auch als gute Geführte gesehen.

- Effektivität der Führung

Die Fähigkeit, eine Gruppe zur Erfüllung einer Aufgabe zu bringen, hängt nicht nur von den Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungskraft ab, sondern auch davon, wie gut sich die Persönlichkeit dieser Führungskraft und ihr Verhalten an die gegebene Situation anpassen kann. In weniger strikt geführten Assessment Centers wird klar, dass Menschen, die intelligent und sozial gereift sind, wahrscheinlich eher eine erfolgreiche Karriere haben werden, als jene die demotiviert, indifferent und sozial unreif sind.

- Kontrolle über Gruppen und die Ergebnisse

Führung hängt immer davon ab, wie die Situation die Gefühle der Führungsperson beeinflusst in Bezug auf Kontrolle über die Gruppe, ihre Stresserfahrungen und ihre Unsicherheit, wie sie mit der Gruppe und der Aufgabe umzugehen hat.

- Führerverhalten

Einige Theorien zu Führungsverhalten beurteilen, ob Führer ihre Mitarbeiter gut oder schlecht behandeln. Die Dimensionen sind hier "rücksichtsvoll", "sozio-emotional" und "Geführten-zentriertes Verhalten". Die anderen Theorien beurteilen wie Führungskräfte die Rollen und Arbeitsbeziehungen zu den Mitarbeitern strukturieren. Sie arbeiten mit Dimensionen wie "Strukturierung", Aufgabenorientierung oder "aufgabenorientiertes Verhalten". Beide Verhaltensweisen oder Einstellungen sind nicht geeignet, effektive Führung vorauszusagen.

- Charismatische Führer

Charismatische Führer sind vollkommen einer Vision und einem Handlungsablauf verpflichtet, sie haben unerschütterliches Vertrauen in die Richtigkeit ihrer Mission und in ihren möglichen Erfolg - und sie können diese Einstellung den Geführten übermitteln. Charismatische Führer können durchaus die Ziele einer Organisation erreichen, aber ihre Gefolgsleute gehorchen im Extremfall blind und sind loyal ohne Fragen zu stellen.

Abschließend lässt sich sagen, dass Führung von Gruppen und Organisationen eine extrem komplexe Interaktion zwischen einem Individuum, einer Aufgabe und dem sozialen Umfeld ist.

II.1.3. Führungstheorien

Um die Frage nach dem Führungserfolg genauer beantworten zu können, wurden zahlreiche Führungserfolgsmodelle entwickelt. Diese können grundsätzlich in universelle und situative Theorien unterschieden werden. Universelle Theorien nehmen die Existenz eines "besten Weges", der auf alle Situationen anwendbar ist, als gegeben an. Laut dieser Theorien macht es keinen Unterschied, ob der Füh-

rende eine Schülergruppe leitet oder Angestellte in der kaufmännischen Abteilung eines Großkonzerns. Im Gegensatz dazu besagen situative Theorien, dass es keinen einzig richtigen Weg gibt, sondern dass die Führungspersönlichkeit, ihr Verhalten, die Geführten und die Situation zueinander passen müssen, um erfolgreich zu sein.

Neben den universellen und situativen Modellen unterscheidet man noch Eigenschafts- und Verhaltenstheorien. Eigenschaftstheorien binden eine erfolgreiche Führung an die Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften des Führers. Sie versuchen zu analysieren, mit welchen Eigenschaften ein Führer erfolgreich ist. Verhaltenstheorien stellen nicht so sehr die Frage "Wer ist eine Führungskraft?", sondern "Was tut eine Führungskraft?". Hier wird das Verhalten der Führungspersönlichkeit beobachtet und daraus der Einfluss auf den Führungserfolg abgeleitet.

Der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Theorien in der Literatur wird mit der folgenden Tabelle veranschaulicht.

Tabelle 1: Typologie von Führungserfolgsmodellen (Steyrer, 1996)

	Universelle Führungstheorien	Situative Führungstheorien
Eigenschafts- theorien	universelle Eigenschaftstheorie	situative Eigenschaftstheorie
Verhaltens- theorien	universelle Verhaltenstheorie	situative Verhaltenstheorie

II.1.3.1. Universelle Eigenschaftstheorie (Great-Man-Theorie)

II.1.3.1.1. Forschungsgeschichte

Die Eigenschaftstheorie wurde in den vergangenen Jahrhunderten immer wieder zur Erklärung von Führung herangezogen, aber mit dem Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts wurde sie zusätzlich von der Psychoanalyse und der Entstehung der freien Marktwirtschaft unterstützt. Die Persönlichkeitspsychologie von Sigmund Freud rückte die Messung von Eigenschaften in Hinblick auf die Gesamtpsychologie eines Menschen in den Mittelpunkt des Interesses. Die Philosophie der freien Marktwirtschaft basiert auf der Annahme, dass der Mensch mit den "richtigen" Eigenschaften über kurz oder lang Erfolg haben müsse. Bei der Analyse dieser Eigenschaften werden aber die Quellen, aus denen sie sich entwickelten (Ausbildung, Elternhaus, Entwicklungsmöglichkeiten), ignoriert.

Grundsätzlich lassen sich in diesem Jahrhundert drei Forschungsphasen unterscheiden. Die erste von 1904 bis 1948, eine zweite von 1949 bis 1970 und die letzte in den 70er Jahren.

In der ersten Forschungsphase von 1904 bis 1948 wurden vor allem die Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen von Führern und Geführten beurteilt. Der Grundtenor dieser Arbeiten ist ein elitär-personalistischer, der auf die Theorie zurückgeführt werden kann, dass Führer als Führer geboren werden.

In den 124 Studien, die allein in diesem Zeitraum von 1904 bis 1948 durchgeführt wurden, untersuchte man vor allem drei Eigenschaftsvariablen (physische Merkmale, Fähigkeitsmerkmale und Persönlichkeitsmerkmale), sowie den Schulerfolg und sozioökonomischen Status.

Die Analyse dieser Studien von Stogdill (1974) ergab, dass Führungspersönlichkeiten ihre Untergebenen bei folgenden fünf Eigenschaften übertrafen:

1. Fähigkeiten: Intelligenz, Wachsamkeit, verbales Geschick, Originalität
2. Leistung: Schulleistung, Wissen, athletische Fertigkeiten
3. Verantwortung: Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch, sich auszuzeichnen
4. Partizipation: soziale Aktivität, Kooperations- und Anpassungsfähigkeit
5. Status: sozioökonomische Position, Popularität

Tabelle 2 zeigt, in welchen Eigenschaften sich Führer und Geführte unterscheiden. Sie basiert auf einer Analyse der Studien, die in der ersten Forschungsphase durchgeführt wurden. Die Zahlen in den Klammern nennen die Anzahl der Studien, in denen die jeweilige Eigenschaft gefunden wurde (Stogdill, 1974).

Tabelle.2: Eigenschaften eines Führers zum Unterschied zu den Geführten(Stogdill,1974)

Eigenschaften des Führers	im Gegensatz zu den Geführten
Alter	jünger (6) älter (10) kein Unterschied (2) abhängig von der Situation (1)
Körpergröße	größer (9) kleiner (2) kein Unterschied (2) abhängig von der Situation (1)
Gewicht	schwerer (7) leichter (2) kein Unterschied (2)
Erscheinung	besser (11) besser gekleidet (2) schlechter (2) kein Unterschied (1)
Intelligenz	höher (23) kein Unterschied (5) zu großer Unterschied zwischen Führer und Gefolgschaft ungünstig (5)
Schulleistung	besser (22) schlechter (1) kein Unterschied (4)
Introversion/Extraversion	extravertierter (5) introvertierter (2) kein Unterschied (4)

“Die Befunde legen nahe, dass Führung nicht eine Sache des passiven Status oder des einfachen Besitzes von Eigenschaftskombinationen ist. Es scheint eher eine dynamische Beziehung zwischen den Mitgliedern einer Gruppe zu sein, in der der Führer seinen Status erhält, indem er aktiv teilnimmt und seine Fähigkeiten zeigt, um so gemeinsame Aufgaben einem Ziel entgegenzutragen.” (Stogdill 1974, S. 65).

Während der zweiten Forschungsphase (1949 bis 1970) wurden vor allem die allgemein gültigen Eigenschaften, die einen Führungserfolg ausmachen, untersucht und die möglichen Eigenschaften eines Führers um weitere ergänzt (technische und administrative Fähigkeiten; die Fähigkeit, andere zu motivieren).

Die Eigenschaften einer Führungsperson wurden wie folgt charakterisiert: “(...) ein starkes Verantwortungsbewusstsein sowie ein ausgeprägtes nach Aufgabenerfüllung, Energie und Ausdauer in Hinblick auf die Zielerreichung, Kreativität und Originalität bei der Problemlösung, Selbstvertrauen und eine gesunde persönliche Identität, die Bereitschaft, Konsequenzen von Entscheidungen zu akzeptieren, die Bereitschaft interpersonalen Stress zu ertragen, Frustrationstoleranz, die Fähigkeit, das Verhalten anderer zu beeinflussen und soziale Interaktion handzuhaben” (Bass, 1990a).

Mann (1969, zitiert in Wunderer und Grunwald, 1980) nennt folgende mit Führung positiv zusammenhängende Eigenschaften:

1. Intelligenz
2. Anpassung
3. Extraversion
4. Dominanz
5. Maskulinität
6. Konservativismus.

Seit Beginn der siebziger Jahre spricht man von der dritten Forschungsphase. Die in den sechziger und siebziger Jahren entstandenen Emanzipationsbestrebungen der Studentengeneration führten zu einem Rückgang in den Forschungen bezüglich der Eigenschaftstheorie. Die Idee von elitären Eigenschaften, die Menschen zu geborenen Führern macht, stand im krassen Widerspruch zu dem sich neu entwickelnden Grundsatz der Gleichheit aller Menschen.

Doch wurden in den siebziger Jahren zwei große Strömungen in der Forschung forciert. Die eine geht auf den Assessment-Center-Ansatz zurück, bei der anderen steht die Forschung über die Motivation, zu führen im Mittelpunkt.

Wenn es Methoden gibt, Führungserfolg auf bestimmte Eigenschaften einer Person zurückzuführen, liegt es nahe, diese Erkenntnisse für die Personalauswahl zu nutzen. Als ersten Schritt muss festgestellt werden, welche Eigenschaften Einfluss auf den positiven Führungserfolg haben. Danach ist es möglich, Testverfahren zu entwickeln, um diese Merkmale herauszufiltern. Das macht es möglich, Personen mit diesen Tests zu untersuchen, um festzustellen, ob sie für eine bestimmte Position geeignet sind oder nicht.

Aus diesen Gedankengängen hat sich das Assessment-Center entwickelt. Ein Assessment-Center ist eine Weiterentwicklung und Zusammenfassung herkömmlicher Methoden, einen Mitarbeiter für eine Position im Unternehmen aus einer Gruppe auszuwählen. Die Kandidaten werden von Fachleuten und Laien (Firmenmitarbeitern) in bestimmten Situationen beobachtet und bewertet. Überprüft werden

- Führungsfähigkeiten,
- die Fähigkeit zur schriftlichen und mündlichen Kommunikation,
- die Fähigkeiten zur Koordination von Mitarbeitern,
- das Verhalten unter Stress und die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen.

Wichtige Merkmale eines Assessment-Center sind gleichbleibende Spielregeln für die Beobachtung und Bewertung. Beides wird zeitlich strikt getrennt, alle Beobachter haben etwa die gleiche Bildung und die Urteile werden aufgrund des gesamten Datenmaterials aus allen Einzelverfahren erstellt. Zuerst werden die Teilnehmer als Gruppe beobachtet, später beobachten mehrere Beobachter einen Kandidaten.

Das Assessment-Center kann natürlich immer nur Entscheidungshilfe sein. Nach dem Vergleich der Daten, die sich durch die Tests ergeben haben, kann der Kandidat ausgewählt werden, der die beste "Mischung" von Eigenschaften vorweist und somit das Anforderungsprofil am besten erfüllt.

Allerdings sind die Beziehungen zwischen effektiven und nicht-effektiven Führer einerseits und deren Eigenschaften andererseits, nicht konstant. Somit kann ein Assessment-Center keine absolute Gewissheit bieten, ob die gewählte Person wirklich in der Lage ist, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen oder nicht. In einer Longitudinal-Studie (Langzeitstudie), die von Bray, Campbell und Grant (1974) bei AT&T (American Telephone and Telegraph Company) durchgeführt wurde, kam man zu dem Ergebnis, dass auch Teilnehmer, die als "untalentierte" eingestuft wurden, durch eine anregende, herausfordernde Arbeit in der Firma Karriere machten und sehr gute Leistungen erbrachten.

Die zweite große Strömung ist die Forschung über die Motivation zu führen. McClelland (1971) beschreibt drei Persönlichkeitsmerkmale, die für die Motivation, eine Führungsposition inne zu haben, wesentlich sind:

- **Leistungsstreben (need for achievement)**

Führungspersönlichkeiten, die nach dem Leistungsmotiv handeln, gehen meist nur gut kalkulierte Risiken ein, stellen die Lösung der Aufgabe über die Mitarbeiter und benötigen unmittelbares Feedback.

- **Machtstreben (need for power)**

Das Machtmotiv wurde weiters in ein personalisiertes und ein sozialisiertes Machtmotiv differenziert. Das personalisierte Machtmotiv zielt darauf ab, Macht zu erlangen, um diese dann zur Durchsetzung von persönlichen Interessen einzusetzen. Beim sozialisierten Machtmotiv wird die erlangte Macht zur Durchsetzung von Zielen benutzt, die auch allen anderen nützlich sind. (McClelland, 1970 zitiert in Steyrer, 1996, S.169).

- **Soziales Streben (need for affiliation)**

Diese Führungspersonen haben ein ausgeprägtes Kontaktbedürfnis, viel Einfühlungsvermögen und wollen von anderen geliebt und geachtet werden.

Aufgrund einer sozialpsychologisch-psychoanalytisch orientierten Studie von Maccoby (1977a) bei Managern in amerikanischen Großunternehmen, können McClellands vier Motivvarianten als bestätigt gelten. Maccoby unterscheidet zwischen vier Managertypen, die in der Tabelle 3 nach den Dimensionen "Bedeutung des Wettbewerbs" und der zugrundeliegenden "psychischen Energie für den Wettbewerbsdrang" verglichen werden.

Tabelle 3: Die vier Managertypen nach Maccoby (1977b)

	Typische Bedeutung des Wettbewerbs:	Quelle psychischer Energie für den Wettbewerbsdrang
Fachmann	• Drang, das Beste zu bauen; • Wettbewerb gegen sich selbst oder das Material;	• Interesse an der Aufgabe; • Das Ziel ist Perfektion. • Freude daran, etwas besser zu machen;
Dschungelkämpfer	• Töte oder werde getötet. • Herrsche oder werde beherrscht.	• Machtlüsternheit; • Freude an der Vernichtung anderer; • Furcht vor eigener Vernichtung; • möchte allein an der Spitze sein;
Firmenmensch	• Steig auf oder falle. • Wettbewerb als Preis für sichere Stellung;	• Furcht vor Versagen; • Wunsch nach Anerkennung durch Autorität;
Spielmacher	• Gewinne oder verliere; • Triumph oder Demütigung;	• Wettstreit, neue Spiele, neue Optionen • Freude an der Kontrolle des Spiels

Im Jahre 1989 verfeinerte Maccoby diese Einteilung. Er beschreibt den Fachmann als eine Sonderform des Experten, dessen Werte in erster Linie Meisterschaft, Kontrolle und Autonomie sind. Der Firmenmensch wird als Unterkategorie des Helfertypus genannt, für den Werte wie Verbundenheit und Fürsorglichkeit zählen. Die Werte Würde und Obhut repräsentiert der Verteidiger, der Dschungelkämpfer ist nur noch eine Unterkategorie. Der Typus des Innovators mit den Werten Kreativität und Experimentierfreude steht als Oberbegriff über dem Spielmacher. Der neue Typus des Selbststarters strebt nach einem Gleichgewicht zwischen Disziplin und Spiel, zwischen Wissen und Lebensfreude.

In den achtziger Jahren entstand die vierte Forschungsphase und es kam zu einer Re-Personalisierung der Führungstheorien. Das heißt, dass die Führungsperson für den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation oder eines Unternehmens verantwortlich gemacht wird.

In der Anpassungs-Reaktionstheorie von Osborn und Hunt (1975) wird Führung selbst als abhängige Variable diskutiert, da sich die Führungsperson den Makrovariablen anpassen muss und nur auf vernachlässigbare Mikrovariablen reagiert.

Die Substitutionstheorie (Kerr und Jermier, 1978) versucht die Variablen zu identifizieren, die die Bedeutung von Führung reduzieren (zum Beispiel Routinisierung und Wiederholung, exakte Kontrollierbarkeit, Professionalisierung der Mitarbeiter).

Durch den Rückgang von traditionellen Mustern und der ständigen Notwendigkeit zur Neuanpassung ist es notwendig geworden, den Mitarbeitern einen neuen "spezifischen" Sinn zu vermitteln. Unternehmen müssen ihre Ziele legitimieren und verdeutlichen und neben dem finanziellen auch andere Anreize bieten.

Anfang der 80er Jahre wurde die Frage betrachtet, warum japanische Unternehmen gegenüber US-amerikanischen und westeuropäischen deutliche Wettbewerbsvorteile hatten. Gleichwertige Produkte konnten zu einem guten Teil billiger produziert werden. Eine Analyse, bei der die unterschiedlichen Lohnniveaus, die Technologie und die Arbeitsbedingungen berücksichtigt wurden, ergab, dass die spezifische japanische Führungs- und Organisationskultur verantwortlich für eine Kosteneinsparung von bis zu 40 Prozent war (Steyrer, 1996). Dies führte zu einer

intensiven Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungs- und Organisationspraktiken von japanischen und nordamerikanischen Unternehmen. In dieser Zeit entstanden vier Klassiker der Managementliteratur: Pascale und Athos (1981), Ouchi (1982), Peters und Waterman (1982) und Deal und Kennedy (1982). Diese Autoren erhielten von Maidique (1983) den Titel "The New Management Thinkers". Sie betonten in ihren Büchern die Kultur einer Organisation als wichtigsten Erfolgsfaktor. Die Einstellungen, Normen, Erwartungen, Werte und die Philosophie, die von einer Gruppe geteilt werden, ergeben in Summe die Kultur eines Unternehmens. Durch die Werte der Organisation, wie Service, Mitarbeiterorientierung, Qualität, und so weiter, würde den Mitarbeitern wieder "Sinn" vermittelt werden und ein Identifikationspotential (Zugehörigkeit zu einer Gruppe, persönliche Identität) geboten werden. In Folge wären sie bereit, sich überdurchschnittlich für die Firmenziele einzusetzen.

Im Zuge dieser Diskussion kam es auch zu einer neuen "Leadership Approach", die eine Trennung zwischen Manager und Führer vorantrieb und versuchte, den Führer in seiner Position zu stärken. Während ein Manager das rationale Geschehen einer Firma kontrolliert (Planung, Kontrolle), übernimmt der Führer die emotional-sinnstiftenden Einflüsse. Manager verwalten die Vergangenheit, Führer gestalten die Zukunft.

Durch das neue "management of meaning" bekamen die Führer eine erweiterte Rolle. So sollte den Geführten durch die Vermittlung von Visionen neue Sinngehalte gegeben werden (Smircich und Morgan, 1982). Führer galten als die personifizierten Repräsentanten der Unternehmenskultur. Dem Management als funktionale Autorität wurde durch die Person des Führers eine emotionale Autorität hinzugefügt.

Von Kritikern an der Eigenschaftstheorie wird unter anderem bemerkt, daß in vielen Studien der Karriereerfolg als Erfolgskriterium herangezogen wurde. Dieser drückt aber nur die Wertschätzung der Vorgesetzten aus, nicht aber die der Mitarbeiter. Weiters werden Führungseigenschaften oft erst im Laufe der Erfahrung herausgebildet, also ist es problematisch, Führer und Nichtführer zu vergleichen.

Bedeutende Führer haben völlig unterschiedliche Eigenschaften und Persönlichkeitsprofile. Man kann also keine allgemeingültigen Merkmale ableiten und die spezifischen Situationsbedingungen sind mitunter für den Erfolg ausschlaggebender als die Eigenschaften der Führungskraft. Wenn viele Studien durchgeführt werden, ist es nicht verwunderlich, daß positive Zusammenhänge festgestellt werden, zumal Studien, die keine Zusammenhänge aufzeigen, selten publiziert werden (Steyrer, 1996).

Die Existenz von universellen Führungspersönlichkeiten, die in jeder Gruppe unter jeder situativen Bedingung eine Führungsposition einnehmen würden, hat sich als Fehler bestätigt (Herkner, 1991). Dennoch konnten in einer Vielzahl von Korrelationsuntersuchungen einige wenige Eigenschaften extrahiert werden, die auf Führungskräfte eher zutreffen. Herkner (1991) nennt in diesem Zusammenhang Intelligenz, Anpassbarkeit, Kooperation und Extraversion.

Die Vorteile der Eigenschaftstheorie sind ihre leichte Verständlichkeit und ihre Nützlichkeit für die Auswahl von Führungspersonal sowie die Legitimierung von Eignungsdiagnostik.

Zu ihren Nachteilen gehören die Unklarheit der Bedeutungsabgrenzung der einzelnen Eigenschaften und die Überbewertung der Person der Führungskraft. Sie vernachlässigt die Tatsache, daß eine Persönlichkeit mehr ist, als die Summe der Einzeleigenschaften und daß Führer auch Geführte sind.

II.1.3.2. Universelle Verhaltenstheorien

Bei universellen Verhaltenstheorien wird nicht so sehr danach gefragt, welche Eigenschaften einen Führer ausmachen, ihn von anderen unterscheiden, sondern durch welche Handlungen er sich als Führer ausweist. Eigenschaftstheorien setzen bei der Auswahl von Führungskräften an, Verhaltenstheorien sind eher bei der Aus- und Weiterbildung von Nutzen. Sie gehen von der Annahme aus, dass Verhalten durch Training verändert und somit Führungsverhalten geschult werden kann.

Zu Beginn der 50er Jahre wurde an der Ohio-State-Universität die erste der beiden Studien durchgeführt. Fleishman (1957b zitiert in Stogdill, 1974) identifizierte zwei unabhängige Faktoren der Führung:

1. Initiation of structure (Aufgabenorientierung)

I-S-Führungsstil: Der Führer definiert und strukturiert die Arbeitsrollen in Bezug auf das Aufgabenziel. Er organisiert und definiert Gruppenaktivitäten und seine Beziehung zur Gruppe, bestimmt die Rollenverteilung, weist seinen Mitarbeitern Aufgaben zu und plant voraus.

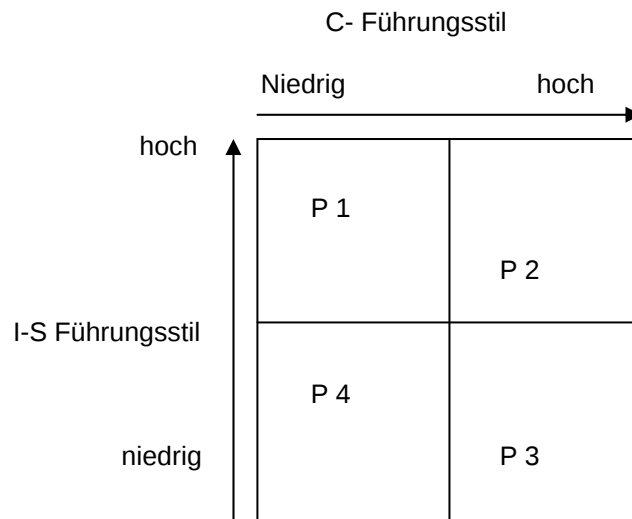
2. Consideration (Beziehungsorientierung)

C-Führungsstil: Der Führer zeigt große Aufmerksamkeit gegenüber den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Er baut gegenseitiges Vertrauen auf und pflegt eine gewisse Enge in der Beziehung zu seinen Mitarbeitern. Die Zwei-Weg-Kommunikation wird gefördert.

Gemessen wurden diese beiden Dimensionen mit zwei verschiedenen Messinstrumenten. Einerseits mit dem LOQ (Leadership Opinion Questionnaire) (Fleishman, 1957b), ein Fragebogen, der von den Führungspersonen selbst ausgefüllt wurde und die Frage der idealen Führungsmethode stellt. Andererseits mit dem LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) (Fleishman 1957a), in dem Gruppenmitglieder und Kollegen den Führungsstil ihres Vorgesetzten beschreiben sollten. Die I-S- und die C-Werte bieten die Möglichkeit, den Führungsstil quantitativ zu bestimmen und grafisch darzustellen.

Die Führungsstile nach der Ohio Studie sind in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

Abbildung.1.:Gitter für die Führungsstile nach den Ohio-Studien (Fleishman und Hunt 1973)



Es wurden weiters die Auswirkungen des jeweiligen Führungsstils auf die jeweiligen Gruppen- und Arbeitsprozesse untersucht.

Führungspersonen, die von ihren Mitarbeitern als hoch an der I-S-Dimension (Aufgabenorientierung) eingestuft worden sind, wurden auch von ihren Vorgesetzten positiv bewertet. Ihre Gruppen kennzeichnet hohe Produktivität, aber auch eine hohe Rate von Krankenständen und Kündigungen und eine niedrige Arbeitszufriedenheit. Führungskräfte mit hoher Einstufung an der C-Dimension (Beziehungsorientierung) leiteten oft harmonische Gruppen mit hoher Arbeitszufriedenheit, niedrigen Krankenstand- und Kündigungsraten. Die effektivsten Gruppenführer waren die, die bei beiden Dimensionen leicht über dem Durchschnitt eingestuft wurden (Weinert, 1998).

Ob Effekte der Gruppenleistung einwandfrei einem bestimmten Führungsstil zuordenbar sind oder nicht, hängt noch von anderen Variablen (wie zum Beispiel: von der Beziehung des Gruppenführers zu seinen Vorgesetzten, von Organisations- klima) ab.

Obwohl viele Forschungsarbeiten zur Verifizierung dieses Modells unternommen wurden, haben viele diese wichtigen zusätzlichen Einflussvariablen ignoriert. So können situative und personale Faktoren (Zeitlimitierungen, Stress, Rollenklarheit, die Erwartungen der Gruppe in den Führer) die Beziehung zwischen Gruppeneffizienz und Führungsstil stark beeinflussen.

Auch die angenommene Unabhängigkeit der beiden Dimensionen wurde in zahlreichen Studien untersucht. Diese kamen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Es gab Resultate von positiver, negativer Korrelation und einige Null-Beziehungen. Eine negative Korrelation würde heißen, daß ein Führer ungeachtet der Situation immer nur einen Führungsstil ausüben kann. Eine positive Korrelation würde bedeuten, daß der Führer gewohnheitsmäßig auf eine Situation reagiert und der persönliche Führungsstil auf die aktuelle Lage abgestimmt wird. Weiters hieße das, dass beide Führungsdimensionen gleichzeitig praktiziert werden können. Aus diesen Annahmen kann gefolgert werden, dass beide Führungsdimensionen nur Teil einer umfassenderen Führungstheorie sind. Die Nullkorrelation wäre ein Hinweis darauf, dass der Begriff "Führung" weit komplexer ist, als es mit diesem Modell dargestellt werden kann.

Blake und Mouton haben in den USA verschiedene Versionen des Verhaltensgitters empirisch überprüft, um das Führungsverhalten in Organisationen zu beschreiben und zu erklären. Im Managerial Grid, dem Modell, das Blake und Mouton (1964) entwickelten, zeigte sich, dass die beiden Führungsdimensionen grundsätzlich voneinander unabhängig sind und als Komplementärgrößen im Führungsprozess betrachtet werden können.

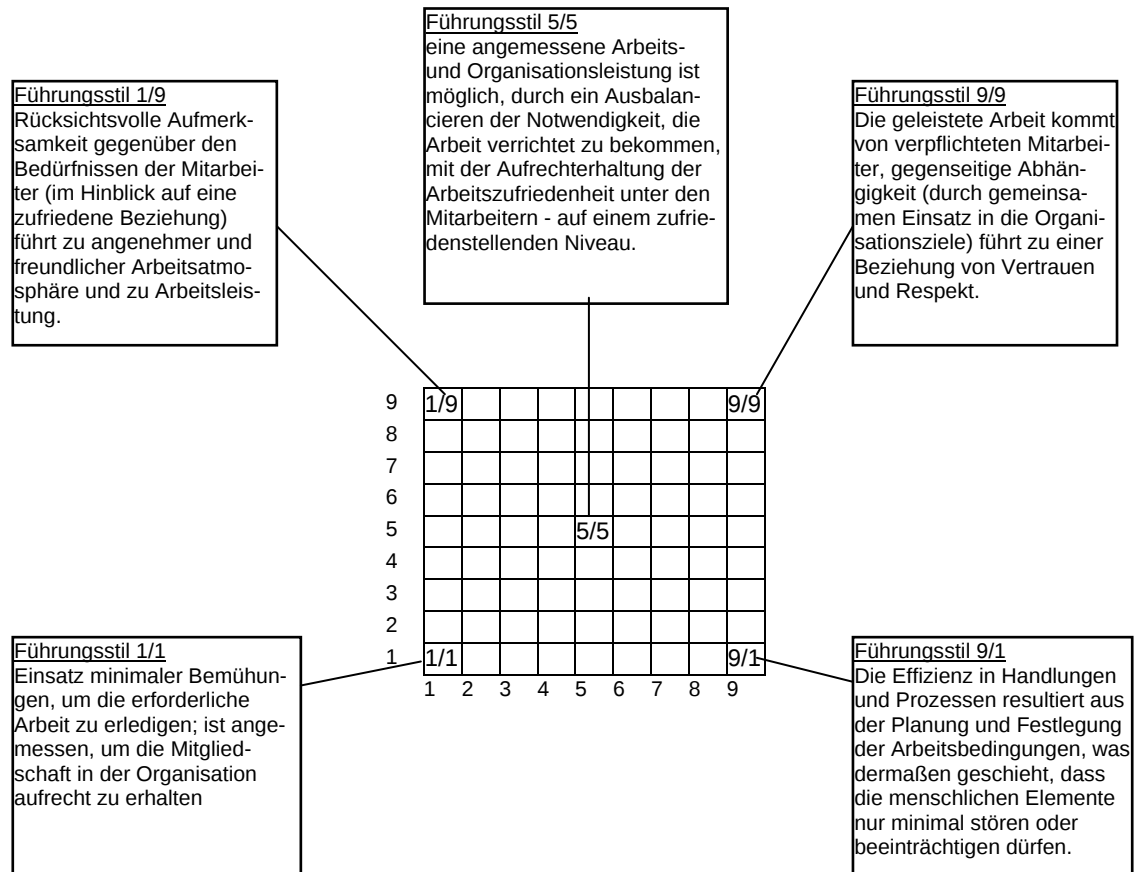
Das Managerial Grid ist ein zweidimensionales Verhaltensgitter. Die Dimensionen sind wieder Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Es gibt neun mögliche Positionen auf jeder Achse des Grid, insgesamt also 81 mögliche Führungsstile. Blake und Mouton beschränken diese jedoch auf fünf näher charakterisierte Verhaltensweisen.

- **9/1:** Höchstmaß an Sachorientierung (9), gepaart mit einem niedrigen Maß an Menschenorientierung (1). Ein von diesen Vorstellungen ausgehender Manager konzentriert sich auf ein Maximum an Ausstoß. Er setzt seine Macht und Autorität ein und gewinnt Kontrolle über seine Mitarbeiter, indem er ihnen diktiert, was sie zu tun haben und wie sie ihre Arbeit zu tun haben.
- **1/1:** Der 1/1 Manager tut gerade nur soviel, wie gerade erforderlich ist, um sich in der Organisation halten zu können (geringe Sach- und Menschenorientierung).
- **1/9:** Hier ist eine niedrige Sachorientierung (1) mit einer hohen Menschenorientierung (9) gepaart. Bei diesem Führungsverhalten richtet sich das Hauptaugenmerk auf die Förderung positiver Gefühle unter Kollegen und Mitarbeiter, auch wenn dies auf Kosten der Ergebniserzielung geht.
- **5/5:** Hier geht es um die Einstellung "immer die goldene Mitte wählen". Wer diese Einstellung hat, geht konform mit dem Status Quo.
- **9/9:** Hier verbindet sich eine hohe Sach- mit einer hohen Menschenorientierung. Das 9/9 Verhalten ist ein zielorientierter Themensatz. Der Manager versucht qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse unter Mitwirkung, Mitsprache, Mitverantwortung, durch gemeinschaftlichen Einsatz und gemeinschaftliche Konfliktlösung zu erreichen. (Blake und Mouton, 1986)

Laut Blake und Mouton ist es notwendig, daß ein Führer beide Führungsdimensionen in sich aufnimmt und praktiziert. Dies soll mit einem Zweistufen Entwicklungs- und Trainingsprogramm erreicht werden. Die erste Stufe umfasst das Training der Führungspersönlichkeit mit Hilfe von Labormethoden (Encountergruppen), Seminaren mit Intra-Gruppentraining und der Teamentwicklung. Die zweite Stufe zielt auf die Organisationsentwicklung ab. Das bedeutet die Entwicklung der Beziehungen zwischen den Arbeitsgruppen und die Stabilisierung der Organisationsprozesse.

Die Abbildung 2 zeigt die graduellen Abstufungen der 81 möglichen Führungsstile, mit besonderem Hinweis auf die fünf oben erläuterten.

Abbildung 2: Managerial Grid (Blake und Mouton, 1964)



Dieses Modell wird vor allem zur Einstufung und zur Identifizierung eines Führungsstils in der Praxis verwendet. Es bietet eine Orientierungshilfe bei der Erstellung von Trainingsprogrammen und bei der Ausbildung von Gruppenführern. Es ist das erste, das nicht nur mit einem neuen Denkansatz arbeitet, sondern auch eine Ausbildungskonzept bietet, das zur Verbesserung der Führung im allgemeinen beitragen kann.

II.1.3.3. Transformationale und transaktionale Führung

Downton (1973) benutzte zuerst den Begriff "transformationale Führung". Durch Burns (1978) wurde die Unterscheidung zwischen transformationaler und transaktionaler Führung weithin bekannt. Transaktionale Führung liegt dann vor, wenn zwei Personen miteinander in Kontakt treten, um wertvolle Güter ökonomischer, politischer oder psychologischer Natur auszutauschen. Transaktionale Führer motivieren mittels Belohnung für eine erbrachte Leistung. Laut House und Mitchell (1974) tritt bei jedem Mitarbeiter vor dem Erfüllen einer Aufgabe ein rationaler Denkprozess in Kraft, der abdecken soll, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Erfüllung ihn seinem Ziel näher bringt und wie diese Zielerreichung belohnt wird.

Transformationale Führung beruht auf dem Gefühl der Verpflichtung zwischen Personen. Führer und Geführte heben sich gegenseitig zu höherer Motivation und Moralität. Belohnung und Bestrafung hat hier keine Bedeutung mehr, weil die Beteiligten sich für höhere Ziele einsetzen, die über ihr Eigeninteresse hinausgehen.

Bass (1985) entwickelte diese Begriffe mit dem MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) empirisch weiter. Er arbeitete mit Fragebögen, die er faktoranalytischen Tests unterzog. Die Hauptpunkte zu transformationaler Führung waren:

1. Charisma,
2. Inspiration,
3. geistige Anregung
4. und individuelle Bedachtnahme.

Die Merkmale von "Charisma" wurden folgendermaßen beschrieben: "Vermittelt eine Vision und eine Art Mission, erzeugt Stolz, erlangt Respekt und Vertrauen." (Bass 1990b, S. 22). Eine Zusammenfassung der Items von "Inspiration" beschreibt er so: "kommuniziert hohe Erwartungen, verwendet Symbole, um die Ziele zu verdeutlichen, erklärt wichtige Absichten in einfacher Form." (Bass 1990b, S. 22).

Der Faktor "Geistige Anregung" wird wie folgt beschrieben: "Ermuntert Geführte dazu, eingefahrene Denkmuster in Frage zu stellen und mit der Vergangenheit zu

brechen.“ (Bass, 1990b, S. 19). „Individuelle Bedachtnahme“ wird folgendermaßen zusammengefasst „Geführte werden unterschiedlich aber gerecht auf einer Eins-zu-eins-Basis behandelt“ (Bass 1990b, S. 19).

Transaktionale Führung wird durch

- Bedingte Verstärkung
- „Management by Exception“ beschrieben.

„Bedingte Verstärkung“ heißt Führer und Geführter wissen beide, was der Geführte zu tun oder zu unterlassen hat, um Belohnung zu erhalten oder Strafe zu vermeiden.

„Management by Exception“ ist ein Verhalten, das nur bei Problemen aktiviert wird. Der Führer nimmt Korrekturen vor um den gewohnten Ablauf wieder herzustellen.

Ein siebenter Faktor, der „Nonleadership-Factor“, bezieht sich auf den typischen Laissez-faire Führungsstil.

Eine über die Transaktionsbeziehung reichende Transformation wird durch zwei Entwicklungen erreicht:

1. Das Selbstvertrauen der Geführten wird gestärkt und
2. „höhere“ Bedürfnisse bei den Geführten werden geweckt.

Die Abbildungen 3 und 4 zeigen die Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. Die Grafik 3 zeigt den Ablauf der Zielerkennung beim Führer und die Bedürfniserkennung des Geführten. Der Prozess der transformationalen Führung geht aus der folgenden Abbildung 4 hervor. Die Ebenen zeigen die Punkte, die der Führer initiieren muss, um das Identifikationsniveau beim Geführten zu heben und seine Anstrengungen zur Zielerreichung zu erhöhen.

Abbildung 3: Der Prozess transaktionaler Führung (Avolio und Bass, 1987)

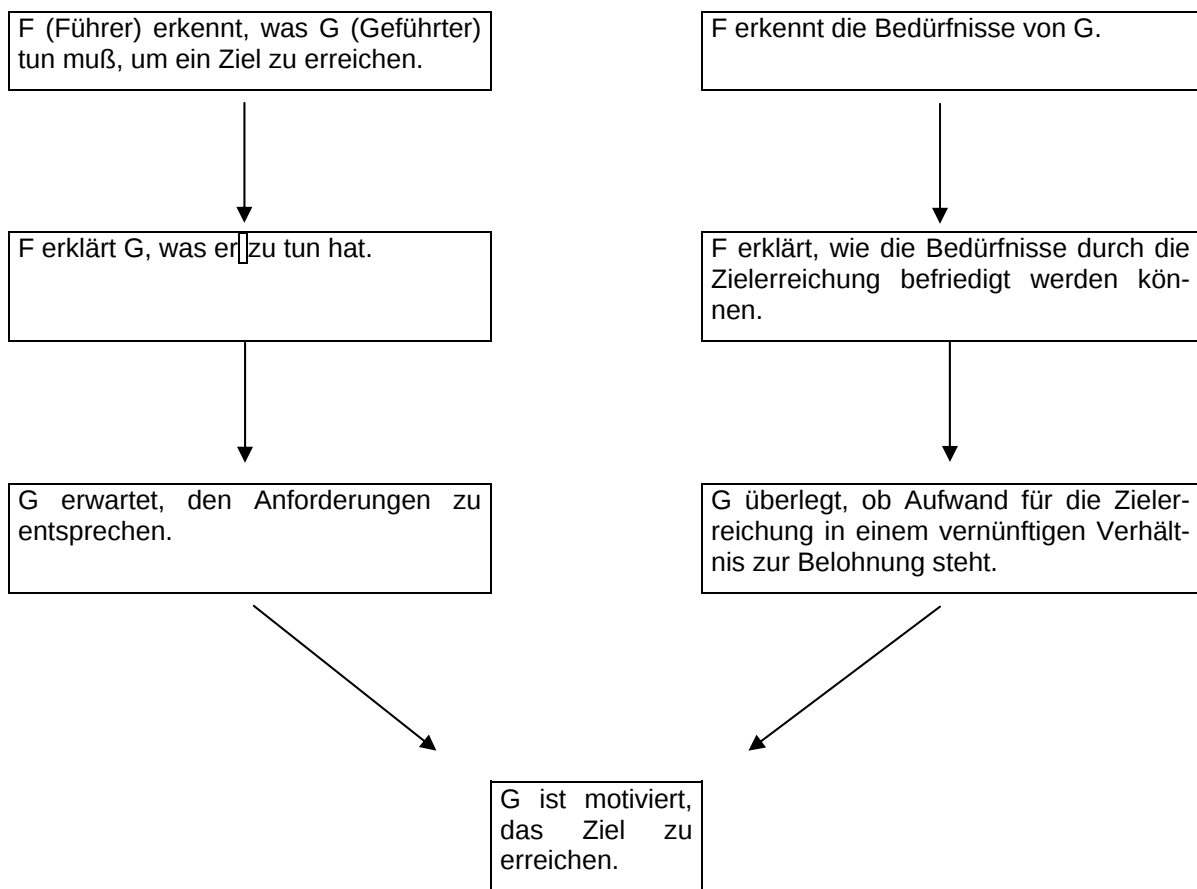
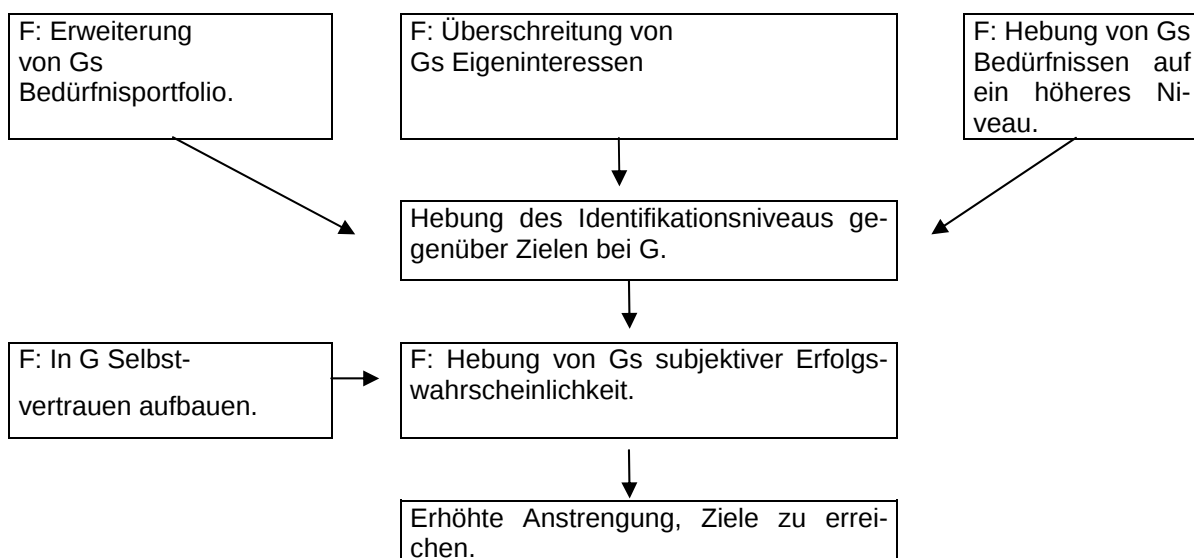


Abbildung 4: Der Prozess transformationaler Führung (Steyrer, 1991)



In einer Meta-Analyse von 23 Studien, die von Lowe und Kroeck (1995) durchgeführt wurde, wurde zwischen subjektiven (von den Urteilenden beziehungsweise Geführten stammenden, zum Beispiel Zufriedenheit mit dem Führenden, seine Wirkung auf die Leistung) und objektiven Erfolgsindikatoren (quantitativen Kennziffern wie Erträgen, Prozentsätzen der Zielerreichung) unterschieden. Hier erwies sich transformationale Führung als bedeutend effektiver als transaktionale Führung. Die Faktoren Charisma/Inspiration, individuelle Bedachtnahme und geistige Anregung stehen am stärksten mit den Erfolgsindikatoren in wechselseitiger Beziehung.

An universellen Verhaltenstheorien wird vor allem kritisiert, dass sie situative Faktoren außer Acht lassen. Jedoch sind auch einige methodologische Mängel anzuführen. Die grundsätzlichen Annahmen sind:

1. Das reale, objektiv existierende Führungsverhalten wird beschrieben.
2. Jede Führungspersönlichkeit hat ein typisches Führungsverhalten.
3. Der verwendete Fragebogen kann die Eigenarten des Führungsverhaltens abdecken (Neuberger, 1990).

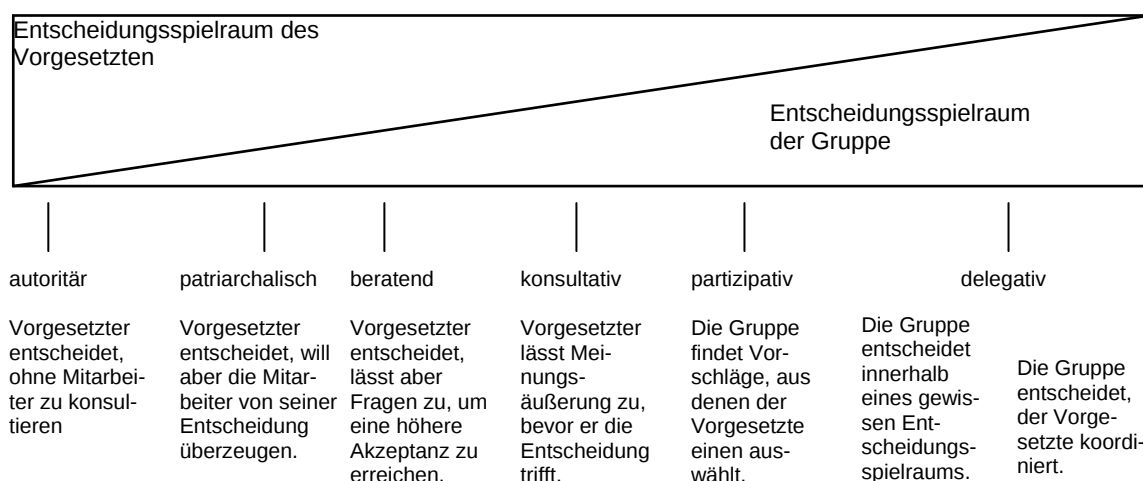
Eine Führungspersönlichkeit wird von verschiedenen Mitarbeitern oft unterschiedlich beschrieben. Das kann zwei Gründe haben: Einerseits verhalten sich Führungskräfte gegenüber verschiedenen Mitarbeitern oft tatsächlich unterschiedlich, andererseits wird das selbe Verhalten von verschiedenen Mitarbeitern auch wirklich unterschiedlich beurteilt. Hier gibt der Mitarbeiter aber weniger eine objektive Meinung über die Führungskraft ab, sondern dokumentiert seine persönliche Art und Weise, Dinge zu beurteilen. Aus diesen divergierenden Beschreibungen wird dann ein statistischer Mittelwert errechnet, der allerdings kaum in der Lage ist, den "typischen" Führungsstil einer Person zu beschreiben.

II.1.3.4. Situative Verhaltenstheorien

Die situativen Verhaltenstheorien betrachten den Führungsstil unter dem Gesichtspunkt der organisatorischen Gegebenheiten, der Gruppe, der Aufgabe und anderen situativen Voraussetzungen.

Die Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt (1958) bringt die Unterschiede zwischen autoritärem und demokratischen Führungsstil entlang eines Kontinuums zum Ausdruck. Sie entwickelten sieben Verhaltensklassen bezüglich der Teilnahme am Entscheidungsprozess. Die Extremwerte zeigen vorgesetztenorientierte versus mitarbeiterorientierte Führung.

Abbildung 5: Kontinuum des Führungsverhaltens (Tannenbaum und Schmidt, 1958)



Für autoritäres Verhalten ist kennzeichnend, dass die Aufgaben und die Art und Weise, wie sie zu erfüllen sind, genau vom Vorgesetzten vorgegeben werden. Er legt Wert auf soziale Distanz, nimmt an Gruppenprozessen nicht teil und zeigt den Mitarbeitern keine Wertschätzung.

Bei einer demokratischen Führung obliegt es den Mitarbeitern selbst, Entscheidungen zu treffen, nachdem der Vorgesetzte die Aufgabe mit der Gruppe geklärt hat. Er ist Teil des Gruppenlebens, zeigt den Mitarbeitern offen seine Wertschätzung und versucht, soziale Distanz zu überwinden.

Tannenbaum und Schmidt legen folgende Determinanten eines situationsgerechten Führungsstils fest: Charakteristika des Vorgesetzten (Wertsystem, Vertrauen in die Mitarbeiter, Führungsqualitäten und das situationsbedingte Ausmaß an Sicherheit), der Mitarbeiter (fachliche Kompetenz, Engagement, Ansprüche an berufliche und persönliche Entwicklung) und der Situation (Gruppeneigenschaften, Art der Organisation und des Problems). Jede unterschiedliche Konstellation dieser Charakteristika macht einen unterschiedlichen Führungsstil notwendig. Je realistischer ein Vorgesetzter eine Situation einschätzen und sein Führungsverhalten anpassen kann, desto effektiver ist er. Als Kritik wird oft angemerkt, daß nur ein Führungsmerkmal, nämlich Entscheidungspartizipation berücksichtigt wird.

Lewin, Lippitt und White (1939) untersuchten die Auswirkungen von unterschiedlichen Führungsstilen auf das Gruppenverhalten von Freizeitgruppen. Bei Gruppen mit demokratischer Führung war die Einstellung der Gruppe gegenüber dem Führer positiver, Qualität, Beständigkeit und Originalität der Arbeit war höher und der Zusammenhalt war stärker ausgeprägt als bei Gruppen mit autoritärer Führung, bei denen aber eine etwas höhere Leistung festgestellt wurde.

Die "Situative Reifegrad-Theorie" wurde von Hersey und Blanchard (1977) entwickelt und beschränkt sich auf eine Situationsvariable - den Reifegrad des Mitarbeiters, von dem die Wirkung des jeweiligen Führungsverhaltens abhängig gemacht wird. Dieser Reifegrad wird vor allem durch die Aspekte "Fähigkeit" und "Motivation" bestimmt und mit Hilfe eines "maturity score" mit 14 Kriterien vom Vorgesetzten ermittelt.

Demnach muss der Führungsstil bei geringer Reife (kaum Fähigkeiten und Motivation) des Mitarbeiters aufgabenorientiert sein, bei mäßiger Reife (kaum Fähigkeiten, aber mehr Motivation) Aufgaben- und mitarbeiterorientiert. Bei höherer Reife (kaum Motivation, aber größere Fähigkeiten) sollte der Vorgesetzte eher mitarbei-

ter- als aufgabenorientiert führen und bei höchster Reife (hohe Motivation und große Fähigkeiten) kann der Vorgesetzte in erster Linie delegieren.

Die zentrale Idee ist es, bei steigendem Reifegrad die Aufgabenorientierung zu reduzieren und die Mitarbeiterorientierung stärker zu betonen. Die höchste Reife soll am Ende einer kontinuierlichen Entwicklung stehen und die Selbständigkeit und die Selbstmotivation des Mitarbeiters einleiten.

Flexibilität des Führungsstils gilt in diesem Modell als allein erfolgversprechend. Allerdings gibt es dem Vorgesetzten die Möglichkeit, seinen Führungsstil nicht auf seine Persönlichkeit zurückzuführen, sondern dem Reifegrad seiner Mitarbeiter als Grund anzugeben. Das kann einer persönlichen Weiterentwicklung der Führungspersönlichkeit hinderlich sein.

Vroom und Yetton (1973) entwickelten das "normative Entscheidungsmodell", ausgehend von der Annahme, daß es keinen Führungsstil gibt, der immer erfolgreich angewandt werden kann. Es gibt Vorgesetzten Lösungsvorschläge in bestimmten Situationen und legt für diese Situationen ein bestimmtes Führungsverhalten fest.

Es wird zwischen fünf verschiedenen Entscheidungsmethoden differenziert.

1. Autoritäre Entscheidung (AI): Die Entscheidung wird vom Vorgesetzten getroffen, das Problem wird von ihm gelöst.
2. Autoritäre Entscheidung nach Information bei den Mitarbeitern (AII): Der Vorgesetzte informiert sich bei den Mitarbeitern über das Problem und trifft dann die Entscheidung/löst das Problem.
3. Beratende Entscheidung (BI): Das Problem wird mit einzelnen Gruppenmitgliedern diskutiert, die Entscheidung trifft der Vorgesetzte.

4. Beratende Entscheidung (BII): Das Problem wird mit der ganzen Gruppe diskutiert und Lösungsvorschläge werden vom Vorgesetzten akzeptiert, die Entscheidung fällt er jedoch allein.
5. Gruppenentscheidung (GII): Das Problem wird in der Gruppe diskutiert, der Vorgesetzte fungiert als Moderator und lässt die Gruppe die Problemlösung selbst ausarbeiten, ohne die von ihm präferenzierte Lösung zu forcieren.

Die Situation wird anhand folgender Fragen diagnostiziert:

- A: Ist die Qualität wichtig?
- B: Hat der Vorgesetzte genügend Informationen für eine Entscheidung und sind überhaupt alle notwendigen Informationen vorhanden?
- C: Ist das Problem strukturiert?
- D: Ist die Akzeptanz der Untergebenen wichtig, weil sie sie ausführen müssen, oder wird die Lösung von anderen Personen ausgeführt?
- E: Werden die Mitarbeiter die Lösung akzeptieren, wenn sie vom Vorgesetzten allein gefällt wird?
- F: Stehen für die Mitarbeiter eher eigene Ziele im Vordergrund oder eher die Ziele der Organisation?
- G: Wird die Lösung zu Konflikten führen?

Vroom und Yettons Entscheidungsregeln kann man wie folgt zusammenfassen:

1. Informationsregel: Ist die Qualität wichtig und hat der Vorgesetzte nicht genügend Informationen oder unzureichende Sachkenntnis, scheidet AI aus.
2. Vertrauensregel: Ist die Qualität wichtig und sind die Mitarbeiter nicht in der Lage, die Entscheidung selbst zu treffen, kann GII nicht angewandt werden.
3. Strukturregel: Ist die Qualität wichtig, hat der Vorgesetzte nicht genügend Informationen oder unzureichende Sachkenntnis und ist das Problem nicht strukturiert, scheiden AI, AII und BI aus.
4. Akzeptanzregel: Ist die Akzeptanz der Mitarbeiter wichtig und besteht die Möglichkeit eines Konfliktes, können AI und AII nicht angewandt werden.

5. Konfliktregel: Ist die Akzeptanz der Mitarbeiter wichtig und wird eine autoritäre Entscheidung wahrscheinlich nicht akzeptiert und besteht die Möglichkeit eines Konfliktes, können AI, AII und BI nicht angewandt werden.
6. Fairness-Regel: Ist die Qualität nicht wichtig, dafür aber die Akzeptanz der Entscheidung und ist zu erwarten, daß eine autoritäre Entscheidung nicht akzeptiert wird, können AI, AII, BI und BII nicht angewandt werden.
7. Priorität der Akzeptanz-Regel: Ist die Akzeptanz der Mitarbeiter wichtig, eine autoritäre Entscheidung wahrscheinlich nicht akzeptiert wird und den Mitarbeitern zugetraut werden kann, das Problem selbständig zu lösen, scheiden AI, AII, BI und BII aus.

Interessant ist die Betrachtung von interkulturellen Unterschieden. Studien haben ergeben, daß Vorgesetzte aus deutschsprachigen Ländern partizipativer sind als Vorgesetzte in anderen Ländern. Polnische und Tschechische Führungspersonlichkeiten sind sehr autokratisch. Frankreich und die USA liegen zwischen diesen Extremwerten (Jago, 1995).

Kritiker bezeichnen das Modell von Vroom und Yetton eher als Entscheidungstheorie, da der Führungserfolg auf die Qualität der Entscheidungen reduziert wird. Weiters wird kritisiert, daß das Modell nur führungsbezogene Situationsvariablen berücksichtigt, jedoch werden Entscheidungen noch von vielen anderen Größen (Koalitionen, Intergruppenkonflikte) beeinflusst. Diese Größen verändern den Handlungsspielraum des Vorgesetzten und werden vom Modell vernachlässigt.

II.1.3.5. Situative Eigenschaftstheorien

Während Verhaltenstheorien die Auffassung vertreten, der Führungsstil sei durch Verhaltensänderung beeinflussbar, wird diese Möglichkeit von den Eigenschaftstheorien verneint. Die Eigenschaftstheorien sprechen nicht von guten oder schlechten Führern, sondern nur von Führungskräften, die aufgrund ihrer Eigenschaften an einer bestimmten Position mehr oder weniger effizient sind.

Die Kontingenztheorie wurde von Fiedler (1967) entwickelt. Dabei geht er von der Annahme aus, daß der Führungsstil stark mit der Persönlichkeit in Zusammenhang steht und somit - wie die Persönlichkeit eines Menschen - nicht innerhalb eines Wochenendseminars verändert werden kann. Er negiert die Möglichkeit, dass sich Führungskräfte flexibel an verschiedene Situationen anpassen und darauf reagieren können.

Um den Führungsstil einer Person zu ermitteln, bestimmt Fiedler den LPC-Wert (least preferred coworker). Der Vorgesetzte soll auf einer achtstufigen Skala jenen Mitarbeiter beschreiben, mit dem er am allerwenigsten gerne zusammenarbeitet oder zusammengearbeitet hat. Die Werte dieser Skala werden aufaddiert und ergeben den LPC-Wert des Führers. Sieht der Führer den weniger geschätzten Mitarbeiter eher positiv, hat er einen hohen LPC-Wert und ist eher beziehungsmotiviert. Wird dieser Mitarbeiter eher negativ beurteilt, hat der Führer einen niedrigen LPC-Wert und ist stärker aufgabenmotiviert. Beziehungsmotivierte Führer erlangen die Anerkennung der Mitarbeiter durch gute interpersonale Beziehungen, Toleranz und Rücksichtnahme. Führer, die zu Aufgabenorientierung neigen, ziehen aus der erfolgreichen Erfüllung der Aufgaben Selbstachtung und Bedürfnisbefriedigung.

Die folgende Tabelle zeigt die LPC-Skala nach Fiedler (1967).

Tabelle 4: LPC-Skala nach Fiedler (1967)

	8	7	6	5	4	3	2	1	
									angenehm
									unangenehm
									freundlich
									unfreundlich
									entgegenkommend
									zurückweisend
									hilfreich
									frustrierend
									enthusiastisch
									unenthusiastisch
									entspannt
									gespannt
									persönlich
									distanziert
									warm
									kalt
									kooperativ
									unkooperativ
									unterstützend
									feindselig
									interessant
									langweilig
									ausgleichend
									streitbar
									selbstsicher
									zögernd
									effizient
									ineffizient
									fröhlich
									düster
									offen
									reserviert
LPC-Wert = $\sum$									

Die Führungssituation beschreibt Fiedler anhand von drei Variablen:

Positionsmacht (Fiedler, 1972)

Dieser Begriff beschreibt die Möglichkeit der Einflussnahme des Führer auf Mitarbeiter; je höher die Positionsmacht, desto leichter fällt dem Führer die Aufgabenerfüllung.

Führer-Geführten-Beziehung

Ein Führer, der das Vertrauen seiner Gruppe hat, kann Ziele auch bei geringer Positionsmacht und unklar strukturierten Aufgaben durchsetzen.

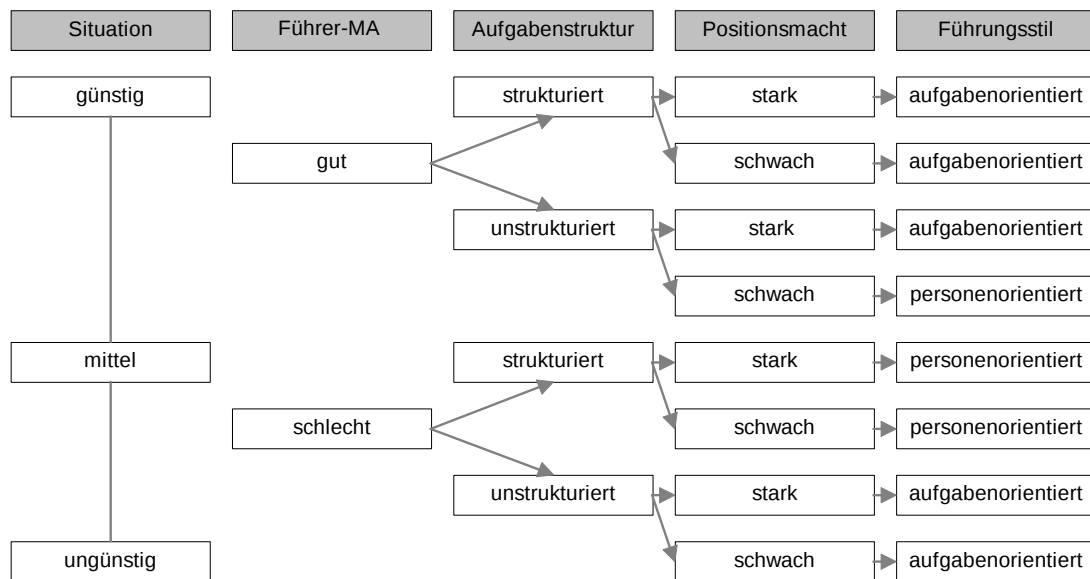
Aufgabenstruktur

Die Aufgabenstruktur beeinflusst die Durchsetzungschancen der Interessen des Führers. Die Struktur kann anhand von vier Aspekten operationalisiert werden.

1. Klarheit des Zieles
2. Menge der Lösungsmöglichkeiten
3. Genauigkeit der Problemstellung und –lösung
4. Beurteilbarkeit der Lösung durch qualifizierbare Leistungsstandards.

Die Aufgabenstruktur kann in zwei Schritten ermittelt werden. Der erste Schritt ist die Überprüfung der vier Aspekte, der zweite berücksichtigt die Erfahrungen des Vorgesetzten in Hinblick auf die Frage, ob diese Erfahrungen die Situation für ihn überschaubarer oder unüberschaubarer machen. Hat der Führer wenig Erfahrung, werden die Werte des ersten Schrittes nach unten korrigiert.

Abbildung 6: Die folgende Grafik zeigt das Klassifikationssystem für Führungssituationen (Staehle, 1990)

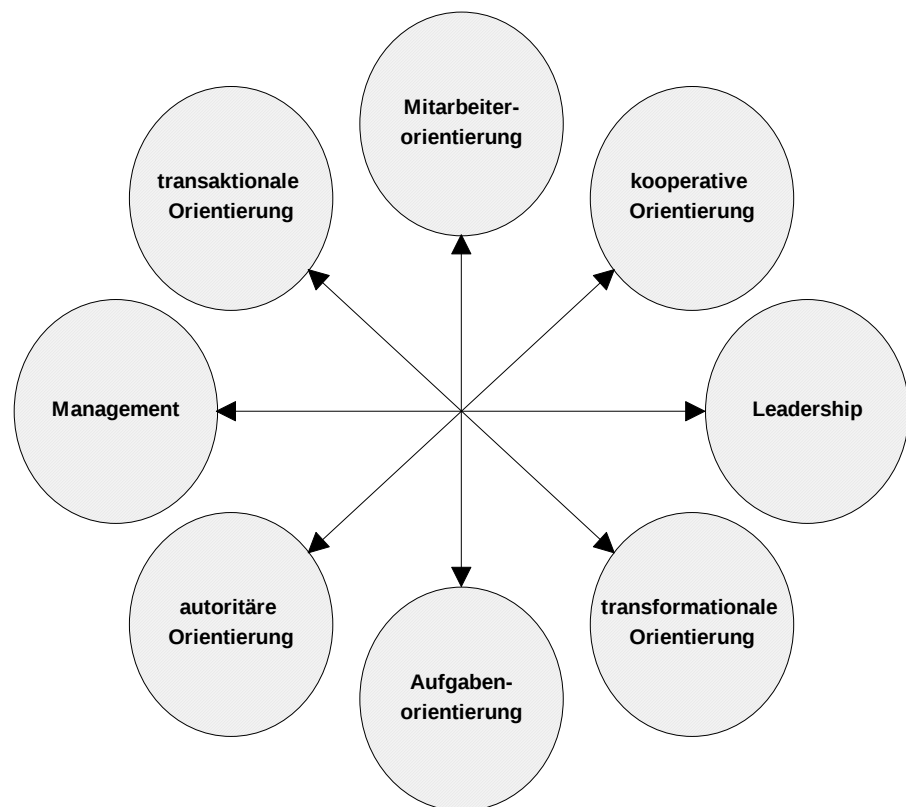


Aufgabenorientierte Führer erbringen die besten Leistungen, wenn die Situation sehr günstig oder sehr ungünstig ist. In günstigen Situationen sind die Mitarbeiter eher bereit, detaillierte Arbeitsanweisungen entgegenzunehmen und in ungünstigen Situationen bleibt dem Vorgesetzten nur die Möglichkeit der aufgabenorientierten Führung. In Situationen mittlerer Günstigkeit sind beziehungsorientierte Führer am erfolgreichsten, da die Beziehungsorientierung es ermöglicht, ungünstige Aspekte auszugleichen.

Kritik an Fiedler ist in erster Linie Kritik an den Situationsvariablen und am LPC-Wert. (Staehle, 1990). Die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter werden vollkommen außer acht gelassen, die Situationsvariablen geben die Realität zu stark vereinfacht wieder. Außerdem hat der durch den LPC-Wert ermittelte Führungsstil zuwenig Aussagekraft, da ja nach den Ohio-State-Studien Führer auf beiden Ebenen - der aufgaben- und der mitarbeiterorientierten - hohe Werte erzielen können (9/9 nach Blake und Mouton).

Abbildung 7 zeigt eine Übersicht über die besprochenen Führungsdimensionen. Die Dimension "Mitarbeiterorientierung" erhöht die Zufriedenheit, senkt die Fluktuation und Fehlzeit. Die "kooperative Orientierung" erhöht die Bindung an die Aufgabe und verstärkt die Identifikation mit der Aufgabe. "Leadership" inspiriert und motiviert die Mitarbeiter. Die "transformationale Orientierung" verstärkt die Identifikation mit Aufgaben und Mitarbeiterstab und kann zu Spitzenleistungen führen. Die "Aufgabenorientierung" erhöht in eher ungünstigen Führungssituationen die Leistung. "Autoritäre Orientierung" kann die Arbeitintensität kurzfristig steigern, erhöht jedoch Spannungen, Feindseligkeit und Unterwürfigkeit. Die Dimension "Management" konzentriert sich auf System und Struktur und die "transaktionale Orientierung" sichert zufriedenstellende Einsatzbereitschaft und fördert Transparenz.

Abbildung 7: Führungsdimensionen nach Steyrer (1996, S. 223)



Nach der Einteilung von Führungsverhalten in theoretische Klassifikationssysteme stellt sich jetzt die Frage, wie die Definition von Führung, die Ansprüche an Führer und die Interaktion von Führer mit Geführten in der heutigen Realität ablaufen.

II.1.3.6. Das soziale Konstrukt von Führung

Führung wird als Lösung von speziellen persönlichen, sozialen und organisatorischen Problemen gesehen. Diese Probleme wurden aber entweder nicht richtig oder mit Hilfe von veralteten Mustern definiert.

Um herauszufinden, wie Führung von Führungskräften definiert wird, führte Kuhn (1970, zitiert in Barker, 1997) eine informelle Umfrage durch. 110 Manager, Verwaltungsbeamte und Akademiker aus unterschiedlichen ethnischen Umfeldern, sollten den Satz "Führung ist ein/e ..." beantworten. Von 59 Personen wurde Führung als Fähigkeit definiert, während sechs sie als Rolle oder Position sahen. Für 13 besteht Führung aus Handlungen oder Taten. Keine Antwort wurde von 13 Teilnehmern gegeben, das heißt, sie schrieben, worum es bei Führung geht, worauf sie sich bezieht oder was Führung betrifft. Weitere Antworten definierten Führung als Verantwortung, eine Waffe, einen Prozess, oder eine Managementfunktion. Drei fanden, dass es sich bei Führung um eine beeinflussende Beziehung handelt.

Nachdem Rost (1991, zitiert in Barker, 1997) die Theorien, Ursprünge und den Gebrauch des Begriffs Führung analysiert hatte, kam er zu dem Schluß, dass die Begriffsdefinitionen widersprüchlich sind. Den Hauptgrund für diese Widersprüche sieht er in dem Versuch, neue Phänomene mit veralteten Annahmen erklären zu wollen. Führungstheorien in der heutigen Industriegesellschaft können nicht mit der Sichtweise feudaler Führung erklärt werden. Dennoch stützen sich die verschiedenen Ansätze - wie transformationale, transaktionale und charismatische Führung - auf dasselbe Modell als Quelle für ihre Definitionen und deren Anwendungen. Sie alle beziehen sich auf eine Variation der alten Vorstellung des "Mannes an der Spitze" und wie sich diese manifestiert.

Dieses feudale Modell kann zwar sicher auf Organisationen angewandt werden, die strenge hierarchische Strukturen aufrechterhält, wie zum Beispiel das Militär, aber bei modernen Organisationen, die in der Zukunft immer mehr von den starren Strukturen abweichen werden, kann diese Erklärungsmöglichkeit nicht zu zufriedenstellenden Ergebnissen führen.

Die Möglichkeit, dass Führungspersönlichkeiten ihre Mitarbeiter nur mehr selten zu Gesicht bekommen und stattdessen die Arbeit über das Computernetzwerk erhalten, wird immer größer. In diesem Fall muss die Sichtweise von Führung und alle ihre Erklärungsansätze neu überdacht werden. (Dobyns und Crawford-Mason, 1991, zitiert in Barker, 1997). Vor allem das "remote" Management, die Führung auf Distanz macht es notwendig, altes Führungsverständnis neu zu überdenken.

Diese Form des Managements führt zu einem schnellen Austausch internationaler Erfahrungen und damit zu einem ebenso schnell wachsenden, interkulturellen Verständnis. Hier liegen oft einige tausend Kilometer zwischen dem Manager und seinen Mitarbeitern, die aber einer effizienten Führung nicht im Weg stehen dürfen. Die Mitarbeiter müssen ein hohes Maß an Selbständigkeit beweisen und auch die Führungskraft muss über Flexibilität verfügen. Der Manager kann mit der traditionellen Befehls-, Kontroll- und Anwesenheitskultur nicht länger arbeiten, beim Führen auf Distanz gilt es, die Arbeitsergebnisse und nicht die Arbeitsabläufe zu evaluieren. Der technische Fortschritt macht diese Entwicklung durchaus möglich, die Führungskräfte müssen noch in speziellen Schulungen auf diese Aufgabe vorbereitet werden.

II.1.3.7. Führen im Team

Komplexe Aufgabenstellungen einer Organisation oder Gruppe lassen sich im Team hervorragend lösen. Unterschiedliche Divisionen betrachten ein Problem aus verschiedenen Blickwinkeln und erreichen so für das Gesamte das Beste.

Der Erfolg einer Aufgabe ist jedoch stark mit der Person und den Führungsqualitäten des Teamleaders verbunden. Seine Rolle ist es, das Team zusammenzustel-

len und zu entwickeln. Ebenso hat er die Aufgabe Ziele zu definieren, deren Erreichung zu kontrollieren und in diesem Zusammenhang Entscheidungen zu treffen (Linde und Heyde, 2003).

II.1.3.7.1. Was ist ein Team?

Unsere Zivilisation ist im hohen Maße von Spezialisierungen gekennzeichnet. Wann auch immer mehrere Menschen gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, welche eine einzelne Person nicht lösen kann, spricht man von Teamarbeit.

Es gibt die verschiedensten Arten von Gruppen, deren Herausforderungen ebenfalls unterschiedlicher Natur sind. Dies kann eine Fußballmannschaft oder eine Handwerkstruppe sein. Ein Bauprojekt mit verschiedenen Fachleuten für die unterschiedlichen Aufgaben oder ein Passagierschiff und seine Besatzung. Das gewünschte Ergebnis kann nur im Team erreicht werden (Team Schlick, 2003).

T E A M – together everyone achieves more (Linde und Heyde, 2003).

Man kann grundsätzlich zwei Formen der Teamarbeit unterscheiden, wobei diese in der Realität meistens ineinander greifen.

1. In der Gruppe wird nur geplant und koordiniert, die Arbeit selbst wird aber von einzelnen Personen erledigt. Ein Bauprojekt wäre dazu ein passendes Beispiel.
2. Die Erledigung der zu bewältigenden Aufgabe erfolgt tatsächlich im Team. Eine Fußballmannschaft kann nur als Gruppe einen Sieg erringen.

An die Leitung dieser beiden Arten von Teamarbeit sind dementsprechend unterschiedliche Anforderungen gestellt.

- In der Planungsgruppe sind bei den Teamtreffen die einzelnen Punkte der anstehenden Teilaufgaben genau zu diskutieren. Nur wenn alle Aspekte

kommuniziert und anstehende Zweifel, Fragen oder Konflikte erörtert sind, kann der Einzelne seine Aufgabe erledigen. Hier sind stärker Konfliktpotentiale gegeben als bei der anderen Form der Teamarbeit.

- In einem Team, das gemeinsam Aufgaben löst, ist eine permanente Kommunikation zwischen den einzelnen Personen innerhalb der Gruppe notwendig. Es entwickelt sich eine eigene Teamsprache, wobei ein gemeinsames Verständnis der Wortbedeutungen oder Kürzel notwendig ist. Dies geschieht im Rahmen der Teamentwicklung und ist von immenser Bedeutung.

Fünf Voraussetzungen sind notwendig, um von einem Team sprechen zu können:

1. Ein gemeinsames Ziel
2. Mindestens zwei interagierende Individuen
3. Gemeinsame Identität
4. Regeln und Normen
5. Klima des gegenseitigen Vertrauens und der Anerkennung

1. Ein gemeinsames Ziel wird in der Literatur stets als wichtigstes Kriterium einer Gruppe genannt. Jedoch besteht die Gefahr, dass die Einzelpersonen im Team es nicht gleichermaßen verstehen und mittragen. Eine Verpflichtung gegenüber dem Ziel ist noch nicht gegeben, wenn kein Widerspruch aus dem Team kommt. Eine zufriedenstellende Lösung der Aufgabe kann nur zustande kommen, wenn ein allgemeines „commitment“ vorherrscht. Es sind meist eigene Ziele der Gruppenteilnehmer, die dem Gesamtziel vorangestellt werden und somit zum Konflikt führen können.

2. Die Interaktion zwischen den frei agierenden Personen sollte möglichst ohne Konflikte und reibungsfrei erfolgen, um eine erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten. Jedoch gibt es genau hier häufig Probleme, was eine effiziente Vorgehensweise gefährdet.

3. Es ist unbedingt notwendig, dass im Team ein Gruppengefühl vorhanden und eine Identifizierung des Einzelnen mit dem Team gegeben ist. Ist bei den Gruppenmitgliedern kein oder nur vereinzelt ein Zusammengehörigkeitsgefühl vorhanden, wird die Gruppe schon bei kleinen Problemen oder Konflikten zerfallen. Dieses Wir-Gefühl in Teams führt des weiteren zu einer eigenen Teamsprache, welches wiederum das Gruppengefühl stärkt und die Kommunikation im Team effizienter gestaltet.

4. Bei der Entstehung eines Teams werden notwendige Regeln und Normen festgelegt. Um ein gemeinsames Ziel erfolgreich zu erreichen, muss jedes Teammitglied wissen, was von ihm und in welchem Rahmen erwartet wird. Ohne diese explizit oder implizit verfassten Regeln kann das Team nicht produktiv arbeiten.

5. Das Vertrauensklima in der Gruppe ist von den einzelnen Teammitgliedern abhängig und steht im Zusammenhang mit der Bereitschaft der Personen, ihr ganzes Wissen und ihre Fähigkeiten zur Bewältigung der Aufgabe einzubringen. Eine gegenseitige Anerkennung und das Vertrauen darauf durch die anderen Gruppenmitglieder ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamarbeit.

Um ein gutes und erfolgreiches Team zu bilden, bedarf es in der ersten Phase Zeit und Geduld für die Anfangsprobleme in der neuen Gruppe. Die einzelnen Teammitglieder sind noch mit Vorbehalten behaftet und müssen sich erst gegenseitig kennenlernen. Hier ist eine Unterstützung am Beginn des Prozesses notwendig. Das Risiko eines Zerfalles der Gruppe ist im Entstehungsprozess am größten, aus

diesem Grund empfiehlt sich die Inanspruchnahme von Teamtrainings professioneller Anbieter, welche gerade am Anfang eine wertvolle Unterstützung sind. Seminare und Teambuilding-Workshops helfen dem Unternehmen latent vorhandene Probleme auszusprechen, die sonst unter der Oberfläche die Zusammenarbeit stören würden. Wichtig ist jedoch auch, dass der Trainer zum Unternehmen und zu der Unternehmensphilosophie passt. (Team Schlick, 2003).

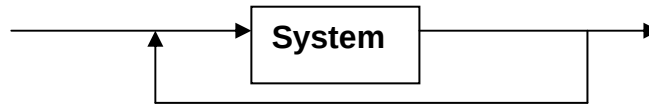
II.1.3.7.2. Arten von Teams

- Virtuelle Teams

Teams sind der Kern jeder Organisation, die effizient und kosteneffektiv ihre angebotenen Leistungen erbringen soll. Durch den technischen Fortschritt ändert sich allerdings die Funktionsweise konventioneller Teamarbeit. Räumlich verteilt arbeitende Teams, die sich aus Mitgliedern derselben Organisation zusammensetzen, müssen in der Lage sein, über Entfernungen hinweg miteinander zu kommunizieren.

Virtuelle Teams beinhalten – wie konventionelle Teams auch – eindeutig definierte Ziele und einen klaren Zweck. Ein Unterschied zwischen konventionellen und virtuellen Teams besteht darin, dass die Mitglieder konventioneller Teams in engem persönlichen Kontakt miteinander stehen, während die Mitglieder virtueller Teams über einen solchen Kontakt nicht verfügen. Das bedeutet, dass Unstimmigkeiten nicht so leicht geklärt werden können. Außerdem muss großes Vertrauen zwischen den einzelnen Mitgliedern von verteilt arbeitenden Teams herrschen und althergebrachte Kontrollmechanismen hierarchischer und bürokratischer Natur ersetzen. Der wichtigste Unterschied besteht in den Verbindungen. Die treibende Kraft bei virtuellen Teams ist die rasante Entwicklung der elektronischen Kommunikation, im besonderen der digitalen Medien. Die Prinzipiensystematik des virtuellen Teams wird in Tabelle 5 veranschaulicht.

Tabelle 5: Prinzipiensystematik des virtuellen Teams (Lipnack und Stamps, 1998)



	Input	Prozesse	Output
Menschen	Unabhängige Mitglieder	Geteilte Führung	Integrierte Ebenen
Zweck	Gemeinsame Ziele	Interdependente Aufgaben	Konkrete Ergebnisse
Verbindungen	Medienvielfalt	Grenzüberschreitende Interaktion	Vertrauensbeziehungen

Zur Gründung eines virtuellen Teams sind unabhängige Mitglieder, gemeinsame Ziele und eine Auswahl an Medien erforderlich. In unterschiedlichen Phasen des Projekts wechseln sich die einzelnen Mitglieder bei der Führung des Teams ab. Sie übernehmen interdependente Aufgaben und führen grenzüberschreitende Interaktionen wie zum Beispiel Videokonferenzen, Telefonkonferenzen durch. Durch die Arbeit im Team werden integrierte Organisationsebenen und konkrete Ergebnisse produziert und Vertrauensbeziehungen werden aufgebaut und erweitert.

Führung nimmt bei virtuellen Teams eine besondere Stellung ein. Die Führung ist meist auf folgende sechs grundlegende Rollen aufgeteilt:

1. Koordinator
2. Planer
3. Verbreiter
4. Manager des technischen Netzwerks
5. Manager des sozialen Netzwerks
6. Oberster Entscheidungsträger

Diese Rollenteilung ist vor allem bei Teams, die sich mit komplexen Fragen und Problemen auseinandersetzen, der Fall. Auch wenn es nur eine offizielle Führungsperson gibt, kann sich die Führung des Teams auf mehrere Gruppenmitglieder aufteilen. Erfolgreiche Teams verfügen über diese Form der geteilten Führung.

In konventionellen Teams lassen sich Ränge einfach vermitteln. Die Größe von Büros, Titel auf Namensschildern und die Wahl der Kleidung unterscheiden verschiedene Stufen in der Hierarchie einer Organisation. Durch das Fehlen dieser Komponenten gestaltet sich die Vermittlung von Rängen in virtuellen Teams schwierig. Hier ist es das Fachwissen, das die Rolle, die eine Person in einem aufgabenorientierten virtuellen Team definiert, da virtuelle Teams Fachkräfte und Spezialisten aus den verschiedensten Ländern und unterschiedlichen fachlichen Bereichen zusammenzubringen. Der völlige Verzicht auf Ränge ist aber nicht möglich, da sonst das Team von den notwendigen organisatorischen Verbindungen abgeschnitten wird.

Während es bei konventionellen Teams noch einfach ist, bürokratische und hierarchische Ränge zu vermitteln, ist der Besitz und die Benutzung von Titeln für virtuelle Gruppen eine Herausforderung.

- **Multikulturelle Teams**

In einem multikulturellen Team stammen die Mitglieder aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Es herrschen somit auch unterschiedliche Kommunikationsstile, Umgangsformen und Wertsysteme vor. Sehr viele Missionen wie zum Beispiel die UNO-Mission bestehen immer häufiger aus multikulturellen Teams, und auch in internationalen Konzernen werden immer häufiger Gruppen aus in verschiedenen Kulturen sozialisierten Menschen gebildet. Es ist daher besonders wichtig sich mit den kulturellen Eigenheiten der Teammitglieder auseinander zu setzen, um das notwendige Verständnis miteinzubringen. Dies betrifft sowohl die Überbrückung sprachlicher Barrieren (Was wird gesagt, was ist tatsächlich gemeint und was wird verstanden), als auch die damit in Zusammenhang stehenden Mentalitätsunterschiede. Die Vorteile eines multikulturellen Teams liegen im Austausch verschiedener Lösungsansätze und Blickwinkel der beteiligten Personen.

- Temporäre Teams

In zeitlich begrenzten Projekten wird eine Arbeitsgruppe für eine vorgesehene Zeitdauer ins Leben gerufen. Der Prozess der Teambildung ist jedoch auch hier von großer Wichtigkeit, um eine erfolgreiche Kommunikation für die Aufgabe zu gewährleisten.

- Arbeitsteams

Im Gegensatz zu temporären Teams arbeiten diese Gruppen permanent und regelmäßig zusammen. Bei der Auswahl der Teammitglieder ist äußerst sorgsam vorzugehen, da das spätere Arbeitsklima auf Grund der langfristigen Zusammenarbeit davon negativ beeinträchtigt werden kann. Der Teamleader muss in diesem Fall ein gutes Gespür für versteckte Konfliktherde haben. In diesem Zusammenhang sollte der Prozess der Teambildung etwas langsamer und behutsamer gestaltet werden.

- Informelle Teams

Informelle Teams zeichnen sich dadurch aus, dass der Prozess der Teamentstehung hier formell nicht stattfindet, weil es sich hierbei meist um Gruppen privater Natur handelt. Dies kann zum Beispiel ein Freundeskreis sein, wo die Gruppenmitglieder in einem formell gebildeten Team bereits zusammengearbeitet haben und sich daraus eine Gruppe gebildet hat, die sich gegenseitig unterstützt. Der Prozess der Teambildung entfällt in diesem Fall ebenso wie ein gemeinsames Ziel (Team Schlick, 2003).

II.1.3.7.3. Die Phasen der Teamentwicklung

Der amerikanische Psychologe Bruce W. Tuckman beschreibt die einzelnen Entwicklungsphasen, die zur Bildung eines Teams nötig sind.

Bereits in der Anfangsphase, in der das Team gegründet wird, beginnt nach Tuckman (1965; Robbins, 2001; von Rosenstiel, 1993) eine Phase der Unsicherheit unter den einzelnen Teammitgliedern. Dieser Beginn der Gruppenbildung wird als Forming bezeichnet. In der Forming-Phase findet der erste Meinungsaustausch statt, und jedes Mitglied versucht seinen Platz zu finden. Das gegenseitige Vertrauen ist noch gering, und jeder versucht höflich und unangreifbar zu sein. Es besteht Unsicherheit bezüglich Zweck, Führung und Struktur der Gruppe. Diese Phase ist dann abgeschlossen, wenn jedes Teammitglied weiß, wie es die anderen einschätzen muss, und einen Platz in der Gruppe gefunden hat. Es werden Spielregeln durch Tun eingeführt, die das Zusammenarbeiten regeln sollen.

In der nächsten Phase dem Storming kann es zum stürmischen Aufbegehren der Teammitglieder kommen. Der Führer wird auf seine Fachkompetenz und Führungskompetenz getestet und damit werden kleinste Fehler sichtbar gemacht.

Man ist mit den ersten Vereinbarungen nicht zurechtgekommen und möchte etwas daran ändern. Konflikte sind manchmal nicht offen, sondern sie schwelen unter der Oberfläche. Zusätzlich können sich subtile Formen der Rebellion und des Widerstandes bemerkbar machen.

Diese ersten Anzeichen eines Konfliktes sollte ein Teamleiter aufnehmen und den Konflikt offen ansprechen. Beginnt man neue Wege zu finden oder sucht einen neuen Umgang miteinander, so führt das schon über die nächste Phase.

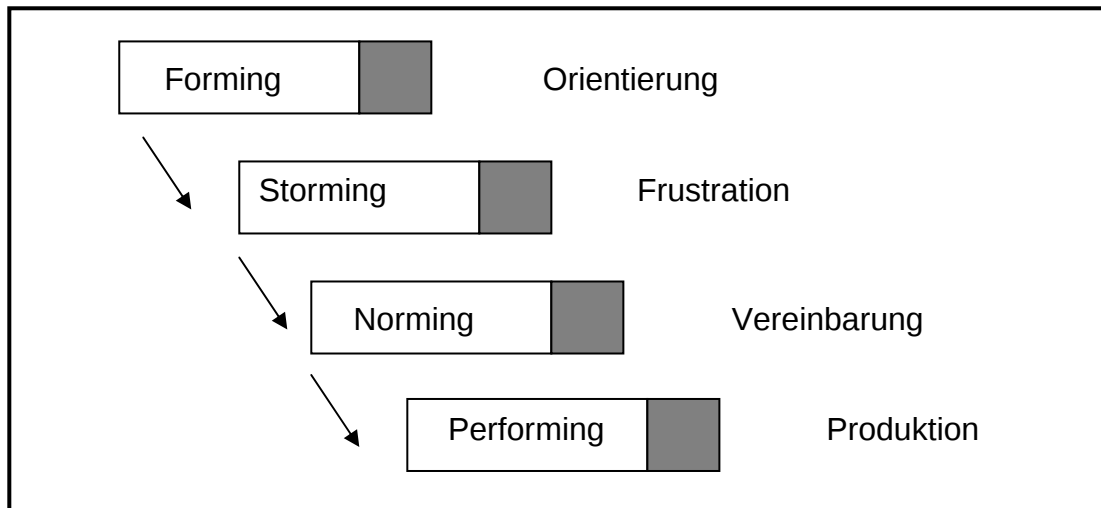
In der dritten Phase, dem Norming werden die im Storming begonnen Prozesse zu Ende geführt. Das Team gibt sich neue Normen, also Rahmenbedingungen und Regeln, wie es zukünftig miteinander umgehen möchte. Der Gruppenzusammenhalt hat sich gestärkt und die Teammitglieder sind sich der unterschiedlichen Persönlichkeiten der anderen bewusst. In dieser Phase kann zum ersten Mal eine sachliche, zielorientierte Diskussion beginnen. Es werden Möglichkeiten der Zusammenarbeit besprochen und tragfähige Kompromisse gesucht.

Den Abschluss der Gruppenwerdung bildet das Performing. In dieser Phase ist ein Team in der Lage, sich effektiv um seine Aufgaben zu bemühen. Sie ist gekenn-

zeichnet durch gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung und Akzeptanz. Die Gruppe hat für sich selbst die Verantwortung übernommen und die inhaltliche Arbeit steht im Vordergrund.

Die folgende Grafik zeigt die Phasen der Teamentwicklung.

Abbildung 8: Die Phasen der Teamentwicklung (Team Schlick, 2003)



Robbins (2001) hat eine weitere Phase nach dem Performing formuliert, das Adjourning. Diese Phase betrifft nur Teams, die immer wieder für kurze Zeiten zusammenarbeiten wie zum Beispiel Projektteams. Die Teammitglieder finden einander sympathisch, haben sich aneinander gewöhnt und empfinden ein Gefühl der Leere und Trauer wenn die Gruppe auseinander gehen muß.

Dieser Loslösungsprozess kann durch Rituale erleichtert werden, zum Beispiel ein Abschlussfest oder eine gemeinsame Exkursion.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Ausprägungsgrad der Zusammenarbeit und somit der fünf Phasen von vielen Variablen abhängt wie zum Beispiel dem Ziel, der Art der Arbeit, der Gruppengröße und der Komplexität der Aufgabe.

II.1.3.7.4. Typen im Team

Für den Erfolg des Teams ist es von großer Bedeutung, dass der Teamleader auf die Zusammensetzung der Gruppe achtet. Die unterschiedlichsten Typen von Teammitgliedern sollen auch gut miteinander zusammenarbeiten können. Ideal ist ein sich selbst bildendes Team, wo die einzelnen Teilnehmer von alleine zueinander finden.

Primär sind zwei wesentliche Aspekte zu beachten:

- Der persönlich-menschliche Aspekt
- Der fachliche Aspekt

Der balancierte Persönlichkeitsmix aus den verschiedensten Typen, die in einem Team vertreten sein können und der richtige Umgang mit diesen, ist eine wesentliche Voraussetzung für ein effizientes Arbeiten. Der Kommunikationsstil zwischen den meist komplementär zusammengesetzten Teammitgliedern ist von großer Wichtigkeit. Zumeist ergänzen sich die individuellen Stärken und Schwächen der einzelnen Individuen. Es ist für den Teamleader wichtig die unterschiedlichen Persönlichkeiten effizient zu führen, sowohl in der Aufgabendelegierung, als auch in der richtigen Kommunikation.

Folgende Kategorisierungen lassen sich aus der Praxis ableiten (Linde und Heyde, 2003)

- Der Treiber:

Er lässt sich charakterisieren durch seine flexible und innovative Vorgehensweise.

Dieser sucht ständig den Reiz des Neuen und bringt laufend Ideen ein. Für den richtigen Umgang mit ihm, sollte man im Gespräch direkt zum Punkt kommen, und ihm Gelegenheit geben Verantwortung zu übernehmen. Für den Treiber ist es wichtig, dass man ihm die Möglichkeit bietet, Erfolge erzielen zu können.

- Der Analytiker:

Dieser Typ zeichnet sich durch eine strukturierte und ins Detail gehende Vorgehensweise bei der Aufgabenlösung aus. Er stellt hohe Anforderungen an den Arbeitsstil, um einen möglichst hohen Grad an Qualität zu erzielen.

Ihm sollte man in der Gruppe klar definierte Regeln und Richtlinien bieten. Aufgaben, die eine hohe Präzision erfordern, sollten an den Analytiker delegiert werden. Im Gespräch bevorzugt er sachbezogene Argumente und für ihn ist es wichtig, dass Zusagen eingehalten werden.

- Der Ausdrucksvolle:

Er ist das Stimmungsbarometer im Team. Durch seine expressive Art und Begeisterungsfähigkeit beeinflusst er die Atmosphäre in der Gruppe in positiver Weise und animiert die Mitglieder zum konstruktiven Mitarbeiten.

Für ihn ist es wichtig, dass Leistung und Erfolg anerkannt werden, und er genießt es im Rampenlicht zu stehen. Der Ausdrucksvolle bevorzugt eine partnerschaftliche Beziehung und einen nicht allzu förmlichen Gesprächsstil.

- Der Zuverlässige:

Für den Teamleader ist dieser Typ aufgrund seiner hohen Motivation und kooperativen Vorgehensweise eine wichtige Stütze im Team. Er bevorzugt bereits in der Praxis erprobte Strukturen, ist beständig und berechenbar in seinem Verhalten.

Der Zuverlässige benötigt ein risikofreies Umfeld, wo er ohne großen Druck erfolgreich arbeiten kann. Anerkennung für seine Leistungen und ein echtes Interesse an seiner Person sind für ihn sehr motivierend.

II.1.3.7.5. Der Teamleader

Der Teamleader ist für den Erfolg im Team verantwortlich und hat dementsprechend die Aufgabe die Gruppe zusammenzusetzen und zu entwickeln. An ihm liegt es, Ziele zu definieren, deren Erreichung zu kontrollieren und laufend Entscheidungen zu treffen. Diese Aufgabe wird wesentlich durch verschiedenen Faktoren, sowohl im Team, als auch durch seine eigene Persönlichkeit beeinflusst. Er muss zwischen Nähe und Distanz balancieren, wobei durch eine zielorientierte Vorgehensweise auch ein gewisser Grad an Härte notwendig ist. Ein erreichter Erfolg wird der Gruppe zuteil, während ein Misserfolg den Führer persönlich ange-

lastet wird. Es obliegt dem Teamleader die ausgewogene Balance zwischen Personen- und Zielorientierung zu halten und auf das Klima in der Gruppe zu achten.

In der nachstehenden Abbildung 9 sind nach einem Modell von Hersey und Blanchard vier Typen des Teamleaders unterschieden:

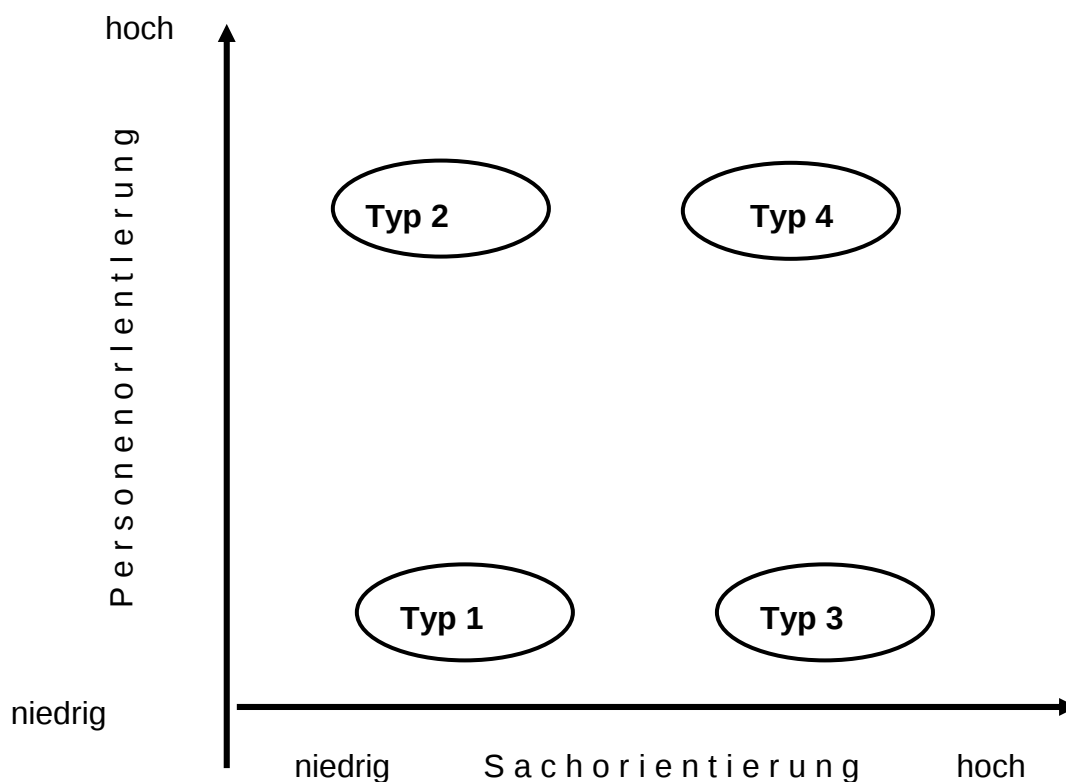


Abbildung 9: Die vier Typen des Teamleaders (Linde und Heyde, 2003)

Als Beurteilungsdimension dient sowohl die Personen- als auch die Sachorientierung der unterschiedlichen Führungstypen. Unter der Personenorientierung ist die Tendenz, sich den mitarbeiterbezogenen Prozessen zu widmen, zu verstehen. Die Konzentration auf die Ziele und Aufgaben dienen als Maßstab für die Sachorientierung.

- Typ 1: Mauerblümchen

Bei diesem Typ sind weder die Personen- noch die Sachorientierung besonders ausgeprägt. Die Tendenz zu wenig Aktivitäten gegenüber den Teammitgliedern und den Zielen, lässt diesen Führungstyp als Teamleader eher ausscheiden.

- Typ 2: Mr./Mrs. Nice Guy

Er hat eine hohe Personenorientierung und zeichnet sich durch sein Einfühlungsvermögen aus, jedoch besteht die Gefahr, dass die Ziele des Teams vernachlässigt werden. Bei diesem Typus ist auf der Sachebene eine mangelnde Konsequenz im Handeln zu befürchten.

- Typ 3: Einpeitscher

Im Gegensatz zu Mr. Nice Guy ist bei dieser Person eine hohe Zielorientierung vorhanden, die Teammitglieder sind jedoch mit wenig Einfühlungsvermögen konfrontiert. Dieser Führungsstil zeichnet sich auch durch eine laufende Ergebniskontrolle aus.

- Typ 4: Der Teamleader

Der ideale Teamführer zeichnet sich durch eine ausgewogene Balance zwischen Personen- und Sachorientierung im Führungsstil aus. Die Gruppe fühlt sich gut, weil sie Erfolg hat und der Erfolg beruht auf der Zufriedenheit im Team.

An eine erfolgreiche Führungsperson werden somit verschiedene Anforderungen bezüglich der Soft Skills und den Hard Facts gestellt. Die wichtigsten Ausprägungen, die eine Führungskraft benötigt, werden im Folgenden beschrieben.

Eine Voraussetzung für das erfolgreiche Führen einer Gruppe ist die Fähigkeit diese zu motivieren. Umso weniger bürokratisch seine Vorgehensweise zur Lö-

sung einer Aufgabe ist, desto schneller ist ein Handeln der Gruppe möglich. Ein abwechslungsreicher Arbeitsstil ermöglicht dem Team flexibel zu agieren und sie ist motiviert, Herausforderungen mit Spannung anzunehmen. Durch eine offene Kommunikation sind alle Informationen transparent und der Informationsstand für alle Mitglieder gleich. Mit seinem Einfühlungsvermögen und einem gesunden Maß an Empfindsamkeit gewährleistet er ein personenorientiertes Führen der Gruppe. Eine gewisse Konfliktbereitschaft wirkt sich positiv auf das Team aus, da Probleme auf der Sachebene direkt angesprochen und bearbeitet werden. In diesem Zusammenhang muss er zugleich auch seine Kooperationsbereitschaft unter Beweis stellen, da nur die gesamte Gruppe effizient Probleme lösen kann, um das gemeinsame Ziel erfolgreich zu erreichen.

Im Folgenden sind die Aufgaben des Teamleaders nochmals zusammengefaßt (Linde und Heyde, 2003):

- Ziele setzen und kontrollieren
- Aufgaben koordinieren
- Das Team entwickeln
- Entscheidungen fällen
- Mitarbeiter fördern und fordern
- Im Konfliktfall mediiieren
- Das Team vertreten

II.1.3.7.6. Probleme im Team

Kommt es im Team zu Problemen oder die Gruppenarbeit funktioniert nicht, sind primär zwei Ursachen dafür ausschlaggebend, beziehungsweise die Mischform dieser zwei Gründe. Einerseits sind es Fehler im Management, also beim Teamleader, andererseits liegt der Grund am Team selbst. Eine Überschneidung dieser beiden Ursachenpole ist eine der häufigsten Gründe für nicht funktionierende Teamarbeit. Abbildung 10 verdeutlicht die Gründe für Probleme im Team.

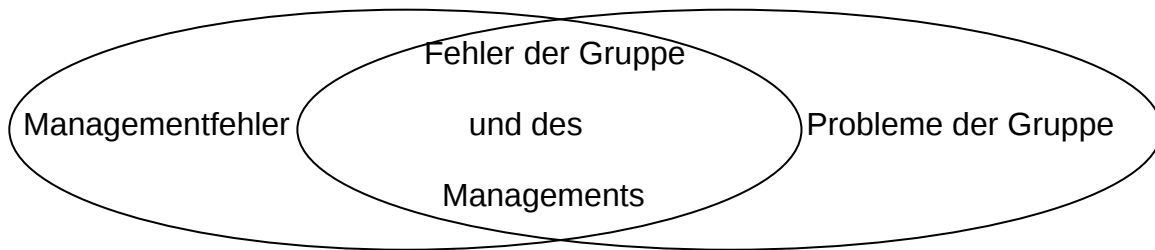


Abbildung 10: Problemursachen und Überschneidung, (Team Schlick, 2003)

Typische Managementfehler sind:

- Die Zielvorgaben für das Team sind nicht erfüllbar oder nicht richtig.
- Die Zielvorgaben widersprechen sich.
- Schlechtes Betriebsklima: Wenn kein Vertrauensverhältnis unter den Gruppenmitgliedern vorhanden ist, dann kann auch keine Kooperationsbereitschaft aufkommen. Dieses Problem ist auch bei einer Kultur der Kontrolle gegeben.
- Fehlender Erfahrungsaustausch zwischen Arbeitsteams: In Unternehmen mit mehreren Teams ist das gemeinsame Unternehmensziel von der Zusammenarbeit der einzelnen Gruppen abhängig.
- Mangelhafte Zusammensetzung der Gruppe beim Prozess der Teambildung: Ist die Teamfähigkeit der einzelnen Gruppenmitglieder nicht trainiert oder die Gruppe wurde ohne Berücksichtigung der sozialen Fähigkeiten der Mitglieder zusammengesetzt, führt dies in weiterer Folge zu Konflikten und Reibungsverlusten.
- Schwache Zusammensetzung der Gruppe: Hierunter ist eine falsche Auswahl der Gruppenmitglieder zu verstehen, und in deren Folge das Aufgabenziel nicht erreicht wird.

Probleme im Team:

- Die Gruppe versucht innerhalb kürzester Zeit zu viel zu erreichen und eine Frustration hemmt in Folge die weitere Arbeit.
- Persönliche Konflikte auf Grund unterschiedlicher Arbeitsstile und Persönlichkeitsunterschiede führen ebenfalls zu Problemen in der Gruppe.
- Der Gruppendynamik und dem Teamprozess wird zuwenig Aufmerksamkeit gewidmet.
- Treten unvorhergesehene Hindernisse während der Arbeit ein und das Team hat kein Durchhaltevermögen, besteht die Gefahr einer zu frühen Aufgabe der Zielvorgabe.
- Werden eingefahrene Strukturen und Verfahren bei der neuen Aufgabenstellung als Lösung angewendet, kann dies zum Hemmnis gegenüber neuen Ideen werden.
- Steht einer effizienten Kommunikation ein aggressives Verhalten gegenüber, zeugt dies von einer schwachen Sozialkompetenz der Gruppenmitglieder und bewirkt ein destruktives Konfliktverhalten.

Eine wesentliche Lösungsmöglichkeit für den Teamleader ist das Einholen eines Feedbacks aus der Gruppe. Daraus kann erlesen werden, wie die Mitglieder das Team erleben. Außerdem gibt eine Rückmeldung dem Teamleader die Möglichkeit Fehler und Missverständnisse zu vermeiden, bevor diese entstehen. Umso positiver das Feedback ausfällt, desto motivierender wirkt sich dies auch auf den Führer selbst aus. Der nachstehende abgebildete Fragebogen in Abbildung 11 kann sehr hilfreich sein, einen momentanen Gruppenzustand festzustellen.

Fragebogen: Team-Einschätzung

Stimme nicht zu Stimme voll zu

1. Teammitglieder arbeiten gut zusammen.	1	2	3	4	5
2. Information ist eine unserer Stärken.	1	2	3	4	5
3. Ziele werden gemeinsam festgelegt.	1	2	3	4	5
4. Innovation wird ermutigt und belohnt.	1	2	3	4	5
5. Konflikte werden formuliert und bearbeitet.	1	2	3	4	5
6. Wir geben einander jede Unterstützung .	1	2	3	4	5
7. Die Teammitglieder schätzen und respektieren einander.	1	2	3	4	5
8. Jeder arbeitet an den Gruppenzielen.	1	2	3	4	5
9. Das Arbeitsklima ist motivierend.	1	2	3	4	5
10. Teammitglieder sehen sich als eine Zusammengeschweißte Gruppe.	1	2	3	4	5
11. Die Teammitglieder sind stolz, zur Gruppe zu gehören.	1	2	3	4	5
12. Jeder wird ermutigt, angstfrei seine Gedanken zu äußern.	1	2	3	4	5
13. Die Teammitglieder fürchten nicht, überevorteilt zu werden.	1	2	3	4	5
14. Das Team analysiert und bewertet seine Funktionsfähigkeiten regelmäßig und offen.	1	2	3	4	5
15. Ich identifiziere mich mit dem Team.	1	2	3	4	5
16. Unser „Teamchef“ ist der Schlüssel für unsere Effizienz und Produktivität.	1	2	3	4	5
17. Unser „Teamchef“ ist offen für Vorschläge, die seine Leistung verbessern könnte.	1	2	3	4	5

Abbildung 11: Feedback-Fragebogen, (Team Schlick, 2003).

II.1.3.8. Manager und Führer - der Versuch einer Unterscheidung

Der grundsätzliche Unterschied zwischen Führern und Managern besteht in ihrer Funktion für die Gesellschaft oder Organisation. Die Funktion eines Führers ist es, Veränderungen hervorzurufen, die eines Managers Stabilität zu erhalten. Führung schafft neue Aktionsmuster und Glaubenssysteme. Das Management schützt stabile Muster und Systeme, es passt sich der Veränderung an, ruft sie aber nicht hervor (Tichy, 1983, zitiert in Barker, 1997).

Die Definition von Führung als Managementfähigkeit, die die Basis moderner Ansätze von Führung darstellt, geht auf das vereinfachte Konzept des Führers als Richtungsgeber, Befehlserteiler und Manipulator zurück. Die Schwachpunkte dieser feudalen Sichtweise offenbaren sich, wenn die Ziele unspezifisch sind oder die Erteilung von Anordnungen ein Problem nicht lösen können. Je komplexer die sozialen Zusammenhänge, Strukturen und Probleme werden, desto schneller entlarvt sich diese Definition als unzureichend.

So bezieht sich das System der transformationalen Führung auf die Eigenschaften und Fähigkeiten eines Führers eine Organisation in den roten Zahlen in ein gewinnbringendes Unternehmen zu verwandeln, indem die Motive der Mitarbeiter manipuliert werden. Hier wird Führung an der Erreichung von Zielen gemessen. Diese Ziele sind klar definiert, sie können in Marktanteilen, Verkaufssteigerungen und Kundenaquisitionen gemessen und jederzeit nachvollzogen werden. Eine ähnliche Unterscheidung hat Zaleznik (1977, zitiert in Steyrer, 1996) getroffen. Er unterscheidet vier Betrachtungsebenen, nach denen er Manager und Führer beurteilt.

Die folgende Tabelle 6 gibt eine Übersicht über Zalezniks Zuordnungen und Theorien.

Tabelle 6: Die vier Betrachtungsebenen nach Zaleznik (1977, zitiert in Steyrer, 1996)

Betrachtungsebenen	Manager	Führer
Verhältnis zu Zielen	• unpersönlich, • Ziele entstehen aus objektiven Notwendigkeiten, • Reagieren auf Ideen, • Ziele sind eingebunden in die Tradition (Geschichte, Kultur) der Organisation,	• persönlich, • Ziele entstehen aus subjektiven Bedürfnissen, • aktives Produzieren von Ideen, • Ziele verändern die traditionellen Sicht- und Denkweisen der Organisation,
Verhältnis zur Arbeit	• Konzentration auf Arbeitsprozesse, • reduziert Optionen im Rahmen von Entscheidungsprozessen, • versteht sich als Problemlöser und sucht zwischen Gruppeninteressen auszugleichen, • geringe emotionale Bindung zum Produkt,	• Konzentration auf Arbeitsinhalte, • entwickelt neue Möglichkeiten, denen er motivierende Substanz verleiht • ist Problementdecker, ist nicht auf Konsens bedacht, • Identifikation mit Produkt (ähnlich einem Künstler),
Beziehungen zu anderen	• starke Beziehungsorientierung, Angst von Einsamkeit, • Fehlen von Empathie und Emotionalität • vermittelt "Signale", • motiviert mit Belohnung und Bestrafung	• sucht mehr die Auseinandersetzung mit Ideen als mit Menschen, • intuitiv, emphatisch, emotional • vermittelt "Botschaften", • motiviert durch begeisternde Ideen,
Selbstbild	• erfüllt Rollenerwartungen und schöpft daraus Selbstsicherheit, • Identifikation mit dem Status Quo.	• definiert Selbstbild nicht über die Erfüllungen von Rollenerwartungen, • Gefühl der Unabhängigkeit gegenüber Status Quo.

II.1.3.9. Change Management

Im Zuge der Globalisierung und der Tatsache, dass sich immer komplexere Unternehmensabläufe gleichzeitig und an verschiedenen Orten ereignen, unterliegen Unternehmen laufend Veränderungen. Somit werden heute ständig neue Herausforderungen an die Führungskräfte gestellt. Es ist für eine Person alleine schwer, alle Prozesse zu überblicken und darüber hinaus zu kontrollieren. Vielmehr ist eine zunehmende Vernetzung einzelner Teams oder Spezialisten untereinander zu beobachten, welche zusammen die Unternehmensziele verfolgen. Immer schnellere strategische Planungen mit knappen Ressourcen, erfordern laufend neue Entscheidungen von Managern und Führungskräften. Führungspersonen sind heute gleichzeitig mit zwei Aufgaben konfrontiert: Einerseits die Aufrechterhaltung des Normalbetriebes und andererseits bei Bedarf die Umstrukturierung ihrer Organisationseinheit.

II.1.3.9.1. Turbulente Zeiten: Global Change

Mit der Osterweiterung haben zum Beispiel viele Unternehmen ihre Produktion in die unmittelbar angrenzenden Nachbarländer oder auch in Billiglohnländer nach Asien verlagert. Unter dem ständigen Kostendruck suchten viele Firmen eine Alternative um gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Zuge des Outsourcings wird jedoch selten beachtet, dass die Unternehmenskultur sich dabei in eine nicht gewünschte Richtung verändern kann. Börsennotierte Unternehmen sind dazu verpflichtet zu jedem Quartalsende ihre Ergebnisse bekannt zu geben. Das Ziel ist es medienwirksam die Teile des Unternehmens, die erfolgreich sind, darzustellen. Man will damit die Investoren und Anleger günstig stimmen und eine positive Kursentwicklung erreichen. Die Folgen sind kurzfristige Erfolgsentscheidungen zu Lasten langfristiger Investitionen wie zum Beispiel in Forschung und Entwicklung, Mitarbeiter und Führungskräftebildungen. Führungskräfte stehen heute vor der Wahl das langfristig Richtige oder das kurzfristig Erfolgreiche zu tun.

Die Zahl der internationalen Kooperationen oder Firmenübernahmen aufgrund der zunehmenden Globalisierung haben sehr stark zugenommen und lässt sich anhand des Mazda Konzerns gut darstellen:

„Der neueste Sportwagen hat in Kalifornien sein Design erhalten, in Tokyo und New York ist das Projekt finanziert worden, in Worthing (England) ist der Prototyp entstanden und in Michigan (USA) und Mexico wird der Wagen produziert - wobei modernste elektronische Komponenten zur Anwendung kamen, die in New Jersey entwickelt und in Japan gefertigt wurden“ (zitiert nach Team Schlick, 2003).

II.1.3.9.2. Führen in der Veränderung

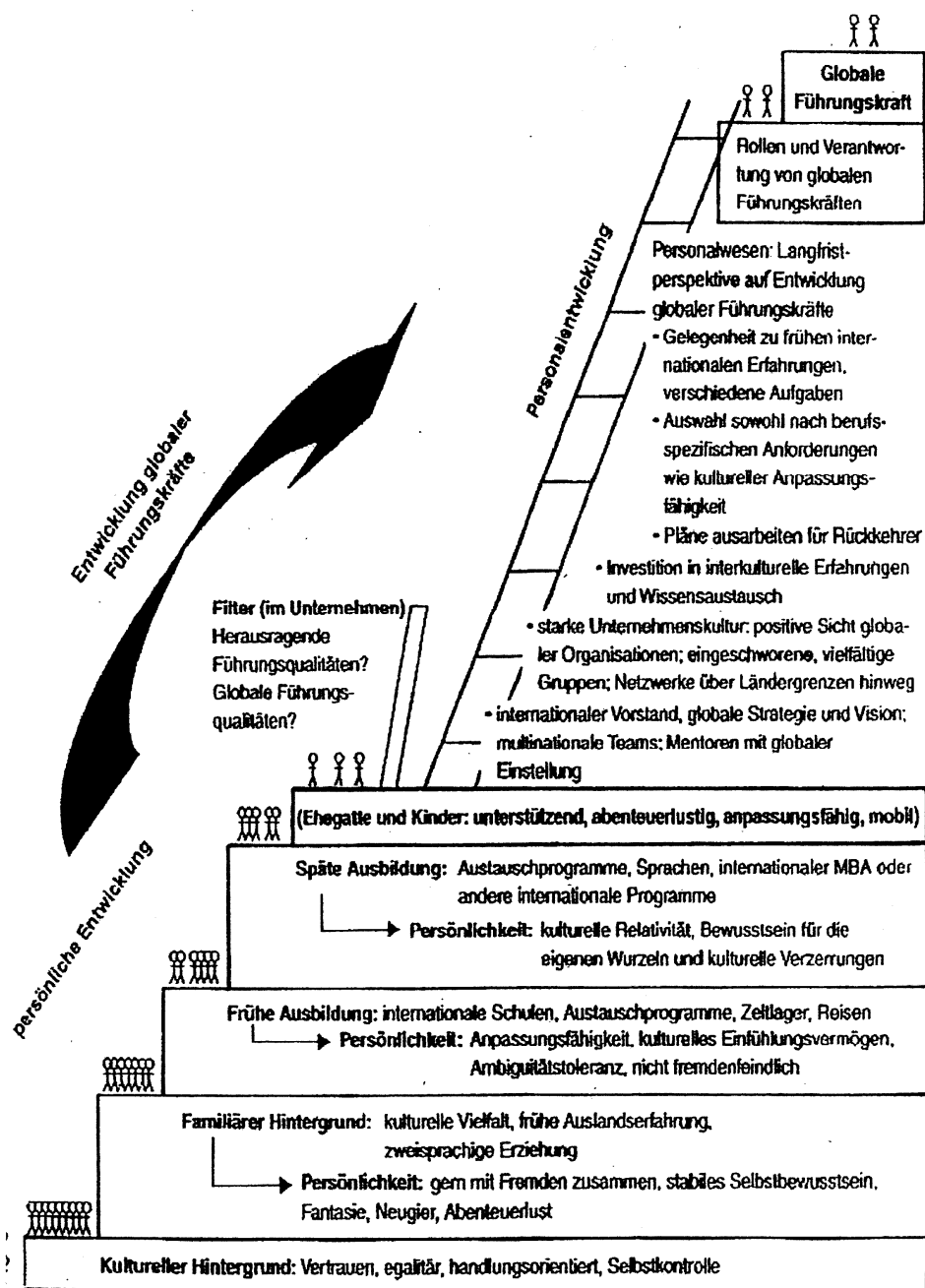
Von einem Manager werden sowohl globale Führungsfähigkeiten erwartet als auch ein effizienter Umgang mit den neuen Herausforderungen, die in Zukunft den Berufsalltag im Management prägen. Folgende Eigenschaften und Fähigkeiten sind für interkulturell agierende Führungskräfte nützlich:

- Kenntnisse der Weltmärkte sowohl wirtschaftlich als auch kulturell
- Interesse an sozioökonomische und politische Verhältnisse anderer Länder
- Interkulturelle Toleranz
- Anpassungsfähigkeit
- Fähigkeit in einem multikulturellen Team zu arbeiten
- Offenheit für Veränderungen
- Charisma
- Interesse für Sprachen und Reisefreudigkeit

Als besonders geeignet haben sich Personen erwiesen, die in der frühen Sozialisation Erfahrungen mit verschiedenen Nationalitäten und Sprachen gemacht haben. Dies kann dadurch gegeben sein, dass die Elternteile aus verschiedenen Kulturkreisen stammen. Ein weiterer prägender Faktor ist der Besuch einer internationalen Schule, die Absolvierung eines Auslandsstudiums oder eine Teilnahme an einem MBA Programm. Globale Führung muss des weiteren fähig sein, multikul-

turelle Einheiten in einer Organisation zu schaffen, indem sie eine Unternehmenskultur ohne nationale Differenzen fördert. Entwicklungsprogramme für globale Führungskräfte sollten daher ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer gemeinsamen Unternehmenskultur schaffen.

Folgende Abbildung 12 zeigt die Entwicklung globaler Führungskräfte (Kets De Vries, 2002)



Die neuen Herausforderungen, die jetzt schon den Berufsalltag einer Führungspersönlichkeit prägen sind wie folgt (Doppler und Lauterburg, 2002):

- Umsetzen organisatorischer Veränderungen
- Herstellen eines sozial intakten Arbeitsumfeldes
- Abbau hierarchischer Hürden
- Synergieeffekte nutzen
- Organisieren von Lernen und Entwicklung
- Frauen im Top Management
- Konflikt- und Krisensituationen bewältigen
- Mitarbeiterabbau im Zuge der Umstrukturierung
- Kommunikationspolitik
- Visionen und Leitbildererstellung

Im Change Management muss eine Führungsperson folgendes im Auge behalten:

1. Zukunftssicherung: Darunter sind die Maßnahmen zu verstehen, mit denen der Betrieb auch in Zukunft effizient geführt werden kann. Zum Beispiel das Sicherstellen der Infrastruktur und der für die laufende Arbeit notwendigen Ressourcen.
2. Verstärkte Menschenführung: Damit ist die Zielvereinbarung und die Kontrolle der Zielerreichung gemeint sowie die Beratung und Unterstützung bei bestimmten Problemen. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Ausbildung und Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
3. Ressourcenmanagement: Unter Management des permanenten organisatorischen Wandels versteht man die Koordination von Tagesgeschäft und Projektarbeit sowie die Steuerung des Personaleinsatzes.
4. Konfliktmanagement: Das Ziel ist die Klärung von Meinungsverschiedenheiten und die Beilegung von Konfliktsituationen.

5. Interne und externe Kommunikation: Transparenz und Zugang zu Informationen sind nach wie vor wichtig, aber keinesfalls mehr ausreichend. Um Commitment zu erreichen, muss die Kommunikation von und zwischen Topmanagement, Führungskräften und Mitarbeitern aktiv gestaltet werden. Die bewusste und planmäßige Gestaltung dieser Kommunikation im Dienste der Veränderung von Unternehmensstrukturen und Unternehmenskultur funktioniert nur dann erfolgreich, wenn auf Seiten der Akteure im Unternehmen Bereitschaft und Fähigkeit vorhanden sind, ihre Rolle und ihre Aufgaben im Rahmen der internen Kommunikation auszufüllen. Die gezielte Einbindung und Inanspruchnahme von externen Beratungs- und Dienstleistungsressourcen als Unterstützung sind deshalb wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Gestaltung der Kommunikation im Change Prozess.
6. Leistungs- und Kostenoptimierung: Eine zentrale Funktion moderner Führung ist die Fähigkeit, den permanenten Prozess der Leistungs- und Kostenoptimierung ganzheitlich zu steuern und zu begleiten (Doppler und Lauterburg, 2002).

Sehr viele Führungskräfte leiden heute darunter, dass sie den Übergang vom Spezialisten zum Manager nie als Berufswechsel erkannt und nachvollzogen haben. Ebenso viele sind sich der Notwendigkeit einer beruflichen Neuorientierung und des Übergangs vom klassischen Manager zum Change Agent nicht bewusst. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass Veränderung bedrohlich wirken kann und damit auch Angst auslöst.

II.1.3.9.3 Führung im kulturellen Kontext

Um eine für das Unternehmen relevante Arbeitsleistung sicher zu stellen, müssen die Mitarbeiter durch Befriedigung ihrer Bedürfnisse motiviert werden. Hier ist aber

die Frage zu beantworten, ob Bedürfnisse kulturell gebunden oder universell gültig sind.

McClelland (1971) identifizierte vier Bedürfnisse (das Leistungsmotiv, das Machtmotiv, das Zugehörigkeitsbedürfnis und das Vermeidungsmotiv), die in einer sehr frühen Phase der Enkulturation und Sozialisation erlernt und von der Persönlichkeitsstruktur beeinflusst werden. Leistungsmotivation kann durch soziokulturelle Elemente, wie zum Beispiel Gesellschaftsschicht, Weltbild, Religion, Familienstruktur, und so weiter, direkt oder indirekt beeinflusst werden.

Maslow (2005) postulierte eine Hierarchie von fünf Bedürfnisklassen: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Bedürfnisse nach Anerkennung und Selbstverwirklichungsbedürfnis. Diese Bedürfniskategorien wurden in eine hierarchische Rangordnung gebracht, wobei höhere Bedürfnisse erst verhaltenswirksam werden, wenn niedrigere Bedürfnisse ausreichend befriedigt sind.

Empirische Untersuchungen über die Gültigkeit dieser Hierarchie in verschiedenen Kulturen zeigen jedoch, dass sie kulturell variiert und nicht als allgemein gültig gesehen werden kann (Adler, 2002).

So wird dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, das die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und der Betonung der eigenen Leistungen beinhaltet, nicht überall gleich viel Bedeutung beigemessen. Diese sehr individualistische Sichtweise wird vor allem in kollektivistisch orientierten Ländern (zum Beispiel Japan, Südkorea) nicht geteilt. Die Ziele des Einzelnen müssen hinter den Interessen der Gruppe zurück stehen (Hofstede und Hofstede, 2005).

In westlich individualistischen Kulturen, wie zum Beispiel den USA, bezieht sich das Leistungsmotiv in erster Linie auf die Leistung des Einzelnen, während es in kollektivistischen Kulturen um die Leistung einer Gruppe oder eines Teams geht.

Die Prozesstheorien der Motivation beschäftigen sich mit der Selektion von Handlungsalternativen, der Durchführung und der Evaluierung der Ergebnisse. Demnach wird die Leistungsmotivation des Individuums von drei Größen bestimmt: die Valenz (der einem Bedürfnis zugewiesene intrinsische Wert, der dessen Attraktivität bestimmt), die Instrumentalität (bezeichnet inwiefern eine Handlung nach individueller Beurteilung geeignet ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen) und die Erwartung (bezieht sich auf die Beurteilung der Ausführbarkeit von Handlungen). Auch hier wird die Wertigkeit, die den einzelnen Bedürfnissen zugewiesen wird, massiv durch kulturelle Faktoren beeinflusst. (Weibler, 2001).

Daher unterscheiden sich auch die Anreize, die von Mitarbeitern erwartet werden, wesentlich zwischen den einzelnen Kulturen. Während japanische Mitarbeiter großen Wert auf harmonische Arbeitsbedingungen legen und weniger Wert auf Autonomie, erwarten Mitarbeiter aus dem angelsächsischen Raum, dass persönliche Ziele erreichbar sind. Auch haben Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturkreisen unterschiedliche Vorstellung über die Beeinflussbarkeit der Umwelt und der Umsetzung von Vorhaben. Amerikaner sind eher der Ansicht, dass Ziele durch harte Arbeit und starker Willenskraft erreicht werden können, wogegen Muslime die fatalistische Einstellung pflegen, dass Dinge nur erreicht werden können, wenn Allah es will. (Adler, 2002).

Der Führer eines globalen Teams muss in der Lage sein, die individuelle Motivstruktur zu erkennen und die Arbeitsumwelt des Einzelnen entsprechend anzupassen. Die Mitarbeiterführung kann nur dann zufriedenstellend erfolgen, wenn die Kultur im Rahmen des Führungsinstrumentes Arbeitsplatz- und Anreizgestaltung berücksichtigt wird, da sie einen maßgeblichen Einfluss auf die motivationale Prägung der Mitarbeiter hat. (Reber, 1995)

Die Globe-Studie wurde zur Generalisierbarkeit von „Charismatic Leadership“ in zwanzig unterschiedlichen Kulturen von Robert J. House durchgeführt (House und Javidan, 2004).

Robert J. House initiierte im Jahr 1991 das Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program, kurz Globe-Studie (House et al. 2004). Daraus entstand ein globales Forschungsprogramm, welches den Zusammenhang von der Kultur der Gesellschaften, der Organisationskultur sowie der Führung untersucht.

An dieser seit zehn Jahren laufenden Studie partizipieren weltweit 170 Forscher aus 62 Ländern. Befragt wurden 17.000 Führungskräfte des mittleren Managements aus 62 Ländern und zehn verschiedenen Kulturregionen. Die Daten stammen aus 951 Unternehmen, die aus einem der drei Industriezweige Lebensmittelverarbeitung, Telekommunikation oder Finanzdienstleistung stammen.

Mittels neun Kulturdimensionen wurden die verschiedenen Gesellschaften und Organisationen differenziert, mit denen sich typische Verhaltensweisen und Wertvorstellungen quantifizieren lassen. Im Folgenden werden diese neun Kulturdimensionen kurz erläutert:

1. Machtdistanz ist der Grad, in dem die Mitglieder einer Gesellschaft oder Organisation die ungleichmäßige Verteilung von Macht erwarten oder akzeptieren.
2. Unsicherheitsvermeidung beschreibt das Ausmaß, wie sehr auf Faktoren wie soziale Kontrolle, bürokratische formale Praktiken, Rituale oder Normen zurückgegriffen wird, um die Unvorhersehbarkeit von künftigen Ereignissen zu minimieren.
3. Bestimmtheit definiert den Grad, in wie weit Individuen in sozialen Beziehungen, selbstbewusst, aggressiv oder konfrontativ auftreten.
4. Leistungsorientierung beschreibt, ob und wie weit der persönliche Einsatz, die Weiterentwicklung und besondere Leistungen unterstützt und belohnt werden.
5. Soziale Orientierung ist die Größe, die die Förderung oder Belohnung von altruistischem und fairem Verhalten, Fürsorge und Höflichkeit beschreibt.
6. Zukunftsorientierung gibt den Grad an, in wie weit vorausschauendes Planen, Investitionen oder auch aufschiebende Belohnung gefördert wird.

7. Intra-Gruppen Kollektivismus beschreibt, wie wichtig für das Individuum die Verbundenheit mit seiner Gruppe/Familie ist und wie Stolz und Loyalität gegenüber der Gruppe oder Organisation ausgedrückt werden.
8. Institutioneller Kollektivismus ist das Ausmaß, in dem gemeinsames Teilen von Ressourcen und gemeinschaftliches Handeln durch die Gesellschaft belohnt werden.
9. Gleichberechtigung der Geschlechter beschreibt, in welchem Ausmaß die Ungleichbehandlung der Geschlechter in der Organisation verringert und ihre Gleichbehandlung gefördert wird.

Zu jeder dieser Dimensionen wurden den Probanden Aussagen vorgelegt, die auf einer 7-Punkte-Likert-Skala bewertet wurden (1 bedeutet hohe Zustimmung und 7 hohe Ablehnung). Bewertet wurde die derzeitige Situation im eigenen Land oder Unternehmen, beziehungsweise was als Idealzustand angesehen wird. Zusätzlich zu den Fragebögen kamen qualitative Untersuchungsmethoden wie Interviews, Fokus-Gruppen, Diskussionen und eine formale Inhaltsanalyse von schriftlichen Unterlagen zum Einsatz.

Bei den Teilnehmern handelte es sich ausschließlich um Mitarbeiter des mittleren Managements, die sowohl die Sichtweise als Vorgesetzter wie auch die als Untergebener kennen. Es wurde auch ein Vergleich des Ist- und des Soll- Zustandes angestrebt. Die Probanden sollten nicht nur die Verhaltensweisen in ihrer Kultur angeben, sondern auch jene Werte, die sie für wünschenswert erachteten. Ein großer Unterschied zwischen Ist- und Soll-Werten kann ein Hinweis auf einen Wertewandel sein, ob dies aber auch Veränderungen bringt, kann nur durch Langzeitstudien festgestellt werden.

Die wichtigsten Ergebnisse stellen sich wie folgt dar:

- In allen untersuchten Kulturen präferieren die befragten Mitarbeiter eine eher geringe Machtdistanz.
- Große Unterschiede konnten bei der Dimension „Unsicherheitsvermeidung“ festgestellt werden. Die höchsten Werte erzielten Länder wie die Schweiz,

Deutschland und nordeuropäische Länder, niedrigere Werte ergaben sich in Russland, Spanien, Italien und Lateinamerika. In multikulturellen Teams, die aus Mitarbeitern aus diesen Ländern bestehen, fallen vor allem die Pünktlichkeit und das (als übertrieben empfundene) Bedürfnis nach Kontrolle und Regulierung unangenehm auf. Besonders in der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Amerikanern fällt die Neigung der Deutschen, alles zu planen, zu analysieren, abzuwägen und dann erst Entscheidungen zu treffen, auf. Amerikaner sind eindeutig spontaner und wagemutiger. Um jedoch auf einem globalen Markt gut interagieren zu können, bedarf es sowohl der Analyse als auch der praxisnahen Entscheidungen.

- Stark unterschiedliche Werte wurden auch bei der Dimension „Intra-Gruppen-Kollektivismus“ festgestellt. Während in nordischen Ländern und in den USA hier die Werte sehr niedrig waren, finden sich am anderen Ende der Skala osteuropäische, afrikanische, lateinamerikanische Länder und auch China. In diesen Kulturen sind Verbindungen sehr wichtig, während in Österreich der Dienstweg die übliche Vorgehensweise darstellt oder der US-amerikanische Manager eher auf seine Durchsetzungskraft setzt, um Geschäftsziele zu erreichen.
- Während in Mitteleuropa Bestimmtheit, Direktheit und auch Aggressivität als positive Eigenschaft gelten und Nachsicht mitunter als Schwäche gilt, wird im asiatischen Raum und Nordeuropa jeder Affront tunlichst vermieden. Dies wurde in der Kulturdimension „Assertiveness“ (Bestimmtheit) erfasst. Auch der Umgang mit Kritik ist teilweise vollkommen unterschiedlich. In Mitteleuropa ist es durchaus möglich, einen Kollegen in einer Sitzung scharf zu kritisieren und danach noch immer freundlichen Umgang zu haben. In asiatischen Ländern kommt öffentliche Kritik schnell einem Gesichtsverlust gleich und wird deswegen vermieden.

Arbeiten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturregionen in einem Team, hängt es stark von den Umständen ab, inwieweit sich der Einzelne an die Gruppe anpaßt, beziehungsweise wie das Team auf die unterschiedlichen Kulturen reagiert. Gibt es nur ein Teammitglied, dessen Kultur sich vom Rest der Gruppe unter-

scheidet, wird es sich den Gegebenheiten anpassen und sich mit der vorherrschenden Kultur arrangieren. Völlig gemischte Gruppen, die aus Mitgliedern mehrerer Kulturen bestehen, haben die Chance, einen „Kulturhybrid“ zu bilden. Hier muss die „Teamkultur“ verhandelt werden. Mitunter besteht die Notwendigkeit, dass der Teamleiter zwischen den Kulturen vermitteln muss, zum Beispiel durch Ermutigung zu Kritik oder zu eigenverantwortlichen Entscheidungen. Können die Eigenschaften aller Teammitglieder in die Arbeit des Teams integriert werden, profitieren alle durch diese Synergien.

Für Führungskräfte ist es notwendig zu wissen, wie die Angehörigen der jeweiligen Kultur geführt werden wollen. Im Rahmen der Globe-Studie wurden die Führungskräfte mittels sechs verschiedener Führungsstildimensionen nach dem Verhalten eines erfolgreichen Managers gefragt.

1. „Charismatisch“ beschreibt wie positive Werte und hohe Leistungserwartung Mitarbeiter motiviert.
2. „Teamorientiert“ erklärt inwieweit werden gemeinsame Ziele umgesetzt.
3. „Partizipativ“ beinhaltet die Beteiligung Anderer an Entscheidungen.
4. „Humanorientiert“ beschreibt zwischenmenschliche Komponenten, zum Beispiel Höflichkeit, Hilfsbereitschaft, Fairness.
5. „Autonomieorientiert“ zeigt, wie stark Individualität und Unabhängigkeit die Handlungsweise beeinflussen.
6. „Defensiv“ zeigt, wie stark Handlungen und Entscheidungen vom Gedanken des Selbstschutzes beeinflusst werden.

Sowohl der charismatische als auch der teamorientierte Führungsstil wird in allen 62 in der Studie erfassten Ländern als ausgesprochen effektiv bewertet. Bei den anderen Dimensionen ergaben sich oft starke kulturelle Unterschiede. Zum Beispiel wird im deutschen Sprachraum Leistungswille und Zukunftsorientierung als notwendig für eine erfolgreiche Führungskraft definiert, während die Humanorientierung oft zu kurz kommt.

II.1.3.9.4. Angst vor Veränderung

Es gibt eine Menge Gründe, die gegen ein entschlossenes Agieren sprechen wie zum Beispiel die Angst vor Veränderungen, vor Kontrollverlust und die Sorge, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Ein weiteres Hemmnis kann die Ungewissheit sein, welche Risiken einem auf dem Weg zukommen könnten. Es ist für das menschliche Risikoverhalten kennzeichnend, dass einem der Spatz in der Hand meistens lieber ist als die Taube auf dem Dach. Wandel bedeutet immer Preisgabe, das heißt zum Beispiel, dass Mitarbeiter alte Verhaltensmuster und Überzeugungen preisgeben (Johnson, 2000).

Sie legen die Verhaltensmuster offen, die sich im Lauf der Zeit überlebt haben. Diese Muster sind aber auch vertraute Wegbegleiter und man beherrscht sie sehr gut. Die plötzlich auftretenden Veränderungen bedingen jedoch, dass Mitarbeiter die sichere Beherrschung vertrauter Fähigkeiten preisgeben und wieder zu Einstiegern werden. Das ist für das eigene Selbstbild eine Angelegenheit von hoher Bedeutung. Nur unter der Voraussetzung, dass sich die Mitarbeiter sicher fühlen sind sie zu solchen Veränderungen bereit. In einer unsicheren Umgebung ist es eher unwahrscheinlich, dass sich Personen in eine Position der Unerfahrenheit drängen lassen. Sie werden Widerstand leisten gegen den Wandel unabhängig davon wie sehr eine Führungskraft ihre Mitarbeiter ermutigt. Aus diesem Grund ist das Wissen darüber, wer sich nicht sicher fühlt, Angst hat und wie diese Angst Veränderungen verhindern kann, für eine Führungsperson von großer Bedeutung. Es sollte die Gewissheit herrschen, dass im Prozess eines grundlegenden Wandels niemand ausgelacht, herabgesetzt oder beschämt wird, wenn er versucht, sein Können erneut zu perfektionieren.

Die Missachtung muss in jeder Form aus der Unternehmenskultur verbannt werden, um eine Organisation für Veränderungen aufzuschließen.

In Zeiten der Veränderung ist es ratsam, jeden Fehlschlag als wertvolle Erfahrung anzusehen. Wer Fehler macht leistet seinen Beitrag zur Herbeiführung des Wandels.

II.1.3.9.5. Vertrauen

Seit Mitte der neunziger Jahre hat eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen stattgefunden.

Für eine Führungsperson ist der Aufbau von Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil in seiner Führungsarbeit. Wer nicht alles selbst machen kann, muss fähig sein Kooperationen einzugehen und Verantwortung zu delegieren. Die Basis jeglicher Kooperation und Delegation ist jedoch Vertrauen. Wer misstraut braucht mehr Informationen und wird von weniger Informationen stärker abhängig. Häufig finden sich Führungskräfte und Mitarbeiter in einem Wust von Vorschriften, Regelungen und Kontrollmechanismen verfangen. Dadurch sind sie nicht mehr fähig, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufzubauen und dies hat zur Konsequenz, dass die Wirtschaftlichkeit und die Effizienz darunter leiden. Wenn es einer Führungsperson gelungen ist, das Vertrauen ihrer Umgebung zu gewinnen und zu erhalten, hat sie eine robuste Führungssituation hergestellt. Darunter ist zu verstehen, dass sie stark ist trotz der Führungsfehler, die bei aller Bemühung, aller Disziplin und allem Können immer wieder geschehen.

Die Mitarbeiter werden sich gelegentlich leise beschweren, aber sie wissen, dass sie sich im Ernstfall auf ihren Leader verlassen können.

Für die Führungskraft gibt es mehrere Punkte, die zu beachten sind, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. „Fehler der Mitarbeiter sind Fehler des Chefs“: Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler macht, sollte man es rückmelden und ihm die Gelegenheit geben diesen zu korrigieren. Nach außen und nach oben muss er sich jedoch auf die Loyalität und Unterstützung seines Vorgesetzten verlassen können.

„Fehler des Vorgesetzten sind Fehler des Vorgesetzten“: Dies sollte ohne Ausnahme gelten. Er muss die Größe haben, wenn Fehler durch ihn verursacht werden sie zuzugeben. Es wäre darüber hinaus unfair, wenn er die eigenen Fehler seinen Mitarbeitern in die Schuhe schiebt.

„Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern“: Als Führungskraft schmückt man sich nicht mit fremden Federn.

„Wer Vertrauen schaffen will, muss zuhören“: Auch unter dem großen Zeitdruck, der heute in allen Unternehmensprozessen gegeben ist, muss die Führungsperson in der Lage sein zumindest kurz Zeiträume erübrigen, um aufmerksam und

konzentriert Mitarbeitern zuhören. Oft reichen zehn Minuten, um einem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass sein Anliegen ernst genommen wird. Selbstverständlich sollte die Aufmerksamkeit authentisch sein und nicht gespielt. Führungskräfte haben Aufgaben zu erfüllen und nicht Rollen zu spielen (Malik, 2002).

II.1.3.10. Frauen in Führungspositionen

Frauen in Führungspositionen sind nach Winterfeldt (1993) im deutschsprachigen Raum immer noch weit in der Minderzahl, obwohl laut einer Meldung der deutschen Wirtschaftspresse die Führungstätigkeit in den 80er und 90er Jahren generell zugenommen hat.

In den USA sind zu Beginn des neuen Jahrtausends 46,5 Prozent aller Arbeitskräfte Frauen und nahezu die Hälfte (49,5 Prozent) aller Fach- und Führungskräfte sind weiblich. 12,5 Prozent der Vorstandsmitglieder sowie 1,2 Prozent der Vorstandsvorsitzenden der 500 größten US-Unternehmen sind weiblich. Frauen stellen 4,1 Prozent aller *Fortune* 500 Topverdiener, so die jüngste Erhebung des amerikanischen Wirtschaftsmagazins (Fortune, 2001, S. 190). Laut Spiegel (Der Spiegel, 2001, S. 88) nimmt Deutschland mit einem Frauenanteil von 11 Prozent an den Führungskräften der Privatwirtschaft einen der hintersten Ränge ein. Keines der 100 größten deutschen Unternehmen hat einen weiblichen Chef, in keinem der Vorstände ist eine weibliche Führungskraft vertreten. Eine vergleichbare Situation findet man ebenfalls in Österreich. Auch die öffentlichen Dienste bedienen sich erst zögernd weiblicher Führungsqualitäten, selbst bei den Gewerkschaften ist der weibliche Anteil der Führung noch gering. Rodler und Kirchler schreiben, dass Frauen im mittleren Management verhältnismäßig zahlreich vertreten sind, jedoch die Angabe genauer Prozentsätze aufgrund der Definitionsvielfalt von Managementpositionen schwierig ist. Die Angaben weiblicher Führungskräfte schwanken in Europa zwischen 10 und 40 Prozent. Weibliche Führungspersönlichkeiten, die im Top Management vertreten sind, sind mit einem Anteil von 3 bis 4 Prozent gering. Es gibt offenbar eine unsichtbare Barriere im beruflichen Aufstieg. Dies wird in der Literatur als Glasdeckeneffekt (glass-ceiling) bezeichnet (Rodler und Kirchler, 2002).

Der Anteil an Frauen verdünnt sich mit steigender Verantwortung, also mit der Höhe der Positionen. Die deutsche und auch die österreichische Wirtschaft steht dadurch in Gefahr den Anschluss an moderne Managementmethoden zu verlieren (Bensel, 2002).

Das folgende Zitat aus einer im *British Journal of Management* veröffentlichten Studie zeigt wie wichtig die Integration von Frauen in die Topetagen zukünftig sein wird:

“The evidence suggests throughout Europe the development of women in international management deserves special attention and will be a key challenge for international human resource management policy and practice over the next decade. In this context, failure to develop effective strategies to overcome discrimination against women in international management will become increasingly costly to organizations and will limit the potential supply of international managers” (Linehan und Walsh, 2001, S. 93).

II.1.3.10.1. Weiblicher Führungsstil

Patricia Aburdene und John Naisbitt erarbeiteten in ihrem Buch "Megatrends: Frauen" (1992) eine Gegenüberstellung von Merkmalen des männlichen und des weiblichen Führungsstils:

a) Selbstachtung der Mitarbeiter stärken

Der männliche Führungsstil, das traditionelle Management bedient sich dazu bestimmter Managementtechniken, Sanktionen, verlangt den Mitarbeitern Respekt ab, fordert Disziplin und setzt Grenzen. Der Manager hat vorrangig die Geschäftsergebnisse vor Augen und gibt Anweisungen.

Eine Managerin hingegen tendiert dazu durch Führerschaft ihr Team zu stärken, das heißt durch das Charisma und Vorbild ihrer Person. Sie belohnt und motiviert eher als dass sie sanktioniert, sie befürwortet freie Meinungsäußerung und weiß Kreativität zu schätzen. Eine weibliche Führungskraft orientiert sich oft an einer Vision und an den Bedürfnissen und Möglichkeiten ihrer Mitarbeiter.

b) Unternehmensstrukturen

Männer in Führungspositionen lieben Kontrolle, Rangordnungen und Hierarchien. Das Unternehmen wird eher starr geführt, es gibt automatische jährliche Gehaltserhöhungen und Leistungsbeurteilungen. Der männliche Führungsstil ist eher durch ein mechanistisches Ressortdenken geprägt.

Frauen bevorzugen eher Veränderungen, sie stellen gerne Verbindungen und Netzwerke her. Ihre Unternehmensführung ist eher flexibel, Leistungsbeurteilung und Zahlung erfolgt nach vertraglich vereinbarten Zielen. Es dominiert eine ganzheitliche, am System orientierte Sichtweise des Unternehmens, das heißt, Veränderungen werden auf ihre Folgen bei anderen Teilen des Systems geprüft.

c) Wissensvermittlung, Fragen, Offenheit

In traditionell geführten Unternehmen werden meist Anweisungen erteilt, sie orientieren sich am militärischen Führungsstil. Ein männlicher Vorgesetzter "weiß auch alle Antworten", er hält seine Mitarbeiter in einer "Habtachtstellung". Offenheit ist nur in eine Richtung (von oben nach unten) möglich, Informationen werden kontrolliert.

Klammer beschreibt in ihrem Artikel „Frauen in die Chefetage – aber wie?“ (2002), dass Frauen in Führungspositionen ihren Führungsstil als teamorientiert und kooperativ sehen. Sie bemühen sich um eine intensive Beziehung zu ihren Mitarbeitern und gestalten eine offene und freundliche Atmosphäre. Häufig übertragen Sie ihren Mitarbeitern Verantwortung und binden sie in Entscheidungen mit ein. Informationen können direkt weitergegeben werden, ohne den Umweg über die Hierarchie.

Eine weibliche Führungskraft stellt sich tendenziell selbst als Vorbild zur Verfügung, sie fördert ihre Mitarbeiter, schafft günstige Entwicklungsmöglichkeiten. Sie weiß nicht alles, stellt aber die richtigen Fragen und versucht Informationen zugänglich und transparent zu machen. Ihre Beziehung zu den Mitarbeitern ist horizontal offen, das heißt, sie erwartet von ihrer Belegschaft eine hohe Bereitschaft, Konflikte zu benennen und bei der Bearbeitung dieser Eigeninitiative zu zeigen.

Weibliche Führungspersonen motivieren ihre Mitarbeiter, indem sie ihre Persönlichkeit, ihr Einfühlungsvermögen und ihre Intuition einsetzen. Als wichtiges Mittel der Führung sehen sie die Kommunikation an, die sowohl für die Informationsweitergabe als auch zur Problemlösung eine wichtige Rolle spielt (Klammer, 2002).

II.1.3.10.2. Die gläserne Decke

Die Anzahl der Frauen im Management ist in den letzten zwanzig Jahren stark angestiegen. Diese Entwicklung ist auf einige Gründe zurückzuführen. Einer der wichtigsten ist die Veränderung der demografischen Zusammensetzung des Arbeitskräftepotentials.

Des weiteren haben Frauen heute Zugang zu allen Ausbildungsmöglichkeiten, die für eine höhere Position notwendig sind. Trotzdem ist es Frauen anscheinend nur sehr schwer möglich, auch bis ins Top-Management vorzudringen. Für den Aufstieg in eine Top-Position besteht noch immer eine „gläserne Decke“ (Neuberger, 2002). Obwohl der Weg in eine Spitzenposition nicht mehr weit erscheint, ist er für sehr gut qualifizierte und überdurchschnittlich engagierte weibliche Führungskräfte mit größeren Hindernissen gepflastert als für männliche Führungspersonen gleicher Qualifikation (Osterloh und Littmann-Wernli, 2002).

Zur Erklärung dieses „glass-ceilings“ (Morrison und Von Glinow, 1990 und Morrison, White und Van Velsor, 1987, zitiert in Burke und McKeen, 1990), einer starken und unsichtbaren Barriere, die Frauen am beruflichen Aufstieg ins obere Management hindert, werden drei Hypothesen herangezogen.

Die erste bezieht sich auf die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Verhaltensweisen. Sie stellt die eher „weiblichen“ Eigenschaften als Mängel dar, die letztendlich für den fehlenden Karrieresprung verantwortlich gemacht werden. Die wissenschaftlichen Beweise für diese These sind begrenzt, keine Untersuchung oder Studie konnte einen Unterschied in den Eigenschaften oder Fähigkeiten, in der Ausbildung oder Motivation zwischen weiblichen und männlichen Managern beweisen (Powell, 1990, zitiert in Burke und McKeen, 1990).

Eine zweite Hypothese bezieht sich auf Vorurteile und Diskriminierung der männlichen Mehrheit gegenüber der weiblichen Minderheit. Diese Diskriminierung auf-

grund von Stereotypen wird entweder vom Arbeitsmarkt gefördert oder von Organisationen gutgeheißen - ohne Rücksicht auf die berufliche Leistung. Zusätzlich gibt es die weitverbreitete Ansicht, dass der erfolgreiche Manager entweder männlichen Geschlechts oder zumindest maskulin ist (Schein, 1973, 1975, zitiert in Burke und McKeen, 1990).

Die dritte Hypothese betont die strukturelle und systemische Diskriminierung, die in Unternehmenspolitiken und Praktiken entdeckt wurden. Frauen werden von einem Mangel an Möglichkeiten und Machtpositionen, dem Fehlen von Förderern und herausfordernden Aufgaben in ihrer beruflichen Weiterentwicklung gebremst. Hier gibt es, ebenso wie für die zweite Hypothese, empirische Beweise (Jayson und Williams, 1986, zitiert in Burke und McKeen, 1990).

Ein weiterer Grund, warum es Frauen kaum gelingt, die gläserne Decke zu durchbrechen, ist der fehlende Zugang zu informellen Netzwerken. Es kann sein, dass Frauen sich dieser Netzwerke und ihrer Wichtigkeit nicht bewusst sind oder, dass sie im Aufbau solcher Netzwerke nicht geübt sind. Vielleicht legen Männer auch großen Wert darauf "unter sich zu bleiben" und schließen Frauen somit gezielt aus. Diese Netzwerke bieten ihren Mitgliedern eine Reihe von Vorteilen, die sich am Arbeitsplatz als nützlich erweisen können, wie zum Beispiel Informationen, Wissen, Zugang zu Ressourcen, Unterstützung, Einfluss, Sponsoren und Mentoren, Alliierte - kurz Privilegien.

Fierman (1990, zitiert in Burke und McKeen, o.J.) kam zu dem Ergebnis, dass Stereotype und vorgefasste Meinungen für Frauen eine Barriere darstellen. Männer denken noch immer, dass Frauen sich nur schlecht der männlichen Berufswelt anpassen können. Sind sie zu feminin, werden sie als zu weich gesehen, erscheinen sie zu maskulin, werden sie als Bedrohung empfunden.

Auch von Unternehmen direkt ausgeübte Diskriminierung ist ein Hinderungsgrund für den beruflichen Aufstieg von weiblichen Managern. Schlüsselpositionen werden ihnen vorenthalten und sie werden mit prestigeträchtigen Berufstiteln, die aber keine Verantwortlichkeiten beinhalten, abgespeist. Des weiteren verdienen verheiratete Frauen in höheren Positionen weniger als ihre männlichen Kollegen, weil sie

oft nur als Zusatzverdiener gesehen werden (Rosen und Jerdee, 1978; Rosen, Jerdee und Prestwich, 1975, zitiert in Burke und McKeen, 1990).

Berufstätige Frauen sind auch anderen Arten von Stress ausgesetzt als Männer. Während bei Männern Stress in erster Linie von internen Faktoren verursacht wird, sind es bei Frauen eher externe Gründe. Frauen mit Familie leiden an zusätzlichem Druck, der durch mangelnde Unterstützung ihrer Partner verstärkt wird.

II.1.3.10.3. Förderung von Frauen im Management

Eine Möglichkeit für Frauen, Anforderungen des Privatlebens und ihre Karriere miteinander zu verbinden, ist der "Mommy Track". Laut Schwartz (1989, zitiert in Burke und McKeen, 1990) haben Frauen, die Kinder haben, Perioden in ihrem Leben, in denen sie sich nicht voll auf ihren Beruf konzentrieren können. Während dieser Zeiten sollten Firmen diesen Frauen weniger fordernde Aufgaben, Arbeitspausen oder Teilzeitarbeit anbieten. Diese Mommy Tracks würden - kurzfristig gesehen - den Bedürfnissen von Frauen entgegenkommen, und langfristig den Firmen talentierte, fähige Arbeitskräfte erhalten. Risiken bei diesem in Großbritannien praktizierten Modell sind aber klar erkennbar. Frauen könnten dadurch in Managerinnen und Fachkräfte eingeteilt werden, mit der Konsequenz, dass Fachkräfte weniger Verantwortung übertragen bekommen, weniger Ansehen und Belohnungen erhalten und die Wahrscheinlichkeit auf der innerbetrieblichen Leiter aufzusteigen geringer ist. Obwohl sich viele Frauen bereits für diese Variante entschieden haben, gibt es nur wenige Daten über die Gründe und die Konsequenzen dieser Entscheidung.

Eine andere Möglichkeit, Frauen zu fördern, besteht im Aufbau einer Mentorenbeziehung. Gerade für Frauen hat sich Mentoring als eines der wichtigsten Instrumente der Förderung entwickelt, und dadurch den Anteil an Frauen in Führungspositionen strategisch erhöht. Der Begriff „Mentoring“ hat seinen Ursprung in der antiken, griechischen Mythologie. Mentor war ein enger Freund von Odysseus, der ihn bat, während seiner Abwesenheit seinem Sohn Telemach einen väterlichen

Freund und Ratgeber zu sein. Seit dieser Zeit wurde diese Funktion Synonym für die Bereitschaft, Erfahrungen an Jüngere weiterzugeben. Die Vorteile dieses Instrumentes liegen darin, dass es kostengünstig, kommunikativ und effizient ist und somit den Frauen methodisch und vom Praxisbezug her mehr entgegen kommt, als viele andere Möglichkeiten sonstiger Weiterbildung.

Mentoring ist ein erprobtes und sehr wirkungsvolles Instrument der gezielten Förderung angehender Führungskräfte und Entscheidungsträgerinnen, da es sich den individuellen Bedürfnissen der Lernenden (= Mentee) anpasst, indem ihr eine erfahrene Expertin (= Mentorin) zur persönlichen Unterstützung zur Seite gestellt wird. Das Ziel einer Mentorschaft zwischen einer Mentorin, die beruflich sehr erfahren ist und einer Mentee ist die Förderung und Unterstützung der Mentee in ihrer Karriereplanung durch fachliche und persönliche Begleitung. Des weiteren vermittelt sie ihr den Verhaltenscode ihrer Arbeitsumgebung und ermöglicht ihrer Partnerin neue Kontakte und Zutritte zu informellen Netzwerken (Buchmayr, Hauch und Salmhofer, 2003). Der Nutzen einer Mentorschaft kann darin liegen, dass Frauen als Mentees in der Mentorschaft lernen können, sich in einem männerdominierten Arbeitsumfeld an einer erfolgreichen Frau zu orientieren sowie das Know-how und die Kontaktnetze erfolgreicher Personen zu nutzen. Mentees verbessern ihre Arbeitsleistung durch das Erlernen von neuen Strategien und stärken ihre fachlichen Qualifikationen in Entscheidungsfindungsprozessen. Zusätzlich können sie ihre Persönlichkeit weiterentwickeln, erforschen Grenzen und stärken ihre sozialen Kompetenzen.

Eine Mentorin stellt sich in einem bestimmten Zeitraum (circa ein halbes oder ein Jahr) beratend zur Verfügung, indem sie der Mentee die Möglichkeit bietet, im Rahmen einiger Treffen Probleme und Themen, die der Karriereplanung dienen, zu besprechen. Sie kann ihrer Mentee als Unterstützung Ratschläge erteilen und über die eigenen Erfahrungen im Beruf berichten, darüber hinaus Strategien vermitteln, indem sie gemeinsam Probleme durchdenken und erfolgreiche Lösungswege aufzeigen. Anforderungen, die an gute Mentorinnen gestellt werden, sind zum Beispiel die Fähigkeit, Wissen zu vermitteln und Lernprozesse zu begleiten, sowie die Bereitschaft zur Entscheidungsfreudigkeit und die Fähigkeit auch im Hintergrund bleiben zu können.

Eine wichtige Rolle spielt auch ein möglichst großes Kontaktnetz der Mentorinnen und ihre Bereitschaft, Erfahrungen weiterzugeben. Sie sollten auch eine Führungsposition innehaben und über Entscheidungskompetenz verfügen.

Mentoring greift auch auf Männer als Mentoren zu, da in vielen Unternehmen und Organisationen noch nicht genügend Frauen in Entscheidungs- und Führungspositionen vertreten sind, um aktiv als Förderinnen und Leitfiguren zu fungieren. Sehr oft verfügen Managerinnen über weniger Einfluss und weiterführende Kontakte als ihre männlichen Kollegen. Daher kann es für weibliche Nachwuchskräfte oft nützlich sein, sich einen Mann als Mentor zu suchen, der durch seine Position, seinen Einfluss und sein Kontaktnetz entscheidend zum beruflichen Weiterkommen beitragen kann.

Mitarbeiterinnen, die von Mentorinnen gefördert werden, machen leichter Karriere, beziehen höhere Gehälter und sind allgemein zufriedener. Frauen, die eine Mentorin haben, sind erfolgreicher in ihren Berufen und somit auch zufriedener mit ihren Leistungen. Während allerdings immer mehr Frauen Managementpositionen anstreben, scheint die Zahl der Mentorinnen zu stagnieren (Noe, 1988, zitiert in Burke und McKeen, 1990).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der steigende Zustrom von Frauen ins mittlere und höhere Management und ihre ungleiche Behandlung - sowohl am Arbeitsplatz wie auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen - einen der größten sozialen Widersprüche der letzten zwanzig Jahre darstellt. Obwohl Frauen über 40 Prozent der Arbeitskräfte darstellen, haben Firmen noch immer nicht ihr Potential erkannt. Vielversprechende, kompetente Managerinnen werden oft nicht gefördert. Es ist daher wichtig, dass Manager lernen, diese Ressource zu erkennen und anzuerkennen.

II.1.3.11. Meinungen über Frauen und Männer als Führungspersonen

In einer von Kirchler, Buchleitner und Wagner (1996) durchgeführten Studie wurden sowohl Unternehmer und Unternehmerinnen als auch Arbeiter und Arbeiterinnen und Manager befragt, welche Eigenschaften sie Männern und Frauen als erfolgreiche Unternehmer, beziehungsweise Unternehmerinnen zusprechen. Das Ergebnis zeigt, dass die Befragten erfolgreichen Unternehmern beziehungsweise Unternehmerinnen kaum unterschiedliche Stereotypen zuordnen.

Die Persönlichkeitsprofile und die frei assoziierten Eigenschaften sind – bis auf einige Abweichungen - für beide Geschlechter gültig.

In einer zweiten Studie (Kirchler, 1992) wurden Todesanzeigen von verstorbenen weiblichen oder männlichen Führungskräften, die von Betriebsangehörigen verfasst wurden, untersucht. Dazu wurden Todesanzeigen in drei großen Tageszeitungen („Die Presse“, „Neue Zürcher Zeitung“, „Frankfurter Allgemeine Zeitung“) des zwanzigsten Jahrhunderts herangezogen. Die Begriffe, die zur Beschreibung der Führungskraft dienten, wurden auf Attributionsaspekte hin eingestuft. Diese Attribute wurden herangezogen, um eine Veränderung der geschlechtsspezifischen Charakterisierung der Führungspersonen feststellen zu können.

4.220 Todesanzeigen waren von Arbeitnehmern verfasst worden und bezogen sich auf Personen aus dem mittleren oder höheren Management. In 169 Anzeigen (vier Prozent) waren die Verstorbenen Frauen, 4.051 betrafen Männer. Dieses Verhältnis blieb in den untersuchten dreißig Jahren annähernd gleich.

Während Männer durch Ausbildung und Engagement in der Firma zu einer Führungsposition gelangten, erreichten Frauen diese Position durch äußere Umstände (zum Beispiel aufgrund verwandtschaftlicher Beziehung zum bereits verstorbenen Unternehmer). Der Inhalt der Todesanzeigen, die sich auf Männer bezogen, blieb im Laufe der Jahre weitgehend unverändert. Ihnen wurde schon in den sechziger Jahren Weitblick, Intelligenz und Erfahrung zugeschrieben und sie wurden als menschliche Experten angesehen. Das hat sich in den letzten drei Jahrzehnten

kaum geändert. Frauen wurden in den sechziger und siebziger Jahren vor allem als lieb, nett, fürsorglich und mütterlich besorgt gesehen und wegen ihrer Loyalität und Verbundenheit geschätzt. Seit den achtziger Jahren werden weibliche Führungskräfte als engagiert, korrekt und kräftig gesehen. Man erkennt ihnen Entschlossenheit, Entscheidungsfähigkeit und Führungserfolg zu. Allerdings müssen Frauen noch immer kämpfen, um Erfolg zu haben.

In einer von Rodler, Kirchler und Hölzl (2001) durchgeführten Studie wurde nachgewiesen, dass sich in den 1990er Jahren Veränderungen der Stereotypen ergeben haben.

Kirchler hat 1998 seine Analyse von Todesanzeigen fortgeführt und stellt Veränderungen im Vergleich zur Studie von 1992 fest.

Das Image von Männern hat sich insofern einer Wandlung vollzogen, als dass sie nun stärker personenorientiert beschrieben werden. Bei Frauen, die bisher vorwiegend personenorientiert dargestellt wurden, zeigt sich hingegen eine Änderung in Richtung Aufgabenorientierung. So ist eine gewisse Annäherung der Stereotypen der Geschlechter feststellbar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die sozialen Stereotype über männliche und weibliche Führungskräfte in den letzten dreißig Jahren verändert haben. Allerdings müssen Frauen erst ihre Eignung für eine Position im mittleren oder höheren Management beweisen, während Männern erfolgversprechende Qualitäten zugeschrieben werden. Männer erhalten einen größeren Vertrauensvorschuss als Frauen. Für Fehler, die männliche Führungskräfte machen, werden eher die äußeren Gegebenheiten oder Zufälle verantwortlich gemacht, Erfolge schreibt man jedoch ihnen selbst zu. Frauen müssen erst durch Erfolge beweisen, dass sie Führungsqualitäten besitzen.

II.2. Determinanten der Führung

II.2.1 Führung und Motivation

Herzberg, Mausner und Snyderman (1969, zitiert in Kälin und Müri, 1995) haben in einer mit Führungskräften durchgeführten Studie nachgewiesen, dass Faktoren, die zur Selbstaktualisierung des Menschen am Arbeitsplatz führen, als sehr wesentlich empfunden werden. So stellten diese Autoren fest, dass Führungskräfte, die aussagten, sie seien mit ihrer Arbeit sehr zufrieden, dies hauptsächlich auf Faktoren zurückführten, die mit beruflicher Leistung, mit erfolgreicher Ausführung einer Aufgabe in Verbindung standen oder, die ein Wachsen, eine Entwicklung und Erweiterung der Persönlichkeit ermöglichten und ihnen das Gefühl gaben, kompetent und leistungsfähig zu sein - Faktoren also, die einen engen Bezug zur Selbstaktualisierung hatten. Herzberg bezeichnete diese Faktoren deshalb als "Motivationsfaktoren" oder "Zufriedenmacher". Nannten Führungskräfte dagegen Faktoren, die sie für negative Gefühle bei ihrer Arbeit verantwortlich machten, so waren dies Umweltfaktoren, die nicht direkt mit der Arbeit selbst zu tun hatten, so etwa unzureichende Entlohnung, schlechte Arbeitsbedingungen, mangelnde Sicherheit des Arbeitsplatzes, schlechter Führungsstil, die Art der Anordnung oder das Arbeitsklima. Herzberg bezeichnete diese Faktoren als "Hygienefaktoren" oder "Unzufriedenmacher". In seinen Studien kam Herzberg zum Schluss, dass fehlende Hygienefaktoren Unzufriedenheit hervorrufen. Sind diese Faktoren jedoch vorhanden, besteht zwar keine Unzufriedenheit, aber die Mitarbeiter sind deshalb noch nicht zwangsläufig motiviert.

Zur Motivation der Mitarbeiter bedarf es der "Motivatoren". Sind diese nicht gegeben, bewirkt das zwar keine große Unzufriedenheit, aber die Mitarbeiter sind damit auch nicht motiviert. Andererseits haben die Motivatoren nur dann eine optimale Wirkung, wenn die Hygienefaktoren in ausreichender Form gegeben sind.

II.2.2. Leistungsmotivation

Damit ein Verhalten als leistungsmotiviert bezeichnet werden kann, müssen mehrere Bedingungen erfüllt sein.

- Es muss ein objektivierbares (eindeutig feststellbares) Handlungsergebnis erzielt worden sein.
- Das Handlungsergebnis muss auf einen Schwierigkeitsmaßstab beziehbar sein.
- Die Aufgaben dürfen weder zu schwer noch zu leicht sein, sie müssen gelingen oder misslingen können.
- Es muss ein für den Handelnden verbindlicher Gütemaßstab vorliegen.
- Der Handelnde muss den Effekt der Tätigkeit auf sich selbst als Urheber zurückführen können.

„Aspekte der Leistungsmotivation sind das selbstgesetzte Anspruchsniveau (z. B. bezüglich der Menge der angestrebten Leistung, bezüglich der Genauigkeit und Gründlichkeit der angestrebten Leistung) und die Beharrlichkeit der Zielverfolgung angesichts äußerer und innerer Widerstände.“ (Eckardt und Schuler, 1995; S. 538).

II.2.2.1. Theorien der Leistungsmotivation

Die Leistungsmotivationsforschung verfügt über eine Reihe von Theorien, die sich auszeichnen durch

- (a) eine kognitive Sichtweise (Betonung der subjektiven Wahrnehmung des Individuums als verhaltensbestimmende Kraft)
- (b) Abkehr von hedonistischen Motivationsmodellen und Hinwendung zum Informationsaspekt
- (c) Abkehr von globalen Eigenschafts- und Situationskonzepten und Hinwendung zu differenzierten Ansätzen (Schmalt und Meyer, 1976).

Die Erwartungs-Wert-Theorien gehen, wie die Attribuierungstheorie davon aus, daß die Erwartungsstärke und Attraktivität eines Sachverhalts und die Konsequenzen die Handlungstendenz stark beeinflussen. Sie wurden auf den Bereich der Arbeitsmotivation übertragen (Vroom, 1964).

II.2.2.1.1. Das kognitive Erwartungs-Wert-Modell von Vroom

Im Erwartungs-Wert-Modell von Vroom bestimmt die Valenz (V_e) eines Handlungsergebnisses und die Wahrscheinlichkeit (W), mit der es eintritt, die Stärke der Handlungstendenz (HT). Die angenommene Beziehung zwischen diesen Variablen ist multiplikativ (Kleinbeck und Schmidt, 1976).

Die Stärke einer Handlungstendenz hängt ab von der Valenz (dem Wert) erwarteter alternativer Leistungsergebnisse (V_e) und einer darauf bezogenen Erwartung (W). Das Ergebnis hängt ab von der Instrumentalität der Ergebnisse für die Ergebnisfolgen (I_e-F) und von der Valenz der Folgen (V_f) (Wunderer und Grunwald, 1980).

Es ist wichtig, den subjektiven Wert eines Begriffes näher zu bestimmen. Es muss ermittelt werden, welche Bedeutung die Letzt-Ziele ein Individuum z. B. mit Führung verbindet, es kann sich hier um Macht, Ansehen, Unabhängigkeit, usw. handeln, die jeweils in Beziehung zu Führung gesetzt werden. Ein autoritärer Führungsstil wird mit der Erreichung dieser Letzt-Ziele negativ korrelieren - er wird sie frustrieren, ein kooperativer Führungsstil wird hingegen die Erreichung dieser Letzt-Ziele fördern (Neuberger, 1974).

II.2.2.1.2. Das kognitive Erwartungs-Wert-Modell von Lawler

Lawlers (1973) Konzept basiert auf vier Grundannahmen:

- (1) "Individuen zeigen Präferenzen hinsichtlich der verschiedenen Ergebnisse (outcomes), die potentiell verfügbar sind.

- (2) Individuen haben Erwartungen im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit, dass eine Handlung (Anstrengung) zum intendierten Verhalten oder zur intendierten Leistung führt.
- (3) Individuen haben Erwartungen (Instrumentalitäten) im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit, dass sich gewisse Ergebnisse (outcomes) aus ihrem Verhalten ergeben.
- (4) In jeder Situation werden die Handlungen, welche eine Person auszuführen gedenkt, durch die aktuellen Erwartungen und Präferenzen bestimmt.”

II.2.2.1.3. Das integrierte Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler

Dieses Erwartungs-Wert-Modell wurde von Porter und Lawler (1968) entwickelt. Wenn bestimmte Endziele erreicht werden sollen, ist es notwendig, bestimmte Zwischenziele zuerst zu realisieren. Für die empirische Forschung ist es schwierig, die Zusammenhänge von Zwischenzielen, Endzielen und Mitteln zu erkennen.

Ist ein Individuum davon überzeugt, zu einer Leistung nicht imstande zu sein, fehlt ihm die Motivation zur Anstrengung - auch wenn der Erfolg hoch bewertet wird. Die Leistung eines Individuums hängt aber nicht nur von der Intensität der Motivation, sondern auch von den grundsätzlichen Fähigkeiten und deren Einsatz in der konkreten Situation ab. Das attributionsorientierte Modell leistungsmotivierten Verhaltens ist für die Praxis von weit größerer Bedeutung als die Erwartungs-Wert-Theorien von Vroom (1964) und Lawler (1973).

II.2.2.1.4. Die Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson

Das Verhalten eines Individuums ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von Person und Situation. Leistungsmotiviertes Verhalten setzt sich aus zwei Situationsvariablen (Situationsbeurteilungen) und zwei überdauernden Motiven (überdauernde Verhaltensdispositionen) zusammen. Die *Situationsvariablen* sind 1) Erwartungen von Erfolg und Misserfolg und 2) Anreize von Erfolg und Misserfolg. Die *Personenvariablen* sind 1) Erfolg zu suchen und 2) Misserfolg zu vermeiden. (Schneider, 1976).

Motive sind laut Atkinson und Nachfolger relativ stabile Verhaltensdispositionen, die durch situationale Anreize aktiviert werden.

Leistungsmotivation ist das Streben nach Erfolg und die Fähigkeit, Stolz für eine Leistung zu empfinden. Erfolg gilt als positiv, weil er nach kulturellen und familiären Normen belohnt wird. "Leistungsmotivation (Te) wird von Atkinson als Produkt aus 3 Faktoren konzipiert:

1. Leistungsmotiv (Me),
2. Wahrscheinlichkeit, bei einer Aufgabe Erfolg zu haben; sogenannte Erfolgserwartung (We) und
3. Erfolgsanreiz (Ae):

$$Te = Me \times We \times Ae$$

Wichtigstes Merkmal des Leistungsmotivs sind die Affekte (Emotionen), die bei der Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab entstehen. Das Leistungsmotiv ist eine Disposition, Erfolg aufzusuchen, während das Misserfolgsmotiv als Disposition verstanden wird, Misserfolg zu vermeiden. Dabei bestehen bei Individuen unterschiedlich ausgeprägte Tendenzen, Erfolg aufzusuchen ("Hoffnung auf Erfolg") und Misserfolg zu meiden ("Furcht vor Misserfolg"). Leistungsorientiertes Verhalten wird als Resultat einer Konfliktlösung zwischen beiden Motiven aufgefasst: der subjektiven Erfolgs- und Misserfolgserwartungen und des Anreizes von Erfolg und Misserfolg." (Wunderer und Grunwald, 1980, S. 206).

II.2.2.1.5. Das erweiterte Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen

Das Motiv, Erfolg zu suchen, und das Motiv, Misserfolg zu meiden, werden von Heckhausen überdauernde oder aktuelle Leistungsmotivation (LM) genannt und als Hoffnung auf Erfolg (HE) beziehungsweise Furcht von Misserfolg (FM) zur Gesamtmotivation ($Gm = HE + FM$) zusammengefasst. Die Differenz zwischen HE und FM ergibt die sogenannte Netto-Hoffnung (Heckhausen, 1965).

Das Modell von Heckhausen arbeitet mit vier Grundbegriffen: Situation (S), Handlung (H), Ergebnis (E) und Folgen (F). Ein Individuum hat verschiedene Erwartun-

gen an eine Handlungssituation. Einerseits wird erwartet, dass die Situation von sich aus zu einem Ergebnis führt, dann wird erwartet, dass der Handelnde das Ergebnis durch sein Handeln beeinflussen kann, dass ein Ergebnis Folgen nach sich zieht und daß diese Folgen bestimmte Anreize haben. Dieses Modell ist auf die Gestaltung von kooperativen Führungsformen sowohl theoretisch als auch praktisch anwendbar, da es erlaubt, *„Arbeitsbeziehungen und Erfolge so zu gestalten, dass sie von den Mitarbeitern als selbstverursacht erlebt werden“* (Wunderer und Grunwald 1980, S. 210) können.

II.2.2.1.6. Leistungsmotivation und Attribuierungstheorie

Ursachenzuschreibung (Kausalattribution) ist ein kognitiver Schlussprozess beim Menschen, womit er Einsicht in die Zusammenhänge seiner komplexen physikalischen und sozialen Umwelt zu gewinnen trachtet (Wunderer und Grunwald, 1980). Die Ursachen für Erfolg oder Misserfolg werden zu erklären versucht, wobei das Anspruchsniveau des Einzelnen eine große Rolle spielt.

Verschiedene Forscher (Weiner, Fritze, Kukla, Rest und Rosenbaum, 1971, Weiner und Peter, 1973, Meyer, 1973) haben sich damit beschäftigt, die Art der Ursachenerklärung für das erfolgreiche beziehungsweise nicht erfolgreiche Auseinandersetzen mit einer Aufgabe zu untersuchen. Dabei zeigte sich, dass erfolgszuversichtliche Menschen eine bestimmte Art der Ursachenerklärung bevorzugen, die dazu führt, dass sie bei der Auseinandersetzung mit einer Leistungsaufgabe von der Hoffnung auf Erfolg geleitet werden. Auf der anderen Seite haben Misserfolgsängstliche sich ein Erklärungssystem zurecht gelegt, das sie immer weiter in den Teufelskreis des Misserfolgs hineintreibt. Zur Erklärung von Leistungen kann man nämlich einerseits stabile (nicht-beeinflussbare) und instabile (vom Handelnden beeinflussbare) Ursachen annehmen. Nach der Theorie des "locus of control" (Ort der Kontrolle) von Rotter (1966) ist es weiter möglich, einerseits innere und andererseits äußere Ursachen für einen Handlungsausgang verantwortlich zu machen.

Erfolgsmotivierte erklären sich ihre Erfolge durch stabile, interne Ursachen. Sie haben eben Erfolg, weil sie so fähig und begabt sind. Wenn ihnen ein Misserfolg passiert, erklären sie ihn durch beeinflussbare, innere Ursachen: Sie haben sich zuwenig angestrengt und werden das nächste Mal einfach mehr arbeiten. Durch dieses Attribuierungsmuster können sie sich ihre erfolgsszuversichtliche Haltung in jeder Situation bewahren. In Tabelle 7 werden die Ursachenerklärungen übersichtlich geordnet dargestellt.

Tabelle 7: Schema der Kausalattribution bei Leistungen (Weiner, 1986)

Ursachen	stabile	instabile
externe	Aufgabenschwierigkeit	Glück oder Pech Zufall
interne	Begabung Fähigkeit	Anstrengung

Der Misserfolgsmotivierte hat ein völlig anderes System der Ursachenerklärung. Bei Erfolg entwertet er diesen sofort, indem er auf externe, instabile oder stabile Erklärungen zurückgreift: Der Erfolg kam durch Zufall oder Glück zustande oder einfach deshalb, weil die Aufgabe so leicht war.

Bei Misserfolg dagegen hält er interne, stabile Faktoren für den Handlungsausgang für verantwortlich: Er hält ihn für den Beweis dafür, daß er unbegabt und unfähig ist. Dieses Muster der Ursachenzuschreibung wirkt wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

II.2.2.1.7. Attribution, Vertrauen und Führung

Ein Experiment von Strickland (1958) hat als Ergebnis gezeigt, dass Kontrolle durch die Führungsperson ihre Beziehung mit den Mitarbeitern erschwert, oder verhindert. Vertrauen kann erst dann entstehen, wenn die Arbeitsergebnisse unter nicht-kontrollierten Bedingungen zustande kommen, da externale Attribution

nicht möglich ist. Für die Praxis wäre hier selbstverantwortliches Handeln oder die Verstärkung von Selbstkontrollprozessen empfehlenswert.

II.2.3. Macht

II.2.3.1. Machtbasen

Der Begriff Machtbasen wurde zum ersten Mal 1968 von French und Raven definiert. Machtbasen sind alle ökonomischen und außerökonomischen Ressourcen, über die ein Akteur verfügen kann (Krüger, 1976, S. 12). Als Erklärung, warum ein Mensch über einen anderen Macht haben kann, dient die Tatsache, dass der Führer über etwas verfügt, das der Geführte nicht hat, er hat Kontrolle über ganz bestimmte Ressourcen (Sandner, 1990).

1. Informational power

Bei diesem Machttypus gibt die Führungsperson Informationen an die Geführten weiter und ruft dadurch eine Veränderung hervor. Diese Veränderung muss aber nicht mehr kontrolliert werden. Typisch ist, dass der Informationsgeber über mehr Informationen verfügt als der Rezipient und dass er es auch versteht, diese Informationen zu nutzen. Es steht die Information im Vordergrund, die Quelle der Information wird von den Rezipienten schon bald vergessen.

2. Reward/coercive power

In diesem Fall beruht das Machtverhältnis auf der Möglichkeit, Bestrafungen oder Belohnungen auszusprechen. Der Einfluss der Führungsperson ist abhängig von

- der Konsistenz der Empfindung von Führungsperson und Geführten gegenüber der Belohnung/Strafe (eine Belohnung muss vom Empfänger auch als Belohnung empfunden werden, eine Strafe muss dem Vergehen in der Intensität angemessen erscheinen),

- der Konsequenz der Führungsperson (angedrohte oder versprochene Folgen müssen auch tatsächlich realisiert werden) und
- der Größe der Belohnung/Bestrafung über die die Führungsperson zu entscheiden hat (Ist eine Bestrafung nicht abschreckend oder eine Belohnung nicht verlockend, wird sich keine oder nur eine geringe Verhaltensänderung einstellen.).

3. Referent power

Der Geführte identifiziert sich mit der Führungsperson und will ihr ähnlich werden. Da er ihr entsprechen will, wird eine Überwachung unnötig. Der Einfluss von Bezugspersonen auf die Werte und Einstellungen der Geführten hat normativen Charakter, weil Einstellungen, Werte und Handlungen immer mit denen der Bezugsperson verglichen und - falls nötig - entsprechend adaptiert werden. (Festinger, 1954).

4. Expert power

Hier werden der Führungsperson größere Sachkenntnis und/oder größere Fähigkeiten zugesprochen, die sie zur Führung legitimieren. Die Kompetenz der Führungsperson wird entweder mit der eigenen oder mit externen Quellen verglichen. Ob diese Kenntnisse und Fähigkeiten tatsächlich überlegen sind, ist nicht relevant. Oft wird - wenn die Kompetenz der Führungsperson auf einem Sachgebiet bewiesen wurde, dieser Eindruck auch auf andere Gebiete übertragen, in denen die Führungsperson über keine ausreichende Kompetenz verfügt. Diese Machtgrundlage wirkt um so stärker, je größer der Wissensvorsprung wahrgenommen wird.

5. Legitimation power

Eine Führungsperson wird aufgrund von traditionellen Werten und Strukturen als solche akzeptiert. Der Geführte nimmt es als seine Pflicht wahr, den Anordnungen zu entsprechen. Die hierarchische Struktur legitimiert die Machtposition und wird von keinem Partner in Frage gestellt.

In der Praxis tritt keine dieser Theorien einzeln auf. Ein Vorgesetzter wird Informationen, die er weitergibt, zur Stärkung seiner Position gebrauchen (informational power) und wird über eine gewisse Sachkenntnis verfügen, die er in seiner Position braucht (expert power). Er ist zweifellos in der Lage, Belohnungen und Strafen auszusprechen (reward/coercive power), dient seinen Mitarbeitern als Identifikationsobjekt (referent power) und seine Position wird wahrscheinlich durch eine hierarchische Firmenstruktur unterstützt (legitimate power).

II.2.4. Gehorsam

II.2.4.1. Der Begriff des Gehorsams

Üblicherweise versteht man unter Gehorsam die Unterordnung unter eine Autorität und die Übernahme ihrer Ansichten, beziehungsweise die Befolgung ihrer Anordnungen. Gehorsam steht also zur Autorität in einem spezifischen Verhältnis. Diese erscheint jedoch als einzige Referenzgröße ungenügend. Deshalb kommt der Aspekt der Freiheit dazu, die immer relativ zu verstehen ist. Alle Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Verhaltensaspekte sind soziokulturell mitgestaltet. Viele Einflussgrößen, die Angepasstheit mitbestimmen, sind weithin unbewusst. Der Begriff der Verantwortung stellt eine weitere Bezugsgröße dar. Das, wofür Gehorsam gefordert wird, ist Gegenstand der Prüfung. Gehorsam wird an Zielsetzungen gemessen, die selbst wieder kritisch zu prüfen sind.

Gehorsam gehört zu den Grundstrukturen des menschlichen Zusammenlebens. Armeen, Geheimbünde, Sekten und Ordensgemeinschaften binden Menschen in besonders starke Gehorsamsverpflichtungen ein, wobei diese Verpflichtungen nicht nur bedingungslose Unterwerfung unter Regeln oder Autoritäten fordern, sondern auch Schutz, Ordnung und Geborgenheit in einer klar strukturierten Gruppe vermitteln. Man kennt seinen Platz, seine Aufgabe - Sicherheiten, die manchem wertvoller erscheinen mögen als freie Meinungsäußerung und eigenverantwortliche Entscheidungsfindung. Der Befehl erlöst das Gewissen (Schurz, 1985).

Die meisten westlichen Kulturen haben individuelle Handlungsfreiheit und Verantwortlichkeit zu Grundwerten erkoren, und folglich betrachten sie Gehorsam als etwas, das nicht immer wünschenswert ist. Doch letztlich greifen - um ihrer Existenz willen - fast alle sozialen Organisationen und Gruppierungen auf explizite Gehorsamsbeziehungen zurück. Auch fast alle sozialen Organisationen wie Krankenhäuser, Sozialdienste, Verwaltungen, ja sogar Universitäten sind explizit autoritär strukturiert, wo Gehorsam von den Vorgesetzten erwartet und von den Untergebenen freiwillig (zuweilen auch widerstrebend) geleistet wird (Forgas, 1994).

Individuen haben die Tendenz, dem Gefühl zur Gehorsamspflicht zu entsprechen. Es ist so stark, daß normale Menschen monströse, unmenschliche Taten nur aufgrund der Weisung von Autoritäten vollbringen. Lutsky stellt zu diesem Thema vier Behauptungen auf (Lutsky, 1995):

1. Der Begriff "Gehorsamkeit" kann sowohl als Beschreibung, als auch als Erklärung für ein Verhalten benutzt werden.
2. Gehorsamkeit resultiert aus verschiedenen Einflüssen der Autorität. Diese inkludieren:
 - Respekt für die angenommene Kompetenz der Autorität,
 - dem Bewusstsein der möglichen Geltendmachung einer Belohnung und
 - der überzeugenden Macht, oder dem Gefühl, einer legitimen Autorität zu gehorchen.
3. Gehorsamkeit kann auch das Ergebnis normaler sozialer Einflüsse sein, die nicht von der Präsenz einer Autorität abhängen.
4. Obwohl obligatorische Gehorsamkeit gegenüber Befehlen von oben eine unleugbare Rolle im Nazi-Regime spielte, dokumentiert die historische Lehre auch den Umfang, in dem die Richtung und Ausführung des Holocaust von unten forciert wurde.

Doch der Begriff "Gehorsamkeit" als Beschreibung muss unterschieden werden vom Begriff "Gehorsamkeit" als Erklärung:

Wenn ein Individuum sich konsistent mit einem ordentlich autorisierten Kommando, einer Instruktion oder Regel verhält, wird dieses Verhalten als Gehorsamkeit

gegenüber Autoritäten beschrieben. Die meisten der Teilnehmer am Milgram Experiment waren in diesem beschreibenden Sinne gehorsam.

Die Einflüsse, warum Menschen in einer Art und Weise reagieren, die konsistent den Anforderungen der Befehle oder Instruktionen einer Autorität sind, sind schwieriger zu beschreiben. Ob sie aufgrund des allgemeinen Einflusses der Autorität so handeln und ob das auf eine eindeutig gebieterische Eigenschaft zurückzuführen ist, muss untersucht werden.

II.2.4.2. "Gehorsamkeit" erklärt mit Gehorsamkeit

Wenn die Verpflichtung zum Gehorsam mit einer Person verbunden ist, die eine legitime Autorität inne hat, verhält sich das Individuum gehorsam. Das resultiert in verschiedenen Verhaltensweisen, wie zum Beispiel erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber der Autorität, starker Antrieb, die Befehle zu erfüllen, persönliche Verantwortlichkeit gegenüber der befehlsgebenden Autorität. Diese verpflichtende Gehorsamkeit hat Vorrang vor persönlichen Präferenzen (Milgram 1974, Kelman und Hamilton, 1989).

Obwohl die Teilnehmer am Milgram-Experiment kaum eine verinnerlichte Verpflichtung fühlten, bestimmten Autoritäten (Polizisten, Lehrern, Wissenschaftern, et cetera) zu gehorchen, entsprachen sie doch einer Verpflichtung zu allgemeinen Gehorsam. Individuen können aber auch Autoritäten gehorchen, ohne die innere Verpflichtung, das zu tun. Sie respektieren die Fachkenntnis der Autorität, was Kelman und Hamilton (1989) professionelle Autorität nennen. Gehorsamkeit kann auch aus der konkreten Macht der Autorität Übertretungen zu bestrafen und Gehorsamkeit zu belohnen, entstehen.

Durch eine lange Phase der Sozialisation von klar definierten Rollen, etablierten Verhaltensformen und fortwährender Zurschaustellung von institutionalisierter Macht, verstärkt durch die mögliche Ausübung von Belohnung und Strafe, wird die Verpflichtung zu gehorchen etabliert.

Die Theorie des sozialen Lernens kann Antwort auf die Frage geben, welche Einflüsse für Gehorsamkeit maßgeblich sind. Diese Theorie bezieht sich auf Fakto-

ren, wie Individuen die sozialen Bedingungen einer Situation konstruieren und einschätzen, wie sie das Verhalten planen, die Konsequenzen abschätzen und wie sie mit den Schwierigkeiten verschiedener Aktionen umgehen.

II.2.4.3. Gehorsam im Labor

Psychologische Experimente gehören zu den am häufigsten untersuchten Beispielen nahezu blinden Gehorsams. Versuchspersonen akzeptieren fast jeden Befehl oder jede Instruktion des Versuchsleiters und kommen dem nach, so gut sie können. Dieser blinde Gehorsam scheint kaum Grenzen zu kennen. Einige Forscher stellten ihren Probanden so absurde und sinnlose Aufgaben, dass sich, so glaubten sie, kaum jemand damit abgeben würde. In einer denkwürdigen Untersuchung überreichte der Versuchsleiter den Probanden einen Stoß Papier mit mathematischen Aufgaben und bat sie (a) diese Aufgaben zu lösen und (b) jede erledigte Seite in den Papierkorb zu werfen und erst dann mit der nächsten zu beginnen. Statt sich zu weigern, widmeten sich die Probanden diesem nutzlosen Geschäft stundenlang und hörten erst auf, als der Experimentator die Anweisung dazu gab. Solcherart extreme Willfährigkeit von Versuchspersonen ist auch eine Quelle ernsthafter methodologischer Probleme. Da Probanden fast alles tun, um dem Versuchsleiter eine "Freude" zu machen, muss man den wirklichen Zweck eines Experiments vor ihnen geheimhalten, damit sie nicht in Versuchung kommen, die Ergebnisse im Sinne des Versuchsleiter zu "fälschen".

In den meisten Fällen beschränkt sich der Gehorsam aber auf wohldefinierte Autoritätsbeziehungen und es wird nichts Illegitimes oder Unmoralisches von den Probanden verlangt. Was geschähe, wenn Versuchspersonen angewiesen würden, sich einem Unschuldigen gegenüber aggressiv zu verhalten, ihm Schmerz und Leid zuzufügen, ja sogar sein Leben zu gefährden, zeigte sich im Experiment von Milgram (1963). In einem angeblichen "Lern"-Experiment sollten die Versuchspersonen einem anderen Kandidaten (in Wirklichkeit ein Komplize des Versuchsleiters) beibringen, einige Wortpaare zu lernen. Der "Schüler" saß in einem benachbarten Raum - mit Elektroden versehen. Jedesmal, so sagte man den "Lehrern", wenn der "Schüler" einen Fehler mache, sei er mit einem Elektroschock wachsen-

der Stärke zu bestrafen. Ein eindrucksvoller Elektroschock-Generator mit Knöpfen für Stromstärken von 15 bis 450 Volt stand bereit. Die höheren Stromstärken waren mit "gefährlich" und "äußerst gefährlich" markiert. Um ihnen eine Vorstellung von der Strafe zu vermitteln, die sie verabreichen sollten, mussten sie sich zu Beginn selbst einem recht schmerzhaften Elektroschock unterziehen, den der Versuchsleiter als "sehr gelinde" bezeichnete. Natürlich machte der "Schüler" im Laufe des Experiments etliche Fehler und der Proband wurde aufgefordert, ihn zunehmend schmerzhafter und gefährlicher zu bestrafen. Bald hörte man den Schüler im Nachbarraum vor Schmerzen schreien, an die Wand schlagen und darum betteln, die Prozedur doch zu beenden. Nach einem letzten, extrem starken Stromschlag herrschte Schweigen. Nur 12,5 Prozent der Probanden verweigerten den letzten tödlichen Stromschlag und über 65 Prozent gingen bis zum letzten, das heißt bis zu einer Stromstärke von 450 Volt. Die Versuchspersonen waren normale, wohlangepasste Amerikaner, die keiner Anzeichen unsozialen Verhaltens erkennen ließen.

Gehorsam wird von mehreren Faktoren beeinflusst. Vorrangig ist vielleicht, dass sich die Probanden für ihr Tun möglicherweise gar nicht persönlich verantwortlich fühlten, da sie sich der Autorität des Versuchsleiters - immerhin ein qualifizierter Lehrer an einer angesehenen Universität - unterstellten. Milgram ging dieser Möglichkeit nach und wiederholte sein Experiment außerhalb der Universität in einem schäbigen Vorstadtbüro ohne jeglichen akademischen Anstrich. Die Ergebnisse änderten sich kaum.

Ein zweiter Faktor mochte die Nähe zwischen Proband und "Schüler" gewesen sein. Da ersterer mit dem Leiden des "Schülers" nur indirekt konfrontiert war, fiel ihm das Gehorchen möglicherweise leichter. Milgram variierte also die Nähe zwischen Schüler und Proband. Im einen Fall setzte er sie in denselben Raum, im anderen verlangte er von den Probanden, die Hand des Schülers auf die Elektroden zu drücken. Mit zunehmender Nähe zwischen Proband und Opfer sank der Gehorsam vorhersagbar von 65 Prozent auf 49 Prozent. Das hat gewichtige Implikationen für das wirkliche Leben. Leid zu verursachen fällt offensichtlich leichter,

wenn das Opfer weit entfernt ist. Im Krieg sind Bomberpiloten mit den Folgen ihres Tuns wahrscheinlich weit weniger konfrontiert als Soldaten unmittelbar an der Front. Noch weiter entfernt von den menschlichen Folgen ihrer Entscheidungen sind Politiker und andere Entscheidungsträger, was vielleicht zur Erklärung ihrer gelegentlichen Ignoranz den Folgen gegenüber beiträgt.

Auch die Nähe des Versuchsleiters spielte eine signifikante Rolle. Befand er sich nicht in unmittelbarer Nähe des Probanden und gab seine Anweisungen über eine Gegensprechanlage oder per Tonband, wurde ihm nur etwa zu 45 Prozent gehorcht.

Aber einer der unter allen Versuchsbedingungen ausschlaggebendsten Faktoren war der Glaube an die letztendliche Verantwortlichkeit des Versuchsleiters, da er kein Zeichen von Beunruhigung zeigte, als der "Schüler" vor Schmerz brüllte, konnten sich die verwirrten Probanden geradezu in den Gehorsam flüchten (Mixon, 1972).

Milgram (1964) hat auch untersucht, wie weit Probanden ohne explizite Befehle gehen würden. Das Verfahren blieb im Wesentlichen das gleiche, nur durften die Probanden die jeweils angemessene Stromstärke selbst bestimmen. Unter diesen Umständen kam es nur noch zu fünf Prozent zu wirklich gefährlichen Strafen. Allerdings veranlasste einfacher Gruppendruck von Mitprobanden die Strafenden fast genauso effektiv, tödliche Stromstöße zu verabreichen.

In einer weiteren Modifikation des Experiments forderte Milgram Gruppen von drei Probanden auf, die jeweils angemessene Stromstärke selbst vorzuschlagen. Die niedrigste Strafe würde dann automatisch verabreicht. Zwei der "Probanden" waren allerdings Komplizen des Versuchsleiters und sie empfahlen von Versuch zu Versuch größere Stromstärken. Der einzige "richtige" Proband hätte also dafür sorgen können, dass es immer bei einem Minimum von 15 Volt blieb, allerdings auf Kosten der Gemeinsamkeit mit den anderen. Fast 70 Prozent der Probanden fügten sich jedoch dem Gruppendruck und verabreichten Stromstöße von 150 Volt, nur 20 Prozent zogen bis 450 Volt mit. Offensichtlich reichte einfacher Grup-

pendruck seitens zweier anderer - auch ohne direktes Eingreifen des Versuchsleiters - aus, um bei vielen Beteiligten Konformität zu induzieren. Das Verhalten anderer muss sich aber nicht unbedingt zum Schlechten auswirken. Weigerten sich zwei der Mitglieder dreiköpfiger Probandengruppen (wieder handelte es sich um Komplizen des Versuchsleiters), gefährliche Stromstärken zu verabreichen, kündigten über 90 Prozent der "wirklichen" Probanden ab einem gewissen Punkt ebenfalls den Gehorsam auf und verweigerten die Applizierung des stärksten Schocks (Milgram, 1965).

Schurz führte 1985 ein Experiment zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Bereitschaft zum destruktiven Gehorsam gegenüber Autoritäten durch. An 71 Erwachsenen (39 Männer, 32 Frauen) wurden Teilnahmemotivation, Intelligenz, momentane Ängstlichkeit und Entscheidungsschwerpunkt erhoben. Gefordert war eine Geschicklichkeits- und Wahrnehmungsleistung, die durch unvorhergesehene Pannen zusehends sinnloser wurde. Unabhängige Variablen waren die Information, dass es sich um ein Gehorsams-Experiment handle, und die Verpflichtung, den Versuch zu Ende zu führen. Abhängige Variablen war die Versuchsdurchführung (korrekt/nicht korrekt). Ein ausführliches Interview schloss sich an. Wie erwartet, führten die informierten Gruppen den Versuch eher nicht korrekt durch. Weniger deutlich nahm sich der Einfluss der Teilnahmemotivation und der Entscheidungsschwerpunkte aus. Der erwartete Zusammenhang mit der Verpflichtung fand sich nicht. Der Gehorsam erfolgt unabhängig von Geschlecht, momentaner Ängstlichkeit und Intelligenz. Unerwartet ergab sich eine Interaktion der Variablen Geschlecht und momentane Ängstlichkeit (hoch ängstliche Männer und niedrig ängstliche Frauen brachen eher ab). Die qualitative Auswertung der Interviews sowie einer Begleitstudie führte zu der Empfehlung, das Erleben der Versuchspersonen mehr als gemeinhin üblich in die Datenerhebung miteinzubeziehen.

Sowohl bei Milgram als auch bei Schurz wird das unmoralische Tun durch etwas "Positives", etwas allgemein Nützliches, nämlich den Dienst an der Wissenschaft, überdeckt. Den Versuchspersonen wird die Möglichkeit, sich der Falschheit ihres

Tuns bewusst zu werden, erschwert. Es stellt sich die Frage, ob in realen Situationen eben solche Scheinrationalisierungen wie "Dienst an der Wissenschaft" zur Anwendung kommen, oder ob dort die Verwerflichkeit des Handelns leichter erkennbar ist. Diese Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Sicher ist, dass es eine Vielzahl von Situationen gibt und gab, in denen, den "Dienst an der guten Sache" beschwörend, die schlimmsten Greueltaten gerechtfertigt werden und wurden.

Interessant wie auch besorgniserregend ist die Erkenntnis, dass die Selbsteinschätzung der Teilnehmer bezüglich der Gehorsamsbereitschaft und Autoritätsgläubigkeit, erfasst durch die Fragebögen und die Interviews, nicht mit dem gezeigten tatsächlichen Verhalten im Experiment übereinstimmte. Personen, die sich selbst als rebellisch und widerspenstig zu sehen meinten, drückten alle Hebel voll durch, wohingegen andere, die sich als gehorsam und angepasst beschrieben, den Versuch abbrachen (Schurz, 1985).

II.2.4.3.1. Kritik an der Interaktion unter Experimentsbedingungen

Beim Experiment sind Psychologen daran gewöhnt, verschiedene Bedingungen zu kreieren und dann den Schluss zu ziehen, dass alle Subjekte, die in eine Bedingung eingeteilt werden, derselben sozialen Situation ausgesetzt waren. Sollten Unterschiede im Verhalten auftreten, werden diese auf individuelle Differenzen unter den Subjekten zurückgeführt. Obwohl bekannt ist, dass generalisierte Bedingungen sich nicht eins zu eins auf Individuen anwenden lassen, wird angenommen, dass die auftretenden Unterschiede nicht wesentlich sind. Für einige Experimente mag dies zutreffen, für andere ist dieses Rationalisieren unzulässig.

Persönlichkeits- und Situationsvariable sollten nicht nur als direkte und gleichzeitige Einflüsse auf das Ergebnis gesehen werden. Sie arbeiten auch in und durch die Dynamik im Interaktionsprozess. Dadurch muss beobachtet werden, wie diese Variablen den Interaktionsprozess beeinflussen und verändern. Das Verständnis der typischen Interaktion zwischen Autorität und Untergebenen muss erst generalisiert werden. Der Einfluss der Variablen auf den Interaktionsprozess kann erst dann beurteilt werden, wenn der Prozess selbst verstanden wird.

Wenn eine soziale Interaktion begonnen wurde, entwickelt sie eine eigene Dynamik durch die gegenseitig abhängigen Antworten der Akteure, gekoppelt mit der Logik der Aufgabe. Die zentrale Kraft, die im Milgram Experiment die Aktionen antreibt, ist der Stress und die Spannung zwischen den Akteuren, die sich durch das Erkennen der Folgen der Handlungen stetig aufbaut.

Die zwischenmenschliche Spannung kann mit zwei weiteren Faktoren in Verbindung gebracht werden:

1. Verdeckte Meinungsverschiedenheit beziehungsweise Uneinigkeit zwischen Versuchsleiter und Subjekt wegen des Wissens über die strenge Weiterführung des Experiments und
2. Offene Meinungsverschiedenheit und Konflikte zwischen ihnen über dasselbe Thema.

Die verdeckten Meinungsverschiedenheiten sind ein Hauptgrund für die Spannung, die offenen eher eine Antwort darauf, die diese Spannungen verstärken oder abschwächen kann.

Jedes Subjekt hat die Tendenz, einer unangenehmen Situation zu entkommen. Die Interaktion der Subjekte mit dem Versuchsleiter geht durch verschiedene Phasen, die von der Entwicklung neuer Ausweichstrategien und dem wachsenden Verständnis für die Situation, in der sie sich befinden, gekennzeichnet sind. Anfangs ist die Interaktion von gegenseitiger Kooperation geprägt. Die zweite Phase beginnt beim Erkennen der Konsequenzen. Es kommt zu Stress und das Verhältnis zum Versuchsleiter wird in Frage gestellt. Diese Phase ist geprägt von "bemerken" und "feststellen" (Sind Sie sicher, dass ich das tun soll?). Der Versuchsleiter antwortet hier mit standardisierten Antworten, wie "Machen Sie bitte weiter.". Wird diese Antwort akzeptiert, fahren die Versuchspersonen fort, obwohl sie diese Antwort als klare Unstimmigkeit zwischen dem Versuchsleiter und sich selbst sehen (Modigliani und Rochat, 1995).

II.2.4.4. Zusammenhang von Konformität und Gehorsamkeit am Arbeitsplatz

Allgemein kann festgestellt werden, dass im großen, gesellschaftlichen Zusammenhang (Makro-Level) ein Vergehen von wirtschaftlichen und rechtlichen Systeme

men geahndet wird. Im kleinen (Mikro-Level) werden die Vergehen durch Zuweisung von Freiheiten und Beschränkungen geregelt (Hamilton und Sanders, 1995). Organisatorische Übertretungen geben immer die Möglichkeit, andere hineinzuziehen. Wird eine Person der Übertretung beschuldigt, gibt es viele Ausweichmöglichkeiten. Einige beziehen sich nur auf das Subjekt ("Ich habe das nicht getan."), andere involvieren das Subjekt und das Opfer ("Ich musste mich verteidigen"). Wieder andere versuchen, die Verantwortung abzuwälzen ("Der Lehrer sagte, ich sollte es tun" - Gehorsamkeit, "Alle anderen haben es auch getan" - Konformität). Wo mehrere Untergebene von einer Autorität überwacht werden, können Gehorsamkeit und Konformität nebeneinander existieren und sich verstärken.

Die Unterschiede zwischen Gehorsamkeit und Konformität können von verschiedenen Blickpunkten betrachtet werden:

1. Hierarchie

Wenn ein Subjekt von einer, in der Hierarchie übergeordneten Autorität Anweisungen erhält, kommt es zur Gehorsamkeit. Konformität regelt das Verhalten unter Gleichgestellten.

2. Imitation:

Konformität dient der Homogenisierung des Verhaltens, Gehorsamkeit ist Einverständnis ohne die Nachahmung des Verhaltens der Autorität.

3. Deutlichkeit:

Die Deutlichkeit/Ausdrücklichkeit eines Befehls oder einer Anordnung ist notwendig für Gehorsamkeit. Bei Konformität, bei der das Gruppenverhalten bloß kopiert wird, ist eine Ausdrücklichkeit nicht gegeben.

4. Freiwilligkeit:

Subjekte beziehen sich bei der Rechtfertigung ihrer Handlungen eher auf die Gehorsamkeit, denn die Konformität wird von ihnen als Etwas freiwillig angenommenes angesehen - im Gegensatz zur Gehorsamkeit.

Hierarchie hat praktisch immer einen großen Einfluss auf die Verantwortlichkeit, das heißt, Autoritäten werden mehr verantwortlich gemacht als Untergebene. Autoritäten, die mit einer Gruppe konform sind oder Weisungen befolgen, werden von der Verantwortung nicht freigesprochen, konforme Autoritäten werden teilweise sogar für verantwortlicher gehalten, als jene, die autonom handeln. Konformität und Gehorsamkeit reduzieren allerdings die Verantwortlichkeit von Untergebenen. Die häufigsten Akte destruktiven Gehorsams und destruktiver Konformität finden sich dann, wenn Menschen versuchen ihre Arbeit zu tun. Aber die Mitarbeiter ge-

hören nicht nur, sie sind auch mit ihren Mituntergebenen konform. Dadurch wird der Gehorsam oft leichter gemacht, obwohl Befehle als gültigere Entschuldigung für Verantwortlichkeit empfunden werden als Gruppendruck.

II.2.4.5. Moderne Organisationen - Bürokratien

Große übernationale Konzerne bildeten sich als neue bürokratische Macht hervor. Fromm (1981, S. 16) spricht vom *"Jahrhundert der hierarchisch organisierten Bürokratien in der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft und den Gewerkschaften"*. Dinge und Menschen werden gleichermaßen verwaltet, wobei vor allem dem wirtschaftlichen Prinzip des Bilanzausgleichs, der Quantifizierung, der maximalen Effizienz und des Profits gefolgt werde.

In der Erziehung geschehe dasselbe, da die missverstandenen Theorien von der progressiven Erziehung dazu geführt hätten, dass dem Kind nicht mehr gesagt wird, was es zu tun hat, wo ihm keine Anordnungen mehr gegeben werden. Statt dessen werde ihm vom ersten Tage an ein "heilloses Respekt vor der Konformität" eingeimpft, die Angst "anders" zu sein, und die "Furcht, sich von der Herde zu entfernen."

Die westlichen Demokratien sind stolz darauf, mit dem Ende des Hitler Regimes das autoritäre System des neunzehnten Jahrhunderts überwunden zu haben.

Der bürokratische Mensch spaltet seine Persönlichkeit gemäß den sozialen Systemen, in denen er sich bewegt: Der Organisationssphäre, wo er seine Arbeit gehorsam verrichtet und der individuellen Privatsphäre, wo Familie, Haus, Garten und Urlaub für die notwendige Abwechslung sorgen. Der bürokratische Mensch unterscheidet Berufs- und Privatleben streng voneinander und unterstellt diese sogar radikal unterschiedlichen, ja einander widersprechenden Wertvorstellungen. Das persönliche Fortkommen innerhalb der Großorganisation erfordert einen Erfolgswillen, der sich allein an den technischen Effizienzkriterien der jeweils beklei-

deten Funktion ausgerichtet - welches auch immer ihr Inhalt sei. Dieser Erfolg verlangt Konkurrenzgeist auch gegenüber Arbeitskollegen, Opportunismus und Folgebereitschaft gegenüber Vorgesetzten. In der Privatsphäre belohnt man sich durch ein bequemes, üppiges und hedonistisches Leben und kompensiert die Unannehmlichkeiten, sowohl geistiger als auch moralischer Art, des beruflichen Erfolgsstrebens. Damit wird die berufliche Qualifikation jeglicher persönlicher Tugenden beraubt, wird zum reinen Mittel zur Führung eines angenehmen Privatlebens und degeneriert zur fachlich einwandfreien, ethisch nichtssagenden, Robotertätigkeit (Gorz, 1989).

Im Zusammenhang mit Gehorsam in bürokratischen Organisationen ist zwischen personaler und funktionaler Macht zu unterscheiden. Erstere beruht auf Überlegenheit durch Fähigkeit und Wissen, nicht aufgrund einer Stellung. In funktionalen Machtverhältnissen sind die zu besetzenden Plätze ebenso prädefiniert wie die von ihren Inhabern geforderten Eigenschaften.

Bürokratisierung der Macht heißt, dass nicht mehr Menschen eine Macht, sondern Machtpositionen Menschen besitzen (Gorz, 1988).

II.2.4.6. Führung und Gehorsam. Zwei Seiten einer Medaille?

Das Wechselspiel von Führen und Folgen im Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern wird unter dem Gesichtspunkt der sich wandelnden technologischen, marktökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen erörtert. Die fortschreitende Automatisierung, Computerisierung und Verkettung von Produktionsanlagen erfordert neue Arbeitsqualifikationen wie vorausschauende Eigeninitiative, kompetenten Überblick und loyale Flexibilität. Die hiermit verbundene Änderung des bisherigen betrieblichen Rollenverständnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hat zu einer Führungskrise geführt, aus der sich Chancen zu einer Neuorientierung ergeben.

Damit erhebt sich die Frage nach einer angemessenen Führungsstrategie, die den Mitarbeitern ein hohes Maß an Handlungsfreiheit lässt, ohne den Einfluss des Managements zu untergraben. In Anbetracht der notwendigen Überwindung des starren Taylorismus ist für die Zukunft nicht entmündigendes Überwachen, sondern partnerschaftliches Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern erforderlich. Vorgesetzte und Untergebene müssen ihre neue Rolle allmählich lernen. Dies ist ein beiderseitiger Entwicklungsprozess, so dass die starre "Herr-Knecht-Beziehung" in eine flexible, aber wiederum symbiotische Partner-Partner-Beziehung übergeführt werden kann. Die Organisation wird dann ihre Stärke nicht mehr aus monumentaler Zentralität, sondern aus dezentraler Autonomie schöpfen (Wiendieck, 1987).

II.2.5. Charisma

II.2.5.1. Begriffsklärung

Charisma kann mittels vier Kategorien beschrieben und erklärt werden. Die Eigenschaftskategorie beschreibt eine objektiv-reale Struktur, in der Beziehungskategorie führen die Mitarbeiter in bestimmten sozialen Gegebenheiten die besonderen Eigenschaften einer Führungspersonlichkeit auf Charisma zurück. Die Interaktionstheorie beschreibt eine interaktive Wechselwirkung aufgrund der besonderen Eigenschaften des Führers und der Bereitschaft der Geführten, sich mit dem Führer zu identifizieren. Die Wahrnehmungskategorie sieht Charisma nur als Begleiterscheinung neben den Gesetzmäßigkeiten zwischenmenschlicher Kommunikation.

Es ist möglich, drei Hauptvariablen zu unterscheiden: Die Führungsperson, den jeweiligen sozialen Kontext und die Geführten, die entweder als Einzelindividuen oder als Gruppe in die Betrachtung einbezogen werden können. Diese stehen weiters in einer prozesshaften Beziehung zueinander, so dass es zu

- einer Führer-Geführten-Beziehung,
- einer Kontext-Führer-Beziehung und

- einer Kontext-Geführten-Beziehung kommt.

Man kann auch zwischen verschiedenen Objektebenen unterscheiden:

- die Makro-Ebene (gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen),
- die Meso-Ebene (Gruppen und organisatorische Gebilde) und
- die Mikro-Ebene (Führungsperson-Geführtenbeziehung)

Es lassen sich also unterschiedliche Positionen über die vermutete Beziehung zwischen den Variablen und der damit einhergehenden Kausalität im Sinne einer Grund-Folge-Relation herausarbeiten. So finden sich Führerzentrierte, Kontext-zentrierte, Geführten-zentrierte und Interdependenz-orientierte Erklärungsansätze, die jeweils verschiedene kausale Beziehungen angeben, welche Variable in diesem System der Stellenwert einer abhängigen, unabhängigen beziehungsweise intervenierenden Variablen zukommt (Steyrer, 1995).

- **Führer-zentrierter Erklärungsansatz**

Dieser Erklärungsansatz geht davon aus, dass es sich bei Charisma entweder um eine Eigenschafts- oder um eine Beziehungskategorie handelt, wo Geführte Eigenschaften und/oder Verhaltensweisen einer Führungskraft mit der Zuschreibung von Charisma beantworten. Die Führungsperson fungiert somit als aktiver Teil und die Geführten unterliegen mehr oder weniger passiv seiner Attraktion.

- **Geführten-zentrierter Erklärungsansatz**

Dieser Erklärungsansatz fasst Charisma primär als Wahrnehmungskategorie auf, deren Ursprung bei den Geführten liegt. Den aktiven Part innerhalb der Beziehung übernehmen die Geführten, die entweder aufgrund gruppendynamischer Prozesse eine Person zu einem Charisma-Träger machen, oder aufgrund psychischer Konflikte auf eine Einzelperson Charisma projizieren, wenn diese imstande ist, eine Antwort auf Defiziterfahrungen zu geben. Es liegt ein einseitig verzerrtes Relationskonzept vor, das den Führenden als sozial/psychologisch bedingten Entwurf der Geführten deutet.

- **Kontext-zentrierter Erklärungsansatz**

Als primärer Zugang werden hier die strukturellen Ausgangsbedingungen von Charisma auf verschiedenen Ebenen fokussiert, die zum Auftreten charismatischer Phänomene führen. Was am Charisma-Träger interessiert, sind seine visionären Botschaften, seine Offerte, welche in den Augen der Geführten aus der kontextuellen Krise zu führen scheinen. Geführte und auch die Führungskraft werden in diesem Erklärungsmodus als abhängige Variablen vom sozialen Kontext gedeutet. Der Führende mag zwar außergewöhnliche Kräfte besitzen, jedoch ohne die dazu passenden kontextuellen Rahmenbedingungen haben diese für sich genommen keinerlei Wirkung.

- **Interdependenz-orientierte Erklärungsansätze**

Diese Erklärungsansätze versuchen den Entstehungszusammenhang charismatischer Phänomene durch eine Einbeziehung von mindestens zwei erklärenden Variablen zu deuten.

Führer-Geführte Interdependenz-Ansätze:

Finden sich die Geführten in einer Stresssituation, wird durch einen exzeptionell/exemplarischen Führer eine charismatische Interaktion initiiert.

Kontext-Führer Interdependenz-Ansätze:

Es müssen eine signifikante Einzelperson mit einer Vision und eine kontextuelle Krise, die bei der Gefolgschaft Streß hervorruft, aufeinandertreffen. In dieser Situation wird dem exzeptionell/exemplarischen Führer Charisma zugeschrieben.

Kontext-Geführten Interdependenz-Ansätze:

Eine kontextuelle Krise, durch die die Geführten in Stress geraten und das Auftreten eines Führers mit einer Vision initiieren charismatische Bewegungen. Dieser Ansatz blendet deutlich die Einzelpersönlichkeit des Führenden aus den Überlegungen aus.

II.2.5.2. Charismatheorien

II.2.5.2.1. Charismatheorie von House

Nach einer Theorie von House (1977, zitiert in Yukl, 1989) lässt sich charismatische Führung durch ein Set prüfbarer Aussagen erklären. Dazu wurden Ergebnisse verschiedener sozialwissenschaftlicher Disziplinen herangezogen. Es wird erklärt, wie sich charismatische Menschen verhalten, sich von anderen unterscheiden und unter welchen Umständen sich charismatische Führer am ehesten zeigen.

Die Persönlichkeit charismatischer Führer kann mit folgenden Indikatoren beschrieben werden.

- Sie haben das Vertrauen der Mitarbeiter, dass ihre Überzeugung korrekt ist und mit der der Mitarbeiter übereinstimmt.
- Sie werden bedingungslos durch die Mitarbeiter akzeptiert.
- Sie erhalten die Zuneigung und den bereitwilligen Gehorsam der Mitarbeiter.
- Sie bringen die Mitarbeiter dazu, sich mit emotionalem Engagement für den Auftrag der Organisation einzusetzen.
- Sie steigern die Leistung der Mitarbeiter und geben ihnen das Gefühl, dass sie in der Lage sind, zum Erfolg des Gruppenauftrages beizutragen.

Charismatische Führungskräfte haben ein starkes Bedürfnis nach Macht, hohes Selbstvertrauen und einen starken Glauben in bezug auf eigene Überzeugungen und Ideale. Sie zeigen Verhaltensweisen, die bei den Mitarbeitern den Eindruck erwecken, daß die Führungskraft kompetent und erfolgreich ist. Es werden keine Arbeitsanweisungen, sondern ideologische Ziele, den Auftrag betreffend, formuliert. Charismatische Führungskräfte schaffen Visionen einer ansprechenden Zukunft und geben somit der Arbeit der Gruppe mehr Bedeutung. Sie bewirken und betonen bei den von ihnen Geführten Ergebenheit und Treue, Loyalität, Teamgeist, das Gefühl, die Besten zu sein und das Akzeptieren wesentlicher Änderungen. Charismatische Führungspersönlichkeiten werden am meisten in schwierigen Zeiten oder unter Bedingungen der Unsicherheit und Bedrohung akzeptiert.

Wenn Mitarbeiter die Führungskraft bewundern und sich mit ihr identifizieren, ist es wahrscheinlicher, dass sie der Führungskraft nacheifern werden in bezug auf Werte und Überzeugungen. Durch diesen Prozess gelingt es der charismatischen Führungskraft, starken Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter auszuüben. Charismatische Führungskräfte schaffen es, hohe Erwartungen, die Leistung der Mitarbeiter betreffend, zu kommunizieren und gleichzeitig Vertrauen zu signalisieren. Fehlt den Mitarbeitern das Vertrauen, den gestellten Anforderungen nachkommen zu können, werden sie sich dem Einfluss der Führungskraft widersetzen und sich weigern, ernsthafte Bemühungen zu zeigen.

II.2.5.2.2. Charismatheorie von Conger und Kanungo

Conger und Kanungo (1988, zitiert in Yukl, 1989) vertreten eine Theorie, die auf der Annahme basiert, dass Charisma ein Attributionsphänomen ist. Mitarbeiter schreiben der Führungskraft aufgrund von Beobachtung ihres Verhaltens, bestimmte charismatische Fähigkeiten zu. Die relative Wichtigkeit jeder Verhaltensweise, die zur Attribution von Charisma führt, hängt zu einem gewissen Ausmaß von der Führungssituation ab.

Die Hauptmerkmale der Theorie sind:

- Akzeptabler Grad des Extremismus der Vision
- Hohes persönliches Risiko
- Einsatz ungewöhnlicher Strategien
- Zutreffende Einschätzung der Situation
- Unzufriedenheit oder Krisensituation der Mitarbeiter
- Selbstbewusstsein der Führungskraft
- Einsatz persönlicher Expertenmacht

Setzt eine Führungskraft ein ungewöhnliches Vorgehen mittels ihrer Autorität aber ohne eine ansprechende Vision durch, wird sie bei Erfolg zwar an Expertenmacht gewinnen, aber dennoch nicht als charismatisch erscheinen.

Zu dieser Theorie wurde von Tichy und Devanna (1986, zitiert in Yukl, 1989) eine Studie in verschiedenen großen Organisationen durchgeführt. Sie basiert auf Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern. Hauptaugenmerk der Studie lag auf Führungskräften, die in ihren Unternehmen verschiedene strukturelle Änderungen vornehmen mussten, um sich erfolgreich an die steigende Konkurrenz anzupassen.

Die erfolgreichsten Führungskräfte hatten folgende Attribute:

- Sie sahen sich selber als Vertreter der Änderungen.
- Sie glaubten an die Mitarbeiter und waren ihren Bedürfnissen gegenüber aufgeschlossen.
- Sie waren in der Lage, ein Set ihrer Hauptwerte zu benennen, die ihr Verhalten bestimmten.
- Sie waren flexibel und bereit zu lernen.
- Sie hatten kognitive Fähigkeiten und glaubten an die Wichtigkeit der gründlichen Analyse von Problemen.
- Sie waren Visionäre, die ihrer Intuition vertrauten.

II.2.5.2.3. Charismatheorie bei Weber

Webers Charismatheorie ist eine Bearbeitung des theologischen Konzepts von Charisma, das die Ausstattung einer Person mit außergewöhnlichen Fähigkeiten als "Gottesgabe" und objektiv-reale Größe beinhaltet. Die Antwort der Geführten ist kognitiv und emotional, sowie auch untergeben und nicht hinterfragend.

Das Konzept beinhaltet einige notwendige Komponenten für das Auftreten von charismatischen Persönlichkeiten:

1. Charismatische Herrschaft wird durch eine Krise ermöglicht. Diese ist entweder "äußerlicher" (physischer, ökonomischer, politischer) und/oder "innerlicher" (psychischer, ethischer, religiöser) Natur.
2. Eine Veränderung der bestehenden Krisen- oder Notsituation ist im Charisma angelegt. Charismatische Herrschaft wirkt gegenüber Vergangenem revolutionär, eine radikale Lösung ist erwünscht.
3. Dem charismatischen Führer wird persönliche Hingabe, affektuelle Erregung und Hoffnung entgegengebracht. Somit kommt es zu einer Neuorientierung aller Einstellungen.
4. Der charismatische Führer legitimiert seine Herrschaft durch wiederholten Erfolg. Versagen führt zu einem Schwinden der Anerkennung, das Charisma erweist sich als labil. Aufgrund dieser labilen Strukturbedingungen ist charismatische Herrschaft ausschließlich als "Anfangerscheinung" denkbar. Mit der Routinisierung einer Organisation kommt es zu einer Veralltäglichen von Charisma, und muss somit der Tradition und/oder Bürokratie, als Ausdruck der Rationalisierung und Disziplinierung weichen.

II.2.5.2.4. Erklärungsmodell über die Wahrnehmung von Charisma nach Steyrer

Obwohl Charisma als grundsätzliche Eigenschaft eines Führers wahrgenommen wird, ist unklar, welche Erfahrungen den Urteilenden zur Zuschreibung von Charisma veranlassen.

Eine mögliche Erklärung über die Wahrnehmung von Charisma basiert auf der Definition von Grenzmerkmalen. Mit Hilfe dieser Grenzmerkmale wird der Bereich definiert, ab dem Charisma in Stigma übergeht. Die Grenzen werden vom Führenden selbst definiert, indem er gewisse Eigenschaften, die dazu geschaffen wären, charismatische Ausstrahlung zu fördern, bewusst oder unbewusst an den Tag legt. Über- oder untertreibt er diese Verhaltensweisen, überschreitet er die Grenze zum Stigma. Es gilt dabei, daß die Qualität zwischen dem Ausdruck des Führenden und dem kognitiven Eindruck bei den Geführten, nur partiell übereinstimmen muss.

Ein Stigma zu haben, bedeutet, jemand ist "in unerwünschter Weise anders, als wir es antizipiert hatten". Stigma ist in diesem Sinn gewissermaßen das dialektische Pendant zu Charisma, wo eine Person in "erwünschter" Weise anders erscheint, als es gemeinhin erwartet wird. Charisma geht so gesehen aus Stigma hervor beziehungsweise wurzelt in Selbststigmatisierung. An einem Beispiel des Impressions-Kontinuums von Führung wie in Abbildung 13 dargestellt soll soziale Revision und soziale Dramatisierung erklärt werden:

Abbildung 13: Impressionskontinuum nach Steyrer (1995)

teilnahmslos	gelassen	engagiert	leidenschaftlich	fanatisch
STIGMA	CHARISMA	CHARISMA	STIGMA	
soziale Revision		soziale Dramatisierung		

Ausgehend von prototypischen Attributen z.B. "engagiert" können durch graduelle Steigerung des Prototypischen die Merkmale "leidenschaftlich" desweiteren "fanatisch" resultieren, wobei "leidenschaftlich" als imponierendes Attribut (Charisma) im Grenzbereich zu "fanatisch" - als diskreditierendes Attribut (Stigma) - angesiedelt ist.

Soziale Dramatisierung beziehungsweise soziale Revision sind Akte der Selbstdarstellung eines Führenden. Individuen sind also nicht nur passiv sozialem Eindruck ausgesetzt, sondern steuern den antizipierten Einfluss, der auf sie ausgeübt wird, durch die Vermittlung einer bestimmten Ausdrucksqualität von sich selbst. Ein Führender, dessen Außenwirkung oder Selbstdarstellung in den Grenzbereichen liegt, hat daher stets einen Balanceakt zu vollziehen: Zu wenig der sozialen Dramatisierung beziehungsweise Revision heißt, dass er sich gegenüber der Masse seiner Konkurrenten nicht mehr abhebt. Ist die Inszenierung zu intensiv, kippt das Charisma in Stigma um.

II.2.5.2.5 Archetypen der Führung und Charisma

Neuberger (1990) systematisiert die einzelnen Attribute und definiert die polymorphen Erscheinungsbilder von Charisma mittels der "Archetypen" von Führung, die die eigentliche Grundlage für den allgemeinen Begriff "Führung" darstellen. Diese "Archetypen" sind nach den Bildern von "Vätern", "Helden", "Heilsbringern" und "Königen" strukturiert.

- **Der Vater** symbolisiert sowohl den despotischen Herrscher, der als "überlegen, stark, wissend, groß und übermächtig, stabil, sicher und verlässlich" gilt, als auch den infantilisierenden Wohltäter, der sich "verständnisvoll, verzeihend, wohlwollend, beschützend, sorgend" aber auch "streng, fordernd, strafend, bedrohend, dominierend und kastrierend" verhält.
- **Der Held** wird als eine Person beschrieben, die unbeirrbar und einsam ihren Weg geht, alle Feinde besiegt, somit Bewunderung und Anerkennung erhält und Unsterblichkeit erlangt.

- **Der Heilsbringer** wird als der "charismatische Erneuerer, der große Transformator und magische Verwandler des Bestehenden zum Besseren" gekennzeichnet.
- **Der König** zeichnet sich durch majestätische Erhabenheit, Ruhe, Weisheit und Introversion aus und bildet einen deutlichen Gegenpol zur Dynamik des juvenilen Helden.

Aus den prototypischen Attributen der Kategorie "Führer" lassen sich sieben Impressions-Dimensionen ableiten:

1. Dynamik (engagiert; entschlossen; durchsetzungsfähig)
2. Ich-Stärke (sicher, starker Charakter)
3. Bestimmtheit (zielorientiert, verantwortungsbewusst, aufgeschlossen)
4. Kommunikativität (kontaktfreudig, verbal geschickt, überzeugend)
5. Intellektualität (intelligent, informiert, ausgebildet)
6. Direktivität (organisiert, diszipliniert, gerecht)
7. Soziabilität (anteilnehmend, sorgend, einführend)

Versucht man die vier oben angeführten Archetypen der Führung mit Steyrers (1995) Impressions-Dimensionen zu verbinden, ergibt sich folgende hypothetische Struktur:

- **Der Held** (heroisches Charisma): Dieser zeichnet sich besonders durch Grenzmerkmale im Bereich Dynamik (Härte, Anspannung), Ich-Stärke (phallischer Exhibitionismus) und Bestimmtheit (Offenheit) aus.
- **Der Heilsbringer** (missionarisches Charisma): Dieser ist primär mit Grenzmerkmalen im Bereich Bestimmtheit (Geschlossenheit), Kommunikationsfähigkeit (Extraversion, Suggestion), eventuell auch Dynamik (Härte, Anspannung), Ich-Stärke (phallischer Exhibitionismus) und Direktivität (Reglementierung) ausgestattet.
- **Der Vater** (paternalistisches Charisma): Die Figur des Vaters ist insbesondere durch die Dimensionen Soziabilität (Anteilnahme, Regressionsförderung), Direktivität (Reglementierung) und Ich-Stärke (phallischer Exhibitionismus) charakterisiert.
- **Der König** (majestätisches Charisma): Der Typus des Königs manifestiert sich in den Dimensionen Dynamik (Weichheit, Entspannung), Ich-Stärke (phallische Diskretion), Kommunikativität (Introversion) und Intellektualität (rechts-hemisphärische Spezialisierung).

II.2.5.3. Automatische Informationsverarbeitung bei der Wahrnehmung von Führung und Charisma

Auch automatische, beziehungsweise kontrollierte Informationsverarbeitung hat Einfluss auf die Wahrnehmung von Führung und Charisma: Automatische Informationsverarbeitung wird vor allem dann in Anspruch genommen, wenn wenig Zeit, wenig Aufmerksamkeit und wenig Information vorhanden ist. Sie erlaubt eine Zuordnung, die wenig Anstrengung erfordert und nicht bewusst kontrolliert wird.

Bei der Wahrnehmung von Charisma im Kontext einer automatischen Informationsverarbeitung können folgende Annahmen getroffen werden:

- Grenzverhalten fällt aufgrund seiner Extremität auf, unterliegt deshalb weniger der Selektion und dominiert den Erkennungsprozess bei der Wahrnehmung.
- Es kommt im Rahmen der Entkodierung und Abspeicherung zu keiner Akkomodation an die allgemeine Kategorie Führer. Es wird vielmehr das Exzeptionell/Exemplarische der Stimuluspersion akzentuiert.
- Performance-Cue-Effekte (In bestimmten Situationen neigen Beobachter dazu, die Leistungen eines Führers positiver im Sinne sozialer Erwünschtheit zu beurteilen) lassen sowohl die qualitative als auch die quantitative Extremität des Verhaltens größer erscheinen als sie tatsächlich sind.
- Solange Grenzverhalten mit einem positiven Performance-Niveau in Verbindung gebracht wird, gibt es Anlass zur Zuschreibung von Charisma. Grenzverhalten fällt hingegen im Fall einer funktional negativen Bewertung einer Stigmatisierung anheim.

II.2.5.4. Kontrollierte Informationsverarbeitung bei der Wahrnehmung von Führung und Charisma

Kontrollierte Informationsverarbeitung tritt nur dann auf, wenn Urteilende und die führende Stimuluspersion in einer direkten Führungsbeziehung zueinander stehen und daher entweder über ausreichende Informationen für eine kontrollierte Verarbeitung verfügen und/oder die Motivation dazu vorhanden ist. Weiters sind in diesem Zusammenhang für die Wahrnehmung von Charisma neben der Konsistenz

im Hinblick auf Zeit, Ort und interpersonelle Übereinstimmung, soziale Erwünschtheit, persönliche Betroffenheit und Zielkompatibilität ausschlaggebend.

Für die Wahrnehmung von Charisma im Kontext der kontrollierten Informationsverarbeitung können die nachfolgenden Annahmen getroffen werden:

1. Je konsistenter und/oder je erwünschter das Grenzverhalten ist, desto eher wird Charisma zugeschrieben.
2. Zielkompatibilität und/oder positive Folgen (persönliche Betroffenheit) lassen das Handeln als charismatisch erscheinen; Zielinkompatibilität und/oder negative Folgen lassen das Handeln als stigmatisch erscheinen.

Aus diesen beiden Annahmen lässt sich auch erklären, warum Führungskräfte, die Grenzverhalten demonstrieren, Urteilende sehr häufig in zwei Lager polarisieren, in Adoranten (Zielkompatibilität und/oder positive Folgen) und Opponenten (Zielinkompatibilität und/oder negative Folgen).

3. Je größer das Spektrum der Handlungsalternativen und je größer der vermutete Effekt des Verhaltens auf die Wirkung ist, desto eher wird Charisma zugeschrieben.

II.2.5.5. Charisma und Gehorsam. Ein Risikoerkenntnis-Ansatz

Turners Aufsatz zum Thema Charisma und Gehorsam (1995) unterbreitet ein neues Modell des Charakters von Charisma, welches diesen Anforderungen gerecht wird. Der Führer wird als eine Person angesehen, die die Wahl einer neuen Vision von (Handlungs-) Risiken und Möglichkeiten offeriert und durch seine Führung die Realisierbarkeit dieser Vision durch Unterordnung als evident erscheinen lässt. Sowohl Führer als auch Geführte haben bestimmte - kulturspezifische - Vorstellungen von Führung. Wenn das Führungsverhalten mit diesen Erwartungen spekuliert und alles daran setzt, diese positiv zu erfüllen, bezeichnet Turner (1995) das Charisma als "unecht", weil es ausschließlich auf zu erwartenden Reaktionen basiert. Ein echter charismatischer Führer muss sowohl Prüfungen akzeptieren und bestehen, als auch dafür sorgen, dass die Geführten unter seiner Führung nicht leiden, sondern aus seiner Führung Nutzen ziehen, auch wenn diese Vorteile immaterieller Natur sind.

Die Erwartungen einer gegebenen Zielgruppe sind nicht unbegrenzt formbar. Aber sie können durch die Worte und Handlungen des charismatischen Führers geformt

werden. Die Beziehung ist grundsätzlich vertraglicher Natur, aber offen in dem Sinne, dass der Führer die Bedingungen durch neue Erwartungen und Unterbreitung neuer Tests und Vorteile verändern kann. Der Zyklus des Charismas ist der Zyklus von Erwartungen, der Tests hervorbringt und Vorteile erzeugt und damit weiteres Charisma erzeugt.

Vollbringt der Führer eine Tat, die bisher als unmöglich oder höchst gefährlich angesehen wurde, ändert er die Bewertung von Möglichkeiten und Risiken. Er eröffnet neue Aspekte, die allerdings nur durch ihn selbst realisiert werden können. Durch die Unterwerfung können diese Möglichkeiten mit geringerem Risiko wahrgenommen werden. Somit sind alle Bedingungen für eine charismatische Autorität gegeben. Der irrationale Akt des Gehorsams jenseits des Eigennutzes, der durch vorherig akzeptierte Risikoparameter definiert wird, ist jedoch rational, falls der Mensch, dem man sich zu unterwerfen beschlossen hat, die Risikoparameter geändert hat. Der Führer wird als die Person wahrgenommen, die in einer Weise handeln kann, von der früher geglaubt wurde, man könnte es nicht, ohne unerträgliche Risiken einzugehen. In dem Fall, in dem die Risiken mit dem speziellen Führer geringer werden, ist die rational getroffenen Wahl die Unterwerfung.

Der charismatische Führer im Geschäftsleben hat eine Vision, die die Erwartungen des Publikums über Risiken ändert. Seine Taten verwandeln Teile des Publikums in Anhänger, die akzeptieren, dass die neue Vision nur durch Gehorsam verwirklicht werden kann. Der Geführte übernimmt neue Risiken zugunsten einer Person, an die er glaubt.

Während "Charisma" - wie die anderen, oben erwähnten Begriffe "Führung" beeinflussen, gibt es eine Reihe von anderen Bezeichnungen, die in der Literatur und im alltäglichen Sprachgebrauch oft als Synonyme für Führungsverhalten verwendet werden. Der Mangel an Definitionen dieser - vor allem in der Führungsforschung häufig gebrauchten - Begriffe kann zu Missverständnissen oder Fehlinformation führen. Im folgenden wird versucht, "Führung" von Begriffen wie "Autorität", "Einfluss" und "Herrschaft" abzugrenzen.

II.3. Artverwandte Begriffe

II.3.1 Autorität

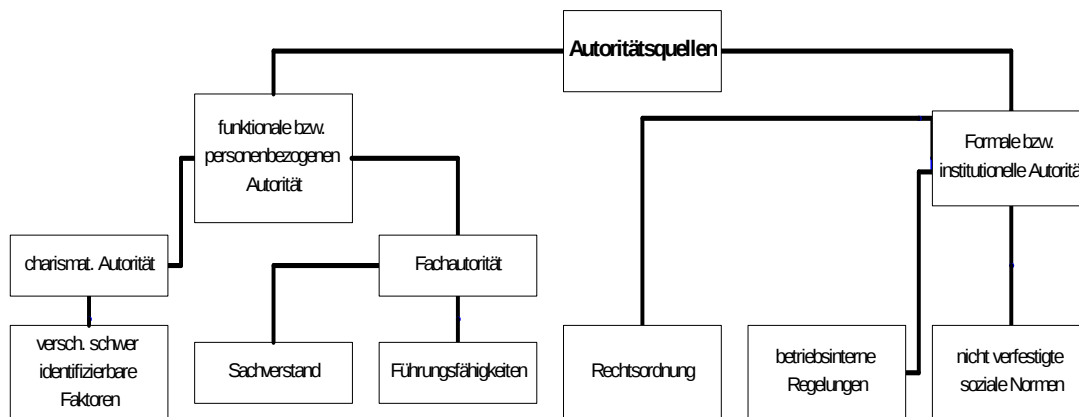
Der Begriff Autorität hat seinen Ursprung im lateinischen “auctor” (Urheber, Schöpfer, Förderer, verantwortlicher Ratgeber). Autorität kann personen- oder sachbezogen sein oder kann sich auch auf bestimmte Positionen oder Ämter erstrecken, die hierarchisch organisiert sind. Das Ziel einer Erziehung, die den Anspruch erhebt, Entwicklung genannt zu werden, ist der selbständige Mensch, der fähig ist, in eigener Verantwortung aus dem vernünftigen universalistischen Gewissen heraus das Gute hinter Autoritäten zu erkennen und zu tun (Hörmann, 1978).

Autorität ist anerkannte, geachtete Macht, die zugleich bewundert und gefürchtet wird, sie ist ein *“personales Verhältnis der Unterordnung, das auf Anerkennung beruht und das nur dann Objektivität erlangt, wenn eine genuine soziale Distanz nicht unterschritten wird und die Werte, die die Autorität verkörpert, nicht desavouiert werden”* (Sofsky und Paris 1991, S. 14).

Unter Autorität ist eine soziale Beziehung zu verstehen. Sie entwickelt sich in einem dynamischen Prozess von ineinandergreifenden Handlungen und gegenseitig abhängigen Beziehungsdefinitionen: Autorität entsteht, sie wird gestaltet von jenen, die einen anderen zur Autorität machen.

Rühli (1977) unterscheidet Autorität nach formaler/institutionsbezogener Autorität und funktionaler/personenbezogener Autorität. Die folgende Grafik zeigt die Autoritätsformen bezogen auf die unterschiedlichen Autoritätsquellen.

Abbildung 14: Autoritätsformen nach Rühli (1977, S. 735)



II.3.1.1. Charisma als Autoritätstypus in Organisationen

Entscheidungen werden von charismatischen Führern in Organisationen allein getroffen, partizipative Elemente sind ihnen fremd. Diese, sich aus einer unüberwindbaren Distanz ergebende Einsamkeit behält stets ein Moment des Rätselhaften, Geheimnisvollen, etwas, das gerade nicht erklärt werden kann (Moscovici 1984).

Entscheidungen werden jedoch nicht nur allein getroffen, sie fallen abrupt, überraschend und damit konform mit dem Bild des Außergewöhnlichen, Einzigartigen. Bürokratische Standardisierung und Rechenhaftigkeit sind Entscheidungen von Charismatikern fremd. Wo die Organisation eine nachvollziehbare, verfahrensge-regelte Entscheidungsautomatik verlangt, *„steht hier der letztlich kontingente, persönliche Entschluss“* (Sofsky und Paris 1991, S. 69).

II.3.1.2. Autorität und Gehorsam

Gehorsam gegenüber einer Person, einer Institution oder Macht ist heteronomer Gehorsam und setzt daher Unterwerfung, den Verzicht der eigenen Autonomie voraus. Gehorcht man hingegen der eigenen Vernunft und Überzeugung, so han-

delt man autonom. Dies ist kein Akt der Unterwerfung, sondern ein Akt der Bejahung. Ungehorsam ist ebenso nicht der Ungehorsam des puren Rebellen, der deshalb nicht gehorcht, weil er dem Leben gegenüber keine andere Verpflichtung fühlt, als "nein" zu sagen. Dieser rebellische Ungehorsam ist ebenso blind und verwerflich wie der konformistische Gehorsam, der unfähig ist, "nein" zu sagen. Es geht um den Menschen, der "nein" sagen kann, weil er sein Gewissen und seine vernünftigen Grundsätze bejaht. Er setzt sich nicht gegen, sondern für etwas ein (Fromm 1981).

II.3.2. Einfluss

Macht wird als grundsätzliche Möglichkeit, Einfluss auszuüben gesehen. Einfluss ist das Resultat oder der Ausdruck von Macht. Wenn die Handlung einer Person die Handlung oder Einstellung einer anderen Person verändert, spricht man von Einfluss. Wichtig ist, daß hier kein direkter Druck oder Zwang ausgeübt wird. Einfluss basiert immer auf Freiwilligkeit, während bei Macht Handlungen einer Person direkt hervorgerufen werden. Macht über jemanden zu haben, wird häufig mit der Ausübung von Zwang oder Druck in Verbindung gebracht. Einfluss können Einzelpersonen, Gruppen oder auch Normen ausüben, der Einfluss manifestiert sich in einer Änderung von Verhalten, Meinungen oder Werten beim Beeinflussten (Wunderer und Grunwald, 1980).

II.3.3. Herrschaft

Herrschaft beinhaltet stets auch Macht, während Macht nicht unbedingt an Herrschaft gebunden sein muss. Ein Herrscher kann davon ausgehen, dass seine Befehle von den Untergebenen (Beherrschten) ausgeführt werden. Er ist sich des Gehorsams sicher.

Weber (1966) unterscheidet zwischen legitimen und illegitimen Herrschern. Legitime Herrschaftsansprüche gliedert er wie folgt:

1. Legale Herrschaft aufgrund einer Satzung (bürokratische Herrschaft der Gegenwart)
2. Traditionelle Herrschaft aufgrund von Glauben und Tradition (patriarchalische Herrschaft)
3. Charismatische Herrschaft aufgrund von emotionaler Hingabe an eine Person mit herausragenden Eigenschaften. Weber bezeichnet den charismatischen Herrscher als Führer.

Für Aschauer (1970, S. 26) baut Herrschaft auf den Gehorsam der Untergebenen auf, während Führung auf einem freiwilligen Übereinkommen zwischen Führer und Geführten basiert.

II.4. Zusammenfassung

Der theoretische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit Führungskonzepten. Die Ausführungen beginnen mit einer Definition der Begriffe „Führungsperson“ und „Führung“. Eine Kerndefinition beschreibt eine Führungsperson als einen Menschen der versucht, andere Personen oder eine soziale Gruppe zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zu veranlassen. Im weiteren wird auf die Geschichte der Führung von Platon bis zum ausgehenden zwanzigsten Jahrhundert eingegangen.

Der Kernbereich dieser Arbeit setzt sich aus einem Überblick über die wichtigsten Führungskonzepte zusammen. Um die Frage nach dem Führungserfolg genauer beantworten zu können, wurden zahlreiche Führungserfolgsmodelle entwickelt. Diese können grundsätzlich in universelle und situative Theorien unterschieden werden. Das wesentliche Merkmal universeller Führungstheorien ist die Annahme, daß es einen besten Weg gibt, der auf alle Situationen anwendbar ist. Situative Theorien besagen im Gegensatz dazu, dass es keinen einzig richtigen Weg gibt, sondern dass die Führungsperson, ihr Verhalten, die Situation und die Geführten zueinander passen müssen, um erfolgreich zu sein. Es lassen sich universelle und

situative Eigenschaftstheorien und universelle und situative Verhaltenstheorien unterscheiden. Eigenschaftstheorien binden eine erfolgreiche Führung an die Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften des Führers, während Verhaltenstheorien davon ausgehen, dass das Verhalten der Führungsperson Einfluss auf den Führungserfolg hat. Die universellen Eigenschaftstheorien gehen davon aus, dass Führung durch besondere Eigenschaften der Führungsperson erfolgreich ist. Diese Eigenschaften wirken unabhängig von Situationen, Gruppen und Aufgaben und sind somit universell gültig. Im Unterschied dazu besagen die situativen Eigenschaftstheorien, dass es keine „guten“ und „schlechten“ Führungspersonen gibt, sondern nur Führungspersönlichkeiten, die in einer Situation entweder effizient oder ineffizient handeln.

Universelle Verhaltenstheorien gehen von einem optimalen Führungsstil aus, der in allen Situationen erfolgreich ausgeführt werden kann. Das Verhalten der Führungskraft ist im besten Fall zeitlich überdauernd und auf bestimmte Situationen bezogen konsistent. Dieses Verhalten wird bei den situativen Verhaltenstheorien von der Aufgabe, der Gruppe oder der Situation gesehen. Es wird versucht, ein optimales Führungsverhalten in verschiedenen situativen Gegebenheiten zu definieren.

Trotz dieser verschiedenen theoretischen Ansätze fällt es selbst Führungskräften schwer, Führung zu definieren. Ein Grund dafür ist, dass moderne Phänomene mit veralteten Annahmen erklärt werden. Diese Annahmen lassen sich vor allem auf moderne Anforderungen an Führungskräfte (wie zum Beispiel Führung durch remote management und virtuelle Teams) in der heutigen Industriegesellschaft nicht anwenden. Es ist des Weiteren für eine internationale Führungspersönlichkeit wichtig sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie sich die Herkunft aus einer anderen Kultur auf Menschen, Teams und Organisationen auswirken. Weiters muss eine Unterscheidung zwischen dem Manager und der Führungskraft getroffen werden. Der Manager hat als Hauptaufgabe die Erhaltung der Stabilität und den Schutz des Systems. Die Führungspersönlichkeit ruft Veränderungen hervor und schafft neue Aktionsmuster. Im Change Management muss eine Führungs-

person sich mit den Fragen auseinandersetzen, welches Rollenverständnis ein internationaler leader braucht oder wie man effizient im internationalen Umfeld kommuniziert. Desweiteren welche Ressourcen er auswählen muss, um ein Team erfolgreich zu machen. Er muss fähig sein, sich als Prozessbegleiter optimal einzusetzen und eine hohe Bereitschaft zeigen, Konflikte lösen zu wollen und dabei vielfältige Interessen schätzen lernen. Um diese Aufgaben besser wahrnehmen zu können, schulen große Unternehmen ihr Führungspersonal in Führungs- und Managementlehrgängen. Eine weitere Entwicklung in den letzten Jahrzehnten ist die Übernahme von Führungspositionen von Frauen und die Veränderung der demographischen Zusammensetzung des Arbeitskräftepotentials. Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeiterinnen, die von Mentorinnen gefördert werden, leichter Karriere machen, höhere Gehälter beziehen und allgemein zufriedener sind.

Das Kapitel „Determinanten der Führung“ untersucht Führung beeinflussende Faktoren wie Motivation, Macht, Gehorsam und Charisma. Zur Motivation der Mitarbeiter bedarf es der Motivatoren. Sind diese nicht gegeben, bewirkt das zwar keine große Unzufriedenheit, aber die Mitarbeiter sind damit auch nicht motiviert. Die Theorien der Leistungsmotivation zeichnen sich aus durch eine kognitive Sichtweise, Abkehr von hedonistischen Motivationsmodellen und Hinwendung zum Informationsaspekt und einer Abkehr von globalen Eigenschafts- und Situationskonzepten. Die Macht, die ein Vorgesetzter ausüben kann, setzt sich zusammen aus der Macht, Informationen an die Geführten weiterzugeben, seiner Möglichkeit zu belohnen oder zu bestrafen, seiner Funktion als Identifikationsfigur, aus seiner größeren Kompetenz, seiner Legitimation als Vorgesetzter durch die hierarchische Struktur.

Gehorsam gehört zu den Grundstrukturen menschlichen Zusammenlebens. Die meisten westlichen Kulturen haben individuelle Handlungsfreiheit und Verantwortlichkeit zu Grundwerten erkoren und folglich betrachten sie Gehorsam als etwas, das nicht immer wünschenswert ist. Dabei ist jedoch zwischen destruktivem Gehorsam, der Menschen zu monströsen Taten nur aufgrund der Weisung von Autoritäten bringt und dem konstruktiven Gehorsam, der sich in der westlichen Indust-

riegesellschaft im Bild des bürokratischen Menschen widerspiegelt. Er unterscheidet Berufsleben, in dem er Folgebereitschaft gegenüber dem Vorgesetzten zeigt, um sein berufliches Fortkommen zu sichern und seinem Privatleben, in dem er sich durch ein hedonistisches Leben belohnt, um die Unannehmlichkeiten des beruflichen Erfolgstrebens zu kompensieren.

Die Charismatheorie von House (1977, zitiert in Yukl, 1989) besagt, dass sich charismatische Führung durch ein Set von überprüfbaren Aussagen erklären lässt. Es wird erklärt, wie sich charismatische Menschen verhalten, sich von anderen unterscheiden und unter welchen Umständen sich charismatische Führer am ehesten zeigen. Die Theorie von Conger und Kanungo (1988, zitiert in Yukl, 1989) basiert auf der Annahme, dass Charisma ein Attributionsphänomen ist. Der Führungskraft werden bestimmte charismatische Fähigkeiten aufgrund von Beobachtung ihres Verhaltens zugeschrieben. Webers Charismatheorie ist eine Bearbeitung des theologischen Konzepts von Charisma. Das Erklärungsmodell über die Wahrnehmung von Charisma nach Steyrer (1995) versucht zu klären, welche Erfahrungen den Urteilenden zur Zuschreibung von Charisma veranlassen. Neuberger (1990) definiert die polymorphen Erscheinungsbilder von Charisma mit den Archetypen „Väter“, „Helden“, „Heilsbringer“ und „Könige“. Wenn zu wenig Zeit, Aufmerksamkeit und zu wenige Informationen vorhanden sind, wird die Wahrnehmung von Führung und Charisma von automatischer Informationsverarbeitung beeinflusst. Wenn die urteilende Person mit der Führungskraft in einer direkten Führungsbeziehung steht tritt kontrollierte Informationsverarbeitung auf, da entweder ausreichende Informationen oder die Motivation dafür vorhanden ist. Mit den kulturspezifischen Vorstellungen von Führung und Charisma beschäftigt sich Turner (1995).

Das Kapitel „artverwandte Begriffe“ behandelt die Begriffe Autorität, Einfluss und Herrschaft. Autorität ist anerkannte, geachtete Macht, die zugleich bewundert und gefürchtet wird, während Einfluss das Resultat oder der Ausdruck von Macht ist. Wenn die Handlung einer Person die Handlung oder Einstellung einer anderen Person ohne direkten Druck oder Zwang verändert, spricht man von Einfluss. Herrschaft beinhaltet stets auch Macht. Ein Herrscher geht davon aus, dass seine

Befehle von den Untergebenen ausgeführt werden, und er ist sich des Gehorsams sicher.

Die verschiedenen Theorien und Modelle geben einen Einblick in die komplexen Führungsprozesse in Organisationen. Es ist aber schwierig, den Einfluss der einzelnen Faktoren zu bestimmen und die Funktion der Moderatorvariablen - ob sie nun persönlicher, organisationeller oder personeller Natur sind - klar zu erkennen. Für zukünftige Forschungsarbeit ist die Analyse des sich verändernden Arbeitsmarktes von Bedeutung. Neue Formen der Beschäftigung wie Telearbeit, vermehrte Außendienste und Job-Sharing erfordern neue Herangehensweise an das Thema "Führung" und machen einen veränderten Blickwinkel auf das Verhältnis Führer-Geführte notwendig. Unternehmen werden in Zukunft immer stärker mit räumlich entfernt arbeitenden Teams konfrontiert werden. Das ist nicht nur eine Herausforderung für Führungskräfte, sondern auch für die Mitarbeiter. Ihre sprachlichen und kulturellen Probleme treten dadurch stärker zutage.

III. Empirischer Teil

Der empirische Teil meiner Arbeit bezieht sich auf die, im Theorieteil behandelten "Eigenschaftstheorien", die einer Führungsperson gewisse angeborene und/oder erworbene Eigenschaften zuschreiben. Die zu prüfende Hypothese und Ergebnisse der Überprüfung sind nicht der Hauptteil dieser Diplomarbeit, sondern sollen zeigen, dass Personen unterschiedlichen Alters und Geschlechts Führungskräften unterschiedliche Eigenschaften zuschreiben. Ziel der Untersuchung war es, Unterschiede bei der Bewertung und der Nennung von Führungseigenschaften bei Männern und Frauen und jüngeren und älteren Menschen zu finden. Aus diesen Überlegungen ergaben sich für die empirische Arbeit folgende Fragestellungen:

III.1. Fragestellungen

III.1.1. Erste Fragestellung

Erachten Frauen und Männer, ältere und jüngere Personen jeweils unterschiedliche Eigenschaften als wichtig für die Rolle einer Führungspersönlichkeit?

Männer und Frauen sehen die 38 Eigenschaften im Fragebogen (Anhang 1, Frage H) als unterschiedlich wichtig für Führungserfolg an. Das bedeutet, sie empfinden unterschiedliche Eigenschaften als wichtig, beziehungsweise sogar schädlich für eine Führungspersönlichkeit.

Ebenso unterscheiden sich jüngere und ältere Personen in der Bewertung der Wichtigkeit dieser Führungseigenschaften.

III.1.2. Zweite Fragestellung

Wählen Männer und Frauen, ältere und jüngere Menschen unterschiedliche Kategorien zur Beschreibung wichtiger Führungseigenschaften, wie zum Beispiel Entscheidungsfreudigkeit?

III.2. Methode

III.2.1. Untersuchungsteilnehmer

An der empirischen Untersuchung nahmen 103 Personen teil. Davon sind 53 Personen weiblich (= 51.5%) und 50 Personen männlich (= 48.5%).

Das Alter der Personen liegt im Durchschnitt bei 38.7 Jahren (Mittelwert) und reicht von 19 Jahren (jüngste Person) bis 74 Jahren (älteste Person). Die eine Hälfte der Stichprobe ist 36 Jahre alt (Median) oder jünger und die andere Hälfte ist älter als 36 Jahre. Die Standardabweichung beträgt 12.2. Die genaue Darstellung der demographischen Daten ist in Tabelle 8 ersichtlich.

Tabelle 8: Demographische Daten der Untersuchung

Variable		Altersgruppe von 19 bis 36 Jahre (jung)		Altersgruppe von 37 bis 74 Jahre (alt)		absolute Häufigkeit	Prozent- werte
Geschlecht	Männer	23	44,2 %	27	52,9 %	50	48,5 %
	Frauen	29	55,8 %	24	47,1 %	53	51,5 %
Alter gesamt		52	100,0 %	51	100,0 %	103	100,0 %

III.2.2. Fragebogen

Den Untersuchungsteilnehmern wurde ein selbsterstellter Fragebogen mit offenen Fragen und einer Eigenschaftswörterliste, die mit Führungspersönlichkeiten in Verbindung gebracht werden können, vorgelegt. Der genaue Aufbau des Fragebogens ist dem Anhang 1 zu entnehmen. Die Fragen und die verwendeten Methoden sind in Tabelle 9 dargestellt. Es wurden zur Hypothesenprüfung zwei von sieben offenen Fragen herangezogen. Die anderen Fragen wurden nicht näher betrachtet.

Tabelle 9: Struktur des Fragebogens

Fragebogenteile	Inhalt	Fragetechnik
Demographische Daten	Alter/Ausbildung/Nationalität/ Geschlecht	
Frage 1:	Über welche Eigenschaften muss Ihrer Meinung nach eine Führungspersönlichkeit verfügen?	Offene Frage - mehrere Nennungen (Assoziationen)
Frage 2:	In der folgenden Liste finden Sie Eigenschaften, die mit einer Führungspersönlichkeit in Verbindung gebracht werden können. Bitte vergeben Sie Noten, je nach der Wichtigkeit die diese Eigenschaft für sie hat.	38 Eigenschaften werden anhand einer Skala von 1-5 bewertet. 1 (sehr wichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit), 2 (wichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit), 3 (unwichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit), 4 (schädlich für die Rolle als Führungspersönlichkeit) 5 (sehr schädlich für die Rolle als Führungspersönlichkeit).

III.2.3. Durchführung der Untersuchung

Die Untersuchung wurde im Zeitraum von Juni 1996 bis Dezember 1997 in Wien durchgeführt. Die Untersuchungsteilnehmer erhielten den Fragebogen direkt von der Versuchsleiterin und gaben ihn wieder an sie zurück.

Der Fragebogen ist so gestaltet, dass die Teilnehmer ihn selbständig ausfüllen können. Die Bearbeitung des gesamten Fragebogens dauerte etwa 20 bis 30 Minuten. Es wurden etwa 110 Fragebögen ausgegeben. Von den retournierten 103 Fragebögen waren alle vollständig ausgefüllt und für die Datenanalyse geeignet.

III.2.4. Verwendete statistische Verfahren

Die statistische Auswertung erfolgte mit dem Programm SPSS/PC+ (Version 6.0). Die folgenden Verfahren beruhen auf Bühl und Zöfel (1996), Kaiser (1974) und Brosius und Brosius (1995). Die Grunddaten wurden in eine Excel - Datei (Version 5.0) eingegeben. Zur Erstellung der Grafiken kommt ebenfalls dieses Programm zur Anwendung.

III.2.4.1. Multivariate Varianzanalyse

Nach Bühl (1996) stellt die Varianzanalyse eines der am häufigsten angewandten statistischen Verfahren zur Analyse von Daten dar. Eine multivariate Varianzanalyse ermöglicht das Einbeziehen von mehreren unabhängigen Variablen in eine Untersuchung. Sie ist verwandt mit den Mittelwertsvergleichen durch t-Tests. Der Vergleich von Mittelwerten basiert bei der Varianzanalyse auf der Zerlegung der Gesamtvarianz der auftretenden Werte.

III.2.4.2. Faktorenanalyse

Ausgangspunkt einer Faktorenanalyse ist eine Vielzahl von Variablen, von denen a priori nicht bekannt ist, ob und in welcher Weise sie etwas miteinander zu tun haben. Mit der Faktorenanalyse soll ermittelt werden, ob unter den untersuchten Variablen solche Gruppen von Variablen vorhanden sind, hinter denen jeweils eine komplexe "Hintergrundvariable" wie zum Beispiel "Eigenschaften eine Führungskraft" steht. Solche "Hintergrundvariablen" werden im Rahmen einer Faktorenanalyse "Faktoren" genannt. Es ist das Ziel, den hohen Grad von Komplexität, der durch eine Vielzahl von Variablen dargestellt wird, durch die Reduktion der Variablen auf eine kleinere Anzahl von Faktoren, interpretierbar zu machen.

III.2.4.3. Korrespondenzanalyse

Die Korrespondenzanalyse ist ein statistisches Verfahren zur Analyse von Kontingenztafeln. Es wird durch dieses Verfahren möglich, Häufigkeitstabellen, die aufgrund von qualitativen Daten zustande kommen darzustellen und statistisch zu interpretieren. Sie ist in erster Linie eine graphische Methode, deren Vorteil darin besteht, daß eine visuelle Darstellung der Zusammenhänge leichter aufgefasst werden kann als eine reine Zahlenmatrix.

III.3. Ergebnisse

Es wurden für die Prüfung der Fragestellungen unterschiedliche statistische Verfahren angewandt. Die Bewertung der Eigenschaften über das Geschlecht und das Alter wurde über eine multivariate Varianzanalyse errechnet. Weiters wurde über die 38 Eigenschaftswörter eine Faktorenanalyse berechnet. Für die, durch die offenen Antworten gewonnenen Führungseigenschaften wurde eine Korrespondenzanalyse gerechnet. Das Signifikanzniveau aller signifikanten Ergebnisse liegt bei einem Wert von $\alpha = 0.05$.

Die zu prüfende Fragestellung lautete: Erachten Frauen und Männer, ältere und jüngere Personen jeweils unterschiedliche Eigenschaften als wichtig für die Rolle einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit?

Zur Analyse dieser Fragestellung wurden die Fragen A und H des Fragebogens (siehe Anhang 1) herangezogen. Die Eigenschaftswörter der Frage H des Fragebogens wurden auf der Basis der Führungsliteratur zusammengestellt. Die Versuchspersonen bewerteten die, in Tabelle 9 aufgelisteten Eigenschaften auf einem Kontinuum von 1 (sehr wichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit), 2 (wichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit), 3 (unwichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit), 4 (schädlich für die Rolle als Führungspersönlichkeit) bis 5 (sehr schädlich für die Rolle als Führungspersönlichkeit). Zur Analyse wurde zuerst eine Faktorenanalyse über die Eigenschaften gerechnet. Anschließend wurde eine multivariate Varianzanalyse angewandt.

Tabelle 10: Eigenschaftswörterliste des Fragebogens

aggressiv	fordernd	pedantisch
ästhetisch ansprechend	gepflegt	sarkastisch
autoritär	gespannt	sensibel
bedrohlich	gleichberechtigt	suspekt
beharrlich	höflich	sympathisch
charismatisch	humorvoll	tolerant
charmant	interessiert	verlässlich
demokratisch	kompetent	vertrauenswürdig
dominant	kontrolliert	weltfremd
dynamisch	kooperativ	weltverdrossen
effizient	langweilig	zwanghaft
eloquent	motiviert	zynisch
entspannt	offen	

III.3.1. Bildung der Faktoren “teamorientierte Führungspersönlichkeit” und “ergebnisorientierte Führungspersönlichkeit”

Die 38 Eigenschaftswörter, die von den Untersuchungsteilnehmern von eins bis fünf beurteilt wurden (1 = sehr wichtig bis 5 = sehr schädlich für die Rolle als Führungspersönlichkeit), wurden mittels Hauptachsenzerlegung der Faktorenanalyse mit anschließender Varimax Rotation reduziert. Fehlende Werte wurden dabei durch die Mittelwerte der jeweiligen Variable ersetzt. Insgesamt wurden 12 Faktoren gefunden, deren Eigenwert größer als 1 war.

Um die Anzahl der Faktoren weiter zu reduzieren wurde ein Faktor Screen Plot Test durchgeführt. Dieser zeigte den größten Abfall der erklärten Varianz zwischen dem zweiten und dem dritten Faktor an, sodass die Festlegung der Faktorenanzahl auf zwei Faktoren am geeignetsten erschien. Der erste Faktor erklärt 14.8% und der zweite Faktor 7.6% der Varianz; beide Faktoren zusammen können somit 22.4% der Varianz erklären.

Der Faktor 1 wird durch folgende 15 Eigenschaftswörter gebildet, geordnet nach der Höhe ihrer Ladungen (a): sympathisch (a= .62) bis bedrohlich (a= .42). “Bedrohlich” wurde daher umgepolt und umbenannt in “nicht bedrohlich”. Da diese Eigenschaften an eine Führungspersönlichkeit erinnern, für die eine gemeinsame Zielsetzung und eine kollektive kreative und prozesshafte Lösungsfindung und Umsetzung wichtiger sind als eine dominante Führung und eine hierarchische Aufgabenverteilung, wurde der erste Faktor “teamorientiert” genannt.

Tabelle 11 veranschaulicht die Eigenschaftswörter, die Faktor eins ergeben, geordnet nach der Höhe ihrer Ladung.

Tabelle 11: Faktor 1

1. Sympathisch	6. Charmant	11. Motiviert
2. Tolerant	7. Offen	12. Gleichberechtigt
3. Humorvoll	8. Demokratisch	13. Sensibel
4. Höflich	9. Gepflegt	14. Charismatisch
5. Kooperativ	10. Verlässlich	15. Nicht bedrohlich

Der zweite Faktor wird durch folgende nach der Höhe ihrer Ladungen geordneten sechs Eigenschaftswörter gebildet (dominant = .52 bis kompetent = .33; suspekt wurde aufgrund der negativen Ladung umgepolt und umbenannt in nicht suspekt). Diese Eigenschaftswörter erinnern an eine Führungspersönlichkeit, die in erster Linie klare Ziele und deren rasche Umsetzung im Auge hat. Daher wurde der zweite Faktor "ergebnisorientiert" genannt. Die folgende Tabelle 12 zeigt die Eigenschaftswörter, die Faktor 2 beschreiben, geordnet nach der Höhe ihrer Ladungen.

Tabelle 12: Faktor 2

1. Dominant	4. Beharrlich
2. Fordernd	5. Effizient
3. Nicht suspekt	6. Kompetent

III.3.2. Teamorientierte Führungspersönlichkeit versus ergebnisorientierte Führungspersönlichkeit - ein Geschlechts- und Altersgruppenvergleich

Anhand der beiden Faktoren "teamorientierte Führungspersönlichkeit" (Faktor 1) und "ergebnisorientierte Führungspersönlichkeit" (Faktor 2) wurde zur Überprüfung der Hypothese eine multivariate Varianzanalyse durchgeführt. Die beiden Altersgruppen wurden anhand des Medians (= 36) gebildet. Somit zählen alle Personen zwischen 19 und 36 Jahren zu den Jüngeren der Stichprobe, die für die Auswertung mit "0" kodiert wurden und alle Personen zwischen 37 und 74 zu den Älteren, welche mit "1" kodiert wurden. Die Homogenität der Varianzen wurde mit dem Bartlett - Box Test überprüft und für den ersten Faktor auf dem Signifikanzniveau von $p > .01$ und für den zweiten Faktor auf den Signifikanzniveau von $p > .05$ bestätigt. Die Normalverteilung kann als gegeben angenommen werden.

Tabelle 12 zeigt, dass weder signifikante Geschlechtsunterschiede (Pillais, $F(2,98) = .94$; $p > .05$) noch signifikante Altersunterschiede (Pillais, $F(2,98) = 2.18$; $p > .05$) in der Zuordnung wichtiger Führungseigenschaften bestehen.

Für die Rolle einer Führungspersönlichkeit erachten jüngere Personen sowohl teamorientierte ($M = 1.77$) Eigenschaften als auch ergebnisorientierte ($M = 1.90$) Führungseigenschaften für ebenso wichtig wie ältere Personen ($M = 1.80$ und $M =$

1.74). Auch der Unterschied zwischen Frauen bezüglich der Zuordnung der Wichtigkeit der teamorientierten und ergebnisorientierten Eigenschaften ($M = 1.73$ und $M = 1.84$) und Männern ($M = 1.82$ und $M = 1.80$) schwankt nur zufällig. Tabelle 13 zeigt die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen bei Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD).

Tabelle 13: Vergleich der Geschlechts- und Altersgruppen

Gruppen	Teamorientierte Fp		Ergebnisorientierte Fp	
	M	SD	M	SD
Jüngere	1.77	.34	1.90	.41
Ältere	1.80	.40	1.74	.43
Weiblich	1.73	.31	1.84	.44
Männlich	1.82	.45	1.80	.41

Anmerkungen: Univariate F-Tests:

Alter, Faktor 1: $F(1,99) = .07$; $p > .05$

Alter, Faktor 2: $F(1,99) = 4.07$; $p > .05$

Geschlecht, Faktor 1: $F(1,99) = 1.66$; $p > .05$

Geschlecht, Faktor 2: $F(1,99) = .09$; $p > .05$

Die Werte reichen von 1 = sehr wichtig bis 5 = schädlich.

SD = Standardabweichung, M = Mittelwert

III.3.3. Geschlechts- und Altersunterschiede in der Beschreibung von Führung

Zur Analyse mittels Korrespondenzanalyse wurde folgende Frage des Fragebogens (Anhang 1) herangezogen: Über welche Eigenschaften muss Ihrer Meinung nach eine Führungspersönlichkeit verfügen?

Die Untersuchungsteilnehmer gaben in freier Form die Eigenschaftsworte an. Insgesamt wurden 582 Nennungen gemacht. Diese Nennungen wurden von zwei Personen in Kategorien eingeteilt. Es ergaben sich acht verschiedene Kategorien. Die gesamten Nennungen und die spezifischen Zuordnungen zu den Kategorien sind in Anhang 2 dargestellt. Bei der Überprüfung der Interraterreliabilität ergab sich eine Übereinstimmung von 76.8 Prozent der Kategorien. Aufgrund dieser Übereinstimmung wurde die ursprüngliche Kategorisierung beibehalten und die nicht eindeutig zuordenbare Wörter durch die Autorin den einzelnen Kategorien zugeordnet.

Tabelle 14 zeigt die acht Kategorien, die zur Korrespondenzanalyse herangezogen wurden und die Aufteilung der Nennungen, aufgeschlüsselt nach Alter und Geschlecht.

Tabelle 14: Häufigkeitstabelle der Korrespondenzanalyse

Kategorie	Männer/ jung	Männer/ alt	Frauen/ jung	Frauen/ alt
Kategorie 1: Besondere Führungseigenschaften	11	14	22	10
Kategorie 2: Mitarbeiterorientierung	24	30	34	19
Kategorie 3: Führungseigenschaften, die von anderen Personen zugesprochen werden	18	21	26	23
Kategorie 4: Typische Managereigenschaften	24	37	30	34
Kategorie 5: Eigenschaften der Person	19	20	31	28
Kategorie 6: Erlernbare Führungseigenschaften	4	2	3	6
Kategorie 7: Fachliche Führungseigenschaften	22	25	19	21
Kategorie 8: Negative Führungseigenschaften	1	2	1	1
gesamt	123	151	166	142

Die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse zeigen, dass sich Männer und Frauen hinsichtlich ihrer Zuordnung von Führungseigenschaften unterscheiden, ebenso wählen jüngere und ältere Menschen andere Kategorien zur Beschreibung von Führung. Junge Frauen nennen insgesamt wesentlich mehr Führungseigenschaften als junge Männer. Fachliche Führungseigenschaften und erlernbare Führungseigenschaften werden von jungen Männern etwas häufiger genannt als von jungen Frauen. Ältere Personen nennen typische Managereigenschaften etwas häufiger als jüngere Personen. Erlernbare Führungseigenschaften und negative Führungseigenschaften werden von allen vier Gruppen kaum genannt. Dies wird in der folgenden Abbildung 15 noch einmal veranschaulicht.

Abbildung 15: Grafische Darstellung der genannten Führungseigenschaften

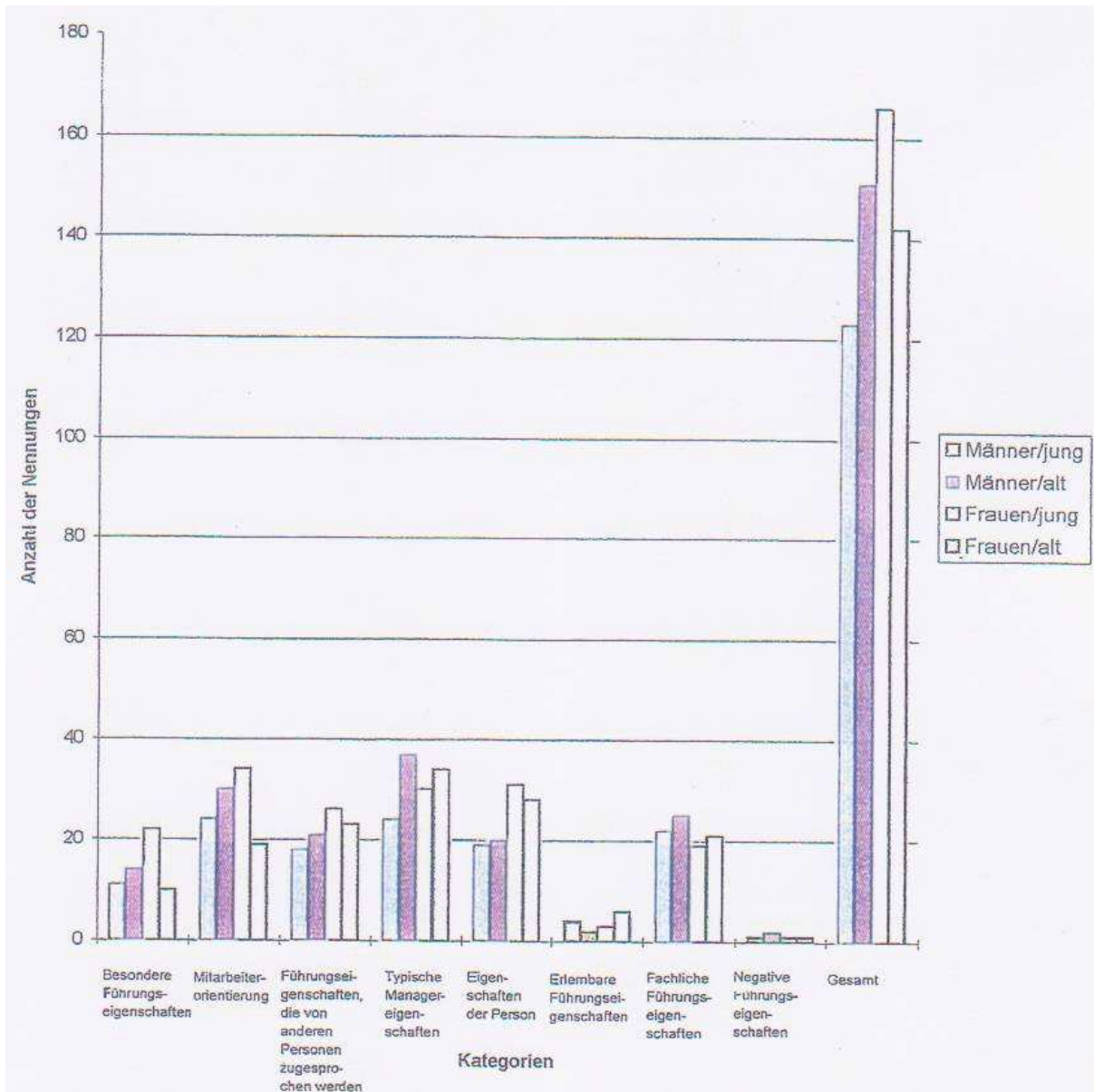


Abbildung 16 zeigt eine grafische Darstellung der Korrespondenzanalyse, aus der erkennbar ist, dass Männer eher Kategorien wie “negative Führungseigenschaften” und “typische Managereigenschaften” nennen, während Frauen eher “Mitarbeiterorientierung” und “Eigenschaften der Person” angeben. Die Dimension 1 kann als Altersdimension bezeichnet werden, denn sie trennt zwischen jungen und älteren Personen. Die Dimension 2 zeigt ein Kontinuum von Eigenschaften, die von “Führungseigenschaften von anderen zugesprochen” bis zu “Fachliche Führungseigenschaften” reicht. Diese Dimension kann man als eine Objektivitätsdimension bezeichnen (Kontinuum von objektiv feststellbaren Eigenschaften wie Fachwissen, et cetera bis zu Eigenschaften, die durch andere Personen einer Führungspersönlichkeit zugesprochen werden, zum Beispiel Glaubwürdigkeit, Menschenkenntnis).

Abbildung 16: Grafische Darstellung der Korrespondenzanalyse

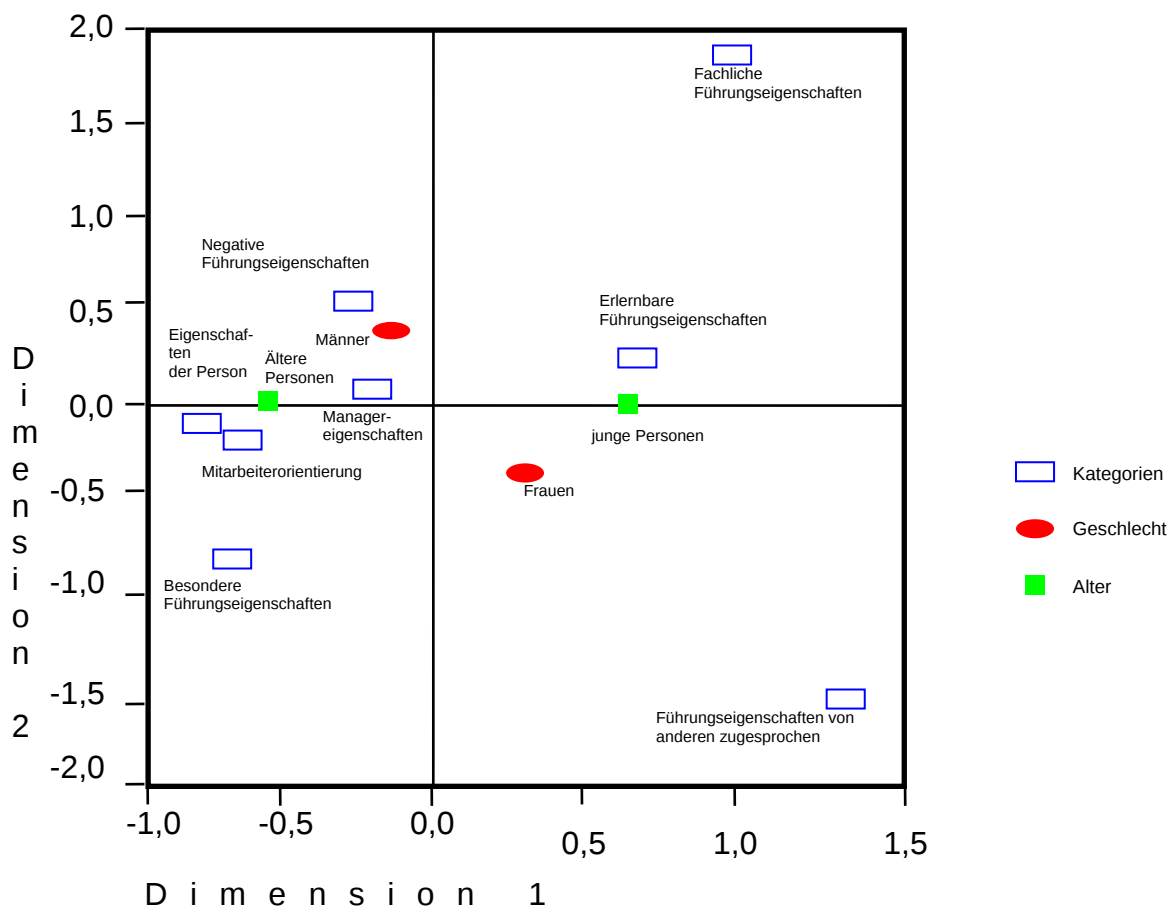


Tabelle 15 schlüsselt die grafische Darstellung von Abbildung 16 in Zahlenwerten auf.

Tabelle 15: Ergebnisse der Korrespondenzanalyse in Zahlenwerten

	Dimension 1	Dimension 2
<i>Eigenwert</i>	0,333	0,333
<i>Diskriminationswerte</i>		
Alter	0,365	0
Geschlecht	0,025	0,148
Kategorie	0,61	0,852
<i>Kategorienquantifikation</i>		
männlich	-0,16	0,38
weiblich	0,16	-0,38
alt	-0,6	0,02
jung	0,6	0,02
Besondere Führungseigenschaften	-0,76	-0,88
Mitarbeiterorientierung	-0,71	-0,23
Führungseigenschaften, die von anderen Personen zugesprochen werden	1,36	-1,5
Typische Managereigenschaften	-0,26	0,14
Eigenschaften der Person	-0,83	-0,11
Erlernbare Führungseigenschaften	0,63	0,22
Fachliche Führungseigenschaften	0,85	1,84
Negative Führungseigenschaften	-0,29	0,52

Anmerkung: Je höher die Diskriminationsmaße sind, desto besser werden auf dieser Dimension die Objektmesswerte voneinander getrennt.

Die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse zeigen, dass durch die Dimension 1 und die Dimension 2 je 33,3 Prozent der kategorialen Information erklärt werden (der Eigenwert der Dimension beträgt 0,333). Daraus ergibt sich, daß durch die Korrespondenzanalyse 66,6 Prozent der Varianz erklärt werden. Die in Tabelle 15 dargestellten Diskriminationsmaße der einzelnen Variablen zeigt, dass die erste Dimension vor allem durch das Alter bestimmt wird, die zweite Dimension durch die Kategorien und das Geschlecht, jedoch zu null Prozent durch das Alter.

Diese Daten lassen die Interpretation zu, dass die erste Dimension "Alter" teilt. Dies würde die Hypothese bestätigen, dass alte und junge Menschen unterschiedliche Kategorien wählen. Ebenso teilt die zweite Dimension zwischen Männern und Frauen. Dieses Ergebnis bestätigt die Fragestellung, dass Männer und Frauen und jüngere und ältere Menschen unterschiedliche Kategorien zur Beschreibung von Führungseigenschaften wählen.

III.3.4. Analyse der Häufigkeit der Nennungen

Die Kategorienliste mit Häufigkeiten (Anhang 2) zeigt die Anzahl der Nennungen der Eigenschaften. Je häufiger eine Eigenschaft genannt wurde, desto wesentlicher ist sie für die Untersuchungsteilnehmer. Sie wird von einer größeren Anzahl von Personen spontan mit Führung assoziiert.

In der Kategorie "Besondere Führungseigenschaften" ist mit 15 Nennungen die Eigenschaft "Autorität" die am häufigsten genannte. Daraus lässt sich schließen, dass Autorität noch immer stark mit Führung in Verbindung gebracht wird, allerdings nicht mit "Dominanz" (Kategorie "negative Führungseigenschaften") verwechselt werden darf. Dahinter folgt "Charisma" mit sieben Nennungen und "Charakterstärke" und "Überzeugungskraft" mit jeweils sechs. Diese beiden Eigenschaften sind ebenfalls wesentlich für Führungspersönlichkeiten. Eigenschaften wie "Begeisterungsfähigkeit", "Korrektheit" und "Initiative" werden nicht so oft spontan mit Führung assoziiert. Grund dafür kann die Einstellung sein, daß diese Eigenschaften von allen Mitarbeitern erwartet wird und nicht nur von Führungskräften.

Die Eigenschaft "Motivationsfähigkeit" in der Kategorie "Mitarbeiterorientierung" ist mit 23 Nennungen vertreten. Es ist anscheinend wichtig für Mitarbeiter, von der Führungskraft motiviert werden zu können, allerdings sollte sie auch Einfühlungsvermögen (20 Nennungen) beweisen. "Solidarität", "Loyalität", die "Fähigkeit zu loben" und "Kontaktfähigkeit" haben nur einen niedrigen Stellenwert. Auch "Respekt" und "soziale Kompetenz" scheint für Führungskräfte nicht in diesem Ausmaß von Bedeutung zu sein.

Führungspersönlichkeiten sollen von anderen Personen als intelligent und verlässlich beurteilt werden. (Die Größen "Verlässlichkeit" und "Intelligenz" haben in der Kategorie "Führungseigenschaften, die von anderen Personen zugesprochen werden" die zweit- beziehungsweise dritthöchste Anzahl von Nennungen.) Vor allem sollte ihnen Menschenkenntnis attestiert werden.

Als "typische Managereigenschaften" (Kategorie 4) werden "Entscheidungsfreudigkeit" (25 Nennungen), "Durchsetzungsvermögen" (20 Nennungen) und "Dynamik" (14 Nennungen) genannt, während "klare Ziele", "Belastbarkeit" und "Risikobereitschaft" entweder als weniger typisch gelten oder von Managern einfach nicht gefordert werden.

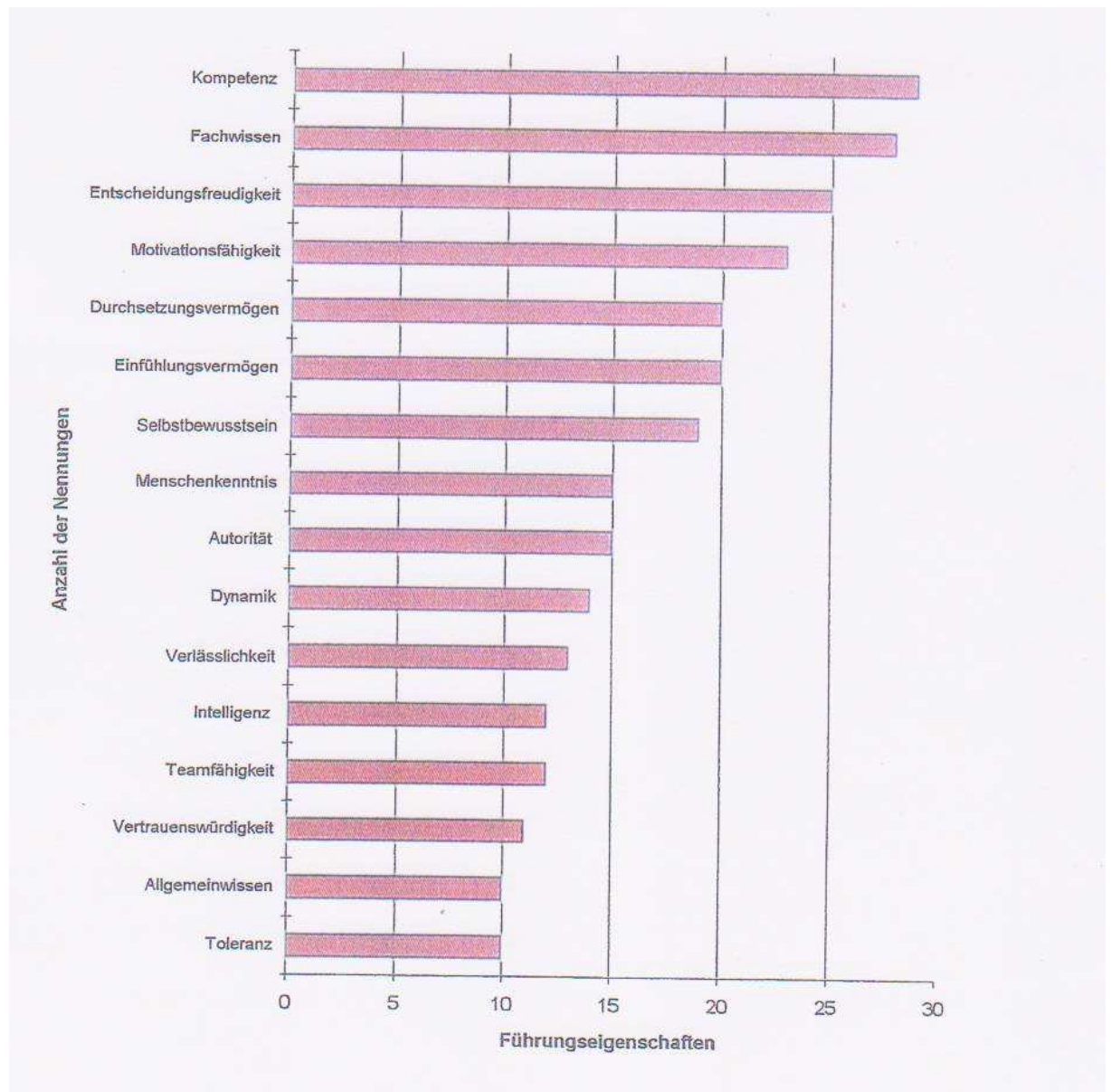
Eine Führungskraft sollte die Eigenschaften "Selbstbewusstsein", "Toleranz" und "Höflichkeit" schon von sich aus entwickelt haben (Kategorie 5 "Eigenschaften der Person"), während "Kritikfähigkeit" und "Organisationsfähigkeit" als erlernbar gelten (Kategorie 6 "Erlernbare Führungseigenschaften").

In der Kategorie 7 (fachliche Führungseigenschaften) nannte der Großteil der Untersuchungsteilnehmer "Fachwissen" (28 Nennungen) und "Kompetenz" (29 Nennungen). Hier scheint es als sollte eine Führungskraft eher gutes Allgemeinwissen (10 Nennungen) und Fachwissen haben, als genauere Kenntnisse der Betriebsstruktur. ("Betriebsinternes Wissen" und "Kenntnis des gesamten Unternehmens" haben jeweils nur eine Nennung.)

III.3.5. Analyse der 16 meistgenannten Führungseigenschaften

Aus den 16 meistgenannten Führungseigenschaften, die Abbildung 17 zeigt, lässt sich schließen, welche Eigenschaften von erfolgreichen Führungspersönlichkeiten erwartet werden. Es wurden alle Eigenschaften mit zehn oder mehr Nennungen in Betracht gezogen.

Abbildung 17: Die 16 meistgenannten Führungseigenschaften



Die wichtigsten Führungseigenschaften sind somit "Kompetenz", "Fachwissen" und "Entscheidungsfreudigkeit". Diese Reihung entspricht dem Bild des dynamischen Managers, der alle Voraussetzungen hat, wichtige Entscheidungen schnell treffen zu können. Er muß seine Mitarbeiter motivieren können, aber auch fähig sein, seine Entscheidungen durchzusetzen - gegenüber den Mitarbeitern und auch seinen Vorgesetzten. Dazu benötigt er Einfühlungsvermögen, Selbstbewusstsein und Autorität. Bei den weniger oft genannten Führungseigenschaften ("Teamfähigkeit", "Vertrauenswürdigkeit" und "Toleranz") zeichnet sich schon ein modernes Bild einer Führungsperson ab.

Es ist vor allem die Art und Weise, wie eine Führungsperson mit ihren Mitarbeitern umgeht, Probleme erkennt und sie löst. "Teamfähigkeit" heisst unter anderem Informationen weiterzugeben und sie mit anderen zu teilen um gemeinsam diese Informationen zu bearbeiten. Eine Führungsperson muss aber unterscheiden können, welche Informationen weitergegeben werden sollen. Private oder vertrauliche Angelegenheiten sollen im Team oder nur bei der Führungsperson selbst bleiben. Die Weitergabe solcher Informationen an andere (übergeordnete) Stellen würde als Vertrauensbruch empfunden werden, welcher wieder die Teamfähigkeit der gesamten Gruppe in Frage stellt.

Die Größe "Toleranz" ist heute ein wichtiger Bestandteil jeder Unternehmenskultur. Kulturelle Unterschiede, neue, kreative Ideen, andere Meinungen und unterschiedliche Herangehensweisen können für jedes Unternehmen nützlich sein und die Förderung dieses Potentials trägt zur Arbeitszufriedenheit und letztendlich auch zur Steigerung der Motivation bei.

III.4. Diskussion

Die Ergebnisse des ersten Teils der Untersuchung erinnern an das Managerial Grid von Blake und Mouton (1986). In diesem Modell werden sowohl dem Ergebnis als auch den Mitarbeitern eine gleich große Wichtigkeit zugeschrieben. Laut Blake und Mouton ist es notwendig, dass ein Manager beide Führungsdimensionen anwendet. Bei Führungsstil 9/9 werden höchste Mitarbeiterorientierung und höchste Aufgabenorientierung beschrieben. Der Manager versucht qualitativ und quantitativ hochwertige Ergebnisse unter Mitwirkung, Mitsprache, Mitverantwortung, durch gemeinschaftlichen Einsatz und gemeinschaftliche Konfliktlösung zu erreichen. (Blake und Mouton, 1986). Die Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung lassen sich mit Faktor 1 (teamorientierte Führungspersönlichkeit) und Faktor 2 (ergebnisorientierte Führungspersönlichkeit) vergleichen. In der empirischen Untersuchung wurde ebenfalls gefunden, dass die Personen bei den Dimensionen gleich hohe Wichtigkeit beimessen. Die Werte liegen dabei zwischen 1 und 2, allerdings näher bei 2 (entspricht "wichtig"). Die Untersuchung zeigt, dass die Ausgewogenheit zwischen Menschen- und Aufgabenorientierung auch heute einen hohen Stellenwert bei den Untersuchungsteilnehmern hat.

Kritisch anzumerken ist, dass die verwendete Skala nicht nur die Dimension "Wichtigkeit" sondern auch die Dimension "Schädlichkeit" erfasst. Das kann das Urteil über die Dimension "Wichtigkeit" eventuell verzerrt haben. Für eine Folgeuntersuchung wäre zu empfehlen, diese beiden Dimensionen getrennt vorzugeben.

Aus der Literatur könnte man auf eine Entwicklung von den autoritären 50er Jahren bis zu den kooperativen, von Teamwork geprägten 90er Jahren schließen. Daraus würde sich vermuten lassen, daß jüngere Personen Eigenschaften wie Teamfähigkeit (beschrieben mit Eigenschaftswörtern wie demokratisch, kooperativ, tolerant) für wichtiger halten als ältere Personen. Diese Vermutung konnte aber in dieser Untersuchung nicht bestätigt werden.

Die anderen Fragen wurden nicht statistisch ausgewertet; aus ihnen läßt sich jedoch eine deutliche Tendenz erkennen. Ältere und Jüngere, sowie Männer und

Frauen erachten Teamwork als zeitgerecht und wichtig. Allerdings unter der Bedingung einer Strukturvorgabe durch eine Führungsperson. Es kann eventuell als modellkonformer "Fortschritt" gesehen werden, dass Männer und auch ältere Personen beiden Faktoren gleiche Wichtigkeit beimessen und nicht etwa leistungsorientierten Führungsstil den Vorzug geben. Kritisch zu sehen ist jedoch auch, dass die beiden extrahierten Faktoren der Faktorenanalyse zusammen nur 22 Prozent der Varianz erklären können.

Im zweiten Teil der Untersuchung wurden die Nennungen von Eigenschaften, die für eine Führungsperson wichtig sind, betrachtet. Zu dieser Frage gibt es keine vergleichbare Studie, aber eine ähnliche, die sich mit Eigenschaften von Männern und Frauen in Führungspositionen beschäftigt (Kirchler, 1996). Kirchler kommt zu dem Ergebnis, dass in den Stereotypen über erfolgreiche Unternehmer und Unternehmerinnen keine signifikanten Unterschiede bestehen. Erfolgversprechende Eigenschaften sind sowohl bei Männern als auch bei Frauen gleichermaßen zu finden. Kirchler gibt allerdings zu bedenken, dass die Untersuchungsteilnehmer direkt nach Geschlechtsunterschieden befragt worden sind und ihre Urteile auch nach dem Gesichtspunkt sozialer Erwünschtheit abgeben. Somit ist die Annahme, dass soziale Stereotype und Geschlechtsrollenklischees nicht mehr existent sind, nicht gegeben.

Interessant ist bei der Untersuchung in dieser Arbeit, dass ältere und jüngere Personen, sowie Frauen und Männer grafisch sichtbar unterschiedliche Kategorien wählen (siehe Abbildung 15). Bei der Skalierung der festgelegten Eigenschaften ergaben sich keine geschlechts- und altersspezifischen signifikanten Unterschiede, jedoch bei offener Fragestellung (siehe Frage A, Anhang 1) zeigten sich sichtbare Unterschiede zwischen Frauen und Männern, sowie jüngeren und älteren Personen. Die zwei Faktoren „teamorientierte Führungspersönlichkeit“ und „ergebnisorientierte Persönlichkeit“ zeigten keine signifikanten Unterschiede. Bei größerer Aufteilung der Führungseigenschaften in acht Kategorien ergeben sich jedoch Unterschiede. „Teamorientierte Führungspersönlichkeit“ und „Ergebnisorientierte Führungspersönlichkeit“ sind vielleicht keine ausreichende Dimension, um

Geschlechts- und Altersunterschiede zu finden. Weiters könnte diese Diskrepanz damit erklärt werden, dass durch die allgemeine Forcierung von Teamgeist, positivem Miteinander und selbständigen Denken und Handeln zugunsten eines Unternehmens diese Schlagworte auch von älteren Personen positiv aufgenommen und internalisiert werden und in einer Bewertung als wichtig für eine Führungsperson identifiziert werden. Bei nicht vorgegebenen Strukturen kehren sie jedoch wieder zu ihrem gewohnten Bild zurück, das auf Fachwissen und Autorität beruht.

Für eine weitere Untersuchung könnten zur Einstellungsmessung andere Instrumente verwendet werden, wie zum Beispiel eine Skala nach Fishbein und Ajzen oder das Likertverfahren. Eine andere Möglichkeit wäre ein semantisches Differential nach Osgood oder die Modifizierung des semantischen Differential nach Peabody.

Für die Wortpaare könnten die offenen Nennungen aus der vorliegenden Untersuchung dienen. Durch diese Vorgehensweise würden die Schwierigkeiten der Kategorisierung und der statistischen Auswertung von qualitativen Daten entfallen. Dadurch könnte ein größerer Pool an Untersuchungsteilnehmern gewonnen werden und die statistische Auswertung der Ergebnisse bekäme mehr Gewicht.

III.5. Zusammenfassung

In dieser empirischen Untersuchung wurde die folgenden zwei Fragestellungen untersucht:

1. Erachten Frauen und Männer, ältere und jüngere Personen jeweils unterschiedliche Eigenschaften als wichtig für die Rolle einer Führungspersonlichkeit?
2. Wählen Männer und Frauen, ältere und jüngere Menschen unterschiedliche Kategorien zur Beschreibung wichtiger Führungseigenschaften, wie zum Beispiel Entscheidungsfreudigkeit?

Dazu wurde ein eigener Fragebogen mit 16 Fragen erstellt. Zur Beantwortung der beiden Fragestellungen wurden jedoch nur zwei Fragen (A und H, siehe Anhang 1) zur Auswertung herangezogen. Die 103 Personen unterschiedlichen Geschlechts und Alters beurteilten 38 Eigenschaftswörter (Frage H) bezüglich ihrer Wichtigkeit für eine Führungsrolle auf einer fünfstufigen Skala. Anschließend nannten sie spontan und frei jene Eigenschaften, die sie bei einer Führungsperson für wichtig halten (Frage A). Die Auswertung erfolgte einerseits mit der Faktorenanalyse und mit Mittelwertsvergleichen (Frage H), andererseits mit der Korrespondenzanalyse (Frage A).

Die Faktorenanalyse hat gezeigt, dass für Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts dieselben Eigenschaften als wichtig für eine erfolgreiche Führungskraft einstufen. Teamgeist wird von allen als zeitgemäß und wesentlich angesehen, aber es wird noch immer Wert auf eine Führungsperson gelegt, die Abläufen Struktur geben kann. Die Erreichung eines guten Arbeitsergebnisses in Verbindung mit Mitarbeiterorientierung wurde schon von Blake und Mouton (1986) im Managerial Grid behandelt. Die Ausgewogenheit zwischen den beiden Dimensionen wurde schon Ende der 60er Jahre als erfolgreicher Führungsstil betrachtet, der sich zum heutigen Verständnis von Teamwork und Eigenverantwortlichkeit der Arbeitnehmer weiterentwickelte.

Die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse zeigen, dass jüngere und ältere Menschen andere Kategorien zur Beschreibung von Führung wählen und dass sich Männer und Frauen hinsichtlich ihrer Zuordnung von Führungseigenschaften unterscheiden. Junge Frauen nennen insgesamt wesentlich mehr Führungseigenschaften als junge Männer. Fachliche Führungseigenschaften und erlernbare Führungseigenschaften werden von jungen Männern etwas häufiger genannt, als von jungen Frauen. Ältere Personen nennen typische Managereigenschaften etwas häufiger als jüngere Personen. Erlernbare Führungseigenschaften und negative Führungseigenschaften werden insgesamt von allen vier Gruppen kaum genannt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das "alte" Bild eines Vorgesetzten beziehungsweise einer Führungskraft noch stark in den Meinungen der Menschen vertreten ist. Aspekten wie Autorität, Fachwissen und Selbstbewußtsein wird hohe Bedeutung beigemessen, während soziale Qualitäten wie Hilfsbereitschaft, Kompromissbereitschaft und Ethik eher in den Hintergrund gedrängt werden.

Diese Arbeit deckt nur einen kleinen Teil der zu stellenden Fragen ab. Das Thema lässt in seiner Komplexität und Vielfalt noch viele Möglichkeiten offen, um weiter zu forschen, neue Erkenntnisse zu gewinnen und diese in die Arbeitswelt rückfließen zu lassen. Durch Globalisierung und Telekommunikation ergeben sich neue Anforderungen sowohl an Führungspersönlichkeiten, als auch an die Mitarbeiter in einer Organisation. Die Analyse dieser Veränderungen und ihrer Auswirkungen auf den Gesamtablauf einer erfolgreichen Organisation bieten auch für die Zukunft ein interessantes und herausforderndes Untersuchungsfeld.

IV. Literaturverzeichnis

Aburdene, P. und Naisbitt, J. (1992). Megatrends: Frauen. Düsseldorf: Econ.

Adler, N. (2002). International Dimensions of Organizational Behaviour. 4th Edition. South-Western College Pub. Cincinnati.

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

Avolio, B.J. und Bass, B.M. (1987). Transformational leadership, charisma, and beyond. In: J.G. Hunt, et al. (Hrsg.). Emerging Leadership Vistas, Massachusetts.

Bales, R.F. und Slater, P.E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups, In: Parsons, T. und Bales, R.F. (Eds.), Family, socialization and interaction process, Glencoe: Free Press.

Barker, R.A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? Human Relations, 50, 343-362.

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

Bass, B. (1990a). Bass und Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, und managerial applications. New York: Free Press.

Bass, B. (1990b). From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision. In: Organizational Dynamics, 18, 19-31.

Bensel, N. (2002). Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft: Neue Chancen für Frauen und Männer in der Arbeitswelt. In: Peters, S. und Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management (S.105-122). Wiesbaden: Gabler.

Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1964). The managerial grid III. Houston: Gulf Publication Company.

Blake, R.R. und Mouton, J.S. (1986). Führungsstrategien. Landsberg: Moderne Industrie.

Bray, D.W., Campbell, R.J. und Grant, D.L. (1974). Formative years in business. A long term AT&T study of managerial lives. New York: Wiley.

Brosius, G. und Brosius, F. (1995). SPSS. Base System und Professional Statistics. Bonn: International Thomson Publishing.

Buchmayr, M., Hauch, G. und Salmhofer, G. (2003). Frauen in die Chefetagen!? Studienverlag.

Bühl, A. und Zöfel, P. (1996). Professionelle Datenanalyse mit SPSS für Windows. Bonn: Addison Wesley.

Burke, R.J. and McKeen C.A. (1990). Women in management. York: Unpublished Manuscript.

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

- Conger, J.A. and Kanungo, R.A. (1988) (Eds.). Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, E. and Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures - Ties and rituals of corporate life. Reading: Addison Wesley.
- DeMarco, T. (2001). Spielräume. Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn. München: Verlag Hanser.
- Der Spiegel (2001). Nummer 33. S.88.
- Dobyns, L. and Crawford-Mason, C. (1991). Quality or else. New York: Houghton Mifflin.
- Doppler, K. und Lauterburg, Ch. (2002). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Downtown, J.V. (1973). Rebel Leadership: commitment and charisma in the revolutionary process. New York: Free Press.
- Eckardt, H.H. und Schuler, H. (1995). Berufseignungsdiagnostik. In: R.S. Jäger und F. Petermann (Hrsg.). Psychologische Diagnostik. Weinheim: PVU.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison process. In: Human Relations 7, 117-140.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: Wiley.
- Fiedler, F. E. (1972). Das Kontingenzmodell. Eine Theorie der Führungseffektivität. In: M. Kunczik (Hrsg.). Führung, Theorien und Ergebnisse. Düsseldorf: Verlag unbekannt.
- Fiedler, F.E. und House, R.J. (1994). Leadership theory and research: a report of progress. In: C.L. Cooper und I.T. Robertson (Eds.), Key reviews in managerial psychology, 97-116. Chichester: Wiley.
- Fierman, J. (1990). Why women still don't hit the top. Fortune, July.
- Fleishman, E.A. (1957a). A leader behavior description for industry. In: R.M., Stogdill, und A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research. Research Monograph, 88, 103-119.
- Fleishman, E.A. (1957b). The leadership opinion questionnaire, In: R.M. Stogdill, und A.E. Coons (Eds.). Leadership behavior: its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph, 88, 120-133.
- Fleishman, E.A. (1973). Twenty years of consideration and structure, In: E.A. Fleishman, und J.G., Hunt (Eds.), Current developments in the study of leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Forgas, J. P. (1994). Soziale Interaktion und Kommunikation: Eine Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim: PVU.
- Fortune (2001), Volume 144, No.7, Oct.15, S.190.
- French, J.R.P. und Raven, B. (1968). The basis of social power. In: D. Cartwright, und A. Zander (Eds.), Group dynamics. Research and theory. New York:

Harper and Row.

Fromm, E. (1981). Über den Ungehorsam und andere Essays. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

Gorz, A. (1988). Abschied vom Proletariat. Jenseits des Sozialismus. Frankfurt: Athenäum.

Gorz, A. (1989). Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft. Berlin: Rotbuch.

Hamilton, V.L. und Sanders, J. (1995). Crimes of obedience and conformity in the workplace: surveys of Americans, Russians and Japanese. Journal of Social Issues, 51, No.3, 67-88. New York: Plenum Publishing Cooperation.

Heckhausen, H. (1965). Leistungsmotivation. In: H. Thoma (Hrsg.), Allgemeine Psychologie. Handbuch der Psychologie (Bd. 2). Göttingen: Hogrefe.

Herkner, W. (1991). Lehrbuch Sozialpsychologie. Bern: Huber.

Hersey, B. und Blanchard, K. H. (1977). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausner, B. und Snyderman, B. (1969). The motivation to work. In: K. Kälin, und P. Muri (1995). Sich und andere führen: Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter. Thun: Ott.

Hofstede, G. und Hofstede G.J. (2005). Cultures and Organizations, Software of the Mind. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. New York.

Hörmann, K. (1978). Gehorsam statt Verantwortung? In: K. Hörmann, A. Laun, und G. Virt (Hrsg.): Verantwortung und Gehorsam. Aspekte der heutigen Autoritäts- und Gehorsamsproblematik. Innsbruck: Tyrolia.

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In: J.G. Hunt und L.L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press, 189-207.

House, R. J. und Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3, 81-97.

House, R.J. und Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In: House, R.J. et al (Hrsg.), Leadership and Organisations. The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks. London, Dehli.

House, R.J. et al. (2004). Research Design. In: House, R.J. et al (Hrsg.), Leadership and Organisations. The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks. London, Dehli.

Jago, A. (1995). Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten. In: A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 1226-1239. Stuttgart: Poeschel.

Jayson, S. und Williams, K. (1986). Women in management accounting: moving up - slowly. Management Accounting, 67, 20-24.

- Johnson, S. (2000). Die Mäuse-Strategie für Manager, Veränderungen erfolgreich begegnen. Kreuzlingen und München: Hugendubel.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 31-36.
- Kälin, K. und Müri, P. (1995). (Hrsg.), Führen mit Kopf und Herz. Thun: Ott.
- Kelman, H.C. und Hamilton, V.L. (1989). Crimes of obedience: toward social psychology of authority and responsibility. New Haven: Yale University Press.
- Kerr, S. und Jermier, J.M. (1978). Substitutes for Leadership: their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kets de Vries, M. (2002). Das Geheimnis erfolgreicher Manager. Führen mit Charisma und emotionaler Intelligenz. München: Financial Times Prentice Hall.
- Kirchler, E. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*, 22, 363-373.
- Kirchler, E., Buchleitner, S. und Wagner, J. (1996). Meinungen über Frauen und Männer als Führungspersonen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*.
- Klammer, G. (2002). Frauen in die Chefetage – aber wie? Powercurity 2002 – Frauenförderung in der bfi.bbrz-gruppe. In: Buchmayr, M., Hauch, G. und Salmhofer, G. (2003). Frauen in die Chefetagen!? Studienverlag.
- Kleinbeck, U. und Schmidt, K.H. (1976). Die Analyse leistungsbezogener Verhaltenskonsequenzen: Der Instrumentalitätsaspekte. In: H.D. Schmalz, und W. U. Meyer. Leistungsmotivation und Verhalten. 61-80. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krüger, W. (1976). Macht in der Unternehmung. Stuttgart: Verlag unbekannt.
- Kuhn, T. S. (1970). The structure of scientific revolutions. Chicago: University of Chicago Press.
- Lawler, E.E. (1973). Motivation in work organizations. California: Belmont.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Linde, B. und Heyde, A. (2003). Psychologie für Führungskräfte. Freiburg: Haufe Mediengruppe.
- Linehan, M. und Walsh, S. (2001). Key Issues in the Senior Female International Career Move: A Qualitative Study in a European Context, *British Journal of Management*, Volume 12.
- Lipnack, J., Stamps, J. (1998). Virtuelle Teams: Projekte ohne Grenzen; Teambildung, virtuelle Orte, intelligentes Arbeiten, Vertrauen in Teams. Wien: Ueberreuter.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. (1995). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. Binghamton: Unpublished manuscript.

- Lutsky, N. (1995). When is "obedience" obedience? Conceptual and historical commentary. *Journal of Social Issues*, 51, 55-65.
- Maccoby, M. (1977a). Gewinner um jeden Preis. Der neue Führungstyp in den Großunternehmen der Zukunftstechnologie. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Maccoby, M. (1977b). Die neuen Chefs. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Maccoby, M. (1989). Warum wir arbeiten. Motivation als Führungsaufgabe. Reinbek bei Hamburg: Verlag unbekannt.
- Maidique, M.A. (1983). Point of view. The new management thinkers. *California Management Review*, 25, 151-186.
- Malik F. (2002). Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart: DVA.
- Mann, R. (1969). A review of the relationship between personality and leadership and popularity. In: Gibb, C. (Ed.): *Leadership*. Harmondsworth: Verlag unbekannt.
- Maslow, A.H. (2005). Motivation und Persönlichkeit. Hamburg.
- McClelland, D.C. (1970). The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*, 24, 29 - 47.
- McClelland, D.C. (1971). Assessing human motivation. Morristown: Verlag unbekannt.
- Meyer, W.U. (1973). Leistungsmotivation und Ursachenklärung von Erfolg und Mißerfolg. Stuttgart: Klett.
- Milgram, S. (1963). Behavioural study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 376.
- Milgram, S. (1964). Group pressure and action against the person. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1964, 69, 137-143.
- Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18, 57-76.
- Milgram, S. (1974). Obedience to authority: an experimental view. New York: Harper and Row.
- Mixon, D. (1972). Instead of deception. *Journal of the Theory of Social Behaviour*, 2, 146 -177.
- Modigliani, A., und Rochat, F. (1995). The role of interaction sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority. *Journal of Social Issues*, 51, 107-123.
- Morrison A.M., Von Glinow M.A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Morrison A.M., White, R.P. and Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling. Reading: Addison-Wesley.

- Moscovici, S. (1984). Das Zeitalter der Massen. München: Urban und Schwarzenberg.
- Müri, P. (1995). Kontext, Kultur und Kraft - Eckpfeiler des neuen Führungsstiles. In: K. Kälin. und P. Müri (Hrsg.), Führen mit Kopf und Herz. Thun: Ott.
- Neuberger, O. (1974). Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Neuberger, O. (1990). Führen und geführt werden. 3. Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Noe, R.A. (1988). Women and mentoring: a review and research agenda. Academy of management review, 13, 65-78.
- Osborn, R.N. und Hunt, J.G. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. In: J.G. Hunt und L.L. Larson (Eds.), Kent: Leadership Frontiers.
- Osterloh, M. und Littmann-Wernli, S. (2002). Die gläserne Decke. Realität und Widersprüche. In: Peters, S. und Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis (S.123-139). Wiesbaden: Gabler.
- Ouchi, W.G. (1982). How American business can meet the Japanese challenge. Reading: Addison-Wesley.
- Pascale, R.D. und Athos, A.G. (1981). The art of Japanese management. Applications for American executives. London: Penguin Books.
- Peters, S. und Bensel, N. (Hrsg.) (2002). Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Peters, T. und Waterman, R.H. (1982). In search of excellence. Lesson from America's best-run companies. New York: Harper and Row.
- Porter, L.W. und Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Powell, G.N. (1990). One more time: do male and female managers differ? Academy of Management Executive, 4, 68-75.
- Reber, G. (1995). Motivation als Führungsaufgabe. In: Kieser, A., Reber G. und Wunderer, R. (Hrsg.) (1995). Handwörterbuch der Führung, Ezyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 10. Stuttgart.
- Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications. NJ : Prentice Hall Inc.
- Rodler, C., Kirchler, E. und Hölzl, E. (2001). Gender stereotypes of leaders. An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. Paper submitted for publication.
- Rodler, C. und Kirchler, E. (2002). Führung in Organisationen. Wien: WUV.

- Rosen, B. und Jerdee, T.H. (1978). Perceived sex differences in managerially relevant characteristics. *Sex Roles*, 4, 837-843.
- Rosen, B., Jerdee, T.H. und Prestwich, T.L. (1975). Dual-career marital adjustment: potential effect of discriminatory managerial attitudes. *Journal of Marriage and the Family*, 37, 565-572.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 80.
- Rühli, E. (1977). Grundsätzliche Betrachtungen zu einem integrierten Führungsmodell. *ZfBF*, 29, 729-741.
- Sandner, K. (1990). *Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen*. Berlin: Verlag unbekannt.
- Schein, V.É. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V.É. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schmalt, H.D. und Meyer, W.U. (1976). (Hrsg.), *Leistungsmotivation und Verhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schneider, K. (1976). Leistungsmotiviertes Verhalten als Funktion von Motiv, Anreiz und Erwartung. In: H. D. Schmalt, und W.U. Meyer (Hrsg.), *Leistungsmotivation und Verhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schurz, G. (1985). Experimentelle Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Bereitschaft zum destruktiven Gehorsam gegenüber Autoritäten. In: *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 32, 160-177.
- Schwartz, F.N. (1989). Management women and the new facts of life. *Harvard Business Review*, 89, 65-76.
- Smircich, L. und Morgan, G. (1982). Leadership. The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Sofsky, W. und Paris, R. (1991). *Figurationen sozialer Macht*. Opladen: Leske und Budrich.
- Staehle, W. (1990). *Management*. München: Vahlen.
- Steyrer, J. (1991). *Personalwesen: Führung*. Wien: Arbeitsunterlage zum Proseminar I.
- Steyrer, J. (1995). *Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung*. Frankfurt: Campus.
- Steyrer, J. (1996). *Theorien der Führung*. In: H. Kasper, und W. Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership. New York: Free Press.
- Strickland, L.H. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26, 200-215.
- Tannenbaum, R. und Schmidt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.
- Team Schlick (2003). Führen leicht gemacht. Was Sie als Chef wirklich wissen müssen. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Tichy, N.M. (1983). Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics. New York: Wiley und Sons.
- Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1986). The transformational leader. New York: Wiley.
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small companies. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427.
- Turner, S. (1995). Charisma und Gehorsam. Ein Risikoerkennntnis-Ansatz. *Berliner Journal für Soziologie*, 5; 67-87.
- von Rosenstiel, L. (1993). Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 321-351). Bern: Huber.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E. und Domsch, M. (2001). Führung von Mitarbeitern, Fallstudien zum Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
- Vroom, V.H. und Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1966). Der staatliche Herrschaftsbetrieb als Verwaltung. In: *Staatssoziologie*. Berlin.
- Weibler, J. (2001). Personalführung. München.
- Weiner, B. und Peter, N.V. (1973). A cognitive-developmental analysis of moral and achievement judgements. *Developmental Psychology*, 9, 290-309.
- Weiner, B., Fritze, I., Kukla, A. Rest, S. und Rosenbaum, R.M. (1971). Perceiving the causes of success and failure. In: E. E. Jones et al. (Eds.), *Attribution. Perceiving the causes of behavior*. Morristown: General Learning Press.
- Weiner, B. (1986). An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer.
- Weinert, A.B. (1998). *Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Organisationen*. Weinheim: Beltz.
- Wiendieck, G. (1987). Führung und Gehorsamkeit. Zwei Seiten derselben Medaille? In: W. Bungard und G. Wiendieck. *Köln-Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*.
- Winterfeldt, V. (1993). Frauen in Führungspositionen. In: *Frau und Mann zwischen Tradition und Emanzipation*. Stuttgart: Kohlhammer.

Wunderer R. und Grunwald W. (1980). Führungslehre. Berlin: de Gruyter.

Yukl, G. (1989). Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall Incorporation.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55, 67-80.

Zentner, C. (1980). Geschichtsführer in Farbe. München: Delphin.

V. Anhang

V.1. Anhang 1 Der Fragebogen zur Untersuchung

Im Rahmen meiner Diplomarbeit untersuche ich Eigenschaften und Qualitäten von Führungspersönlichkeiten. Ich bitte Sie, die Fragen, die einen groben Überblick über das Thema bieten sollen, möglichst genau in Stichworten zu beantworten. Sollten Sie extra Platz benötigen, benutzen Sie bitte die beigelegten Blätter.

Aus statistischen Gründen bitte ich Sie, zuerst

Alter

Ausbildung und derzeitige Berufstätigkeit

Nationalität

und Geschlecht

anzugeben.

A) Über welche Eigenschaften muß Ihrer Meinung nach eine Führungspersönlichkeit verfügen?

B) Glauben Sie, daß es Unterschiede im Führungsstil von männlichen und weiblichen Führungspersönlichkeiten gibt? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

C) Halten Sie das Alter der Führungspersönlichkeit für einen wichtigen Faktor? Bitte begründen Sie Ihre Antwort und geben Sie - soweit möglich - Beispiele aus Ihrem persönlichen Erfahrungsbereich.

D) Gibt es in Ihrem beruflichen Umfeld eine Person, die sie als Führungspersönlichkeit bezeichnen würden? Wenn ja, über welche Eigenschaften verfügt diese Person? (Zählen Sie bitte auch jene auf, die Sie für nicht ausschlaggebend für die Führungsqualitäten dieser Person halten.)

E) Gab es in Ihrer Vergangenheit eine Person mit ähnlichen Eigenschaften? Wenn ja, würden Sie diese Person auch heute noch als Führungspersönlichkeit akzeptieren?

F) Was verstehen Sie unter Gehorsam? Welche Rolle spielt Gehorsam in einem modernen Führungsverhältnis (z.B. Verhältnis VorgesetzteR - MitarbeiterIn). Hat sich das Verhältnis zugunsten von Kritikfähigkeit und Zusammenarbeit/Teamwork gewandelt, oder gibt es noch immer Bereiche, in denen Gehorsam gefordert wird.

G) Ist Teamwork und Gehorsam für Sie ein Widerspruch? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

H) In der folgenden Liste finden Sie Eigenschaften, die mit einer Führungspersönlichkeit in Verbindung gebracht werden können. Bitte vergeben Sie Noten, je nach der Wichtigkeit, die diese Eigenschaft für Sie hat. Bitte benutzen Sie einen Notenschlüssel von 1-5.

- 1 sehr wichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit
- 2 wichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit
- 3 unwichtig für die Rolle als Führungspersönlichkeit
- 4 schädlich für die Rolle als Führungspersönlichkeit
- 5 sehr schädlich für die Rolle als Führungspersönlichkeit

aggressiv	fordernd	pedantisch
ästhetisch ansprechend	gepflegt	sarkastisch
autoritär	gespannt	sensibel
bedrohlich	gleichberechtigt	suspekt
beharrlich	höflich	sympathisch
charismatisch	humorvoll	tolerant
charmant	interessiert	verlässlich
demokratisch	kompetent	vertrauenswürdig
dominant	kontrolliert	weltfremd
dynamisch	kooperativ	weltverdrossen
effizient	langweilig	zwanghaft
eloquent	motiviert	zynisch
entspannt	offen	

V.2. Anhang 2 Kategorienliste mit Häufigkeiten

Kategorienbezeichnung	bereinigte Führungseigenschaften	Anzahl Nennungen
Kategorie 1: Besondere Führungseigenschaften	Aufgeschlossenheit	3
	Ausdauer	1
	Autorität	15
	Begeisterungsfähigkeit	1
	Beharrlichkeit	1
	Charakterstärke	6
	Charisma	7
	Einsatzbereitschaft	2
	Eloquenz	2
	fordernd	2
	Ideenreichtum	2
	Initiative	1
	Innovationsbereitschaft	3
	konstruktiv	1
	Korrektheit	2
	motiviert	1
	Spontanität	2
	Überzeugungskraft	6
Kategorie 2: Mitarbeiterorientierung	Anerkennung zeigen	2
	Delegationsfähigkeit	5
	demokratischer Führungsstil	4
	Einfühlungsvermögen	20
	Fähigkeit zu loben	1
	Freiräume für Mitarbeiter	1
	Integrationsfähigkeit	1
	kollegial	1
	Kommunikationsfähigkeit	8
	Kompromißbereitschaft	3
	Kontaktfähigkeit	1
	Kooperationsfähigkeit	6
	Loyalität	1
	Menschenführung	3
	Mitarbeiterorientierung	4
	Motivationsfähigkeit	23
	Respekt	2
	Sicherheit vermitteln	1
	Solidarität	1
	soziale Kompetenz	2
	Teamfähigkeit	12

Kategorienbezeichnung	bereinigte Führungseigenschaften	Anzahl Nennungen
Kategorie 3: Führungseigenschaften die von anderen Personen zugesprochen werden	Aufmerksamkeit	1
	Freundlichkeit	3
	Gerechtigkeitssinn	8
	Glaubwürdigkeit	3
	Intelligenz	12
	Interesse	1
	Menschenkenntnis	15
	Objektivität	6
	Umgänglichkeit	3
	Verlässlichkeit	13
	Verständnis	5
	Vertrauenswürdigkeit	11
	Vorbild sein	4
	Zivilcourage	1
Kategorie 4: Typische Managereigenschaften	Belastbarkeit	1
	Diplomatie	2
	Disziplin	3
	Durchblick	3
	Durchsetzungsvermögen	20
	Dynamik	14
	Effizienz	8
	Engagement	1
	Entscheidungsfreudigkeit	25
	Flexibilität	3
	Führungsfähigkeit	2
	gutes Auftreten	3
	klare Ziele	1
	Konsequenz	4
	kontrolliert	1
	Persönlichkeit	4
	Prioritäten setzen können	2
	Problembewußtsein	2
	Risikobereitschaft	1
	schnelles Reagieren auf neue Situationen	1
	strategisches Denken	1
	Verantwortungsbewußtsein	6
	Verhandlungsgeschick	3
	Visionär	4
	Zielstrebigkeit	4

Kategorienbezeichnung	bereinigte Führungseigenschaften	Anzahl Nennungen
Kategorie 5: Eigenschaften der Person	Achtung	2
	Ehrgeiz	2
	ehrlich	1
	Ethik	1
	Fairneß	6
	fleißig	1
	Geduld	1
	Gelassenheit	3
	Gepflegtheit	6
	Herzlichkeit	1
	Hilfsbereitschaft	1
	Höflichkeit	9
	Humor	4
	Kreativität	5
	Menschenachtung	1
	Menschlichkeit	5
	mentale Kraft	1
	Nachsichtigkeit	1
	Nervenstärke	1
	Offenheit	8
	Optimismus	2
	ordentlich	1
	Pünktlichkeit	1
	Redegewandtheit	3
	Sauberkeit	1
	Selbstbewußtsein	19
	sympathisch	2
	Temperament	1
	Toleranz	10
Kategorie 6: Erlernbare Führungseigenschaften	Anpassungsfähigkeit	2
	Konfliktfähigkeit	2
	Kritikfähigkeit	6
	Organisationsfähigkeit	6

Kategorienbezeichnung	bereinigte Führungseigenschaften	Anzahl Nennungen
Kategorie 7: Fachliche Führungseigenschaften	Allgemeinwissen	10
	analytisches Denken	3
	betriebsinternes Wissen	1
	Erfahrung	7
	Fachwissen	28
	Kenntnis des gesamten Unternehmens	1
	Kompetenz	29
	Lernbereitschaft	3
	Moderationsfähigkeit	1
	Präzision	2
	Rationalität	1
	Überblick	3
	Weiterbildung	1
	Wissen	1
Kategorie 8: Negative Führungseigenschaften	Dominanz	2
	Egoismus	1
	Emotionalität	1
	Geborgenheit geben	1

V.3. Anhang 3 Rohdaten

Die Daten jeder Untersuchungsperson sind jeweils in 3 Zeilen dargestellt.

Variablenliste

Zeile 1 / Spalte 1	Nummer der Untersuchungsperson
Zeile 1 / Spalte 2	Alter der Untersuchungsperson
Zeile 1 / Spalte 3	Geschlecht der Untersuchungsperson (1 = Frau; 2 = Mann)
Zeile 1 / Spalte 4 bis des Zeile 4 / Spalte 5	38 Eigenschaftswörter der Frage H Fragebogens; (1 = sehr wichtig bis 5 = schädlich)
Zeile 4 / Spalte 6 und 7	Umpolung der Eigenschaftswörter „bedrohlich“ und „suspekt“
Zeile 5 bis Zeile 8	Daten der 2. Untersuchungsperson

1	50	1	4	2	1	3	1	1	1	1	1	1
	1	1	2	2	2	4	3	2	1	1	1	1
	1	5	1	2	4	5	2	4	2	3	1	2
	5	5	5	3	3	2						
2	73	1	5	2	2	4	3	4	3	1	3	1
	3	3	3	3	1	2	3	1	1	1	2	1
	1	4	1	1	3	3	3	4	2	1	1	1
	4	5	5	4	2	2						
3	25	2	4	3	2	5	3	1	1	1	2	1
	1	1	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1
	1	5	1	1	4	5	2	4	1	1	2	2
	3	4	4	4	1	2						
4	54	2	4	2	5	5	2	2	2	2	1	1
	2	2	2	3	2			2	3		2	1
	2	4	1	2	4	5	3		2	2	1	1
	5	4	5	4	1							
5	34	2	5	2	4	5	4	2	2	1	5	2
	1	2	1	4	2	5	1	2	2	2	1	1
	1	3	1	1	4	5	1	4	3	1	2	2
	4	5	5	5	1	2						
6	29	1	2	2	4	5	2	1	3	2	4	1
	1	2	2	1	1	5	1	1	3	2	1	2
	1	3	1	2	5	5	2	5	2	3	2	2
	5	5	5	5	1	1						
7	25	1	5	2	1	3	1	2	2	1	2	1
	1	1	2	1	1	5	4	1	1	1	1	1
	1	5	1	1	3	5	2	5	1	3	1	1
	5	5	5	4	3	1						
8	56	2	5	1	4	5	2	1	2		1	1
	1	2	2	2	2	4	4	2	2	2	1	2
	2	4	1	2	4	4	4	4	2	2	1	2
	5	4	4	4	1	2						
9	50	1	4	3	3	5	2	2	3	2	2	2
	1	2	3	1	2	4		2	3	1	1	1
	1	4	1	2	4	5	3	5	3	3	1	2
	4	5	5	5	1	1						
10	33	1	4	3	3	5	2	2	2	2	1	1
	1	2	2	2	2	4	3	2	2	2	1	1
	2	3	2	3	3	4	2	5	2	2	1	2
	5	5	4	5	1	1						
11	25	1	5	2	2	5	2	1	2	1	4	1
	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
	2	4	1	1	3	4	1	5	2	1	1	1
	5	5	5	4	1	1						
12	40	2	4	3	3	4	2	1	2	2		3
	1	2	1	3	3	4		3	1	2	1	1
	3	5	1	2	4	4	2		2	2	1	1
	4	5	4	4	2							
13	20	1	5	3	1	5	3	2	2	1	1	1
	2	1	1	2	2	3	1	1	3	1	1	3
	1	5	1	1	3	4	3	4	2	1	1	1
	5	5	5	4	1	2						
14	45	2	5	1	1	5	2	1	2	2	2	1
	1	1	3	1	1	3	5	2	3	1	1	1
	2	5	1	2	2	5	5	5	1	4	1	1
	5	5	5	5	1	1						
15	62	2	5	2	3	5	3	1	1	1	2	2
	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	1	5	1	1	3	4	1	4	1	1	1	1
	4	5	4	5	1	2						
16	52	2	4	3	1	4	1	3	3	1	2	1
	1	1	2	1	2	4	4	2	2	1	1	1
	2	5	1	1	3	2	2	5	3	1	1	2
	5	5	4	5	2	1						

17	59	2	5	1	2	5	2	1	3	2	1	1
	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
	2	4	2	2	4	4	4	5	2	2	2	2
	5	5	4	4	1	1						
18	54	2	5	2	4	5	2	3	3	2	2	2
	2	4	2	2	2	4	3	2	3	2	2	3
	1	4	1	2	2	4	4	5	2	2	1	1
	4	5	5	5	1	1						
19	35	2	5	2	1	5	3	1	2	1	3	1
	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1
	1	4	1	1	3	5	2	5	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
20	43	2	5	2	3	5	1	2	2	2	3	1
	1	3	3	2	2	4	2	2	3	2	1	1
	1	5	1	2	3	5	2	5	2	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						
21	22	1	5	2	3	5	2	3	3	2	5	1
	1	,	2	2	2	4	1	2	3	1	1	1
	1	3	1	1	3	4	4	4	2	2	1	1
	5	5	5	3	1	2						
22	54	2	5	3	4	4	2	3	3	2	2	1
	2	,	1	2	2	4	2	2	2	2	1	2
	2	4	2	2	4	5	5	5	3	2	2	2
	4	5	5	5	2	1						
23	52	2	4	3	2	4	4	4	3	2	2	1
	1	2	2	2	2	4	2	2	3	2	1	2
	2	3	2	2	4	3	5	4	1	2	1	1
	5	5	4	3	2	2						
24	34	1	4	2	3	5	2	1	3	2	3	2
	2	2	2	4	2	4	3	2	3	2	1	2
	2	4	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2
	5	5	5	5	1	2						
25	44	1	5	2	1	4	2	3	3	3	2	1
	3	3	2	2	1	4	3	1	2	1	1	2
	1	3	2	2	4	5	4	5	2	2	1	1
	5	5	4	5	2	1						
26	41	2	5	3	4	5	2	2	3	2	2	1
	1	2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	1
	1	5	1	1	2	5	5	5	2	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						
27	56	2	4	1	4	5	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1
	1	5	1	1	4	5	4	5	1	1	1	1
	4	5	5	5	1	1						
28	34	2	5	2	5	5	2	2	3	2	4	1
	1	1	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2
	2	4	2	2	3	4	3	4	2	2	1	1
	3	3	4	5	1	2						
29	43	1	5	3	3	4	2	1	2	2	2	1
	1	2	3	3	2	3	3	2	1	1	1	2
	1	5	1	2	3	4	3	4	1	2	1	1
	5	5	5	4	2	2						
30	43	1	2	2	2	5	2	3	3	2	4	1
	1	2	1	3	2	4	1	2	1	1	1	2
	1	5	2	2	4	5	3	4	2	1	1	1
	5	5	5	5	1	2						
31	32	1	2	2	3	5	2	1	2	1	5	1
	1	1	3	2	2	4	1	1	2	1	1	2
	1	5	1	1	5	5	2	3	2	2	1	1
	3	5	4	5	1	3						
32	24	2	3	2	2	5	1	1	2	3	2	1
	1	1	3	2	2	3	3	2	2	1	1	1
	1	3	1	1	3	3	3	5	2	2	1	1
	3	3	5	5	1	1						

33	29	2	5	2	3	3	2	2	2	1	4	1
	2	1	2	2	2	4	4	2	2	1	1	1
	2	4	2	2	4	5	1	,	3	2	1	2
	5	4	4	3	3	,						
34	37	2	4	2	4	5	2	2	3	1	4	1
	1	3	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2
	2	4	1	1	5	5	3	5	1	2	1	1
	4	5	5	5	1	1						
35	47	2	5	2	2	5	1	1	2	1	1	1
	1	1	2	2	1	3	4	1	2	1	1	1
	1	5	1	1	4	5	2	5	2	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
36	53	1	4	3	2	4	3	3	2	3	4	2
	2	2	3	4	2	3	3	1	1	3	2	3
	2	4	3	2	4	4	3	3	2	2	3	1
	4	5	4	4	2	3						
37	28	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1
	1	2	2	3	2	4	3	2	3	1	1	2
	2	3	2	3	4	4	4	4	2	3	2	2
	3	4	4	4	3	2						
38	25	2	4	3	2	4	3	1	2	2	2	1
	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1
	1	3	1	1	4	3	2	3	2	2	1	1
	5	5	5	4	2	3						
39	35	1	5	3	2	5	2	3	2	2	4	2
	1	1	3	2	2	4	2	1	2	1	1	2
	1	3	1	2	4	5	4	4	1	2	1	1
	5	5	5	5	1	2						
40	29	1	3	2	4	5	1	2	2	3	5	1
	1	2	2	2	1	4	3	2	2	1	1	2
	1	5	1	1	3	3	2	5	1	1	1	1
	5	5	5	3	1	1						
41	21	1	4	3	3	5	1	1	2	1	2	1
	1	2	2	2	1	4	1	1	2	1	1	1
	1	4	2	2	4	3	4	5	1	2	2	1
	5	5	5	3	1	1						
42	28	2	4	3	2	3	1	1	2	2	2	1
	1	3	3	2	1	2	3	1	1	2	1	1
	1	5	1	1	4	5	2	5	2	3	1	1
	5	5	5	5	3	1						
43	30	2	5	1	1	5	,	1	1	1	3	1
	1	1	1	,	1	5	,	1	1	1	1	5
	1	5	1	3	5	5	1	5	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
44	64	2	5	2	2	5	2	3	2	1	5	1
	1	2	2	4	2	5	3	2	2	1	1	1
	1	5	2	2	5	5	3	3	2	2	1	1
	5	5	5	5	1	3						
45	26	1	5	3	2	5	1	1	1	1	2	1
	1	,	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2
	2	5	1	2	5	5	2	4	1	1	1	2
	5	4	3	4	1	2						
46	38	1	4	1	2	5	2	1	2	1	1	1
	1	2	1	2	1	5	1	2	1	1	1	1
	1	5	1	1	1	5	1	5	2	1	1	1
	5	5	,	,	1	1						
47	46	1	5	3	2	5	3	2	2	2	3	1
	1	1	2	2	1	5	2	1	2	1	1	2
	1	5	1	2	2	5	2	5	2	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
48	47	1	4	2	1	5	1	2	2	2	2	1
	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2
	1	5	1	2	2	4	2	5	2	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						

49	22	1	5	3	4	5	2	3	2	2	4	1
	1	1	3	2	1	3	1	1	1	1	1	2
	1	4	1	1	3	5	5	5	1	1	1	1
	5	5	3	5	1	1						
50	52	2	3	2	4	5	2	1	2	1	2	2
	1	1	1	2	1	4	2	2	2	2	1	1
	1	5	1	2	3	5	1	5	2	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						
51	24	2	4	3	4	4	3	3	2	2	,	2
	2	1	1	2	1	3	2	1	3	2	2	1
	2	4	2	2	3	4	4	5	1	1	1	2
	4	5	3	5	2	1						
52	47	1	5	3	4	5	2	3	2	2	4	1
	1	1	3	2	1	3	1	1	2	1	1	2
	1	4	1	1	3	5	5	5	1	1	1	1
	5	5	3	5	1	1						
53	31	2	5	3	1	4	2	1	1	2	2	1
	1	2	2	4	1	4	2	1	2	1	1	1
	1	4	1	3	2	4	2	5	2	2	2	3
	5	5	4	4	2	1						
54	36	1	5	2	2	4	2	1	2	1	2	1
	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1
	1	5	1	1	2	5	4	4	2	1	1	1
	5	5	5	5	2	2						
55	36	1	5	3	2	5	2	3	3	1	3	2
	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2	1	2
	2	3	1	1	4	5	2	3	2	2	1	1
	5	5	5	5	1	3						
56	28	2	5	3	2	4	1	2	3	2	4	1
	1	3	2	2	3	4	2	3	3	1	1	2
	2	5	1	2	4	4	4	5	2	2	2	1
	5	5	4	4	2	1						
57	22	1	5	2	2	5	2	1	3	2	2	1
	1	2	2	1	2	4	2	1	1	1	1	2
	2	4	1	3	2	5	2	3	2	2	1	1
	5	5	4	4	1	3						
58	51	2	4	2	4	5	2	1	3	2	2	2
	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2
	1	,	1	1	3	4	2	4	2	2	1	1
	4	5	4	5	1	2						
59	48	1	4	2	4	5	1	1	3	2	2	1
	1	1	4	2	2	4	,	1	2	3	1	2
	2	5	1	2	4	5	2	5	2	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						
60	31	1	5	2	1	4	1	3	2	1	2	1
	2	3	2	1	2	4	1	2	3	2	1	3
	2	4	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2
	5	5	5	5	2	1						
61	33	1	5	1	2	5	2	1	2	3	2	1
	2	,	3	2	1	4	4	2	3	1	1	1
	2	3	1	2	3	5	5	5	3	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						
62	37	2	5	3	3	3	1	5	5	4	3	1
	1	5	1	2	3	5	4	3	5	1	1	3
	3	5	1	3	3	5	5	3	3	4	1	1
	5	5	5	5	3	3						
63	29	1	5	3	4	5	1	2	3	2	3	1
	1	2	2	1	2	4	,	1	2	1	1	2
	2	4	1	1	2	5	1	,	2	2	1	1
	4	4	4	4	1	,						
64	26	1	4	3	3	5	2	1	2	2	4	2
	1	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2
	2	5	2	1	5	3	2	4	1	2	1	1
	5	5	5	5	1	2						

65	29	2	5	3	2	4	2	1	2	2	4	2
	2	,	3	2	2	4	3	3	2	2	1	3
	2	5	2	3	5	5	4	4	3	3	2	2
	4	5	5	4	2	2						
66	50	1	5	2	4	5	1	1	1	1	4	1
	1	2	3	4	2	3	2	1	2	1	1	1
	1	5	1	1	4	5	2	5	1	1	1	1
	5	4	5	5	1	1						
67	53	2	4	2	4	5	2	2	3	1	3	2
	1	2	2	3	2	,	1	1	2	1	1	1
	1	5	1	1	4	5	2	5	2	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						
68	22	2	5	3	1	4	1	2	3	4	2	1
	1	,	2	1	2	4	1	2	3	1	1	1
	1	4	1	1	4	4	4	4	2	2	1	1
	5	5	5	4	2	2						
69	46	1	5	2	1	5	1	2	3	3	2	1
	1	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	1
	1	4	1	1	3	4	2	4	2	1	1	1
	5	5	5	5	1	2						
70	19	1	5	2	1	5	2	3	3	1	2	2
	1	3	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1
	1	5	1	1	3	5	3	3	2	1	1	1
	5	5	5	5	1	3						
71	57	2	5	1	2	5	1	1	2	3	2	2
	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3
	1	5	2	1	5	5	3	5	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
72	28	1	5	1	1	4	2	1	1	2	4	1
	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3
	1	5	1	1	4	5	2	3	1	1	1	1
	5	5	5	5	2	3						
73	28	2	5	2	3	5	1	2	1	1	4	1
	1	,	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1
	1	5	1	2	3	5	2	5	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
74	33	1	5	2	3	3	3	2	2	2	3	1
	1	,	2	2	1	3	2	2	2	1	1	2
	1	3	1	1	3	3	2	4	2	1	1	1
	4	5	5	4	3	2						
75	35	1	5	2	3	5	2	1	3	1	3	2
	1	2	3	2	1	,	1	1	1	1	1	2
	1	5	1	2	3	5	2	5	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
76	38	1	5	3	2	5	4	2	3	2	4	1
	2	2	3	2	2	,	4	2	3	2	1	2
	2	4	2	2	4	5	4	5	2	4	1	1
	5	5	5	5	1	1						
77	20	2	5	3	3	4	2	1	2	2	2	1
	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	1	3
	2	5	1	1	5	3	4	3	3	2	1	1
	5	5	5	5	2	3						
78	37	1	3	2	2	4	2	1	3	3	2	2
	1	1	3	2	2	3	2	1	3	1	1	2
	2	4	1	2	4	5	3	5	2	2	1	1
	5	5	4	4	2	1						
79	43	1	3	3	2	5	1	1	1	2	2	2
	2	2	3	1	1	5	3	1	2	1	1	1
	1	5	1	2	3	5	4	5	3	2	1	1
	5	5	4	5	1	1						
80	33	1	5	2	3	4	3	1	2	1	4	1
	1	,	2	3	2	3	3	1	2	1	1	2
	1	5	2	2	5	4	2	4	2	2	1	1
	5	5	5	4	2	2						

81	28	2	5	4	1	5	4	3	1	2	4	1
	1	4	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1
	3	5	1	1	4	1	5	5	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
82	48	2	5	3	1	5	3	2	3	2	3	2
	3	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	2
	1	5	1	1	3	3	4	3	1	1	1	1
	3	5	4	5	1	3						
83	35	1	5	2	2	5	2	3	2	3	4	3
	3	3	3	3	1	4	1	1	2	1	1	1
	1	5	2	1	2	5	4	2	1	2	1	1
	5	5	5	5	1	4						
84	29	1	5	3	4	5	2	2	3	3	4	2
	2	3	3	4	2	4	3	2	3	2	1	3
	2	4	1	2	4	4	2	4	2	2	1	1
	5	4	4	5	1	2						
85	42	1	3	3	1	3	2	2	3	3	2	2
	1	2	2	2	2	4	3	3	3	1	1	2
	1	5	1	1	3	3	4	4	3	3	2	3
	4	5	4	3	3	2						
86	51	1	5	3	5	5	2	3	3	1	2	2
	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2
	1	5	1	1	4	4	4	2	2	1	1	1
	4	5	4	5	1	4						
87	41	2	5	3	5	5	2	2	2	1	3	1
	1	3	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2
	1	5	1	2	3	4	2	4	2	2	1	1
	5	5	4	5	1	2						
88	33	1	5	3	2	5	,	4	3	2	4	1
	1	3	2	4	2	3	2	1	2	2	1	4
	1	5	1	2	4	4	5	5	2	2	2	2
	5	4	4	5	1	1						
89	32	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2
	2	2	3	1	2	3	3	2	2	1	1	2
	3	3	2	2	3	3	4	5	2	2	1	1
	5	5	4	3	3	1						
90	49	2	5	2	3	5	1	2	2	1	3	1
	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1
	1	5	1	1	2	4	1	5	1	1	1	1
	5	5	5	4	1	1						
91	25	1	5	3	2	5	1	2	3	1	4	2
	1	3	1	2	3	5	2	1	1	1	1	1
	1	5	1	1	3	5	2	5	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	1						
92	52	2	5	3	4	5	2	1	2	1	4	2
	1	2	1	2	2	4	2	2	1	1	1	2
	2	4	1	1	5	4	2	4	2	1	1	1
	4	4	5	4	1	2						
93	74	2	5	1	2	5	1	2	1	1	2	1
	1	1	1	2	1	,	1	1	1	1	1	1
	1	5	1	1	5	5	1	3	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	3						
94	50	1	5	2	2	5	1	2	1	1	5	1
	1	2	1	4	1	,	1	2	3	1	1	3
	1	5	2	2	5	5	2	3	1	1	1	1
	5	5	5	5	1	3						
95	27	2	5	2	4	5	2	3	3	1	4	2
	2	3	3	4	2	4	2	2	2	2	1	2
	1	4	2	2	3	4	3	4	2	2	2	2
	4	5	4	5	1	2						
96	47	1	4	3	4	5	2	3	3	3	2	1
	1	3	2	4	1	4	2	2	2	2	1	1
	1	4	2	2	3	4	3	4	3	2	2	2
	5	5	5	4	1	2						

97	52	2	4	3	4	4	2	3	3	,	4	2
	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2
	2	4	2	3	3	4	3	5	3	3	2	2
	4	5	5	4	2	1						
98	28	2	4	3	4	5	2	2	2	3	3	2
	,	1	2	3	2	4	2	2	3	1	1	2
	1	4	1	2	4	4	3	3	3	2	2	2
	5	5	5	4	1	3						
99	36	2	5	3	4	5	,	3	,	2	5	1
	1	4	2	4	2	5	1	1	2	1	1	1
	1	4	1	1	4	4	3	4	2	2	1	1
	5	5	5	4	1	2						
100	38	1	5	1		5	,	,	,	2	,	1
	1	,	1	,	1	,	2	1	,	1	1	,
	,	,	1	1	,	,	,	,	,	,	1	1
	,	,	,	,	1	,						
101	51	1	5	1	4	5	1	2	3	1	2	1
	2	1	2	3	1	3	,	1	1	1	1	1
	1	3	1	1	4	5	4	5	1	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						
102	49	1	5	2	5	5	2	1	2	1	3	1
	1	1	2	2	2	5	1	1	1	1	1	2
	1	4	1	1	3	3	2	5	1	2	1	1
	5	5	5	5	1	1						
103	24	2	5	3	4	5	2	2	3	1	2	2
	4	,	2	3	2	3	3	2	2	1	1	3
	2	4	1	2	5	4	2	4	2	1	1	1
	3	3	4	5	1	2						

VI. Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Gitter für die Führungsstile nach den Ohio-Studien (Fleishman und Hunts, 1973)	Seite 22
Abbildung 2:	Managerial Grid (Blake und Mouton, 1964)	Seite 25
Abbildung 3:	Der Prozeß transaktionaler Führung (Avolio und Bass, 1987)	Seite 28
Abbildung 4:	Der Prozeß transformationaler Führung (Steyrer, 1991)	Seite 28
Abbildung 5:	Kontinuum des Führungsverhaltens (Tannenbaum und Schmidt, 1958)	Seite 30
Abbildung 6:	Klassifikationssystem für Führungssituationen (Staehle, 1990)	Seite 38
Abbildung 7:	Führungsdimensionen nach Steyrer (1996, S. 223)	Seite 39
Abbildung 8:	Die Phasen der Teamentwicklung (Team Schlick, 2003)	Seite 50
Abbildung 9:	Die vier Typen des Teamleaders (Linde und Heyde, 2003)	Seite 53
Abbildung 10:	Problemursachen und Überschneidung (Team Schlick, 2003)	Seite 56
Abbildung 11:	Feedback-Fragebogen (Team Schlick, 2003)	Seite 58
Abbildung 12:	Entwicklung globaler Führungskräfte (Kets de Vries, 2002)	Seite 63
Abbildung 13:	Impressionskontinuum nach Steyrer (1995)	Seite 113
Abbildung 14:	Autoritätsformen nach Rühli (1977, S. 735)	Seite 120
Abbildung 15:	Grafische Darstellung der genannten Führungseigenschaften	Seite 138
Abbildung 16:	Grafische Darstellung der Korrespondenzanalyse	Seite 139
Abbildung 17:	Die 16 meistgenannten Führungseigenschaften	Seite 143

VII. Verzeichnis der Tabellen

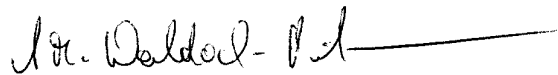
Tabelle 1	Typologie von Führungsmodellen	Seite 11
Tabelle 2	Eigenschaften eines Führers zum Unterschied zu den Geführten (Stogdill, 1974)	Seite 13
Tabelle 3	Die vier Managertypen nach Maccoby (1997b)	Seite 17
Tabelle 4	LPC-Skala nach Fiedler (1967)	Seite 36
Tabelle 5	Prinzipiensystematik des virtuellen Teams (Lipnack und Stamps, 1998)	Seite 46
Tabelle 6	Die vier Betrachtungsebenen nach Zaleznik (1977, zitiert in Steyrer, 1996)	Seite 60
Tabelle 7	Schema der Kausalattribution bei Leistungen (Weiner, 1986)	Seite 91
Tabelle 8	Demographische Daten der Untersuchung	Seite 128
Tabelle 9	Struktur des Fragebogens	Seite 129
Tabelle 10	Eigenschaftswörterliste des Fragebogens	Seite 132
Tabelle 11	Faktor 1	Seite 133
Tabelle 12	Faktor 2	Seite 134
Tabelle 13	Vergleich der Geschlechts- und Altersgruppen	Seite 135
Tabelle 14	Häufigkeitstabelle der Korrespondenzanalyse	Seite 136
Tabelle 15	Ergebnisse der Korrespondenzanalyse in Zahlenwerten	Seite 140

ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, wurden als solche gekennzeichnet.

Wien, am 22. Juni 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'An. Waldock-P.', followed by a long horizontal line extending to the right.

Anné-Marie Waldock-Petersen

Abstract

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem Vergleich von Führungskonzepten und Führungsverhalten im modernen Management. Für jede an persönlicher Weiterentwicklung interessierte Führungskraft ist es wichtig, den eigenen Führungsstil mit seinen Vor- und Nachteilen zu erkennen und zu analysieren. Aber auch für WirtschaftspsychologInnen, die in ihrer beruflichen Tätigkeit oft beratende Funktionen ausüben, ist es wesentlich, verschiedene Führungsansätze zu kennen und zu erkennen. Im ersten Abschnitt des theoretischen Teils dieser Arbeit werden nach einer Begriffsbestimmung und einem kurzen geschichtlichen Abriss verschiedene aktuelle Führungstheorien dargestellt und analysiert.

Aber nicht nur der Führungsstil, sondern auch die Reaktion der MitarbeiterInnen ist wesentlich. Nicht jeder Führungskraft wird von jedem Mitarbeiter gleich wahrgenommen. So sind vermutlich älteren MitarbeiterInnen andere Eigenschaften einer Führungskraft wichtig als jüngeren, Frauen gewichten die Aspekte eines Führungsstils anders als Männer. Und weibliche Führungspersonen werden von ihren MitarbeiterInnen wahrscheinlich anders gesehen als ihre männlichen Kollegen.

Um dies zu erheben wurden zwei Fragestellungen mittels Interviews überprüft und im praktischen Teil dieser Arbeit analysiert, zusammengefasst und einer Interpretation unterzogen:

Fragestellung 1: Erachten Frauen und Männer, ältere und jüngere Personen jeweils unterschiedliche Eigenschaften als wichtig für die Rolle einer Führungspersonlichkeit?

Fragestellung 2: Wählen Männer und Frauen, ältere und jüngere Menschen unterschiedliche Kategorien zur Beschreibung wichtiger Führungseigenschaften, wie zum Beispiel Entscheidungsfreudigkeit?

Ein Teil der Ergebnisse legt nahe, dass zwar zeitgemäße Eigenschaften wie Teamfähigkeit von allen TeilnehmerInnen unabhängig von Alter und Geschlecht als wichtig erachtet werden, das Bild einer Person, die Führungsaufgaben übernimmt aber noch immer sehr traditionell ist.

Abstract

This dissertation deals with a comparison of leadership concepts and leadership behaviour in the field of modern management. Recognising and analysing the advantages and disadvantages of one's personal leadership style is an important factor for any manager concerned with continuing personal development. But it is also vital that business psychologists, whose professional activities often involve advisory functions, are aware of and able to recognise different approaches to management. After defining the terminology and outlining the history, the first section of the theoretical part of this dissertation will present and analyse various current management theories.

But it is not only the style of leadership that is critical; the response of staff is also of essential importance. Not every manager will be perceived in the same way by every member of staff. It is likely that the characteristics defined as important by older employees will be different from those valued by younger staff. Women weigh aspects of a leadership style differently from men, and staff will probably view female managers differently from their male colleagues.

Two questions were investigated in interviews to ascertain these different perceptions and have been analysed, summarised and interpreted in the practical section of this work:

Question 1: Do women and men, older and younger people, consider different characteristics important for the role of a good leader?

Question 2: Do women and men, older and younger people select different categories to describe important characteristics of a leader, such as decision-making competence, for example?

Some of the results suggest that while contemporary characteristics, such as the ability to work in a team, are considered important by all respondents, regardless of age and gender, the image of a person who takes on management tasks nonetheless still remains very traditional.

CURRICULUM VITAE

Anné-Marie Waldock-Petersen MA, MSc

e-mail: petersen@chello.at

Nationality: British

Date of Birth: 11 March 1964

Professional Experience

March 2010-present

Fujitsu Technology Solutions GesmbH

Responsible for coordinating and holding workshops for meetings, presentations and negotiations

April 2007-November 2007

Dematic (Österreich & CEE)

Responsible for coordinating and holding workshops for meetings, presentations and negotiations

February 2007-present

Rodamco Central Europe

One-to-one coaching in intercultural communication

May 2004-present

OMV

"Intercultural Communication for Project Managers"

"Presentations, Meetings and Negotiations"

"Presentations, Meetings and Negotiations with Romanian Social Background"

"Intercultural Coaching for Project Managers"

February 2001-November 2007

Austrian Federal Railways ÖBB

Initiated and conducted one-to-one intercultural coaching for Executives

October 2000- present

Siemens

Conducted one-to-one coaching for executives and managers, led Workshops and Seminars on:

"Diversity"

"Presentation Skills"

"International Meetings and Negotiations"

"Working in International Teams"

"Intercultural communication"

September 2000- 2007

BFI

Reviewed and made recommendations regarding the structure and curriculum of the intercultural training component of the Marketing and Sales course

Developed course materials for "Marketing and Sales"

Conducted the following workshops:

"Intercultural Business Communication"

Education and Qualifications

March 2009-December 2010	MSc – Master of Science in Coaching at European Systemic Business Academy Vienna
May 2008	Participated in the Programme on Negotiation at Harvard Law School “Teaching Negotiation in the Organization”
September 2004-September 2006	Universitärer Zertifikatslehrgang “Interkultureller Trai- ner/Coach” at University of Jena/ Interkulturelle Wirt- schaftskommunikation
July 2005	Train-the-Trainer Seminar in Bath “Developing Intercultural Training Skills”
April 2002	Methodenwerkstätte - Moderation
June 1999	Training of Trainers- module one in Milan “Entrepreneurship Inculturalisation: Networking for Global Opportunities and Development in Austria, In- dia and Italy” organised by the Austrian Chamber of Economics
September 1999	Training of Trainers – module two in Vienna “Entrepreneurship Inculturalisation Networking for Global Opportunities in Austria, India and Italy” organised by the Austrian Chamber of Economics
September 1998-October 1998	CertTEB Certificate in Teaching English for Business
June 1997-April 1999	Master of Arts (MA) English Language and Literacy (Education) at the City University of New York
April 1997	“Train-the-Trainer-Follow-up”
February 1997	“Train-the-Trainer-Basis”
March 1996-November 1998	Personnel and Organizational Development Education at the Academy of BÖP (<i>Berufsverband Österreichischer Psychologen</i>)
October 1991-present	Begin of psychology studies (Economic psychology) Presently preparing for the final exam Thesis “Concepts of leadership in modern Management”