

Leadership und Angewandte Psychologie

Corinna von Au *Hrsg.*

Wirksame und nachhaltige Führungsansätze

System, Beziehung, Haltung
und Individualität

 Springer

Leadership und angewandte Psychologie

Reihenherausgeber

C. von Au

InLeaVe® - Institut für Leadership & Veränderung

Oberursel (Ts.)

Deutschland

Die Reihe *Leadership und angewandte Psychologie* befasst sich mit modernen und tragfähigen Führungsansätzen, den Rahmenbedingungen einer Leadership-förderlichen Organisation, den Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten von morgen sowie deren Auswahl und Entwicklung. Der sich hierbei herauskristallisierende und zukunftsweisende Fokus auf das System, die Haltung, Beziehung und Individualität von Persönlichkeiten macht deutlich, dass Führung mehr ist als ein rein betriebswirtschaftliches Management der Organisation bzw. deren Mitglieder. Vielmehr führt nur die umfassende und adäquate Berücksichtigung von psychologischen Aspekten zum Erfolg der Organisation. Die Beiträge der Reihe zeichnen sich durch eine konsequente Verbindung von Theorie und Praxis aus, was sich auch in den Biografien der Autoren/-innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz widerspiegelt. Sie richtet sich sowohl an Führungspersönlichkeiten aller Hierarchieebenen als auch an (zukünftige) Verantwortliche im Bereich der Unternehmens- und Personalstrategie und der Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung sowie an Studierende und Lehrende der (Wirtschafts-)Psychologie und Betriebswirtschaftslehre.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/15047>

Corinna von Au
(Hrsg.)

Wirksame und nachhaltige Führungsansätze

System, Beziehung, Haltung
und Individualität

Herausgeber
Corinna von Au
InLeaVe®
Institut für Leadership & Veränderung
Oberursel (Ts.)
Deutschland

ISBN 978-3-658-11955-3 ISBN 978-3-658-11956-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11956-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Was kennzeichnet „gute“ Führung? *Leadership* erlebt in Zeiten zunehmender Globalisierung, Komplexität, Dynamik und eines offensichtlichen Wertewandels wieder eine bedeutende *Renaissance*. Auch das im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gegründete und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Projekt „Forum ‚Gute Führung‘“ untersucht, wie Führungskonzepte für die Zukunft entwickelt werden können, um den komplexen Anforderungen der hochvernetzten und sich schnell verändernden Welt gerecht zu werden (vgl. Gute Führung 2015; Literaturverzeichnis erster Beitrag). Um sich den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu stellen, müssen sich Wissenschaft und Praxis grundlegend mit der Neuausrichtung von *Leadership* auseinandersetzen. Der im Juni 2015 verstorbene großartige *Leadership*-Forscher Prof. Dr. Peter Kruse sprach gar von einem „Paradigmenwechsel in der Führung“.

Ich beschäftige mich seit sehr vielen Jahren mit dem Thema Führung, und dies aus allen Blickwinkeln: Als Geführte, als Führende in Projekten, in der Linie und als Institutsleitung, als Schülerin, als Hochschullehrerin, als Beraterin, als Trainerin, als Coach, als Persönlichkeitsentwicklerin, als Teamentwicklerin, als Organisationsentwicklerin, als Persönlichkeitsdiagnostikerin, als Mediatorin, als Heilpraktikerin für Psychotherapie, als ehrenamtlich Lehrende im Bereich Erste Hilfe, als Ehefrau, als Mutter, als Kind, als Schwester, als Freundin und als Mensch.

Beiträge und Bücher über Führung gibt es viele – auch „moderne“ Führungsansätze, -theorien, -konzepte und -modelle lassen sich zuhauf finden. Was ich allerdings bei meinen umfangreichen Recherchen nicht fand, war ein Buch, das diese modernen Führungsansätze in „gebündelter“ Form darstellt. Zunächst wollte ich dieses Werk alleine schreiben, merkte aber schnell, dass dies dem *modernen (agilen) Leadership-Gedanken* so gar nicht entspricht. Entsprechend suchte ich Beitragsautoren¹ in der Wissenschaft und Praxis, die in meiner Wahrnehmung etwas besonders Wertvolles über New *Leadership* sagen können: Somit gehören sowohl Vorstände, CEOs und Geschäftsführer von renom-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch und im Gesamtwerk „*Leadership und angewandte Psychologie*“ auf die Erwähnung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind beide Geschlechtsformen gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen.

mierten Unternehmen verschiedenster Größenklassen und höchst erfahrene Personaler, Berater und Führungspersönlichkeiten zu meinem Autorenkreis, als auch Universitäts- und Hochschul-Professoren, wissenschaftliche Experten und auch ehemalige Studierende von mir, die im Rahmen ihrer Masterarbeit in diesem Bereich erfolgreich geforscht haben. Die Resonanz meiner ersten Autorenanfrage war riesig – nicht nur bei meinen potenziell angefragten Beitragsautoren, sondern auch beim Springer Verlag. Dieser ermutigte mich dann auch, das angedachte nur „eine“ Buch auf eine *mehrbändige Reihe* auszudehnen. Konform zu den Grundsätzen des *Shared Leadership* gab ich auch nicht strikt die Inhalte oder die Titel der Beiträge vor, sondern entwickelte diese gemeinsam mit den Autoren im Sinne der *dialogischen Führung*. Meine Beitragshypothesen kulminierten teilweise dann zum einem in ganz andere und zum Teil auch sehr unkonventionelle Beiträge. Zum anderen ergaben sich durch die wertschätzenden und vertrauensvollen Kontakte wieder neue Kontakte und neue Beiträge. Nur durch diese *systemische Vorgehensweise* konnte das *vorliegende Werk* „Zweiter Ordnung“ entstehen.

Ich möchte meinen Beitragsautoren von ganzem Herzen danken, dass diese sich auf dieses spannende und neue Projekt eingelassen und mir ihr absolutes Vertrauen geschenkt und mich bei diesem Werk so großartig unterstützt haben. Mit den meisten der Autoren hat sich dadurch auch ein wunderschöner persönlicher Kontakt ergeben. Vielen lieben Dank dafür. Gepaart mit der intensiven Arbeit an diesem Herausgeberwerk habe ich auch noch Einiges im Bereich Leadership erfahren und gelernt.

Darüber hinaus danke ich dem *Springer Verlag*, insbesondere *Frau Dr. Lisa Bender* und *Herrn Joachim Coch*, für den Mut und das Zutrauen, dieses Riesen-Werk in meine alleinige Herausgeberschaft zu legen. Ich fühlte mich dabei immer gut beraten und sehr wertgeschätzt.

Das Werk wäre nicht ohne den vollkommenen Rückhalt, die Liebe und die fortlaufende Ermutigung *meiner Familie* entstanden, die es mir stets ermöglicht zu experimentieren und mich auf den nicht planbaren Weg von Lösungen der „Zweiter Ordnung“ zu machen. Dafür danke ich Euch herzlich!

Der vorliegende *erste Band* der Reihe Leadership und angewandte Psychologie „Wirksame und nachhaltige Führungsansätze – System, Beziehung, Haltung und Individualität“ startet mit meinem einleitenden *Überblicksartikel Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute*. Bei der systematischen Darstellung wird deutlich, dass der Paradigmenwechsel auf das mehrdimensionale (Führungs-) System, die Haltung und Beziehung der Organisationsmitglieder und die Individualität aller (Führungs-) Persönlichkeiten in der Organisation fokussiert. Es folgen ganz wertvolle Beiträge, die bedeutende Leadership-Ansätze im Detail darstellen. *Allen großartigen Beitragsautoren* möchte ich von ganzem Herzen meinen individuellen Dank aussprechen.

- Von der fundamentalen Erkenntnis, dass Führung mit Selbstführung und der Selbstreflexion beginnt, fokussiert der inspirierende Beitrag *Von der Kunst sich selbst und andere zu führen* von der Psychologin und Zen-Meisterin *Dr. Anna Gamma*. Hierbei greift

sie auf das Gedankengut des Psychoanalytikers C. G. Jung und den Selbsterkenntnisprozess „Auf der Suche nach dem Ochsen“ der Zen-Philosophie zurück.

- Die Sozialwissenschaftlerin und systemische Beraterin *Dr. Ruth Seliger* stellt in ihrem Beitrag *Positive Leadership – Führen mit Energie* überzeugend dar, dass Organisationen energiegelade Kommunikationssysteme sind und dass es entsprechend die wesentliche Aufgabe der Führung ist, produktive organisationale Energie zu steuern.
- Die für die Organisation und die Organisationsmitglieder erforderliche Selbstreflexion und positive Energiearbeit kann aber in einer Organisation nur erfolgen, wenn in ihrem Führungssystem ein sinnbezogenes und ganzheitliches Denken und ein Blick auf das größere Ganze vorliegen. Jenseits von Fach- und Methodenkompetenz geht es um soziale, emotionale und geistige Kompetenzen und Fähigkeiten beim Führen von Menschen. Der Wirtschafts- und Geisteswissenschaftler sowie Gründer des Spiritual Venture Network e. V. *Dr. Friedrich Assländer* untersucht in seinem Beitrag *Spiritualität und Führung* sehr tiefgehend, wie im betrieblichen Kontext Spiritualität als Geisteshaltung zum entscheidenden Faktor für Zufriedenheit und Erfolg für alle Organisationsmitglieder wird.
- Ein solch neues Bewusstsein erfordern die Abkehr von klassischen „Belohnungen“ und „Sanktionen“ und die Hinwendung zur transformationalen Führung. Der Wissenschaftler und Berater *Prof. Dr. Waldemar Pelz* setzt sich in seinem Beitrag *Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis* kritisch mit dem Stand der Forschung auseinander und entwickelt mit dem Gießener Inventar eine praxiserprobte Messmethode transformationaler Kompetenzen.
- Neben dem transformationalen Führungsansatz erfordert ein solch neues Bewusstsein einen Paradigmenwechsel in den Führungsformen, welche die Zusammenarbeit und den Umgang in der Organisation komplett neu ordnet. *Dr. Karl-Martin Dietz*, Begründer des Friedrich-Hardenberg-Instituts, stellt in seinem Beitrag *Handeln aus sich selbst heraus: Von der Führung zur Selbstführung im Horizont einer Dialogischen Unternehmenskultur* eindrucksvoll eine solche Neuorganisation vor.
- *Dr. Bernd Schmid*, Leitfigur des isb-Wiesloch und der Schmid-Stiftung, fokussiert richtungweisend in seinem Beitrag *Führung aus systemischer Sicht* die Führung als Systemkompetenz und bedient sich dabei Theatermetaphern. Die Perspektive richtet sich dabei auf die Führungsbeziehungen der lebenden und somit nicht linear steuerbaren (Organisations-) Systeme und auf die Eigenschaften dieser Beziehungen.
- Die bedeutenden Gruppenprozesse und die spannende (historische) Entwicklung und Weiterentwicklung von Hierarchie untersucht *Dr. Gerhard Schwarz*, Universitätsdozent für Philosophie und Gruppendynamik, in seinem fesselnden Beitrag *Zur Stammesgeschichte von Führung – Gruppendynamik und die „Heilige Ordnung“ der Männer*.
- Eine Alternative bzw. Ergänzung zur Hierarchie ist die „geteilte“ Führung. Der Psychologe *Dr. Simon Werther* stellt in seinem umfassenden Beitrag *Shared Leadership* sehr differenziert die in der Wissenschaft noch nicht umfangreich erforschte, aber in der Praxis schon weitverbreitete und selbstverständliche Führungsstruktur und -kultur vor.

- Die Wirtschaftswissenschaftler *Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz*, Mitbegründer und Partner der Musterbrecher® Managementberatung, stellen in ihrem Beitrag *Musterbrecher – Die Kunst, das Spiel zu drehen* eindrucksvoll konkrete Beispiele vor, in denen der Paradigmenwechsel der Führung bereits eingeläutet wurde und New Leadership auch schon tatsächlich gelebt wird. Diese Beispiele verstehen sie jedoch nicht als Best-Practice-Ansätze, sondern vielmehr als „reale Biotope“, die sich gewinnbringend nur „in Form von Narrationen zur Inspiration und Irritation im positiven Sinne“ nutzen lassen.
- Schließlich lässt uns *Marc Stoffel*, CEO von Haufe-umantis AG, in seinem Beitrag *Leadership 4.0 – Unternehmen brauchen ein neues „Betriebssystem“* hautnah daran teilhaben, wie Führung in seinem Hause gelebt wird: Die klassische Top-Down-Struktur wird in die beiden gleichwertigen Führungsmodelle „Weisung und Kontrolle“ sowie „Agiles Netzwerk“ überführt, welche jedem Mitarbeiter das für ihn optimale Arbeitsumfeld bieten und somit das Unternehmen erfolgreich machen. Zudem werden Führungspersönlichkeiten bei ihm im Hause grundsätzlich von den Mitarbeitern gewählt und somit diesen nicht einfach nur „vorgesetzt“.

Wenn Sie dieses Buch lesen, ist schon eine gewisse Zeit seit dem Schreiben der Beiträge vergangen. Da ich diese Reihe weiter lebendig und pulsierend halten möchte, würde ich mich über Feedback sehr freuen: Was ist gut? Was kann wie verbessert werden? Haben Sie Vorschläge für einen wissenschaftlichen oder praktischen Beitrag für eine neue Auflage? Bitte schreiben Sie Ihre Resonanzen, Wahrnehmungen, Ideen für Lösungen „Zweiter Ordnung“ an InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung: info@inleave.de. Auch wenn Sie „nur“ einen Austausch wünschen oder mich kennen lernen möchten, so freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Bis dahin wünsche ich Ihnen allen eine gesunde, glückliche und sinnhafte Zeit mit einer guten Selbst- und Mitarbeiterführung.

Ihre
Corinna von Au

Leadership Statements der Beitragsautoren (in alphabetischer Reihenfolge)

Eine Leadership-Persönlichkeit ist für mich

- ... ein kognitiv und insbesondere emotional gereifter und ausbalancierter Mensch, der durch ehrliches Interesse und tagtäglich gelebte Wertschätzung und Vertrauen Resonanz erzeugt, sich fortlaufend reflektiert und lernt sowie als mutiger „Enabler“ Führungsrahmenbedingungen schafft, in denen Organisationsmitglieder individuell gefordert und gefördert werden (Prof. Dr. Corinna von Au);
- ... eine Führungskraft, die neben ihrer Fach- und Methodenkompetenz ihre emotionale und spirituelle Intelligenz ständig weiter entwickelt, um zwischenmenschliche Prozesse besser zu verstehen und zu gestalten (Dr. Friedrich Assländer);
- ... ein Mensch, der sich selbst zu führen in der Lage ist und zugleich die Selbstführung der Kollegen anregt (Dr. Karl-Martin Dietz);
- ... gewachsen und gereift an äußeren und inneren Herausforderungen und ist bereit, orientierend zu wirken, da sie aus der Verbundenheit mit der inneren Mitte leitet und führt (Dr. Anna Gamma);
- ... ein Mensch, dem gefolgt wird (Dr. Stefan Kaduk);
- ... jemand, der sich in erster Linie selbst führt (Dr. Dirk Osmetz);
- ... jemand, der Vorbild ist und eine Vertrauensbasis schafft (Prof. Dr. Waldemar Pelz);
- ... jemand, der andere wirksam dazu einlädt, gewünschte Wirklichkeit gemeinsam und konkret zu inszenieren (Dr. Bernd Schmid);
- ... jemand, der/die die für die Gruppe oder Organisation notwendigen Funktionen erfüllt oder anregt, um die ihr gestellten Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können (Dr. Gerhard Schwarz);
- ... jemand, der/die reflektiert und klar und sicher in der Führungsrolle und im Führungsverhalten ist, (Selbst-Führung), sich auf Menschen einlassen kann (Menschen-Führung) und fähig ist, für die zu leistende Arbeit geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen (die Organisation führen) (Dr. Ruth Seliger);
- ... ein Mensch, der seine Mitarbeiter befähigt, an der richtigen Position und mit der richtigen Aufgabe zum Erfolg des Unternehmens beizutragen (Marc Stoffel);

... eine Führungskraft, die Authentizität, Integrität und Wertschätzung in ihrer alltäglichen Führungsarbeit verbindet und den Mitarbeitern sehr viel Spielraum überlässt (Dr. Simon Werther).

Mit einer Leadership-Kultur verbinde ich

- ... eine wahrhaftig wertschätzende, kreative und reflexive Dialog- und Lernkultur, in der die Verschiedenheit aller Menschen erkannt und individuell berücksichtigt wird, so dass alle Organisationsmitglieder mit großer Freude erfolgreich an sinnhaften Leistungen arbeiten und sich stets weiter entwickeln können (Prof. Dr. Corinna von Au);
- ... ein gemeinsames Verständnis von Führung als Beziehungsgestaltung, bei der die unternehmerischen Ziele durch wertschätzenden Umgang miteinander und durch die Entwicklung von Menschen erreicht werden (Dr. Friedrich Assländer);
- ..., dass möglichst viele Mitarbeiter sich in eine unternehmerische Disposition versetzen (Dr. Karl-Martin Dietz);
- ... wahrhaftige Wertschätzung, Freude an der gemeinsamen Leistung und eine Dialogkultur, in der Einheit in Verschiedenheit und Verschiedenheit in Einheit gelebt wird (Dr. Anna Gamma);
- ... ein Umfeld, in dem Menschen und Aufgaben sich anders finden als über Stellenbeschreibungen – und in dem die Führungskraft diesen Findungsprozess gestaltet (Dr. Stefan Kaduk);
- ... ein Umfeld, in dem man folgen kann und nicht muss (Dr. Dirk Osmetz);
- ... die Fähigkeit, gemeinsame Werte und Ziele in Resultate umzusetzen (Prof. Dr. Waldemar Pelz);
- ... aufrichtiges, kreatives und menschenbezogenes gemeinsames Lernen durch Dialog (Dr. Bernd Schmid);
- ... die Fähigkeit der Mitglieder einer Gruppe oder Organisation, Probleme auf der Metaebene zu diskutieren und damit leichter zu einer Lösung zu finden (Dr. Gerhard Schwarz);
- ... eine Kultur der Wertschätzung, Klarheit und Orientierung an Stärken, Qualitäten und Lösungen (Dr. Ruth Seliger);
- ... das Vertrauen, dass Mitarbeiter zum Wohle des Unternehmens agieren, und Chefs, die zum Gestalter der Organisation und ihres Betriebssystems werden (Marc Stoffel);
- ... einen Handlungs- und Werterahmen für jede Führungskraft, um ein Miteinander auf Augenhöhe und gleichzeitig Autonomie und Freiräume zu garantieren (Dr. Simon Werther).

Der Autor



Prof. Dr. Corinna von Au, Jahrgang 1965, ist verheiratet und Mutter von zwei Kindern. Sie studierte in unterschiedliche Fachgebieten (Dipl.-Kauffrau, Dipl.-Handelslehrerin, Master of Arts/Personalentwicklung, Master of Mediation) und hatte zehn Jahre Projekt- bzw. Linienverantwortung bei PricewaterhouseCoopers bzw. in der DZ BANK. Seit 2005 ist sie Professorin an der Hochschule für angewandtes Management in den Bereichen Wirtschaftspsychologie und Schlüsselqualifikationen. Parallel dazu war und ist sie als Beraterin, Coach und Mediatorin tätig, u. a. auch als Senior Managerin im Bereich Organisation & Change bei Deloitte

Consulting bzw. aktuell als Institutsleitung bei InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung (www.inleave.de). Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sowie Beratungsschwerpunkte sind Leadership und Executive Coaching, Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung, Kompetenzen und Kompetenzsysteme, Change Management, Konfliktmanagement und Mediation sowie psychosoziale Belastungen und Störungen am Arbeitsplatz. Sie ist zertifizierte systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin (ISB Wiesloch, Dr. Bernd Schmid), amtsärztlich zugelassene Heilpraktikerin für Psychotherapie und EMDR Therapeutin sowie für Facet5 (Big 5) Persönlichkeitsdiagnostik (www.facet5.com) und für Belbin Teamrollen (www.belbin.de) akkreditiert. Weitere Fortbildungen u. a. in systemischen Aufstellungen (Syst Institut, Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd, München), Design Thinking (E&E information consultants AG, Berlin) und in klinischer Hypnose (Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen).

Inhaltsverzeichnis

Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute	1
Corinna von Au	
Von der Kunst, sich selbst und andere zu führen	43
Anna Gamma	
Positive Leadership – Führen mit Energie	59
Ruth Seliger	
Spiritualität und Führung	75
Friedrich Assländer	
Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis	93
Waldemar Pelz	
Handeln aus sich selbst heraus: Von der Führung zur Selbstführung im Horizont einer Dialogischen Unternehmenskultur	113
Karl-Martin Dietz	
Führen aus systemischer Sicht	135
Bernd Schmid	
Zur Stammesgeschichte von Führung – Gruppendynamik und die „Heilige Ordnung der Männer“	153
Gerhard Schwarz	

Shared Leadership	171
Simon Werther	
Musterbrecher® – Die Kunst, das Spiel zu drehen	189
Stefan Kaduk und Dirk Osmetz	
Leadership 4.0 – Unternehmen brauchen ein neues „Betriebssystem“	205
Marc Stoffel	

Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute

Corinna von Au

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Zur Vielfalt des Führungsbegriffes und Überblick über den Dschungel der Führungsansätze	4
3	Die klassischen Führungsansätze	6
3.1	Executive Summary	6
3.2	Personenzentrierte Führungsansätze	8
3.3	Verhaltensorientierte Führungsansätze (Führungsstilforschung)	9
3.4	Situationsorientierte Führungsansätze	11
4	New Leadership – die vier integrativen Grundpfeiler einer neuen Führung	13
4.1	Executive Summary	13
4.2	Integrative Führungsansätze als Antwort auf die Führungskomplexität in Zeiten des Wertewandels sowie der globalen und dynamischen Veränderungen	18
4.3	Begriffskorrektur: Vom Management zu Leadership	20
4.4	Erster Grundpfeiler: Führung als Interaktions- und Beziehungsphänomen – transformationale Führung	21
4.5	Zweiter Grundpfeiler: Verabschiedung vom Individualmodell und Hinwendung zum systemischen Führungsansatz	25
4.6	Dritter Grundpfeiler: Agile Führung, Shared und Job Crafting Leadership als Anforderung der zunehmenden Partizipation und Flexibilisierung	27
4.7	Vierter Grundpfeiler: Renaissance und Neuentdeckung „weicher“ Führungsansätze wie emotionale, spirituelle, gesunde und achtsame Führung durch eine zunehmend angespannte psychosoziale Lage und durch die „beweisenden“ Erkenntnisse von Neuro-Leadership	31
5	Zusammenfassung und Ausblick	34
	Literatur	36

C. von Au (✉)

InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung,
Kleine Schmieh 38, 61440 Oberursel, Deutschland
E-Mail: corinna.vonau@inleave.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*,
Leadership und Angewandte Psychologie, DOI 10.1007/978-3-658-11956-0_1

1 Einleitung

Was ist „gute“ Führung? Warum ist es interessant, sich überhaupt mit Führung zu beschäftigen? Globalisierung und Digitalisierung mit ihren vielfältigen Herausforderungen, demographischer Wandel mit zunehmend älteren Arbeitnehmern, Führungskräftemangel, Aufeinandertreffen von verschiedenen Generationen sowie ein allgemein zu verzeichnender Wertewandel hin zu sinnstiftender und mitbestimmender Tätigkeit machen deutlich, dass eine „Führung“ – in welcher Art auch immer – der komplexen, dynamischen und zunehmend auch virtuellen Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens einen immer gewichtigeren Stellenwert einnimmt. Hierbei ist der Führungstrend eindeutig: Die Zeichen stehen auf Partizipation, Mitbestimmung, Flexibilisierung und Individualisierung. Somit hat es die „klassische“ Art der Führung, Themen „von oben herab“ autoritär durchzusetzen, immer schwerer. Alles wird von Mitarbeitern hinterfragt, auf den Prüfstand gestellt und abgelehnt oder befürwortet. Aber heißt dies, Führung dankt komplett ab und ist in der vernetzten Welt des Enterprise 2.0 und der Schwarmintelligenz ein Relikt? Ganz sicher nicht! Gerade in den immer komplexeren und dynamischeren Welten der globalisierten Wirtschaft mit ihren gegenseitigen Abhängigkeiten bildet Führung eine zentrale Konstante, die Orientierung schafft und Mitarbeitern aufzeigt, welchen Beitrag diese für den Gesamterfolg leisten können. Von daher ist es nicht überraschend, dass über 80% der Geschäftsführer und HR-Leiter in der Global Human Capital Trends 2015 von Deloitte (2015) sagen, „dass das Thema Führung eine ihrer größten Herausforderungen darstellt“.

Führung muss aber neu definiert und insbesondere auch neu „gelebt“ werden. Dabei sind Forderungen einer Neudefinition von „guter“ Führung groß. Vielfach wird sogar ein *Paradigmenwechsel in der Führung* gefordert:

Wir erleben gerade einen Paradigmenwechsel in deutschen Unternehmen. Entscheidungsfähigkeit und Macht werden zunehmend auf Teams oder Projektgruppen verlagert. Der einzelne kluge Kopf wird Teil von Kooperationsnetzen. Geführte erwarten zunehmend andere Menschenführung, Führungskräfte sind zunehmend auf der Suche nach einem anderen Verständnis von Führung und beide wollen eine neue Führungskultur. (Sattelberger, in Forum Gute Führung (2015)).

Aber wie sollen diese „gute“ Führung und der Weg dorthin aussehen?

Die Bereitschaft, sich auf einen gemeinsamen Entwicklungsweg einzulassen, ist groß. Noch fehlt es dem Zukunftsbild zwar an konkreter Ausgestaltung. Aber die Datenlage zeigt deutlich, dass die Chancen für einen intensiven gemeinsamen Diskursprozess zur Neudefinition von „guter Führung“ groß sind. (Kruse, in Forum Gute Führung (2015)).

Denkt man über „gute Führung“ nach, so gibt es grundsätzlich verschiedene Blickwinkel auf „gute Führung“:

- Die Führungspersönlichkeit mit ihren „guten“ zeitlich stabilen Persönlichkeitseigenschaften und/oder entwickelbaren Führungs-Kompetenzen sowie weitere Führungserourcen,
- das „gute“ Führungsverhalten der Führungspersönlichkeit (wie insbesondere Führungsstile und Führungsrollen),
- das „gute“ Führungssystem bzw. eine „gute“ Führungsstruktur und -kultur und
- das „gute“ Führungsergebnis.

Auch wenn – wie im nachfolgenden noch gezeigt werden wird –, unterschiedliche Führungsansätze auf verschiedene Blickwinkel fokussieren, so sollte (gute) Führung wie jede Tätigkeit einen *bestimmten Zweck* verfolgen, also in ein (gutes) Führungsergebnis kulminieren. In diesem Sinne sprechen auch einige Autoren lieber von „wirksamer Führung“ als von „guter“ Führung (vgl. Malik 2006; Dörr et al. 2013). Doch was ist *Führungserfolg*? Und kann dieser überhaupt gemessen werden, und vor allem wie?

Es sollte jedem bewusst sein, dass die *Messung des Führungserfolges* grundsätzlich *sehr schwierig und subjektiv* ist. Das resultiert schon allein daraus, dass wir es bei Führung automatisch mit Gruppen- und Individualinteraktionsvariablen zu tun haben, die weder eine objektive Validierung noch eine objektive Operationalisierung zulassen. Entsprechend werden in Wissenschaft und Praxis für das Phänomen „Führung“ sehr viele unterschiedliche Kriterien zur Erfassung von Führungserfolg verwendet. Oftmals werden in Organisationssystemen auch Ziele vereinbart und die Zielerreichung wird dann durch Fremd-Beurteilung (wie etwa Vorgesetztenbeurteilung), ggf. auch in Kombination mit einer Eigenbeurteilung, einer Beurteilung durch den Mitarbeiter (sog. Aufwärtsbeurteilung) und/oder auch einer „Rund-um-Betrachtung“ (sog. 360 Grad-Beurteilung) abgeleitet. Im Mittelpunkt stehen hierbei oft (einseitige) *quantitative Ziele*, die die Effizienzdimension, zumeist abgebildet in der Leadership Performance widerspiegeln (sollen). *Qualitative Ziele* der Mitarbeiterdimension wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebsklima oder Identifikation mit dem Unternehmen, Kundenzufriedenheit oder gar der Beitrag zur (nachhaltigen) Team- oder Organisationsentwicklung bleiben indes oft unberücksichtigt. Dabei verwundert es wohl niemanden, dass Führungserfolg niemals identisch mit Leadership Performance sein kann. Sie stellt lediglich einen (kleinen) Teilbereich des Führungserfolges dar und kann sogar negativ sein, wenn man z. B. an die zahlreichen „quick wins“ der weiterziehenden (und abgefundenen) Top-Manager oder an die durch narzisstische Führungskräfte hinterlassenen ungesunden Team- und Organisationstraumata denkt. Somit sollte bei der Betrachtung und „Beurteilung“ des Führungserfolgs neben qualitativen Faktoren auch die Dimension „*Nachhaltigkeit*“ einen hohen Stellenwert einnehmen.

Der *Führungserfolg* ist somit *komplex, mehrdimensional* und auch nicht ausschließlich von der Führungspersönlichkeit selbst zu beeinflussen. Allerdings kann eine Führungspersönlichkeit enormen Schaden für die Organisation anrichten, was leider nicht nur die Autorin in zahlreichen beruflichen (Beratungs-) Kontexten erlebt und wahrgenommen hat. In diesem Sinne werden sowohl auf der Individualebene als auch auf der Organisationsebene die Konsequenzen von „schlechter“ Führung deutlich. Die Gallup Studie 2015 spricht explizit von „schlechte(r) Führung als Kostenfaktor“ (vgl. Gallup Hrsg. 2015).

Gleichermaßen zeigt die Studie, was in umgekehrter Weise „gute“ Führung leisten kann. Hierbei kann sich Führungserfolg in ökonomischem und humanistischem Erfolg zeigen, wobei ersterer alleine niemals langfristig ausreicht und letzterer wiederum eine positive Rückwirkung auf ersteren nimmt.

Dringt man tiefer in die „gute Führung“ ein, so lässt sich feststellen, dass vieles bereits theoretisch angedacht und einiges auch schon praktisch umgesetzt wurde (vgl. Kaduk und Osmetz 2016). Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass es „die“ Führung und „die“ holistische Führungstheorie nicht gibt, möchte dieser Beitrag auch nicht versuchen, einen neuen Führungsansatz zu entwickeln. Vielmehr scheint es der Autorin sinnvoll zu sein, einen *Überblick* über die Entwicklung und den Inhalt *bedeutender Führungsansätze* zu geben und dabei insbesondere die wegweisenden führungstheoretischen Grundpfeiler für eine neue „gute“ Führung zu fokussieren. Hierbei werden auch die bedeutenden veränderten *Führungsrahmenbedingungen*, die u. a. durch Komplexität, Mehrdimensionalität, Dynamik und Wertewandel geprägt sind, explizit mit berücksichtigt. Dabei kann aber und soll auch nicht der Anspruch auf Vollständigkeit gelegt werden. Vielmehr begibt sich die Autorin auf eine Suche nach „guter Führung“, die – um in den Worten von Kruse zu bleiben – dann in einen weiteren (kontinuierlichen) „gemeinschaftlichen Suchprozess“ überführt werden muss (vgl. Kruse in Forum Gute Führung 2015).

Der *Beitrag* ist entsprechend *wie folgt gegliedert*. Zunächst wird in Abschn. 2 der vielfältige Führungsbegriff beleuchtet und eine grobe Abgrenzung der verschiedenen bedeutenden klassischen und modernen Führungsansätze mit einem grafischen strukturierten Überblick vorgenommen. Alsdann werden in Abschn. 3 die grundlegenden klassischen Führungsansätze dargestellt, die sich nach mehrheitlicher Meinung in personenorientierte, verhaltensorientierte und situationsorientierte Führungsansätze aufteilen lassen. In Abschn. 4 werden für das Verständnis der Entwicklung der neueren Führungsansätze zunächst die veränderten Führungsrahmenbedingungen aufgezeigt. Anschließend wird auf die Begriffsveränderung von Management zu Leadership eingegangen. Es folgt die Erläuterung des (flexiblen) InLeaVe® New Leadership Modells mit den vier Grundpfeilern eines neuen Führungsverständnisses: 1) Führung als Interaktions- und Beziehungsphänomen einschließlich transformationaler Führung, 2) Verabschiedung vom Individualmodell und Hinwendung zum systemischen Führungsansatz, 3) Agile Führung sowie Shared und Job Crafting Leadership als Antwort der zunehmenden Forderung nach Partizipation und Flexibilisierung und 4) Renaissance und Neuentdeckung „weicher“ Führungsansätze wie emotionale, spirituelle, gesunde und achtsame Führung durch eine zunehmend angespannte psychosoziale Lage und durch die „beweisenden“ Erkenntnisse von Neuroleadership. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Zusammenfassung und einen Ausblick in Abschn. 5.

2 Zur Vielfalt des Führungsbegriffes und Überblick über den Dschungel der Führungsansätze

Definitionen von Führung gibt es viele. Dies resultiert schon alleine daraus, dass sich *verschiedene Disziplinen* wie Philosophie, Wirtschaftswissenschaften und Psychologie damit beschäftigen. Allgemein kann Führung in Anlehnung an Hentze et al. (2005, S. 25)

„als zeitlich übergreifendes, in allen Kulturen existierendes und interdisziplinäres Konstrukt“ betrachtet werden. Hierbei wird *Führung* oftmals als „zielbezogene Einflussnahme“ (von Rosenstiel 2014, S. 3; vgl. auch Bass und Bass 2008, S. 23) bezeichnet. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist von den Zielen der Organisation ableiten, zu erreichen (vgl. Comelli und von Rosenstiel 2014). Als weitere Ausdifferenzierung unterscheidet von Rosenstiel (2009, S. 4) zwischen „*Führung durch Strukturen*“, d. h. Führungssubstitute, wie Organigramme, Stellenbeschreibungen, Personalentwicklungsprogramme, finanzielle und nicht finanzielle Anreizsysteme, ungeschriebene Normen und Unternehmenskultur sowie „*Führung durch Menschen*“. Hierbei sieht er aufgrund der schnelllebigen Zeit die flexible Führung durch Menschen als gewichtiger an. Zudem würden auch Menschen stets darüber entscheiden, inwieweit die Organisationsstrukturen eingehalten und ausgelegt würden (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 4).

Eine andere Definition von Führen vertritt Pinnow (2005), der eine *systemische Führungsdefinition* zugrunde liegt. Der auf den ersten Blick etwas negativ konnotierte Begriff der „Einflussnahme“ wird durch ein ganzheitliches Verständnis abgelöst. Für Pinnow (2005, S. 38) ist Führung, „Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren“. Systemische Führung bedeutet dabei grundsätzlich, dass in holistischen Zusammenhängen gedacht, beobachtet und abgeleitet wird, dass nicht eine Person oder eine Thematik fokussiert wird, sondern das Zusammenspiel und die wechselseitigen Einflüsse der Personen oder Themenbereiche im Vordergrund stehen (zur systemischen Führung vgl. Abschnitt 4.5.).

Wenngleich die beiden Definitionen von von Rosenstiel und Pinnow unterschiedliche Schwerpunkte haben, ist ihnen Folgendes gemeinsam: Es geht darum, etwas wie Ziele – wie gemeinsame Leistungen, Fähigkeit zum Umgang mit Veränderungen – zu erreichen. Ebenso werden die Mittel – wie Werte, Strukturen, Kulturen, Kommunikation und Lernen – zur Zielerreichung genannt. Dabei gewinnt im modernen Führungsverständnis die Dimension der „Sinnstiftung“ immer mehr an Bedeutung (vgl. Dörr et al. 2013, S. 249). Insgesamt betrachtet ist der Führungsbegriff allerdings nicht auf einen Nenner zu bringen: Damit erweist sich der *Führungsbegriff als multidimensionales Konstrukt*, welches insbesondere von den verfolgten Führungsansätzen und -theorien und den darin eingeschlossenen impliziten Annahmen – wie insbesondere Menschenbildern – abhängt.

Führungsansätze und -theorien sollen die Bedingungen, Einflussfaktoren, Strukturen, Kulturen, Prozesse und Konsequenzen beschreiben, erklären und prognostizieren (ähnlich Wunderer und Grunwald 1980, S. 112). Diese schaffen nach Weinert (2004, S. 461) den Rahmen, um das Phänomen von Führung besser greifen zu können, und mit dessen Hilfe sich Vorhersagen treffen lassen, „wie bestimmte Merkmale oder Verhaltensweisen, in systemischer Weise, Messungen der Führungseffizienz beeinflussen“. Eine allgemeine Führungstheorie, die alle Führungssphänomene umfassend behandelt, gibt es nicht. Somit existiert eine Vielzahl von Führungsansätzen und -theorien, wobei sich in den letzten Jahren – wie eingangs bereits beschrieben – ein Wandel in den Führungsansätzen vermerken lässt.

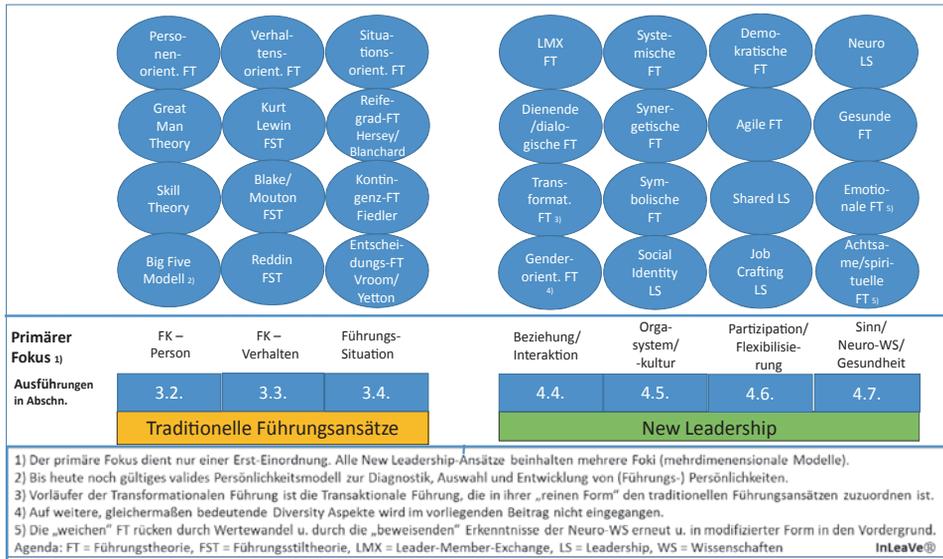


Abb. 1 Übersicht über Klassische Führungsansätze und New Leadership

Die Abb. 1 zeigt eine Übersicht über bedeutende traditionelle Führungsansätze und New Leadership, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen.

Traditionelle Führungsansätze fokussierten dabei auf einzelne Variablen der Führung, während *moderne Führungsansätze* – aus der Kritik der eindimensionalen klassischen Führungsansätze – versuchen, integrativ mehrere Variablen der Führung zu berücksichtigen.

Im nachfolgenden werden die einzelnen Führungsansätze genauer betrachtet. Hierbei werden zu Beginn der folgenden beiden Abschnitte 3 (traditionelle Führungsansätze) und 4 (moderne Führungsansätze) alle wesentlichen Inhalte kurz und prägnant in Form einer *Executive Summary* zusammengefasst. Weitere Informationen, *wissenschaftliche Details und Nachweise* sowie Hinweise auf Vertiefungsliteratur finden sich in den entsprechenden Unterkapiteln.

3 Die klassischen Führungsansätze

3.1 Executive Summary

Traditionelle Führungsansätze fokussieren auf einzelne Variablen der Führung. Grundsätzlich lassen sich personen-, verhaltens- und situationsorientierte Ansätze unterscheiden.

- Bei den *personenzentrierten Führungsansätzen* stehen zunächst die (angeborenen) Persönlichkeitseigenschaften (*Trait Theory, Great Man Theory*), später die entwickelbaren Fähigkeiten (*Skill Theory*) der Führungskraft im Vordergrund. Auch heute noch werden Persönlichkeitseigenschaften durch das international universell anerkannte Standard-

modell in der Persönlichkeitsforschung, das (kulturstabile) *Fünf-Faktoren-Modell* (Big Five) erfasst. Dabei besteht nach h. M. die Übereinkunft, dass durch die Persönlichkeit nur ein geringer Teil des Führungserfolgs erfasst werden kann.

- *Verhaltensorientierte Führungsansätze* fokussieren auf das Verhalten der Führungskräfte. Die *Führungsstilforschung* unterscheidet dabei in Abhängigkeit von der Anzahl der betrachteten Dimensionen ein-, zwei und dreidimensionale Ansätze. Das bekannte *eindimensionale Modell von Kurt Lewin et al. (1939)* differenziert zwischen den demokratischen, laissez faire (Mitarbeiter werden mit ihren Aufgaben alleine gelassen) und autoritären Führungsstilen. Während der demokratische oder partizipative Führungsstil nachweislich bis heute einen i. d. R. positiven Einfluss auf den Führungserfolg einnimmt, führt der autoritäre Führungsstil eher zu einem Führungsmisserfolg. Im Unterschied zur allein entscheidenden, befehlenden und kontrollierenden *autoritären* Führungskraft bezieht eine *kooperative* Führungskraft ihre Geführten in Entscheidungen mit ein und handelt partizipativ.
- Die *Ohio State University* entwickelte mit der *Personen- und Aufgabenorientierung* ein *zweidimensionales Modell*, wobei die Führungskraft je nach Situation beide Führungsstildimensionen einsetzen sollte. Auf dieser Basis modellierten *Blake und Mouton* ein *Verhaltensgitter (Managerial Grid)*, welches den Führungskräften je nach Ausprägung dieser beiden Dimensionen bestimmte typische Führungsstile empfiehlt. Beim *dreidimensionalen Modell* von *Reddin* kommt zur Aufgaben- und Beziehungsorientierung als dritte Dimension die *Effektivität des Führungsstils* hinzu. Dadurch wird der Führungserfolg nicht mehr alleine von der Führungskraft bestimmt. Vielmehr sind die Führungsstile in jeweils verschiedenen organisationalen Bedingungen unterschiedlich effizient.
- *Situationsorientierte Führungsansätze*: Nachdem weder eigenschafts- noch verhaltensorientierte Ansätze Führungserfolg oder -misserfolg erschöpfend erklären konnten, suchten die Forscher vor allem nach Situationsvariablen, die das Führungsergebnis beeinflussen. Die *situative Führungstheorie* nach *Hersey und Blanchard* empfiehlt mit ihrem *Reifegradmodell* unterschiedliche Führungsstile in Abhängigkeit vom arbeitsbezogenen und psychologischen Reifegrad der Geführten. Aufbauend auf dem Reifegradmodell empfiehlt die *Kontingenztheorie der Führungseffektivität (Kontingenzmodell)* von *Fiedler*, die Führungskraft in eine Situation zu bringen, in der sie ihrem natürlichen Führungsstil entsprechend die besten Führungs-Leistungen erzielen kann. *Vroom und Yetton* bieten mit ihrem *normativen Entscheidungsmodell* eine Grundlage, um ihre Führungssituation zu strukturieren und den jeweils geeigneten Führungsstil zu wählen. Die *Weg-Ziel-Theorie der Führung* von *Evans* berücksichtigt als erste Theorie die Motivation der Geführten im Sinne einer Situationsvariablen. An den situativen Führungsansätzen wird kritisiert, dass zentrale Grundbegriffe der Theorie so formuliert sind, dass man sie nicht (exakt) messen oder operationalisieren und damit auch nicht empirisch prüfen kann. Das betrifft die Aufgaben- und Beziehungsorientierung, den Reifegrad der Mitarbeiter gleichermaßen wie den Führungserfolg. Daneben bleibt die Kernkritik der eindimensionalen Fokussierung auf die Situationsvariablen. Gleichwohl ist das Verdienst dieser Theorien die noch heute gültige Erkenntnis, dass nicht in jeder Situation gleich geführt werden sollte.

3.2 Personenzentrierte Führungsansätze

Bei den traditionellen Führungsansätzen stand schwerpunktmäßig die Person des Führenden im Zentrum der Betrachtung – die Beziehung zwischen den Führenden und den Geführten wurde kaum beachtet. Führung wurde dabei stets als einseitige Einflussnahme von Seiten des Führenden in Richtung der Geführten verstanden (vgl. Stippler et al. 2010, S. 1). Die folgenden Ansätze waren dabei vorherrschend:

- Nach der im Jahre 1840 publizierten *Great-Man-Theory* (vgl. Bartscher 2015) wurden Führende als einzigartige besondere Führungspersönlichkeiten angesehen, deren angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften sie auf natürliche Weise zur Führung befähigten bzw. prädestinierten. Diese ließ sich allerdings empirisch nicht bestätigen.
- In der *Eigenschaftstheorie (Trait Theory)* wird angenommen, dass effektiv Führende bestimmte zeitstabile und situationsunabhängige Eigenschaften (traits) besitzen, die sie in die Lage versetzen, Einfluss über die Handlungen der Geführten auszuüben. Je nach Fokussierung auf eine Eigenschaft bzw. mehrere Eigenschaften werden „Unitary Trait-Theory“ und „Constellation of Traits-Theory“ unterschieden (Macharzina und Wolf 2008, S. 571). In verschiedenen Studien wurde versucht, die besonders wünschenswerten und effektiven Führungseigenschaften zu identifizieren, die mit Führungserfolg einhergehen (vgl. Bass 2008). Das bekannteste und bis heute international universell anerkannte Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung ist das (kulturstabile) *Fünf-Faktoren-Modell* (vgl. John et al. 2008). Zu den sogenannten *Big Five*, also den fünf Faktoren, die eine Persönlichkeit am aussagekräftigsten beschreiben, zählen:
 1. Neurotizismus versus emotionale Stabilität,
 2. Feindseligkeit versus Liebenswürdigkeit,
 3. Mangelnde Zielvorstellungen versus Gewissenhaftigkeit,
 4. Introversion versus Extraversion und
 5. Verschlossenheit versus Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen.
 Diese fünf Faktoren sind jeweils auf einem Kontinuum angeordnet und können u. a. mit dem „klassischen“ von Costa und McCrae entwickelten NEO-Fünf-Faktoren-Inventar NEO-FF bzw. modifizierten NEO-PI-R (Hossiep und Mühlhaus 2015) oder dem auch zunehmend bedeutenden Facet5 (www.facet5.de) erfasst werden. Für diese objektiven, reliablen und validen Diagnostiktools ist eine entsprechende Akkreditierung erforderlich. In Metaanalysen zu den Merkmalen des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit stellten sich z. B. Extraversion und emotionale Stabilität als besonders relevante Merkmale heraus, obwohl sich insgesamt nur ein relativ kleiner Anteil des Führungserfolgs durch die Persönlichkeit erklären lässt (vgl. Bono und Judge 2004; Judge et al. 2002).
- In der *Skill Theory* wird weiterhin auf die Führungsperson und ihre Attribute fokussiert. Allerdings verschob sich der Fokus der Führungsforschung von den angeborenen und zeitstabilen Eigenschaften hin zu den Fähigkeiten, die erlernt und entwickelt werden können (vgl. Avolio und Gardner 2005).

Die Vorstellung, dass Führung nur von der Person des Führenden beeinflusst wird, wurde inzwischen von Ansätzen abgelöst, in denen die Beziehung zwischen Führenden und Geführten berücksichtigt wird.

3.3 Verhaltensorientierte Führungsansätze (Führungsstilforschung)

Im Gegensatz zu den personenorientierten Führungsansätzen steht bei der *Führungsstilforschung* das Verhalten der Führungsperson im Mittelpunkt. Es wird angenommen, dass die Situation maßgeblich mitbestimmt, ob eine gewisse Verhaltensweise zum erwünschten Erfolg führt. Die Vorstellung, dass es eine Liste mit Eigenschaften oder Fähigkeiten geben könnte, die in allen Situationen angemessen ist, wird abgelehnt. Neben der Führungspersönlichkeit treten nun auch die Geführten und die Beziehung zwischen Führenden und Geführten in den Blick der Forschung. Es wurde versucht, Führungsstile zu bestimmen, die in bestimmten Kontexten zu effektiver Führung führen. Hierbei können die nachfolgenden Ansätze unterschieden werden.

- *Eindimensionale Führungsstiltheorie*: Nach den Führungsstil-Experimenten von *Lewin et al. (1939)* fördert ein demokratischer Führungsstil die Arbeitszufriedenheit und die positive Einstellung der Geführten zur Arbeit, während ein autoritärer Stil des Vorgesetzten beides reduziert. Im Unterschied zur allein entscheidenden, befehlenden und kontrollierenden autoritären Führungskraft bezieht eine kooperative Führungskraft ihre Geführten in Entscheidungen mit ein und handelt partizipativ. Beim Laissez-faire-Führungsstil spielt der Führende nur eine untergeordnete Rolle, weil der Führende die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit gewähren lässt. Eine Hauptkritik an der Führungsstiltheorie von *Lewin et al. (1939)* ist, dass die Resultate seiner Studien (Laborexperimente mit Kindern) „in unzulässiger Weise verallgemeinert worden“ (Realsituationen mit Erwachsenen) seien (*Brose und Hentze 1990*, S. 103; zur Kritik vgl. auch *Browne 1955*, S. 62; *Lück 1996*, S. 102 ff.). Trotz der Kritik setzten sich die von *Lewin et al. (1939)* verwendeten Führungsstile bis heute in abgewandelter und umbenannter Form – wie insbesondere die „gegensätzlichen“ autoritären und kooperativen Führungsstile – durch (vgl. *Glaesner 2007*, S. 19).
- Forscher der *Ohio State University* stellten bei ihren wissenschaftlichen Untersuchungen in den *1960er* Jahren fest, dass Mitarbeiter das Verhalten ihrer Vorgesetzten in zwei Dimensionen beschreiben, nämlich der Personenorientierung (Unterstützung, Beteiligung, Lob, Anerkennung) und der Aufgabenorientierung (Zielsetzung, Planung, Koordination, Organisation). Dies war die Geburtsstunde der *zweidimensionalen Führungsstiltheorie*. Es ist Aufgabe der Führungspersönlichkeiten, diese zwei Anteile der Situation angemessen zu kombinieren (vgl. *Northouse 2007*). Die *University of Michigan* veröffentlichte *zeitgleich* eine Studie mit vergleichbarem Ergebnis, stellte zunächst beide Dimensionen als gegensätzlich dar, schloss sich jedoch später der Ohio-

Annahme an, dass Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung parallel in unterschiedlicher Ausprägung existieren (vgl. Berthel und Becker 2007).

- *Blake und Mouton (1964)* entwickelten anhand der von den Universitäten in Ohio bzw. Michigan vorgestellten zweidimensionalen Führungsstiltheorie ein *Verhaltensgitter*, das „*Managerial Grid*“. Im Koordinatensystem werden in der Vertikalen das *personenorientierte Führungsverhalten* mit sozio-emotionalen Aspekten bzw. in der Horizontalen das *aufgabenorientierte Führungsverhalten* mit sachlich-rationalen Aspekten dargestellt. Beide Variablen sind in jeweils neun Intensitäts- bzw. Ausprägungsgrade eingeteilt (von Ziffer 1 niedrigste Ausprägung bis Ziffer 9 höchste Ausprägung). Aus den 81 möglichen Ausprägungen des Führungsstils lassen sich dann aus dem Verhaltensgitter *fünf typische und abgrenzbare Führungsstile* ableiten (vgl. Blake und Mouton 1964):

- *1.1. Führungsstil* – niedrige Personen- und Aufgabenorientierung: Geringstmögliche Einwirkung auf Arbeitsleistung und auf die Menschen
- *1.9. Führungsstil* – hohe Personenorientierung und niedrige Aufgabenorientierung: Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeitstempo
- *5.5. Führungsstil* – mittlere Personen- und Aufgabenorientierung: Genügende Arbeitsleistung möglich durch das Ausbalancieren der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und zur Aufrechterhaltung der zu erfüllenden Arbeitsleistung
- *9.1. Führungsstil* – niedrige Personen- und hohe Aufgabenorientierung: Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne dass es viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird
- *9.9. Führungsstil* – hohe Personen- und Aufgabenorientierung: Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern. Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhalten.

Bei der *dreidimensionalen Führungsstiltheorie von Reddin (1981)* kommt im 3-D-Konzept zur Aufgaben- und Beziehungsorientierung als dritte Dimension die Effektivität des Führungsstils hinzu. Durch die Kombination der *Ausprägungen Aufgaben- und Beziehungsorientierung* werden zunächst die *vier Führungsgrundstile gebildet*:

1. sich heraushalten (*separated*),
2. sich Aufgaben widmen (*dedicated*),
3. in Verbindung bleiben (*related*) und
4. integrieren (*integrated*).

Durch die Hinzunahme der Führungsstileffizienz als dritte Dimension ist der Führungserfolg nicht mehr alleine durch den Vorgesetzten bestimmt. Vielmehr sind die Stile unter jeweils anderen Bedingungen unterschiedlich effizient. Zu den Bedingungen gehören u. a. die Arbeitsanforderungen, der Führungsstil des nächsthöheren Vorgesetzten, die Kollegen und Mitarbeiter sowie die Organisationsstruktur und -kultur. Je nach Situation können dann die eingesetzten Führungsstile zu effektiven oder auch ineffektiven Führungsstilen werden. Allerdings bleibt die Frage offen, in welcher Situation welches Führungsverhalten eingesetzt werden sollte.