

Karl-Heinz Fittkau
Phil Heyna

Wirksames Führen in der Polizei

Transformationale Führung –
Chance auf ein modernes
Führungsverständnis



Springer Gabler

Wirksames Führen in der Polizei

Karl-Heinz Fittkau · Phil Heyna

Wirksames Führen in der Polizei

Transformationale Führung –
Chance auf ein modernes
Führungsverständnis



Springer Gabler

Karl-Heinz Fittkau
FB Polizei & Sicherheitsmanagement
Hochschule für Wirtschaft & Recht
Berlin, Deutschland

Phil Heyna
Raunheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-30134-7 ISBN 978-3-658-30135-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30135-4>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbeling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Der Zufall hat uns – einen ehemaligen Polizisten und derzeitigen Hochschullehrer für Führungslehre mit den Schwerpunkten Personalmanagement und Organisationsentwicklung sowie einen jungen Polizeipraktiker mit Erfahrungen in unterschiedlichen (Führungs-)Funktionen – zusammengeführt. Unser gemeinsames Interesse an der Personalführung im Allgemeinen und der Führung in der Polizei im Besonderen, die grundlegende Ansicht, dass die Mitarbeiter der Polizei es wert sind, gut geführt zu werden sowie die Idee, moderne, theoretische Erkenntnisse der allgemeinen Führungsforschung in die Organisation Polizei zu implementieren, führte im Folgenden zu einem anhaltenden und regen Gedankenaustausch. Vor dem Hintergrund des aktuell stattfindenden Diskurses um die Weiterentwicklung des derzeit gültigen Kooperativen Führungssystems (KFS) der Polizei beschlossen wir eine Kooperation mit dem Ziel, diesen Diskurs in der Polizei um ein theoretisch begründetes und empirisch überprüftes Führungskonzept zu erweitern. Ein solches Führungskonzept – so unsere Überlegung – hat dabei zwei Aspekte zu berücksichtigen: Einerseits muss dieses an die allgemeine führungswissenschaftliche Diskussion anknüpfen; andererseits muss dieses aber auch – und dies im besonderen Maße – Probleme der Polizei aufgreifen und Lösungsansätze dafür bieten. Hinsichtlich dieser relevanten Probleme sind unter anderem der potenziell hohe Anteil innerlich Gekündigter, die relativ niedrige Gesundheitsquote sowie die immer wieder auftretenden negativen Spillover-Effekte zu nennen.

Ausgehend von diesen Überlegungen war es uns einerseits ein Anliegen, die unterschiedlichen Formen von Führung in Organisationen sowie die führungs-spezifischen Besonderheiten der Polizei darzustellen, um den Beteiligten am Führungsprozess ein besseres Verständnis von Führung in der Polizei zu vermitteln und Raum für Selbstreflexion zu schaffen. Andererseits war es unser

Bestreben, das Konzept der transformationalen Führung und dessen empirische Relevanz darzustellen und abzugleichen, ob dieses ein geeignetes Führungsverständnis in der Polizei darstellt. Resultierend daraus präsentieren wir ein auf die Polizei angepasstes Führungskonzept, welches weitestgehend auf dem Konzept der transformationalen Führung basiert und welches wir Transformationales Personalführungsmodell der Polizei (TPFM) nennen. Wir hoffen, damit allen Mitarbeitern der Organisation – Geführten wie Führungskräften – Anregungen geben zu können, auf die allgemein bekannten Probleme innerhalb der Polizei angemessen reagieren zu können.

Dieses Buch richtet sich im Wesentlichen an alle Angehörigen der Polizei. Diese umfassen unter anderem die Auszubildenden des mittleren Dienstes, die Studierenden der Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge, Polizeipraktiker des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes sowie Wissenschaftler und Lehrende an den Fachhochschulen und Ausbildungsstätten der Polizeien der Länder und des Bundes als auch der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) in Münster. Ferner richtet sich dieses Buch aber auch an Nicht-Polizisten, die ein allgemeines Interesse an der Thematik Führung in der Polizei haben.

Diese Monografie ist unser erster Versuch, den Diskurs um die Aktualisierung des aktuellen Führungsverständnisses in der Polizei zu erweitern und zu bereichern. In diesem Zusammenhang bitten wir um eine kritische Auseinandersetzung mit unserem Buch sowie dessen Gedanken und Ideen. Über Feedback, seien es konstruktive Kritik, Ergänzungswünsche, Beispiele aus der (Führungs-) Praxis oder sonstige positive Rückmeldungen, würden wir uns freuen.

Des Weiteren ein Hinweis zur Genderthematik: Natürlich ist uns bewusst, dass es auch Polizeivollzugsbeamtinnen, Mitarbeiterinnen und weibliche Führungskräfte gibt. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir jedoch auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen und verwenden – hoffentlich im Sinne aller – das kürzere, generische Maskulinum. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten im Folgenden für alle (männlich/weiblich/divers) Geschlechter.

Abschließend möchten wir uns an dieser Stelle bei allen Bekannten, Freunden und Kollegen bedanken, die einen Beitrag jeglicher Art zu diesem Buch geleistet haben. Bezüglich der konstruktiven fachlich-praktischen Hinweise möchten wir uns ferner bei Herrn LKD Olaf Berlin (Abteilungsleiter Staatsschutz und zugleich ständiger Abwesenheitsvertreter des Leiters LKA Brandenburg), Herrn KOR Christian Martin (Leiter Stabsbereich Kriminalitätsangelegenheiten im Behördenstab des Polizeipräsidiums Land Brandenburg) sowie Herrn PHK Matthias Hannemann (Dienstgruppenleiter bei der Autobahnpolizei des Landes

Brandenburg) bedanken. Ein besonderer Dank gebührt auch unseren Frauen für Ihre Geduld, für das gewissenhafte Lektorat als auch für die mühselige Erstellung unserer Abbildungen. Ihr wart sehr geduldig und nachsichtig mit uns. Herrn Rolf-Günther Hobbeling vom Springer Gabler Verlag danken wir für die fortlaufend angenehme und professionelle Betreuung unseres Buchprojekts.

Panketal
Raunheim
im März 2020

Prof. Dr. Dr. Karl-Heinz Fittkau
Phil Heyna MPA

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	3
2	Personalführung und transformationale Führung	5
2.1	Personalführung	6
2.1.1	Begriffsbestimmung	6
2.1.2	Bedeutung der Personalführung in Organisationen	11
2.1.3	Entwicklung der Personalführungsforschung	12
2.2	Transformationale Führung	16
2.2.1	Entstehung und theoretische Grundlagen	17
2.2.2	Transaktionales und transformationales Führungsverhalten	19
2.2.3	Full Range of Leadership Model	24
2.2.4	Messbarkeit	35
2.2.5	Lehr- und Lernbarkeit	38
	Literatur	42
3	Die Polizei in Deutschland	47
3.1	Organisation der Polizei	48
3.1.1	Formale Regelungen	49
3.1.2	Drei Seiten der Organisation	55
3.1.3	Politische Prozesse (Mikropolitik) in der Polizei	62
3.1.4	Organisationssoziologische Problematiken der Polizei	66
3.2	Führungsspezifische Besonderheiten der Polizei	70
3.2.1	Das Berufsbeamtentum und der potenziell hohe Anteil innerlich Gekündigter	70
3.2.2	Polizei als „alarmistische Organisation“ mit Erschöpfungstendenzen	73

3.2.3	Prädominanz des Politischen	75
3.2.4	Wertedivergenz und relativ geringe Einflussoffenheit gegenüber höheren Führungskräften	76
3.2.5	Relativ niedrige Gesundheitsquote	78
3.2.6	Gefahr von Overcommitment und negativem Spillover.	82
3.3	Das Kooperative Führungssystem der Polizei	85
3.3.1	Entstehung und konzeptionelle Grundlagen	85
3.3.2	Begriffsbestimmung und Führungsverständnis	89
3.3.3	Implementierung des Kooperativen Führungssystems.	93
3.3.4	Schwächen des Kooperativen Führungssystems aus heutiger Sicht	94
3.3.5	Stärken des Kooperativen Führungssystems aus heutiger Sicht	97
3.4	Diskurs um die Weiterentwicklung des Kooperativen Führungssystems	98
3.4.1	Das Kooperative Führungssystem 2.0	99
3.4.2	Das Polizeiliche Führungsmodell der transformationalen Kooperation	102
	Literatur.	104
4	Empirischer Forschungsstand zu transformationaler Führung.	111
4.1	Studien zur Wirksamkeit transformationaler Führung.	113
4.1.1	Allgemeine Forschungserkenntnisse	113
4.1.2	Polizeispezifische Forschungserkenntnisse	123
4.2	Studien zur Lehr- und Lernbarkeit transformationaler Führung . . .	130
	Literatur.	132
5	Transformationale Führung als neues Führungsverständnis in der Polizei	135
5.1	Anforderungen an ein modernes Führungsverständnis	136
5.2	Abdeckung der Anforderungen durch das Full Range of Leadership Model	140
5.3	Notwendigkeit zur Anpassung des Full Range of Leadership Model	149
	Literatur.	151

6	Transformationales Personalführungsmodell der Polizei (TPFM)	153
6.1	Führungsverständnis der Führungskraft	154
6.1.1	Theoretisches Verständnis von Führung in Organisationen	154
6.1.2	Verständnis von unmittelbarer Mitarbeiterführung	162
6.1.3	Zusammenfassung zum Führungsverständnis	174
6.2	Handlungsfelder der Führungskraft	175
6.2.1	Transaktionale Führungsverhaltensweisen	179
6.2.2	Transformationale Führungsverhaltensweisen	196
6.2.3	Kommunikation	217
6.2.4	Zusammenfassung zu den Handlungsfeldern	233
	Literatur	236
7	Ausblick	241
	Literatur	244

Über die Autoren

Prof. Dr. Dr. Karl-Heinz Fittkau lehrt Führungslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Davor war er 37 Jahre Polizeibeamter und hat über viele Jahre als Beamter des höheren Dienstes größere Personalkörper geführt. Er ist Mitglied im Netzwerk Führungslehre der deutschen Polizei.

Phil Heyna absolvierte 2014 den dreijährigen Studiengang für den gehobenen Polizeivollzugsdienst in der Bundespolizei. Seit 2014 ist er in der Bundespolizeidirektion Flughafen Frankfurt am Main in unterschiedlichen Funktionen eingesetzt. 2019 absolvierte er an der Universität Kassel den berufsbegleitenden Studiengang „Master of Public Administration“, in welchem er sich vertiefend mit der Thematik Personalführung in der Polizei auseinandersetzte.

Abkürzungsverzeichnis

AAO	Allgemeine Aufbauorganisation
BAO	Besondere Aufbauorganisation
CR	<i>Contingent Reward</i>
DHPol	Deutsche Hochschule der Polizei
EBCG (FRONTEX)	<i>European Border and Coast Guard Agency</i>
EDEM	Eine Skala zur Messung von Engagement und Demotivation
FRLM	<i>Full Range of Leadership Model</i>
FRLP	<i>Full Range Leadership Program</i>
FVVB	Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung
GLOBE	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program</i>
IC	<i>Individualized Consideration</i>
II	<i>Idealized Influence</i>
Ila	<i>Idealized Influence attributed</i>
Ilb	<i>Idealized Influence behavior</i>
IM	<i>Inspirational Motivation</i>
INTERPOL	<i>International Criminal Police Organization</i>
IS	<i>Intellectual Stimulation</i>
KFS	Kooperatives Führungssystem
KFS 2.0	Kooperatives Führungssystem 2.0
MbE	<i>Management by Exception</i>
MbEa	<i>Management by Exception active</i>
MbEp	<i>Management by Exception passive</i>
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
ODQ	<i>Organizational Description Questionnaire</i>
PDV	Polizeidienstvorschrift

PFM	Polizeiliches Führungs-Modell
PSE	Skala zur Messung psychosomatischer Beschwerden im nichtklinischen Kontext
TLI	<i>Transformational Leadership Inventory</i>
TPFM	Transformationales Personalführungsmodell der Polizei
UA FEK	Unterausschuss Führung, Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung



Einleitung

1

Zusammenfassung

Das vorliegende Buch befasst sich mit der Beantwortung der Frage, ob das Konzept der transformationalen Führung in der Diktion nach Bernard M. Bass eine Chance auf ein neues und modernes Führungsverständnis in der Polizei darstellt. Dazu werden einleitend die Thematik Führung und transformationale Führung (Kap. 2) sowie die Organisation Polizei in Deutschland (Kap. 3) dargestellt. Anschließend wird in Kap. 4 der aktuelle Forschungsstand zur Wirksamkeit transformationaler Führung referiert, bevor in Kap. 5 diskutiert wird, ob das Konzept der transformationalen Führung dem Anforderungsprofil an ein modernes Führungsverständnis in der Polizei entspricht. In Kap. 6 werden die daraus resultierenden Erkenntnisse in ein eigenes Führungsmodell – das Transformationale Personalführungsmodell der Polizei (TPFM) – überführt.

Ein Blick in die gängigen und zeitgenössischen Medien lässt den Eindruck entstehen, dass das Phänomen Führung nicht nur ein zentrales Thema, sondern auch ein zentrales Problem unserer Zeit ist. Dabei wird oft über fehlende Führung beziehungsweise einen Mangel an Führung oder vielmehr einen Mangel an richtiger Führung geklagt. Gerne wird schlechte Führung als ausschließliche Ursache für vorliegende Probleme ausgemacht und gute Führung dagegen als universelles Mittel der Problemlösung beworben (Lang und Rybnikova 2014, S. 5). Dem Phänomen Führung wird indes auch in der Polizei ein hoher Stellenwert beigemessen, da der Umgang und das Miteinander innerhalb der Polizei einen wesentlichen Einfluss auf das Auftreten von Polizeivollzugsbeamten, auf ihren Umgang mit den Bürgern und somit auf die Erfüllung ihrer anspruchsvollen Rolle im Bereich der inneren Sicherheit in Deutschland haben (Baadte 2018, S. 45; Vollmar et al. 2017, S. 11). Führung in der Polizei orientiert sich dabei an dem

Kooperativen Führungssystem (KFS), welches seit 1982 das offizielle und gültige Führungssystem in der Polizei darstellt (Vollmar et al. 2017, S. 15).

Aus heutiger Sicht hat das KFS entscheidend dazu beigetragen, das autoritäre Führungsverständnis der Polizei der Nachkriegszeit zugunsten eines kooperativen und partizipativen Führungsverständnisses abzulösen. Jedoch ist die Zeit darüber hinweggegangen, da sich zum einen die Polizei mit der Gesellschaft verändert hat und zum anderen mittlerweile neuere Erkenntnisse der Führungsforschung ein besseres Verständnis von Führung in Organisationen ermöglichen (Neidhardt 2017, S. 299). Bezüglich der fehlenden Aktualität und der daraus resultierenden, allmählichen Obsoleszenz des KFS gab es in den vergangenen Jahren einen zunehmend kritischen Diskurs in den polizeilichen Fachzeitschriften („Die Polizei“ und „Polizei & Wissenschaft“). Als Konsequenz dieses Diskurses wurden Vorschläge zur besseren beziehungsweise richtigen Nutzung des KFS sowie zur Ergänzung, Modernisierung und Weiterentwicklung unterbreitet (Neidhardt 2017, S. 303 f.). Ferner ist diesbezüglich anzuführen, dass zunehmend die Notwendigkeit eines Neubeginns gesehen wird, welcher sich in Form einer neuen, modernen Führungskonzeption darstellt (Neidhardt 2017, S. 335).

Vor diesem Hintergrund befasst sich das vorliegende Buch mit der Frage, ob die transformationale Führung – einschließlich des dahinterstehenden Konzepts – eine Chance auf ein neues und modernes Führungsverständnis in der Polizei darstellt. Eine Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der transformationalen Führung ist dabei von besonderem Interesse, da dieses die jüngere Führungsforschung zweifellos nachhaltig – seit Mitte der 1980er Jahre – geprägt hat und derzeit als das innerhalb der Führungstheorie am häufigsten beforschte gilt (Weibler 2016, S. 339).

Um diese leitende Frage adäquat zu beantworten, führt das vorliegende Buch eingangs in die theoretischen Grundlagen ein (Kap. 2). Diesbezüglich wird in Abschn. 2.1 zunächst die Begrifflichkeit Personalführung dargestellt und ihre Bedeutung innerhalb von Organisationen erläutert. Anschließend wird in Abschn. 2.2 das Konzept der transformationalen Führung in der Diktion nach Bernard M. Bass beschrieben. Im Folgenden wird in Kap. 3 die Polizei der Bundesrepublik Deutschland näher dargestellt. Dazu wird in Abschn. 3.1 die Organisation der Polizei erläutert, bevor in Abschn. 3.2 die führungsspezifischen Besonderheiten der Polizei erörtert werden. Folgend werden in Abschn. 3.3 das derzeit gültige Führungsverständnis der Polizei und in Abschn. 3.4 der Diskurs um die Weiterentwicklung des KFS veranschaulicht. In Kap. 4 wird anschließend der empirische Forschungsstand zur transformationalen Führung dargestellt. Diesbezüglich wird in Abschn. 4.1 die Wirkung transformationaler Führung – differenziert nach allgemeinen und polizeispezifischen Erkenntnissen – auf unterschiedliche

Führungserfolgskriterien erläutert, bevor in Abschn. 4.2 die Lehr- und Lernbarkeit transformationaler Führung aufgezeigt wird. Alsdann wird in Kap. 5 diskutiert, ob das Konzept der transformationalen Führung, respektive das *Full Range of Leadership Model* eine Chance auf ein neues und modernes Führungsverständnis in der Polizei darstellt. Dazu wird in Abschn. 5.1 ein Anforderungsprofil an eine neue Führungskonzeption der Polizei skizziert. In Abschn. 5.2 wird kritisch dargestellt, welche dieser Anforderungen durch das *Full Range of Leadership Model* erfüllt werden und bei welchen Anforderungen ein Anpassungsbedarf des *Full Range of Leadership Model* vorliegt. Dieser festgestellte Anpassungsbedarf wird in Abschn. 5.3 skizziert und ist im Folgenden der Ausgangspunkt für das Transformationale Personalführungsmodell der Polizei (TPFM), welches in Kap. 6 vorgestellt wird. Einleitend wird diesbezüglich das grundlegende Führungsverständnis der Führungskraft erläutert, bevor anschließend das eigentliche Herzstück des TPFM – die Handlungsfelder der Führungskraft – ausgeführt wird. Abschließend wird in Kap. 7 ein Ausblick skizziert, welcher aufzeigen soll, wo künftige theoretische und empirische Arbeiten anschließen können und sollten.

Literatur

- Baadte, T. (2018). *Systemisches Führen in der Polizei. Möglichkeiten und Grenzen systemischer Interventionen im Spannungsfeld zwischen Organisation und Führungskraft*. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). Vorwort. In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 5–7). Wiesbaden: Springer.
- Neidhardt, K. (2017). Anforderungen an eine moderne Führungskonzeption der Polizei. In J. Stierle, D. Wehe, & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis* (S. 299–339). Wiesbaden: Springer.
- Vollmar, K. & Fischbach, A., & Lichtenthaler, P. W. (2017). Kooperative Führung in der Polizei. Vom verordneten Führungsgrundsatz zum beobachtbaren Führungskonzept. In A. Fischbach, P. W. Lichtenthaler, J. Boltz, & B. Werdes (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement in der Polizei* (S. 11–37). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. München: Vahlen.



Personalführung und transformationale Führung

2

Zusammenfassung

Führung ist ein universelles, zu allen Zeiten und in allen menschlichen Gesellschaften beobachtbares soziales Phänomen, welches seit Langem – aufgrund der hohen Bedeutung, welche der Personalführung bei der Erreichung der Organisationsziele beigemessen wird – aus der Perspektive verschiedener Wissenschaften intensiv beforscht wird. In diesem Kontext wird die transformationale Führung in der Diktion nach Bernard M. Bass, welche als einflussreiches Konstrukt des *new leadership paradigm* gilt, detaillierter dargestellt. In diesem Zusammenhang werden ferner das *Full Range of Leadership Model* sowie der Augmentationseffekt näher erläutert. Abschließend wird dieses Kapitel mit Ausführungen zur Messbarkeit sowie Lehr- und Lernbarkeit transformationaler Führung abgeschlossen.

Im nachfolgenden Kapitel werden zunächst die Begrifflichkeiten Personalführung (Abschn. 2.1) und transformationale Führung (Abschn. 2.2) dargestellt. Diesbezüglich wird einleitend erläutert, was Personalführung ist (Abschn. 2.1.1) und welche Bedeutung sie in Organisationen hat (Abschn. 2.1.2), bevor die Entwicklung der Personalführungsforschung (Abschn. 2.1.3) skizziert wird. Daran anknüpfend wird die transformationale Führung in der Diktion nach Bernard M. Bass, welche als einflussreiches Konstrukt des *new leadership paradigm* gilt, detaillierter dargestellt. Dahingehend werden zunächst die Entstehung sowie die theoretischen Grundlagen (Abschn. 2.2.1) erläutert, bevor zwischen transaktionalem und transformationalem Führungsverhalten (Abschn. 2.2.2) differenziert wird. Anschließend wird das *Full Range of Leadership Model* (Abschn. 2.2.3) dargestellt und es werden Aussagen zur Messbarkeit (Abschn. 2.2.4) sowie Lehr- und Lernbarkeit (Abschn. 2.2.5) transformationaler Führung getroffen.

2.1 Personalführung

Führung ist eine zentrale Thematik und zeitgleich eine zentrale Problematik unserer Zeit (Lang und Rybnikova 2014a, S. 5). Sie ist ein universelles, zu allen Zeiten und in allen menschlichen Gesellschaften beobachtbares, soziales Phänomen und findet dabei auf unterschiedlichen Ebenen (einzelne Personen, Personengruppen, soziale Gebilde) sowie in unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern (Familie, Militär, Politik, Schule, Wirtschaft) statt und erfüllt maßgeblich die Funktionen der Koordination, Orientierung und Verhaltenssteuerung (Neidhardt 2017, S. 300; Weibler 2016, S. 9 f.; Wunderer 2011, S. 4).

Führung wird indes meist mit der direkten Führung beziehungsweise der „face-to-face“-Beziehung zwischen der Führungskraft und dem geführten Mitarbeiter assoziiert, welche auch als „Führung durch Menschen“ (Rosenstiel 2014a, S. 4), als „direkte, personal-interaktive Menschenführung“ (Wunderer 2011, S. 12) oder schlicht als „Personalführung“ (Weibler 2016, S. 88) bezeichnet wird (Neidhardt 2017, S. 301; Weibler 2016, S. 88).

Durch den Terminus Personalführung ist weiterhin eine Entscheidung für die organisationale Betrachtung der Führung gefallen. Personalführung ist – im Gegensatz zur allgemeineren Menschenführung, welche auf alle Kontexte der Führung angewendet werden kann – auf Organisationen¹ bezogen (Deeg 2010, S. 93; Weibler 2016, S. 84). Im Folgenden wird demnach die in Organisationen stattfindende Personalführung näher betrachtet und es wird beleuchtet, in welchem Verhältnis diese zueinander stehen.

2.1.1 Begriffsbestimmung

„Jeder, der Mitarbeiter führt, weiß was Führung ist. Allerdings wird das Selbstverständliche häufig wenig reflektiert, da Selbstverständliches meist wenig Bedachtes ist.“
- Lutz von Rosenstiel (2014a, S. 3)

Im Kontext des vorstehenden Zitats von Lutz von Rosenstiel erscheint es lohnend und nützlich, den Begriff „Führung“ näher zu erläutern, da es den Allermeisten heutzutage große Schwierigkeiten bereitet, den Begriff abschließend und exakt zu definieren (Fraude 2015, S. 11). Zunächst kann festgehalten werden, dass es für

¹Die Begrifflichkeit Organisation wird in Abschn. 3.1 näher erläutert.

die Begrifflichkeit Führung bis heute keine einheitliche und allgemein anerkannte Definition gibt (Dörr 2006, S. 7; Köhn 2010, S. 6; Seidensticker 2017, S. 13; Vollmar et al. 2017, S. 14). Stattdessen bieten Literatur und Wissenschaft aufgrund der unterschiedlichen Disziplinen und Vorstellungen ihrer Vertreter eine Vielzahl von verschiedenen Führungsdefinitionen an (Dörr 2006, S. 7; Uhlenborff und Jäger 2011, S. 22). Obwohl eine Vielzahl von Führungsdefinitionen vorliegt, weisen die meisten (modernen) Definitionen von Personalführung einige gemeinsame Komponenten auf, die als zentral für das Phänomen bewertet werden können. Es scheint daher, dass Personalführung

- Ein Prozess ist,
- Die Beeinflussung anderer Personen anstrebt,
- In Gruppen stattfindet und
- Die Erreichung von gemeinsamen Zielen beinhaltet (Northouse 2019, S. 5; Walenta 2012, S. 496 zit. in Blessin und Wick 2017, S. 30).

Weibler definiert – im Kontext der bereits vorliegenden Führungsdefinitionen – Personalführung wie folgt:

► **Definition Führung** „Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“ (Weibler 2016, S. 22)

Betrachtet man das bei dem Begriff Personalführung Zugrundeliegende, ist in der Regel eine Führungsbeziehung erkennbar, welche sich im Allgemeinen durch eine simple Grundstruktur (siehe Abb. 2.1) auszeichnet: Eine Führungskraft und

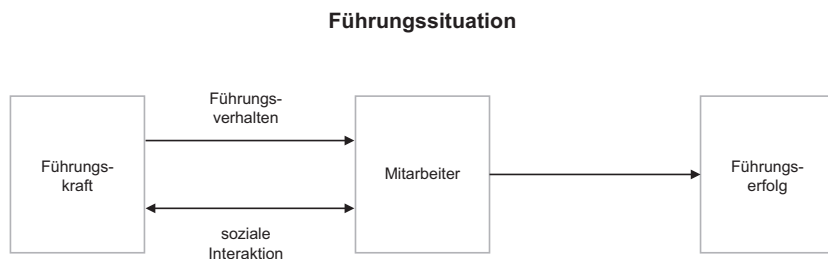


Abb. 2.1 Grundstruktur einer Führungsbeziehung. (Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Nerdinger 2019, S. 97; Rosenstiel 2014a, S. 8; Weibler 2016, S. 27))

ein oder mehrere Mitarbeiter interagieren in einer spezifischen Führungssituation. Die Interaktion der Führungskraft ist ein Versuch der zielbezogenen Einflussnahme und wirkt auf einen oder mehrere Geführte. Das anschließende Verhalten der/des Mitarbeiter/s, welches aus dieser Interaktion mit Blick auf die Intention der Einflussnahme resultiert, bezeichnet man als Führungserfolg (Nerdinger 2019, S. 96 f.; Weibler 2016, S. 26).

Die Ziele der versuchten Einflussnahme durch die Führungskraft folgen dabei in der Regel den jeweiligen Zielen der Organisation, in welcher geführt wird. Daraus lässt sich ableiten, woran der Erfolg von Führung gemessen werden kann. Die übergeordnete Frage „wofür wird geführt?“ lässt sich dabei in zwei untergeordnete Fragen „für wen wird geführt?“ und „für was wird geführt?“ differenzieren (Blessin und Wick 2017, S. 235; Nerdinger 2019, S. 96). Für wen geführt wird, ist in der Regel klar: Führung soll einen Beitrag zum Erfolg der Organisation leisten – erfolgreich ist eine Organisation, wenn ihre Ziele erreicht oder sogar übertroffen werden. Führungskräfte sollen mit ihren nachgeordneten Mitarbeitern zum Erreichen der Organisationsziele beitragen und dafür sorgen, dass diese so viel leisten, wie zum Erreichen der jeweiligen Ziele mindestens notwendig ist. Führungserfolg zeigt sich dementsprechend zum einen an der Leistung der Mitarbeiter (Nerdinger 2019, S. 96). Die Frage „für was wird geführt?“ ist dahingehend zu betrachten, welche (ungewollten) Nebenfolgen Führung zeigt. Dies erfordert, sich der Konsequenzen des eigenen Handelns sowie auch der Folgen für die Mitarbeiter bewusst zu sein: Führung soll demnach nicht nur den Zielen der Organisation dienen, sondern auch Humanziele verfolgen, also den einzelnen Organisationsmitgliedern nutzen. Führungserfolg zeigt sich demnach zum anderen an der allgemeinen Zufriedenheit beziehungsweise an dem Wohlbefinden der Mitarbeiter (Nerdinger 2019, S. 96). Die Erfassung des Führungserfolgs kann auf drei Ebenen erfolgen: Beim Einzelnen, bei der Personengruppe und bei der Organisation (Weibler 2016, S. 62).

Messung von Führungserfolgskriterien

Gegenwärtig lassen sich in der Wissenschaft und Praxis weit über 1000 verwendete Führungserfolgskriterien aufzeigen (Rosenstiel 2014a, S. 5). Die Messung der verschiedenen Führungserfolgskriterien kann nach Lehner objektiv mittels direkter und indirekter Ergebnismaße (Effizienzdimension) sowie subjektiv anhand von Wahrnehmungsmaßen (Humandimension) realisiert werden. Zu den objektiv messbaren, direkten Führungserfolgskriterien zählen unter anderem „harte“ Faktoren wie Gewinn und Rentabilität. Objektiv messbare indirekte Führungserfolgskriterien umfassen beispielsweise den Aufstieg einer Führungskraft sowie die Fluktuation und Krankenstände der jeweiligen nachgeordneten Mitarbeiter. Subjektive Führungserfolgskriterien werden zumeist mittels Fragebögen (Selbst- oder Fremdeinschätzung) erhoben und umfassen beispielsweise Faktoren wie Zufriedenheit der Geführten mit der Führungskraft oder das Ausmaß der Kohäsion einer Gruppe (1995, Sp. 552 f.; Sturm et al. 2011, S. 89 f.).

Abgrenzend dazu lassen sich, wenn man Organisationen als relativen Bezugsrahmen wählt, aber auch Führungsformen vorstellen, die gleichermaßen dazu geeignet sind, das Verhalten ihrer Mitglieder zu beeinflussen. Sie verfolgen zeitgleich denselben Zweck wie die direkte Führung, gehen dabei jedoch durchweg anders vor (Neidhardt 2017, S. 300 f.; Weibler 2016, S. 88). Diese alternative Form der Führung wird als „Führung durch Strukturen“ (Rosenstiel 2014a, S. 3 f.), als „indirekte, strukturell-systemische Führung“ (Wunderer 2011, S. 12) oder als „kontextuelle Führung“ (Weibler 2016, S. 88) bezeichnet (Neidhardt 2017, S. 301).

Die direkte und indirekte Führung unterscheiden sich dabei jedoch hinsichtlich ihrer Grundannahme von Steuerung erheblich (siehe Tab. 2.1): Organisationen und ihre Regelungen sind – im Gegensatz zur Personalführung – nicht an bestimmte Organisationsmitglieder gebunden und vermögen über lange Zeiträume zu bestehen. Ihre Regelungswirkung geht dabei über einzelne Personen und Situationen hinaus. Die Personalführung hingegen ist an konkrete Organisationsmitglieder gebunden und muss flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren, um erwünschte Zustände zu erreichen beziehungsweise unerwünschte Zustände zu vermeiden (Weibler 2016, S. 85).

Tab. 2.1 Verhaltensbeeinflussung durch Organisation und Personalführung. (Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Weibler 2016, S. 85))

Differenzierungsmerkmal	Organisation	Personalführung
Steuerungsart	• Präsituative Verhaltenssteuerung • Steuerung über den Einzelfall hinaus für eine Vielzahl von Fällen • Lang andauernde Gültigkeit	• Situative Verhaltenssteuerung • Zeitnahe, auf den jeweiligen Einzelfall bezogene Steuerung unter Berücksichtigung der vorliegenden Bedingungen
Steuerungsobjekt	• Mitglieder der Organisation und ihr Verhalten • Unabhängig von Individuen • Bezieht sich auf Positionen oder Stellen und das diesbezügliche erwartete Verhalten	• Mitglieder der Organisation und ihr Verhalten • Richtet sich auf konkrete Personen und ihr tatsächliches Verhalten
Steuerungsmittel	• Aufgaben, Regeln, Verfahren • Abstrakte und unpersönliche Ausgestaltung • Auf eine Vielzahl nicht bekannter Adressaten gerichtet	• Führungskraft-Mitarbeiter-Verhalten • Konkrete und persönliche Ausgestaltung • Auf genau bestimmte Adressaten gerichtet

Die unterschiedlichen Verfahren kontextueller Führung haben gemeinsam, dass sie sich auf eine Personenmehrheit (im Extremfall auf sämtliche Organisationsmitglieder) beziehen und ihren Einfluss unabhängig von der Personalführung entfalten. Die kontextuelle Führung, welche durch zentrale Instanzen (Organisations-/Personalleitung) einer Organisation initiiert und implementiert wird, läuft dagegen deutlich anonymer und unmerklicher ab als die Personalführung (Weibler 2016, S. 88 f.).

Die indirekte Führung wird in Organisationen durch sogenannte Medien entpersonalisierter Führung (siehe Tab. 2.2) vollzogen. Diese sind Technologie (beispielsweise Arbeitszeiterfassungssysteme), Bürokratie (Vorstrukturierung durch generelle Formulare, Regeln, Verfahren), Differenzierung (Sammelbezeichnung für eine status- und positionsbezogene Unterscheidung der Mitarbeiter) und Kultur (Organisationskultur, ungeschriebener Verhaltenskodex) (Weibler 2016, S. 89–91).

Indirekte Führung (Führung durch die Organisation) und direkte Führung (Personalführung) können demnach als zwei unterschiedliche Versuche der zielgerichteten Einflussnahme auf das Verhalten der Organisationsmitglieder angesehen werden, die sich ihrem Wesen nach jedoch vollkommen unterscheiden (Weibler 2016, S. 85).

Tab. 2.2 Medien entpersonalisierter Führung. (Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Weibler 2016, S. 89–91))

Führungsmedium	Beschreibung
Technologie	• Beinhaltet maschinell geregelte Arbeitsprozesse, welche die Mitarbeiter zur korrekten Ausführung ihrer Arbeit anhalten (beispielsweise Fließbandarbeit oder Arbeitszeiterfassungssysteme)
Bürokratie	• Sämtliche Arbeitsgänge – sofern möglich – werden durch generelle Formulare, Regeln und Verfahren vorstrukturiert • Mitarbeitern wird vorgegeben, wie sie sich zu verhalten haben, um eine ordnungsgemäße Aufgabenerledigung zu gewährleisten
Differenzierung	• Herausbildung einer Hierarchie beziehungsweise von unterschiedlichen hierarchischen Positionen • Ermöglicht die materielle und soziale Steigerung des Einzelnen • Mitarbeiter konkurrieren um die knappen Aufstiegschancen und richten ihr Verhalten selbst so aus, wie es aus der Sicht der Führungskraft erwünscht ist
Kultur	• Bildet die allgemeinen Werthaltungen und die daraus abgeleiteten Handlungsweisen ab, die die Organisationsprozesse in charakteristischer Weise prägen • Wirkt als ungeschriebener Verhaltenskodex auf die Mitarbeiter ein • Die beeinflussende Kraft sind die gemeinsamen Werte

2.1.2 Bedeutung der Personalführung in Organisationen

Dahingehend bleibt jedoch die Frage offen, warum die direkte neben der indirekten Führung in Organisationen überhaupt notwendig ist, da Organisationen mit ihren Strukturen und organisationalen Regelungen genauso versuchen, einen reibungslosen Ablauf zur Erreichung der Organisationsziele zu gewährleisten (Weibler 2016, S. 86). Personalführung kann in Organisationen im Folgenden nur von Bedeutung sein, wenn der organisationsseitige Versuch der Einflussnahme auf die Mitarbeiter nicht in vollem Umfang (Kosten, Qualität, Zeit) gelingt. Dies ist jedoch alltäglich der Fall und hat verschiedene Gründe, welche als grundlegende Probleme der organisationalen Steuerungslogik bezeichnet werden können (Weibler 2016, S. 86). Organisationen stehen dementsprechend vor der Problematik, zu jedem Zeitpunkt zu wenig zu wissen, um alle Konsequenzen, die sich aus ihrer Umgebung ergeben, rechtzeitig und im Vorfeld bestimmen zu können. Weiterhin ist es für sie nahezu unmöglich, für alle Eventualitäten bereits im Vorfeld Vorkehrungen zu treffen, weswegen ihre Regelungen und Strukturen immer bis zu einem gewissen Grad unvollkommen bleiben. Des Weiteren sind sie sowohl den Leistungsschwankungen der Mitarbeiter als auch ihrer Eigenwilligkeit und Eigensinnigkeit ausgesetzt. Individuelle Ziele der Mitarbeiter können dahingehend – kurzzeitig oder systematisch – die Organisationsziele behindern oder gar annullieren. Als dann sind Organisationen soziale Gebilde, in denen verschiedene Persönlichkeiten über einen längeren Zeitraum aufeinandertreffen und miteinander arbeiten (müssen) – dies bleibt nicht ohne Spannungen und Konflikte (Weibler 2016, S. 86). Diese Probleme der organisationalen Steuerungslogik zeigen, dass der Alltag einer Organisation nicht allein durch organisatorische Mittel aufgefangen werden kann und Personalführung dementsprechend einen festen Platz in Organisationen haben muss (Weibler 2016, S. 86).

Bezugnehmend auf den betrachteten organisationalen Kontext ließe sich also ausführen, dass Personalführung insbesondere dort vorkommt, wo organisationale Regelungen nicht (mehr) greifen. Dies hat Luhmann und Türk dazu bewegt, die Personalführung als „Lückenbüßer der Organisation“ zu betiteln, die erst dann zum Einsatz kommt, wenn organisationale Versuche der Verhaltenssteuerung nicht in erwartetem Maß wirken (Blessin und Wick 2017, S. 229; Weibler 2016, S. 86 f.).

Abgrenzend zu der organisationalen Sichtweise wird heutzutage jedoch deutlich, dass eine erfolgreiche Personalführung ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor der Organisationsführung ist und somit einen entscheidenden Einfluss auf die Erreichung der Organisationsziele und damit auch auf den Organisationserfolg insgesamt ausübt. Personalführung, respektive die Führungskraft als

Person, ist weit mehr als der „Lückenbüßer der Organisation“, welche nur im Ausnahmefall eingreifen soll. Sie ist stets sowohl in ihrer fachlichen als auch in ihrer zwischenmenschlichen Kompetenz gefragt und gefordert – als Berater bei fachlichen und zwischenmenschlichen Frage- und Problemstellungen, als Vorbild sowie als diejenige, die Aufgaben für die Entwicklung eines jeden Einzelnen in ihrer Gruppe erfüllt und die sich für zwischenmenschliche Beziehungen verantwortlich weiß (Domsch und Regnet 2014, S. V; Sturm et al. 2011, S. 88). Ferner weiß es jeder, der die Praxis kennt: Auch, wenn organisationsseitige Vorschriften noch so eng erscheinen und Ausnahmen bis in das kleinste Detail durch Sondervorschriften geregelt sind, so sind es Menschen und in diesem Kontext insbesondere Führungskräfte, die ausmachen, wie die bürokratischen Vorgaben der Organisation in gelebte Realität umgesetzt werden. Des Öfteren wird es demnach an der Führungskraft liegen, ob trotz der beziehungsweise mit den vorliegenden Vorschriften kreativ und flexibel gearbeitet oder lediglich „Dienst nach Vorschrift“ geleistet wird. Das Verhalten der Führungskraft und insbesondere ihre Art, Ziele zu verdeutlichen, Mitarbeiter zu motivieren, Aufgaben zu koordinieren und Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum vordringlichen Bestandteil der Führung (Rosenstiel 2014a, S. 4).

Zusammenfassend kann daher – hinsichtlich der Bedeutung der Personalführung in Organisationen – festgestellt werden, dass „in einer arbeitsteiligen Gesellschaft, innerhalb derer in den Organisationen die Aufgaben zunehmend komplexer werden, [...] der Führung eine hohe Bedeutung zu [kommt].“ (Rosenstiel 2014b, S. 47) und „die Bedeutung der Mitarbeiterführung [...] sowohl bei Managern als auch bei Wissenschaftlern unbestritten zu sein [scheint].“ (Fraude 2015, S. V).

2.1.3 Entwicklung der Personalführungsforschung

Aufgrund der hohen Bedeutung, welche der Personalführung bei der Erreichung der Organisationsziele beigemessen wird, verwundert es nicht, dass dieser Bereich seit Langem aus der Perspektive verschiedener Wissenschaften intensiv beforscht wird (Nerdinger 2019, S. 96; Sturm et al. 2011, S. 88). Die hohe Aufmerksamkeit, welche der Personalführung zuteilwurde, führte dazu, dass es mittlerweile eine große Bandbreite unterschiedlicher theoretischer Ansätze gibt, welche versuchen, die Komplexität des Führungsprozesses darzustellen (Northouse 2019, S. 1). Im Laufe der Zeit wurde es dementsprechend immer aufwändiger und komplexer, die Ergebnisse der Führungsforschung zum einen nur zu überblicken und sie zum anderen theoretisch einzuordnen und dabei ihre praktische Bedeutung angemessen zu bewerten (Nerdinger 2019, S. 96).

Verwendung des Theoriebegriffs

Beachtenswert dabei ist, dass der Theoriebegriff so weit gefasst wird, wie in der Führungsforschung selbst. Ansätze, Konzeptionen, Modelle, Theoreme und Theorien werden hier sehr uneinheitlich verwendet (Walter 2011, S. 273; Weibler 2016, S. 97).

Angesichts der Vielzahl von Führungstheorien haben mehrere Wissenschaftler den Versuch unternommen, die verschiedenen theoretischen Ansätze zusammenzufassen und zu klassifizieren (Köhn 2010, S. 6). Obwohl es keine einheitliche und lineare Klassifizierung beziehungsweise Einordnung von Führungstheorien gibt (Neidhardt 2017, S. 308), können die theoretisch-konzeptionellen Ansätze der Personalführung anhand ihrer Strukturkerne unterschieden werden (Blessin und Wick 2017, S. 44; Stock-Homburg 2013, S. 457). Die Entwicklung der Personalführungsforschung lässt sich daher im Kern anhand nachfolgender simplifizierter Darstellung beschreiben:

In dem Zeitraum von 1900 bis zum Ende der 1940er Jahre standen eigenschafts- beziehungsweise trait-theoretische Ansätze und damit die Persönlichkeit der Führungskraft im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses (Dörr 2006, S. 9; Felfe 2005, S. 18). Führungsansätze, die sich auf die eigenschaftsorientierte Perspektive konzentrieren, identifizieren Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft als einzige Einflussgrößen des Führungserfolgs. Weitere Faktoren wie beispielsweise Merkmale der geführten Mitarbeiter, situative Bedingungen oder die Veränderungen von Eigenschaften im Führungsverhalten (Führungsstile) werden nicht weiter berücksichtigt. Im Zentrum des Interesses dieser Ansätze steht daher die Beantwortung der Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale erfolgreiche Führungskräfte charakterisieren. Die Kausalrichtung dieser Ansätze ist dabei einseitig und eindeutig: Wer bestimmte Persönlichkeitseigenschaften hat, wird eine erfolgreiche Führungskraft sein (Blessin und Wick 2017, S. 44; Stock-Homburg 2013, S. 457).

Die nachfolgende Führungsforschung konzentrierte sich anschließend in den 1950er bis Ende der 1960er Jahre auf das Verhalten der Führungskraft und ihre Führungsstile (Dörr 2006, S. 9; Felfe 2005, S. 18; Fraude 2015, S. 16). Die klassischen verhaltensorientierten Führungsansätze verfolgen dabei den Ansatz, dass ein bestimmtes Muster von Verhaltensweisen als Führungsstil einen Führungserfolg herbeiführt. Der jeweilige Führungsstil stellt dabei ein Verhaltensmuster dar, welches allein der Führungskraft zugerechnet wird. Dabei wirkt die Führungskraft auf den geführten Mitarbeiter ein, während dieser lediglich eine inaktive und passive Rolle in der Führungsbeziehung einnimmt (Blessin und Wick 2017, S. 44; Stock-Homburg 2013, S. 457).

In der anschließenden Führungsforschung standen bis zum Anfang der 1980er Jahre situative beziehungsweise kontingenztheoretische Führungsansätze im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses (Dörr 2006, S. 9; Felfe 2005, S. 18). In den situativen beziehungsweise kontingenztheoretischen Ansätzen wird dabei unterstellt, dass die Führungsstil-Erfolg-Beziehung durch situative Umstände moderiert wird. Dies bedeutet, dass ein spezifischer Führungsstil je nach Umständen – beispielsweise Aufgabeninhalt oder -struktur, Motivation oder Qualifikation des Mitarbeiters – negativ, niedrig oder hoch positiv mit dem Führungserfolg zusammenhängen kann. Der jeweilige Führungsstil kann erfolgreich sein, sofern er in der passenden und richtigen Situation durch die Führungskraft praktiziert wird (Blessin und Wick 2017, S. 45).

Veränderungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontextes (Stichworte: Wertewandel, Entwicklung und Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien, Akademisierung der Mitarbeiter und zunehmende Internationalisierung sowie Globalisierung) sowie eine gewisse Stagnation der zu dieser Zeit dominierenden Ansätze führten dazu, dass in den 1970er und 1980er Jahren neue Führungstheorien entstanden und sich ein „Paradigmenwechsel“ hin zu zahlreichen Ansätzen der charismatischen Führung vollzog (Dörr 2006, S. 9; Felfe 2006a, S. 164; Lang und Rybnikova 2014b, S. 16–19; Stock-Homburg 2013, S. 457). Bezugnehmend auf die charismatische und transformationale Führung spricht die Literatur häufig, insbesondere zur bewussten Abgrenzung dieser Forschungsrichtung zu der „traditionellen“ Führungsforschung, vom *new leadership paradigm*² beziehungsweise dem *new leadership approach* (Felfe 2005, S. 18; Weibler 2016, S. 339).

- **Klassifizierung von Führungstheorien** Abgrenzend zu der hier vorgestellten vierteilten Klassifizierung von theoretischen Ansätzen muss an dieser Stelle jedoch betont werden, dass diese nicht als vollständig betrachtet werden kann, da in ihr systematisch beispielsweise attributionstheoretische und systemtheoretische Ansätze ausgeblendet werden.

Die Ansätze des *new leadership approach* eint die Frage, wie es Führungskräften gelingen kann, so zu führen, dass herausragende Leistungen erzielt

²In diesem Kontext verwendet House, abgrenzend dazu, die Bezeichnung der „neo-charismatischen“ Führungstheorien (Lang 2014, S. 90).