

Stefan Dörr, Marion Schmidt-Huber, Brigitte Winkler & Ulfried Klebl

1 Einleitung

A leader is best when people barely know she/he exists...when her/his task is done and the aim is fulfilled, they will say: "We did it ourselves!" Lao Tzu

In Zeiten des rasanten Wandels ist die effektive Mitarbeiterführung noch mehr zum Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaftswelt geworden. Die jüngsten Entwicklungen wie die weltweite Finanzkrise, der enorme technische Wandel der dritten industriellen Revolution, aber auch der Trend zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft unterstreichen die neuen Kontextbedingungen, in denen Führung heute stattfindet. Dabei sind Führungskräfte als *Change- und People-manager* in der Verantwortung, für ihre Mitarbeiter die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass diese herausfordernde Innovations- und Veränderungsprozesse erfolgreich bewältigen können. Verschiedene Studien belegen den großen monetären Einfluss hoch effektiver Führung auf den Unternehmenserfolg. Sträter (2010) berichtet beispielsweise von 30% Produktivitätseinbußen bei nur durchschnittlich effektiven Führungskräften im Vergleich zu hoch effektiven Führungskräften, bei performanceschwachen Führungskräften kommt es sogar bis zu 70% Produktivitätseinbußen. Deshalb ist es für Unternehmen so essentiell, die vorhandenen Führungskompetenzen als unternehmerischen Erfolgsfaktor zu bewerten und ein nachhaltiges Vorgehen in der Führungskräfteentwicklung zu etablieren (vgl. Sarges 2006; Schorp & Heuer 2008). In Zeiten sich zunehmend verändernder Wertvorstellungen und immer flacher werdender Hierarchien ist es zudem notwendig, Führung von Mitarbeitern nicht nur *top-down* aus Sicht der Führungskraft zu definieren, sondern als eine *Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe*, die aktiv von den Mitarbeitern mitgestaltet wird.

Doch wie können sich Führungskräfte und Geführte in einer nahezu unüberschaubaren Flut von Theorien, Managementkonzepten und Weiterbildungsangeboten noch orientieren und „ihren richtigen Weg“ finden? Barbara Kellermann (2012) spricht vor dem Hintergrund der Vielzahl von Management-Ratgebern sogar vom „Ende der Führung“ und kritisiert eine sich als omnipotent gebärdende „Leadershipindustrie“, die wenig Orientierung vermittelt und kaum nachhaltige Programme für die Praxis liefert.

Hier setzt dieser Beitrag an: Es soll keine neue wissenschaftliche Führungstheorie und auch nicht ein weiterer Praxisratgeber vorgestellt werden. Vielmehr wird ein integratives mentales Koordinatensystem erfolgreicher Führung in Organisationen aufgezeigt. Dazu

werden sowohl die Erkenntnisse der ungefähr 100-jährigen Geschichte der Führungsforschung als auch das Erfahrungswissen von Führungskräften aus der Praxis berücksichtigt und in dem von den Autoren neu entwickelten evidenzbasierten Kompetenzmodell der Führung LEaD® (*Leadership Effectiveness and Development*) integriert. Die Leitfrage lautet: Welches Handlungswissen ist für Führungskräfte und Mitarbeiter heute relevant, damit sie in ihrem Arbeitsalltag motiviert und effektiv ihre Ziele erreichen können?

Der Beitrag umfasst folgende Abschnitte: Nach einer Begriffsbestimmung (Abschnitt 2) wird ein Abriss der Geschichte der Führungsforschung gegeben und Führung in ein Rahmenmodell eingeordnet (Abschnitt 3). Daraufhin werden aktuelle Trends und Herausforderungen der Führung mittels des *New Approach of Leadership* diskutiert (Abschnitt 4). Aus der Gesamtschau der Erkenntnisse der wissenschaftlichen Führungsforschung wird angesichts der Anforderungen der Führungspraxis in Abschnitt 5 ein integriertes Kompetenzmodell der Führung als *Brücke zwischen Theorie und Praxis* vorgestellt und an Hand von Anwendungsbeispielen erläutert. Abschließend wird ein Ausblick zur Entwicklung der Führung in Theorie und Praxis gegeben (Abschnitt 6).

2 Begriff der Führung

Zunächst ein kurzes Beispiel aus der Praxis: Im Rahmen einer der ersten großen deutschen Bankfusionen wurde auf einer Leadership-Konferenz die Rolle und der Beitrag der Führungskräfte zum Gelingen der Fusion diskutiert (vgl. Winkler & Dörr 2000). Die Quintessenz der Diskussion lautete sinngemäß: Führungskräfte sollen durch ihre persönliche Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit einen Rahmen schaffen, der Mitarbeiter ermutigt, diese Veränderungsphase mit Selbstvertrauen mitzugehen. Der Anspruch an die Führungskräfte ist es, ihren Mitarbeitern in diesem Veränderungsprozess Orientierung zu vermitteln, und dabei zu unterstützen, die vielfältigen Herausforderungen der Fusion zu meistern. Schließlich sollen sie inspirierende Zukunftsperspektiven für eine neue gemeinsame Kultur im Unternehmen aufzeigen und vorleben. Die Realität zeigte jedoch, wie schwer es für die meisten Führungskräfte war, diesem ganzheitlichen Anspruch nachzukommen.

Anhand dieses kurzen Beispiels aus der Praxis lässt sich die Essenz der Führungsforschung der letzten 100 Jahre ableiten: Führungskräfte sollen durch ihre *Persönlichkeit*, ihr *Verhalten* und durch die *Kontextgestaltung* des unternehmerischen Umfelds das Gelingen von komplexen Veränderungen erfolgreich beeinflussen. Aber: Keiner dieser drei genannten basalen Erfolgsfaktoren der Führung wird für sich allein genommen zum *Erfolg* führen: Nur durch die Integration der *Führungspersönlichkeit* (z.B. durch *Charisma*), des *Führungsverhaltens* (z.B. durch *wertschätzendes Coaching*) und der *situativen* Gestaltung des *Führungskontexts* (z.B. durch die *Kommunikation von Visionen und neuer Geschäftsstrategien*) wird Führungskompetenz wirklich wirksam.

Was ist also Führung?

Aus den vielen Definitionen (vgl. Brodbeck, Maier & Frey 2002; Kauffeld 2011; Nerdinger, Blickle & Sharper 2011; Neuberger 2002; Rosenstiel & Wegge 2004) lassen sich folgende Kernpunkte für eine Begriffsbestimmung ableiten:

Führung bedeutet andere Menschen gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und in die Lage zu versetzen, dass in einem sinnvermittelten Prozess der Zusammenarbeit gemeinsame Ziele in Organisationen erreicht werden.

Diese Definition greift neben der Zielerreichung auch die Sinnvermittlung auf, (vgl. Sashkin & Sashkin 2003). In dem Prozess der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geht es darum, sowohl Ergebnisse zu erzielen als auch individuelle Bedeutung und Sinn zu vermitteln. Die zweckrationale Intention, Ergebnisse für die Organisation zu erreichen, ist in dieser Definition mit einem Anspruch verbunden: die Beteiligten sollen verstehen, warum Dinge getan werden, wie ihr eigener Beitrag dazu ist und welche Bedeutung mit dieser Wertschöpfung verbunden ist. Insofern wird das vielzitierte Führungsprinzip „Die richtigen Dinge richtig tun“ um die Dimension der Sinnstiftung erweitert. Führungskräfte schaffen aus dieser Perspektive die Rahmenbedingungen, dass Ziele erreicht werden und Mitarbeiter ihr Handeln als bedeutungs- und sinnvoll erleben. Während der Aspekt der Zielerreichung immer schon ein zentrales Element von Führungskonzeptionen war, wird die Sinnschaffung erst in neueren Konzepten der transformationalen und charismatischen Führung aufgegriffen (siehe Abschnitt 3). Sashkin & Sashkin (2003, S. 8f.) bringen es auf den Punkt:

Leaders help reduce ambiguity and uncertainty (...) they do so (...) to achieve concrete, longterm aims and goals. But they do more: Leaders make meaning(...) Leadership matters because leaders add clarity and direction to life and make life more meaningful.

Welche Aufgaben hat Führung?

Neben der inhaltlichen Zielsetzung kann Führung auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden (vgl. Kauffeld 2011; Wegge & Rosenstiel 2004) und in personalisierter oder auch struktureller Art und Weise erfolgen. Auf einer übergreifenden Ebene der *Unternehmensführung* umfasst Führung die Steuerung von Prozessen, die für das Erreichen der Unternehmensziele erforderlich sind. Dabei geht es um ein effektives Management der notwendigen *Ressourcen*, die für den Output eines Unternehmens z.B. die Produktion von Kraftfahrzeugen notwendig sind. Auf der Ebene des *Personalmanagements* steht die Steuerung der *humanen Ressourcen* für das Unternehmen im Fokus. Diese beinhaltet die Steuerung von Prozessen wie z.B. die Einstellung und Ausstellung von Mitarbeitern, Förderung und Qualifizierung sowie Honorierung der Mitarbeiter. Die *personale* Führung bezieht sich auf die *Interaktionsprozesse* zwischen den einzelnen handelnden Personen, in der Regel zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, z.B. zur Vereinbarung von Zielen, der Unterstützung durch Coaching oder Feedback zur Arbeitsleistung (vgl. Winkler & Hofbauer 2010). Die Definition von Brodbeck et al. (2002, S. 329f.) beschreibt *personale* Führung folgendermaßen:

Führung durch Menschen bedeutet, andere Personen zu beeinflussen, zu motivieren oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Gruppen und Organisationen beizutragen.

Erfolgt Führung auf diesen verschiedenen Ebenen dagegen durch Strukturen und Prozesse des Managements wie z.B. durch Anreizsysteme, Vorschriften oder Rechtssysteme spricht man von struktureller Führung.

Was ist Führungserfolg?

Wird Führung in diesem Sinne als zielorientierter und sinnvermittelnder Interaktionsprozess, der auf unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen stattfindet und durch strukturelle und personale Interventionen wirksam wird, definiert, dann wird deutlich: Führung ist stets intentional und erhält ihren Stellenwert und ihre Nützlichkeit für die Organisation nur durch ergebnisrelevante Effekte. Daher ist es völlig richtig, besser von „wirksamer Führung“ als von „guter Führung“ zu sprechen (vgl. Malik 2006). Die Wirksamkeit der Führung wird durch den Führungserfolg bestimmt, der wiederum an unterschiedlichen Kriterien festgemacht werden kann.

Als Variablen des Führungserfolgs differenziert von Rosenstiel (2006) zum einen die generelle ökonomische Effizienz, z.B. Gewinn oder Produktivität und die Leistungsprozesseffizienz, operationalisiert z.B. durch Ausschuss und Arbeitsunfälle auf der materiellen Ebene oder durch Problemlösung und Innovationsbereitschaft auf der immateriellen Ebene. Zum anderen ist Führungserfolg durch die Personeneffizienz, z.B. die Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter oder arbeitsbezogene individuelle Einstellungen wie Kooperationsbereitschaft, organisationale Verbundenheit und Vertrauen erkennbar. Die Effektivität der Führung wird also immer vom Ergebnis her betrachtet, wobei sowohl „harte“ Faktoren (wie z.B. Gewinn und Produktivität) als auch „softe“ Kriterien (wie z.B. Identifikation und Kompetenzentwicklung) relevant sind.

3 Zentrale Führungstheorien im Überblick

Während bis Ende der 1940er Jahre *eigenschaftstheoretische* Ansätze und damit die *Persönlichkeit* des Führenden im Mittelpunkt standen, konzentrierte sich die Forschung bis Ende der 1960er Jahre auf *Verhalten* und Verhaltensstile. Bis Anfang der 1980er Jahre dominierten *situative* bzw. *kontingenztheoretische* Ansätze die Forschung. Ab Mitte der 1980er Jahre vollzog sich ein „Paradigmenwechsel“ (Bryman 1992; Hunt 1999) und es rückten zahlreiche Ansätze zur *charismatischen Führung* in den Vordergrund, die verstärkt eine *ganzheitliche* Betrachtung der Führung forderten. Damit war in erster Linie gemeint, dass sowohl Persönlichkeitseigenschaften als auch Verhaltensweisen die Effektivität der Führung beeinflussen. Die Führungsforschung kann entlang ihrer Entwicklungsgeschichte zu den zentralen Führungstheorien grob in vier Klassen eingeteilt werden. Diese Geschichte beschreibt recht gut, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse gewonnen wurden und für *wirksame Führung* wirklich relevant sind:

3.1 Personalistische Ansätze

Personalistische Führungstheorien betonen Attribute von Führungskräften wie Persönlichkeit, Motive oder Werte als die hervorzuhebenden Erfolgsfaktoren. Sie stehen für die Annahme, dass es *geborene* Führer gibt, die sich von der Allgemeinheit durch bestimmte Merkmale abheben. Zielsetzung der Organisationspsychologie müsste es demgemäß sein, eignungsdiagnostische Testinstrumente zur Messung der erfolgsrelevanten *Führungseigenschaften (traits)* für die Selektion der „richtigen“ Führungskräfte zur Verfügung zu stellen. Obwohl sich diese sogenannte *Great Man Theory* in ihrer Absolutheit nicht empirisch bestätigen lässt, gehen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. ein hohes Energielevel und Stresstoleranz, emotionale Stabilität, Selbstvertrauen, persönliche Integrität und internale Kontrollüberzeugung mit Führungserfolg einher (vgl. Yukl 2012). 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 & Judge 2004; Judge et al. 2002). So kann die Schlussfolgerung gezogen werden: „Leaders are made not born“ - erfolgreiche Führungskräfte werden entwickelt und nicht geboren. Einen spannenden und bislang noch wenig beachteten Beitrag zur Erklärung von Führungserfolg liefert die *Motivforschung*. McClelland (1987) hat gezeigt, dass eine bestimmte Motivkonstellation, das sogenannte *Leadership Motiv Pattern* mit Führungserfolg einhergeht. Dabei erweist sich ein hohes sozialisiertes *Machtmotiv*, ein mittleres *Leistungsmotiv* und ein niedriges *Kontaktmotiv* als relevant für den Managementenerfolg in hierarchischen Organisationen. Als Erfolgsmotiv für Unternehmertum (*Entrepreneurship*) erweist sich dagegen ein hohes Leistungsmotiv als besonders günstig. Neuere Untersuchungen (vgl. Steinmann, Dörr, Schultheiss & Maier, in Vorbereitung) weisen auf eine Kombination des Kontaktmotivs und sozialen Machtmotivs hin, die vor allem in Veränderungssituationen für den Führungserfolg relevant ist.

3.2 Verhaltensorientierte Ansätze

Auf Grund einer gewissen Desillusionierung der traitorientierten Forschung konzentrierten sich im Weiteren die verhaltensorientierten Führungsansätze darauf, welchen *Tätigkeiten* Führungskräfte während ihrer Arbeit nachgehen und welche als effektives Führungsverhalten klassifiziert werden können. Wenn erfolgreiche Führungskräfte „entwickelt und nicht geboren werden“ (Avolio 2005), dann muss das erfolgsrelevante Verhalten auch trainiert werden können. So zeigen neuere Studienergebnisse (vgl. Avolio, Walumbwa & Weber 2009, S. 425), dass Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung wie z.B. Training oder Coaching, selbst wenn sie kürzer als einen Tag dauern, in einem klaren Zusammenhang mit einer besseren Führungsleistung stehen. Wie erfolgsrelevantes Führungsverhalten konkret aussieht, wurde zunächst mit den beiden Dimensionen

Mitarbeiterorientierung (Consideration) und *Aufgabenorientierung (Initiation Structure)* beschrieben, die in den sogenannten „Ohio-Studien“ ermittelt wurden und bis heute in zahlreichen Studien bestätigt werden konnten (vgl. Judge, Piccolo & Illies 2004). Mittels Fragebogen konnten nun in der Praxis erfolgsrelevante Verhaltensweisen als *Führungsstile* gemessen und trainiert werden. Aus dieser Zeit resultiert auch das Konzept des *kooperativen Führungsstils*, der als eine Kombination aus einem hoch ausgeprägten mitarbeiterorientierten Verhalten, wie z.B. *Unterstützung bieten*, *Teamklima fördern* und *Feedback geben* sowie einem stark ausgeprägten aufgabenorientiertem Verhalten, wie z.B. *Ziele setzen*, *Ressourcen planen* und *Ergebnisse kontrollieren* resultiert. Neuere Studien haben gezeigt, dass diese beiden Verhaltenscluster nach wie vor relevant für den Führungserfolg sind (vgl. Nerdinger et al. 2011). Allerdings gewinnt in Zeiten des Wandels und globaler Veränderungen eine dritte Dimension erfolgreicher Führung, zunehmend an Bedeutung: Yukl (2012) hat in Studien zu seinem „3-Faktoren-Modell“ der Führung gezeigt, dass das *strategie- und entwicklungsorientierte Verhalten* über die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung hinaus als dritter unabhängiger Faktor einen Mehrwert für den Führungserfolg liefert. Dieser Faktor zeichnet sich durch Dimensionen aus, wie *Visionen und Strategien entwickeln*, *Flexibilität und Innovationsbereitschaft fördern*, *Commitment für Veränderungen stärken* und *effektives Lernen begleiten*. Gerade mit dem 3-Faktorenmodell wird zwar ein breites Verhaltensspektrum erfolgreicher Führung beschrieben, jedoch bleibt die Frage offen, wann welches Verhalten relevant ist. Darum geht es in der nächsten Phase der Führungsgeschichte – bei den situativen Ansätzen.

3.3 Situationale Ansätze

Situationale Ansätze betonen die Bedeutung von *Kontextvariablen* der Führung, wie etwa Merkmale der Geführten, der Arbeit, der Organisation oder des externen Umfelds: Die Anforderungen an Führung unterscheiden sich je nach Situation, so der Grundgedanke. Dabei werden vor allem zwei Schwerpunkte untersucht. Zum einen wird vorwiegend in Vergleichsstudien überprüft, ob in unterschiedlichen organisationalen Kontexten (z.B. verschiedenen Branchen, Strukturen oder Kulturen) *Führungsprozesse* ähnlich verlaufen und vergleichbare Wirkungen auf die Erfolgskriterien der Führung haben. Zum anderen untersuchen die sogenannten *kontingenztheoretischen Ansätze*, in wieweit kontextbezogene Variablen den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen der Führung bzw. Führungsverhalten und der Führungseffektivität moderieren. Hier die Erkenntnisse wichtiger Vertreter dieses Ansatzes.

Kontingenztheorie von Fiedler:

Die Kontingenztheorie von Fiedler (1967) führte als Kontingenzvariablen die Aufgabenstruktur, die Positionsmacht und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ein. Je nach Konstellation der Kontextvariablen ist ein eher aufgaben- oder

mitarbeiterorientierter Führungsstil erfolgreicher. Die Ausprägung der Kontextvariablen bestimmt, wie günstig eine Situation eingeschätzt wird. Eine günstige Situation ist beispielsweise durch eine hohe Aufgabenstruktur, eine hohe Positionsmacht der Führungskraft und eine gute Beziehung mit den Mitarbeitern gekennzeichnet. Nach Fiedlers Ansatz erweist sich in mittulgünstigen Situationen ein mitarbeiterorientierter Führungsstil als erfolgreicher, während sich in besonders günstigen und ungünstigen Situationen ein aufgabenorientierter Führungsstil besser bewährt.

Reifegradmodell der Führung von Hersey und Blanchard:

Hersey und Blanchard (1977) haben in ihrem „Reifegradmodell der Führung“ mit dem Reifegrad der Mitarbeiter eine weitere situative Variable eingeführt. Je nachdem wie stark die beiden Dimensionen *Fähigkeiten* und *Motivation* der Mitarbeiter ausgeprägt sind, empfehlen sie einen entsprechenden *situativen* Führungsstil. Für Mitarbeiter mit einem niedrigeren Reifegrad (weniger motiviert und weniger kompetent) ist ein eher aufgabenorientierter Führungsstil angemessen, während für motivierte und kompetente Mitarbeiter eher ein mitarbeiterorientierter Führungsstil geeignet ist. Daraus resultieren vier grundlegende Führungsstile:

- *Telling*: dirigieren und lenken, effektiv bei geringer Reife
- *Selling*: argumentieren und überzeugen, effektiv bei mäßiger Reife
- *Participating*: ermutigen und einbeziehen, effektiv bei mäßiger bis hoher Reife
- *Delegating*: bevollmächtigen und delegieren, effektiv bei hoher Reife

Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton

Vroom und Yetton (1973) entwickelten ein normatives Entscheidungsmodell, das Führungskräften dabei hilft, ihre Führungssituation zu strukturieren und den jeweils geeigneten Führungsstil zu wählen. Als Merkmale zur Strukturierung der Situation werden die Kriterien *Qualitätsanforderung*, *Informationsgrad*, *Problemstruktur*, *Akzeptanz durch die Mitarbeiter*, *Zielkongruenz* und *Konfliktgrad* unterschieden. Je nach Einschätzung dieser Kriterien resultieren in einem Entscheidungsbaum verschiedene situationsangemessene Führungsstile, die von einer autoritären Entscheidung durch die Führungskraft über eine beratende Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung bis hin zur Gruppenentscheidung im Team führen.

So plausibel der Gedanke der situativen Führung für die Praxis auch ist, das Echo der Wissenschaft ist eher kritisch. Das Kontingenzmodell von Fiedler wird wegen seiner methodischen Mängel in Frage gestellt, das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard als „naive Alltagstheorie“ kritisiert (Wegge & Rosenstiel 2004). Nur für das Entscheidungsmodell konnte nachgewiesen werden, dass die Führungskompetenz in Trainings, die die Prinzipien des Modells vermitteln, verbessert wird (vgl. Vroom & Jargo 2007).

3.4 Macht- und einflussorientierte Ansätze

Macht- und Einflussansätze betrachten Führung primär als Prozess der sozialen Einflussnahme. Sie nehmen eher eine führerzentrierte Perspektive ein und untersuchen, wie viel und welche Art von Macht Führungskräfte besitzen und wie sie diese ausüben. Empirische Untersuchungen haben vor allem die unterschiedliche Wirkung von autoritärem vs. demokratischem Führungsstil sowie den Einsatz verschiedener Einflusstaktiken, wie z.B. rationale Überzeugung auf den Führungserfolg überprüft. Mit dem Begriff Macht werden das Vermögen und die Fähigkeiten einer Person beschrieben, auf andere Personen in der gewünschten Form Einfluss auszuüben. Die Folgen von Machtausübung im Sinne der Beeinflussung können einerseits positiv sein und sich in Commitment und Leistungsbereitschaft zeigen, zum anderen können auch negative Effekte wie Widerstände und Reaktanz entstehen.

Die Zusammenhänge zwischen Macht und Effektivität des Managements werden anhand verschiedener Machtquellen aufgezeigt. Die bekannteste Taxonomie geht auf French und Raven (1959) zurück und unterscheidet folgende Quellen der Macht: *Legitimations-, Belohnungs-, Bestrafungs-, Experten- und Beziehungsmacht*. Andere Autoren (vgl. Etzioni 1991) haben sich auf die Unterscheidung zweier übergreifender Faktoren der Macht, die *Positionsmacht* und die *personale Macht* fokussiert. Während die Positionsmacht auf die formale Position und Hierarchie in der Organisation zurückzuführen ist, entsteht personale Macht durch die eigenen Kompetenzen, wie z.B. Wissen und die Art der Beziehungsgestaltung. Yukl und Falbe (1991) haben in einer interessanten Studie verschiedene Machtressourcen unter die beiden Faktoren Positionsmacht und personale Macht eingeordnet und dabei die *Legitimationsmacht, Expertenmacht* und *Überzeugungsmacht* als die drei wichtigsten Machtressourcen identifiziert. Sie kamen zu dem Schluss, dass personale Macht einen stärkeren Einfluss auf Commitment und Leistung bei Mitarbeitern hat als die Positionsmacht.

In den letzten Jahren haben Forscher konkrete Einflussstrategien der Macht genauer untersucht. Einflussstrategien werden dabei als gezielt eingesetzte Verhaltensweisen verstanden, mit welchen die eigenen Interessen und Ziele gegenüber anderen Personen verwirklicht werden sollen (vgl. Yukl 2012). Für erfolgreiche Führungskräfte ist es deshalb entscheidend, dass sie über ein breites Repertoire von Einflussstrategien verfügen und sie dieses auch aktiv einsetzen können. Eine Liste „proaktiver Einflussstrategien“ nach Yukl und Tracey (1992) ist in Tabelle 1 wiedergegeben.

Tabelle 1: Einflussstrategien der Führung (in Anlehnung an Yukl & Tracey 1992)

Proaktive Einflussstrategien und ihre Bedeutung	
<i>Rationale Überzeugung:</i>	Überzeugung durch begründete Argumente, Fakten und die Erklärung von Zusammenhängen
<i>Inspirierende Appelle:</i>	Appelle und Vorschläge, die Begeisterung wecken, weil auf wünschenswerte Ideale, Ziele und Bestrebungen hingewiesen wird oder die Selbstsicherheit gestärkt wird
<i>Konsultation:</i>	Beteiligung durch Ideen und Ratschläge bei der Planung einer Strategie, Aktivität, weil die Unterstützung des Empfängers gewünscht ist
<i>Schmeicheln:</i>	Schmeicheln, freundliches und unterstützendes Verhalten, um einen Empfänger in eine positive Stimmung zu versetzen und Vertrauen in seine Fähigkeiten auszudrücken
<i>Persönlicher Appell:</i>	Appelle an die persönliche Loyalität oder Freundschaft, um Zustimmung zu einem Vorschlag zu erhalten
<i>Austausch:</i>	In Aussicht stellen einer Erfolgsbeteiligung, z.B. durch den Austausch von Gefälligkeiten und Anerkennung, oder das Teilen eines erwarteten Gewinns
<i>Koalitionsbildung:</i>	Unterstützung anderer, (z.B. höherer Vorgesetzter) einholen, um eigene Vorstellungen besser durchsetzen zu können.
<i>Legitimierungstaktik:</i>	Rechtfertigung eines Vorschlags durch Berufung auf eine Autorität, Ableitung eigener Ansprüche aus der Politik, den Regeln, den Praktiken oder der Kultur der eigenen Organisation
<i>Druck machen:</i>	Durchsetzung von Interessen durch häufiges Nachfragen und Kontrollieren sowie Ausübung von Druck

Wie Brodbeck et al. (2002) feststellen, können Einflussstrategien nur dann zu Effektivität führen, wenn sie flexibel und situationsbezogen eingesetzt werden. *Druck machen* wird beispielsweise stärker gegenüber eigenen Mitarbeitern eingesetzt als gegenüber Gleichgestellten oder Vorgesetzten und führt häufig zu verstärktem Misstrauen oder Widerständen (vgl. Yukl & Tracey 1992; Blickle 2003). Die Strategien *rationale Überzeugung*, *Schmeicheln* oder *persönlicher Appell* werden meist zu Beginn einer Interaktion eingesetzt, wohingegen die Strategien *Austausch*, *Koalitionsbildung* oder *Druck machen* in der Regel erst dann angewendet werden, wenn erste Widerstände auftreten (vgl. Yukl & Tracey 1992).

In einem Gesamtmodell der Einflussnahme, so wie von Yukl, Kim und Falbe (1996) beschrieben, wird deutlich, dass Machtressourcen, Einflusstaktiken und Kontextfaktoren in einem direkten Zusammenhang mit den Kriterien *Commitment* und *Managementeffektivität* stehen und miteinander wechselseitig verbunden sind. So wird die Art der Machtressourcen, über die eine Führungskraft verfügt, die Auswahl der Einflusstaktiken bestimmen: Wer z.B. über eine hohe Expertenmacht verfügt, wird eher versuchen,

rational zu überzeugen und somit diese Strategie auch häufiger einsetzen. Zusätzlich werden in dem Modell mögliche Moderationseffekte deutlich: Die gleichen rationalen Argumente machen die Führungskraft, die über eine hohe fachliche Expertise verfügt, einflussreicher und glaubwürdiger als jene Führungskraft, die wenig Expertise hat. Letztlich bestimmen Kontextfaktoren die Auswahl und Wirkung von Einflussstrategien: So würden z.B. Führungskräfte, die ein strategisch wichtiges und *top-down* gesteuertes Projekt leiten, eher die Einflussstrategien *rationale Überzeugung* und *inspirierende Appelle* auswählen und damit auch erfolgreicher sein als wenn es sich um ein weniger wichtiges Projekt handeln würde.

In Forschungsstudien haben Yukl und Tracey (1992) neun Einflussstrategien in dem Instrument IBQ (*Influence Behavior Questionnaire*) zusammengefasst. Dabei erwiesen sich *rationale Überzeugung*, *inspirierende Appelle* und *Konsultation* als wirkungsvollste Strategien, während *Druck machen*, *Koalitionen* und *Legitimation* die schwächsten Effekte lieferten. In verschiedenen deutschsprachigen Studien zu Macht- und Einflussstrategien haben Blickle und Kollegen (vgl. Blickle 2003; Blickle & Gönner 1999) ein deutschsprachiges Inventar von Einflussstrategien entwickelt und validiert.

3.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend können die verschiedenen Ansätze der Geschichte der Führungsforschung in einem Rahmenmodell erfolgreicher Führung (siehe Abb. 2) dargestellt werden, das die handelnden Personen, deren Verhalten und situationale Einflussfaktoren integriert (vgl. Nerdinger et al 2011; Yukl 2012). Der Führungserfolg ist abhängig von der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Diese Interaktion wird von verschiedenen wechselseitigen Einflussprozessen (z.B. Macht- und Einflussstrategien) geprägt. Die Persönlichkeit der Führungskraft und Mitarbeiter (z.B. Motive, Eigenschaften) wirkt sich auf deren Verhalten (z.B. aufgabenorientiert) aus. Die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird vom situativen Kontext (z.B. Reifegrad der Mitarbeiter, Strategie oder Unternehmenskultur) beeinflusst.

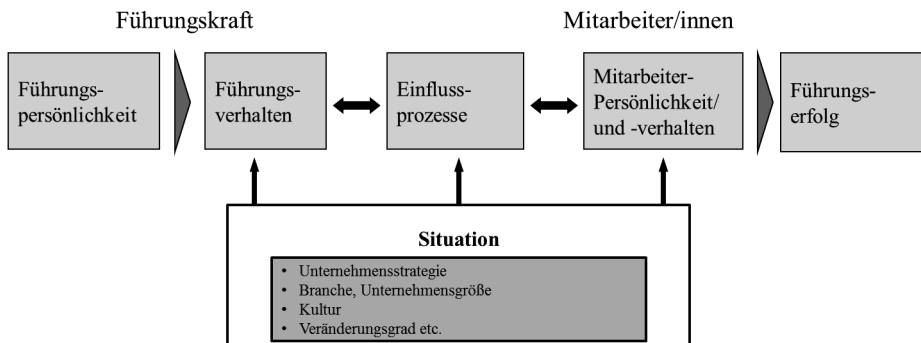


Abbildung 2: Rahmenmodell der Führung (nach Yukl 2012)

Kritisch reflektiert, beschränkte sich die in den vorangegangenen Absätzen beschriebene Führungsforschung vor allem auf die Erforschung isolierter Bereiche, wie z.B. die Führungsperson, das Führungsverhalten sowie kontextbezogene Variablen oder die Einflussprozesse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Dies birgt die Gefahr eines – übrigens auch in der Praxis oft anzutreffendem – Reduktionismus: Schnell wird ein „Rezept erfolgreicher Führung“ einseitig und man versucht, die Führungseffektivität durch das Trainieren eines Ansatzes zu erhöhen. Allerdings lieferten die geschilderten Erkenntnisse der Führungsforschung auch den wertvollen Beitrag, erfolgsrelevante Kriterien der Führungspersönlichkeit, des -verhaltens und einflussreicher Kontextgestaltung differenziert beleuchtet zu haben. Die neueren Führungsansätze, die zu Beginn der 1980iger Jahre erforscht wurden, bemühen sich stärker um eine Synthese bisheriger Erkenntnisse.

4 Neuere Ansätze der Führung – *New Leadership Approach*

Neuere Ansätze der Führung berücksichtigen mehrere Variablen simultan und versuchen, die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Führungsverhalten sowie kontextbezogenen Einflussfaktoren und dem Führungserfolg aufzuzeigen. Darüber hinaus wird zur Erklärung von Führungseffektivität verstärkt auf psychologische Wirkmechanismen eingegangen. Als gutes Beispiel dafür kann hier die *Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung* von Shamir et al. (1993) eingeordnet werden, bei der die Veränderung des Selbstkonzepts der Mitarbeiter als Erklärungsmechanismus für erhöhte Leistung und Motivation hervorgehoben wird. Ausgehend von den historischen Trends in der Führungsforschung lassen sich die Ansätze der transformationalen und charismatischen Führung auch als *New Leadership Approach* bezeichnen (Bryman 1992; Felfe 2003; House & Singh 1978) und zu den integrativen Ansätzen der Führung subsumieren. Gemeinsam ist den Ansätzen charismatischer und transformationaler Führung (vgl. Bass 1986; Conger & Kanungo 1998; House 1977; Kouzes & Posner 1987; Podsakoff et al. 1990; Tichy & Devanna 1986), dass sie als *integrative Führungstheorien* die Frage stellen, wie es Führungskräften gelingt, Mitarbeiter und Organisationen so zu führen, dass im Umfeld globaler und dynamischer Veränderungen herausragende Leistungen erzielt werden. Im Sinne einer ganzheitlichen Erfassung der Führungspersönlichkeit (vgl. Felfe 2003) verknüpfen charismatische Führungstheorien dabei eigenschaftstheoretische Ansätze, die von einer herausragenden Persönlichkeit mit angeborenen Eigenschaften und Fähigkeiten ausgehen, mit einer verhaltenstheoretischen Perspektive, welche die Lernbarkeit bzw. Entwicklungsfähigkeit von Führungsverhalten impliziert. In diesem Zusammenhang werden z.B. die Bedeutung eines hohen Selbstbewusstseins, Machtmotivs und der Wunsch, andere zu beeinflussen, betont (vgl. Bass 1986; House 1977). Als zentrale Verhaltensweisen charismatischer Führung steht das Formulieren von inspirierenden Zielen (Visionen), die Mitarbeiter emotional ansprechen, sie begeistern und ihnen Sinn vermitteln im Vordergrund, sowie eine durch individuelle Wertschätzung und Förderung geprägte Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

4.1 Leader-Member Exchange (LMX)

Der *LMX-Ansatz* (vgl. Graen & Uhl-Bien 1995; Liden, Sparrowe & Wayne 1997) lässt sich als *dyadische Führungstheorie* beschreiben, die die *Beziehung* zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den Vordergrund stellt und die beiden Akteure gleichwertig behandelt. Damit wird ein rein führerzentrierter Ansatz zugunsten einer stärker interaktionsorientierten Perspektive erweitert. Das Neuartige der Theorie des Leader-Member-Exchange ist die Überlegung, dass sich Führende nicht durch einen einzigen einheitlichen, für alle Mitarbeiter geltenden und über zahlreiche Situationen hinweg konstanten Führungsstil auszeichnen, sondern dass sie im Umgang mit verschiedenen Mitarbeitern, je nach Qualität der Beziehung, sehr unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag legen. Durch die individuellen Beziehungen von Dyade zu Dyade treten dabei unterschiedliche Formen und Qualitäten des Austauschs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf.

Die Rollenbildung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vollzieht sich in einem Sozialisationsprozess von drei Phasen. In der ersten Phase des sogenannten *role taking* vermittelt der Führende dem Mitarbeiter die erwünschte Rolle, ohne dass dieser in dieser Phase einen reziproken Anteil am Austausch hat. Kriterien für die Führungskraft sind dabei die wahrgenommene Kompetenz, Eigeninitiative und Loyalität des Mitarbeiters. In der zweiten Phase des *role making* entwickelt sich die Beziehung weiter, wobei durch Kommunikation, zielorientierte Zusammenarbeit und das erlebte Vertrauen die Mitarbeiterrolle in einem wechselseitigen Interaktionsprozess definiert wird. In der dritten und finalen Phase, der *role routinization* schließlich, festigen sich Qualität und Quantität der Interaktionen in einer stabilen, effektiven und vertrauensvollen Arbeitsbeziehung.

Führungskräfte entwickeln jedoch in der Regel aus Zeitmangel und Leistungsdruck nur zu wenigen Schlüsselmitarbeitern eine enge Beziehung. Der Umgang mit diesen Mitarbeitern der sogenannten *In-Group* zeichnet sich durch intensiven Austausch, starkes Vertrauen, starke Unterstützung und insgesamt eine hohe Effizienz aus. Im Gegensatz dazu ist der Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die der sogenannten *Out-Group* angehören, durch eine geringe Beziehungsqualität zu den genannten Kriterien geprägt. Um bei diesen Mitarbeitern durchgängig angemessene Arbeitsleistungen zu gewährleisten, greift die Führungskraft stärker auf Regeln, Sanktionen und Einflussstrategien durch Positionsmacht zurück.

Das Besondere der Leader-Member-Exchange-Theorie ist der Befund, dass die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter - und nicht nur die Eigenschaften bzw. das gezeigte Verhalten der Führungskraft - in einem hohen Zusammenhang mit Erfolgskriterien der Führung steht. Gerstner und Day (1997) unterstreichen in ihrer Metaanalyse signifikant positive Effekte zwischen LMX und objektiver Leistung, Zufriedenheit mit der Führung, allgemeiner Zufriedenheit, Commitment und bestehender Rollenklarheit von Mitarbeitern innerhalb ihres Unternehmens. Allerdings muss kritisch angemerkt werden, dass die Zusammenhänge zwischen den Erfolgskriterien und subjektiven Einschätzungen durch Führungskraft und Mitarbeiter deutlich höher ausfallen als zu objektiven Leistungsindikatoren. Beispielsweise ist der Zusammenhang

zwischen LMX und Innovationsleistungen relativ gering (vgl. Gebert 2002). Insgesamt besteht der Mehrwert einer positiven Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern vor allem in der Verbesserung der subjektiven Einstellungen zur Arbeit und zur Organisation.

4.2 Transformationale und transaktionale Führung

Die Theorie *transformationaler Führung* (vgl. Bass 1999; Bass & Avolio 1990) steht in der Tradition charismatischer Führungstheorien, die bereits in den späten 1970er Jahren formuliert wurden (vgl. Burns 1978; House 1977) und bringt eine völlig neue Perspektive in die Diskussion, was erfolgreiche Führung bedeutet. Wie Bass im Jahr 1986 kritisierte, habe die Führungsforschung zu diesem Zeitpunkt lediglich eine „Verfeinerung des alten Zuckerbrot und Peitsche-Prinzips“ (S. 9) zustande gebracht, mit dem Ergebnis, dass nun *mehr* Zuckerbrot als Peitsche gefordert wurde. Bass vertrat jedoch die Meinung, dass der Einsatz von Verstärkermechanismen als Führungskonzept nicht ausreichte, um außergewöhnliche Erfolge und eine starke emotionale Wirkung bedeutender Führer unserer Zeit wie etwa Mahatma Gandhi oder John F. Kennedy zu erklären. Bass griff nun das Konzept von Burns auf, der im Bereich der Politik, die transaktionale und transformationale Führung unterschied und übertrug dieses Konzept auf den Wirtschaftsbereich.

Die englischsprachige Unterscheidung von *Manager* und *Leader* (vgl. Zaleznik 1977) veranschaulicht die beiden unterschiedlichen Führungsstile: Manager führen im Sinne von *transaktional* eher analytisch, sachlich distanziert und konzentrieren sich auf die Prozesssteuerung, Ressourcenplanung, Maßnahmenumsetzung sowie Erfolgskontrolle. Leader vermitteln im Sinne von *transformational* darüber hinaus die Sinnhaftigkeit von Veränderungen. Sie „empowern“ ihre Mitarbeiter, sich den künftigen Herausforderungen positiv zu stellen und entwickeln deren Fähigkeiten und Eigenverantwortung kontinuierlich weiter. Das mentale Modell von Managern ist in erster Linie darauf ausgerichtet, „Dinge richtig zu tun“ und den Status Quo zu verwalten. Leader sehen sich hingegen als Gestalter, die „die richtigen Dinge tun“ und haben eine längerfristige Anpassung ihres Unternehmens an die sich verändernde technische und ökonomische Umwelt im Fokus. Die Managementberater Bennis und Nanus (1985) haben bereits vor vielen Jahren an Führungskräfte appelliert, dass herausfordernde Transformationsprozesse nur durch ein „weniger an Management und ein mehr an Leadership“ erfolgreich bewältigt werden können. Das Konzept der transformationalen Führung geht trotz dieses Appells nicht von einem *entweder/oder* aus, sondern steht vielmehr für ein *sowohl als auch*.

Die Popularität erweist sich allein dadurch, dass in den letzten 15 Jahren zum Ansatz transformationaler und charismatischer Führung mehr geforscht wurde als zu allen anderen Führungstheorien zusammen. Die Erkenntnisse sind recht deutlich: Transformationale Führungskräfte bewirken nachweislich eine höhere Motivation und Leistungsfähigkeit bei ihren Mitarbeitern. Sie bereiten die Organisationen besser auf den Wandel vor als rein transaktional handelnde Führungskräfte.

Bass und Avolio (1994) haben in ihrem Modell *Full Range of Leadership* beide Führungsstile integriert. Die mittels dem MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) gemessenen transaktionalen Dimensionen, *aufgabenorientierte Belohnung* und *aktive Kontrolle*, bedeuten in der Praxis, dass die Führungskraft Verantwortlichkeiten klärt und herausfordernde Ziele vereinbart. Sinngemäß wird im Rahmen eines *Deals* (Austauschbeziehung) mit den Mitarbeitern besprochen, welche Gegenleistungen sie bei entsprechenden Ergebnissen erwarten können, bzw. mit welchen Konsequenzen gerechnet werden muss, wenn die erwarteten Leistungen nicht erreicht werden.

Die Dimensionen der transformationalen Führung, die ebenfalls mit dem MLQ messbar sind, werden von den Autoren als die „4 Is“ folgendermaßen beschrieben:

1. *Inspirierende Motivierung*: Die Führungskraft entwickelt eine begeisternde Vision für die Zukunft und kommuniziert diese engagiert und überzeugend. Sie drückt ihr Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter aus, anspruchsvolle Anforderungen zu bewältigen. Sie vertritt auch in schwierigen Zeiten ihre Standpunkte, spricht über eigene Werte und setzt sich für Nachhaltigkeit ein.
2. *Intellektuelle Stimulierung*: Die Führungskraft regt ihre Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken und Problemlösen an. Es sollen alte Sichtweisen in Frage gestellt und Probleme aus neuen Blickwinkeln betrachtet und ggf. mittels unkonventioneller Ideen und Handlungen gelöst werden. Die Mitarbeiter werden als „Spezialisten für ihr Aufgabengebiet“ aktiv einbezogen, gefordert und gefördert.
3. *Individuelle Mitarbeiterorientierung*: Die Führungskraft schätzt ihre Mitarbeiter wert und fördert sie als individuelle Persönlichkeiten - und nicht nur als „einen Mitarbeiter unter vielen“: Sie entwickelt die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter weiter *on the job* und *off the job* durch Lob und konstruktive Kritik, durch Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben, spezifischen Qualifizierungsangebote oder durch die Einbeziehung bei Entscheidungen. Die Führungskraft wirkt in der Rolle als *Coach* ermutigend und fordert ihre Mitarbeiter, die persönliche Entwicklung eigenverantwortlich und -initiativ „zu managen“.
4. *Idealisierter Einfluss*: Die Führungskraft übt vor allem durch ihr Vorbildverhalten und persönliche Authentizität aktiven Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter aus. Sie lebt hohe Leistungsstandards selbst vor und fördert das Vertrauen im Team, um gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen. Durch ihre eigene Glaubwürdigkeit und Begeisterung erreicht sie eine *charismatische Wirkung*.

Bass und Avolio (1994) schlussfolgern hinsichtlich effektiver und aktiver Führung in ihrem Modell *Full Range of Leadership* (siehe Abb. 3), dass sich ein optimales Führungsprofil aus einer starken Ausprägung *transformationalen* Führungsverhaltens, einer relativ hohen Ausprägung *aufgabenorientierter Belohnung*, einem geringeren Maß an *Management by Exception aktiv* (aktive Kontrolle) und einem Minimum an *Management by Exception passiv* und *Laissez Faire* ableiten lässt. Das Zusammenspiel von transaktionaler und transformationaler Führung bezeichnen sie als den sogenannten *Augmentations-effekt*. Er besagt, dass transformationale Führung über die transaktionale Führung als

Basis effektiver Führung hinaus („beyond expectations“, Bass 1985) eine höhere Leistung und Zufriedenheit bewirkt.

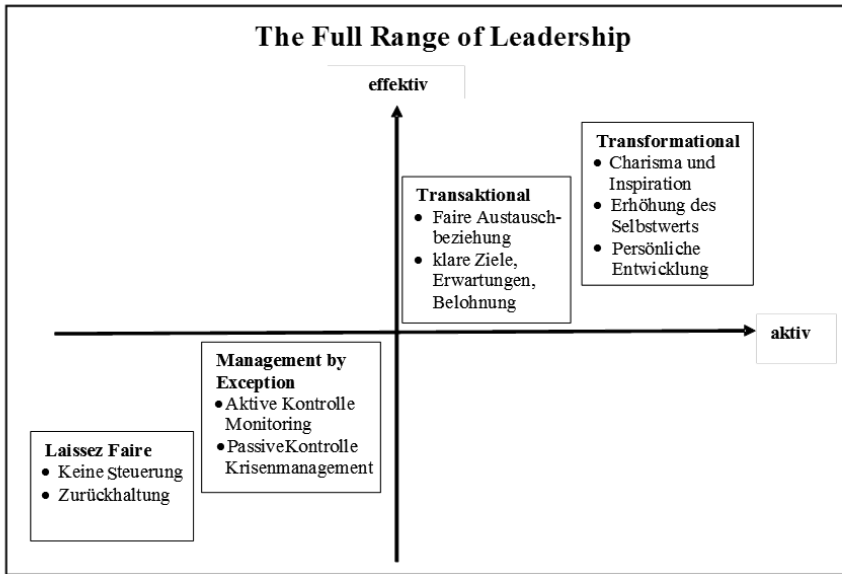


Abbildung 3: Full Range of Leadership (nach Bass & Avolio 1994, S. 5)

4.3 Charismatische Führung

Der Begriff des Charismas löst gerade im Zusammenhang mit Führung positive wie auch negative Assoziationen aus. Deshalb lohnt sich eine differenzierte Betrachtung des Konzeptes aus dem Blickwinkel der empirischen Führungsforschung. Conger und Kanungo (1998) stellen in ihrem Modell charismatischer Führung *Charisma* zunächst nicht als Eigenschaft der Führungskraft dar. Vielmehr ist es aus ihrer Sicht ein Phänomen, das erst durch die Attribution der Geführten entsteht. Die Einschätzung charismatischer Führungsqualitäten treffen die Geführten auf Basis der gezeigten Verhaltensweisen und Fähigkeiten der Führungskraft. Charismatische Führungskräfte sind vor allem in einem Umfeld starker ökonomischer und struktureller Veränderungen in der Lage, die Mitarbeiter zu motivieren und zu unterstützen, damit diese herausragende Resultate erzielen.

Die Verhaltensweisen einer charismatischen Führungskraft können wie folgt umschrieben werden: Sie ist in der Lage, eine attraktive, aber erreichbare Vision zu entwerfen, die eine bessere Zukunft verspricht als die gegenwärtige Situation. Sie kann die Vision aufgrund der eigenen starken Überzeugung und hohen eigenen Identifikation mit der Organisation glaubhaft kommunizieren und die Geführten dazu inspirieren, ihrer Vision zu folgen. Sie gewinnt das Vertrauen der Geführten, indem sie auf erste Erfolge verweisen kann, die auf ihre ausgeprägte Kompetenz und auf eine unkonventionelle,

innovative Vorgehensweise zurückzuführen sind. So werden charismatische Führungskräfte von anderen als treibende Kraft im Sinne eines *Change Agents* für zu initiierende Veränderungsprozesse wahrgenommen. Ihre persönliche Glaubwürdigkeit und ihr hohes Engagement unterstreichen sie durch die Bereitschaft, eigene „Opfer“ zu bringen, unkonventionell zu handeln und persönliche Risiken einzugehen. Sie agieren als persönliches Vorbild weil sie „tun, was sie sagen“. Indem sie Verantwortung nach unten delegieren und Vertrauen in die Kompetenz ihrer Mitarbeiter zeigen, versetzen sie die Geführten in die Lage, selbst Erfolge zu erreichen, was wiederum das Gefühl der eigenen Fähigkeiten stärkt und zu wahrgenommenem Empowerment führt.

Eine theoretische Erweiterung der bisherigen Konzepte charismatischer Führung leisten Conger und Kanungo (1998) vor allem mit ihrem dreistufigen Prozessmodell. Innerhalb ihres Phasenkonzepts betonen sie, dass die Phasen nicht einen einmaligen Prozess abbilden, sondern auf unterschiedlichen Ebenen immer wieder in iterativen Zyklen durchlaufen werden (siehe Tabelle 2).

Im ersten Schritt (*Analyse des Status quo*) führen charismatische Führungskräfte eine umfassende, kritische Bewertung der aktuellen Situation des Unternehmens oder einzelner Bereiche durch. Dabei identifizieren sie Defizite und ungenutzte Chancen. Sie erkennen Potenziale und Begrenzungen, die Mitarbeiter, Ressourcen, die Organisation an sich sowie die Umwelt betreffen können. Gerade das Erkennen von wirtschaftlichen, technischen *und* sozialen Potenzialen bzw. Restriktionen gewährleistet eine realistische Einschätzung und Bewertung der Situation. Hierbei weisen sie eine besondere Sensibilität auf für die Veränderungspotenziale, Bedürfnisse und die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Auf Grundlage dieser kritischen Analyse erfolgt in einem zweiten Schritt (*Entwicklung und Kommunikation einer strategischen Vision*) die Entwicklung und Formulierung einer weiterführenden strategischen Vision, die sich deutlich von den bisherigen Vorstellungen und Zielen abhebt und mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können. Charismatische Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit, ihre Vorstellungen überzeugend und motivierend zu kommunizieren, um Verständnis und Begeisterung für notwendige Veränderungen zu wecken. Schließlich werden in einem dritten Schritt (*Wege der Umsetzung*) konkrete Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Ziele von der Organisation bzw. den Mitarbeitern erreicht werden können.

Yukl (2012) weist darauf hin, dass die Begriffe *charismatische* und *transformationale* Führung in Forschung und Praxis meist synonym verwendet werden, obwohl sie sich vom theoretischen Konzept her unterscheiden. Der Unterschied liegt vor allem in dem psychologischen Prozess, der bei den Geführten eine höhere Motivation und Leistungsfähigkeit bewirkt (siehe Abb. 5). Während charismatische Führungskräfte stärker eine persönliche Identifikation mit ihrer Person bei den Geführten beabsichtigen, geht es transformationalen Führungskräften mehr darum, dass die Geführten die Werte und Ziele der Organisation internalisieren. Dadurch werden mit charismatischer Führung im Sinne der „dark side of charisma“ (Conger & Kanungo 1998) auch größere Gefahren hinsichtlich einer „Verführung“ (Neuberger 2002) verbunden: Eine reine Identifikation mit der Führungsperson kann bei Geführten zu unkritischem Verhalten und geringerer Ei-

geninitiative (vgl. Conger & Kanungo 1998) sowie einer Tendenz zur Abhängigkeit (vgl. Kark, Shamir & Chen 2003) führen. Hingegen geht einer Internalisierung von Werten und Zielen der Führungskraft bzw. der Organisation bei den Geführten eine kritische Auseinandersetzung mit den Themen voran und beugt damit der Gefahr einer blinden Nachfolge vor (vgl. Neuberger 2002).

Tabelle 2: Prozessmodell für Veränderungsprozesse nach Conger und Kanungo (1998)

Analyse des Status quo	Entwicklung und Kommunikation einer strategischen Vision	Mittel und Wege der Umsetzung	Erfolgskriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Assessment der Kontextbedingungen der Organisation • Assessment der Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer strategischen Vision • inspirierende Kommunikation der Vision 	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Risikobereitschaft • unkonventionelles Verhalten • Vorbildfunktion • Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • auf Organisations-/ Gruppenebene: • hohe interne Kohäsion • hoher Konsensus, wenig Konflikte • Gruppenidentität und -leistung auf individueller Ebene: • Vertrauen in die FK • Zufriedenheit mit FK • hohe Aufgabenorientierung • Extra-Anstrengung

Tabelle 3: Unterschiede der Wirkung charismatischer und transformationaler Führung in Anlehnung an Neuberger (2002)

Charismatische Führung (persönliche Identifikation)	Transformationale Führung (Internalisierung von Werten und Zielen)
<ul style="list-style-type: none"> • auf die Person des „Führenden“ konzentriert • „Bewunderung“ durch die Geführten • die Geführten bleiben „abhängig“ • persönliche Identifikation mit Führungskraft • (kritikloses) Nachfolgen von Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • auf die Förderung / Ermächtigung der „Geführten“ konzentriert • Ziele und Anliegen der Gemeinschaft werden realisiert • Geführte entwickeln sich • soziale Identifikation mit Werten und Zielen der organisatorischen Einheit • Lernen und Veränderung sind selbstverständlich

Im Unterschied zu House (1977) sowie Conger und Kanungo (1998), die *Charisma* zum zentralen und übergreifenden Begriff ihrer Theorien machten, ordnete Bass (1985) *Charisma* als einen integrativen Bestandteil in sein Konzept der transformationalen

Führung ein. Damit weist Bass auf die partielle Unabhängigkeit beider Konstrukte hin: Eine Führungskraft, die als charismatisch erlebt wird, weil sie zu ihren Mitarbeitern eine enge emotionale Bindung herstellt und von diesen bewundert wird, muss nicht notwendigerweise auch transformational führen und in der Lage sein, Veränderungen effektiv zu steuern.

In den letzten zwanzig Jahren sind die Ansätze charismatischer und transformationaler Führung mit einer Vielzahl von Studien überprüft und weiterentwickelt worden. Yukl (2012) bestätigt die postulierte Effektivität charismatischer und transformationaler Führung für unterschiedliche Kulturkreise, Organisationsformen und Führungsebenen bezüglich eines weiten Spektrums objektiver und subjektiver Erfolgskriterien. Hinsichtlich der Effekte auf die Erfolgskriterien zeigt sich, dass die transformationalen Skalen mit den Erfolgskriterien *Zufriedenheit mit der Führung*, *Effektivität der Führung* und *Extra-Anstrengung* stärker zusammenhängen als die transaktionalen Skalen (Fuller et al. 1996; Lowe et al. 1996; DeGroot et al. 2000). Somit kann der postulierte Augmentations-effekt weitgehend als bestätigt gelten, der besagt, dass transformationale Führung über die transaktionale Führung hinaus einen Beitrag zu verschiedenen Erfolgskriterien wie z.B. Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative und Commitment liefert. Die Zusammenhänge mit objektiven Erfolgsindikatoren wie z.B. Produktivität oder Wachstum fallen jedoch generell niedriger aus als mit subjektiven Kriterien wie Zufriedenheit und Motivation (vgl. Judge & Piccolo 2004; Felfe 2003).

4.4 Strategische Führung

Ein veränderungsintensives und turbulentes Umfeld erfordert von jedem Unternehmen eine klare Vorstellung der strategischen Ausrichtung, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Brews & Purohit 2007). Seit Mitte der 1980iger Jahre beschäftigt sich auch die psychologische Führungsforschung mit Themen strategischer Führung (vgl. Boal & Hooijberg 2001), zunächst vor allem im Hinblick auf das Top Management (vgl. Yukl 2012).

Als *strategische Führung* wird dabei vor allem die Fähigkeit einer Person beschrieben, strategische Entwicklungen zu antizipieren, zu formulieren und flexibel an Entwicklungen anpassen zu können (vgl. Ireland & Hitt 1999). Strategische Führung umfasst damit Verhaltenskomponenten wie

- strategische Entscheidungen zu treffen,
- eine Unternehmensvision festzulegen und zu kommunizieren,
- Kundenbedürfnisse und Konkurrenzaktivitäten zu antizipieren,
- Kernkompetenzen sowie Stärken und Potenziale zu bestimmen,
- Humankapital zu entwickeln,
- effektive Organisationsstrukturen und zuverlässige Prozesse zu schaffen,
- eine effektive Organisationskultur zu erhalten,
- ethische Prinzipien einzufordern
- sowie ausgewogene organisationale Kontrollmechanismen zu etablieren.

Welche speziellen strategischen Aufgaben eine Führungskraft leisten muss, hängt dabei im Wesentlichen auch von ihrer hierarchischen Position im Unternehmen ab. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass strategische Führung nicht alleine dem obersten Management vorbehalten ist, sondern auch bereits auf Teamebene Erfolgsrelevanz aufweist (vgl. O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid & Self 2010; Mumford, Campion & Morgeson 2007). In der psychologischen Forschung nimmt die Betrachtung strategischer Führung aufgrund der zunehmenden Beschäftigung mit dem oberen Management von Organisationen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg immer mehr Raum ein (vgl. Boal & Hooijberg 2001; Yukl 2012). Jedoch operationalisieren die meisten Studien das Konzept der strategischen Führung mit den bekannten Konzepten der transformationalen oder charismatischen Führung (z.B. Jansen, Vera & Crossan 2009) und setzen einen besonderen Fokus auf die Bedeutung von Visionen und die Adressierung von Zielen, Werten und Überzeugungen.

Als ein Anhaltspunkt für die Notwendigkeit einer breiteren Operationalisierung strategischer Führung entwickelten Mumford und Kollegen (2007) ein Modell mit vier verschiedenen erfolgskritischen und hierarchieübergreifenden Führungsfähigkeiten. Neben kognitiven, interpersonellen und Businessfähigkeiten konnten sie die strategischen Fähigkeiten als erfolgsrelevante Führungsfähigkeit bestätigen. Diese dienen insbesondere dazu, Komplexität zu verstehen und in unsicheren und wenig kalkulierbaren Situationen handlungsfähig zu sein. Die Autoren operationalisieren strategische Fähigkeiten dabei mit den Komponenten

1. Definition von Visionen,
2. Sensibilität für notwendige Veränderungen,
3. Identifikation und Antizipation wesentlicher Entwicklungen und Konsequenzen von Veränderungen,
4. Identifikation und Analyse von Problemen,
5. Ableitung von Verbesserungspotenzialen sowie
6. aktive Umsetzung regelmäßiger Kontrollen und Evaluationen des Systems.

Die Bedeutung der strategischen Fähigkeiten steigt in der empirischen Studie von Mumford et al. (2007) mit zunehmender Hierarchieebene, so dass sich diese besonders für Führungskräfte des oberen Managements als erfolgskritisch erwiesen. Jedoch konnten die Autoren auch zeigen, dass das strategische Verständnis keinesfalls nur für Führungskräfte des oberen Managements bedeutsam ist, sondern auch bereits für Nachwuchsführungskräfte eine wichtige Rolle für ihren Erfolg spielt (zur Behavioral Strategie vgl. auch Kapitel 26 und 27 dieses Buches).

4.5 Zusammenfassung

Jahrzehntelange Führungsforschung brachte verschiedene Führungstheorien und -modelle hervor und eine nahezu unüberschaubare Anzahl empirischer Befunde. Hiller,

DeChurch, Murase und Doty (2011) sprechen von über 1.100 empirisch publizierten Befunden zum Thema Führung alleine in den letzten 25 Jahren. Dabei haben besonders die Befunde zu Leader-Member-Exchange, transformationaler sowie charismatischer Führung wesentliche neue Erkenntnisse hinsichtlich erfolgreicher Führung gebracht und eine Synthese von persönlichen, verhaltensorientierten und kontextbezogenen Erfolgskriterien der Führung vollzogen. Hervorzuheben sind vor allem die Bedeutung der Qualität der Führungsbeziehung als interaktiver Prozess (LMX), die Fokussierung auf Sinnstiftung und starke Mitarbeiterbindung vor allem bei Veränderungsprozessen (charismatische und transformationale Führung) sowie die zunehmende Bedeutung strategischer Führung im Rahmen der zunehmenden Globalisierung.

Aktuelle Trends der Führungsforschung wurden kürzlich von Avolio, Walumbwa und Weber (2009) zusammengefasst, deshalb soll an dieser Stelle nur kurz darauf verwiesen werden: Ein neues Konzept als Weiterentwicklung der transformationalen Führung stellt z.B. die *authentische Führung* (Avolio & Gardner 2005) dar, welches gerade in Krisenzeiten eine besondere Bedeutung für die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen von Führung zukommt. Das Konzept beschreibt das transparente und ethische Führungsverhalten einer selbstreflektierten und moralisch integren Führungskraft, die offenen Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen und die Eigenverantwortung und Selbststeuerung von Mitarbeitern in besonderem Maße fördert.

Des Weiteren werden mit dem *Shared Leadership*-Ansatz die lateralen Führungsprozesse in weniger hierarchischen Führungskontexten betrachtet (vgl. Winkler 2012a). Das Konzept der *geteilten Führung*, (vgl. Day, Gronn & Salas 2006), beschreibt einen „(...) dynamischen, interaktiven und gegenseitigen Beeinflussungsprozess von Personen in einer Gruppe, die das Ziel haben, sich gegenseitig zu einem Gruppen- oder organisationalen Ziel zu führen. Dieser Beeinflussungsprozess umfasst auch Kollegen oder hierarchisch über- oder untergeordnete Personen“ (Pearce & Conger 2003, S. 1). Die Führungsrolle obliegt damit nicht nur einer einzelnen Person, sondern einer ganzen Gruppe (vgl. Pearce, Hoch, Jeppesen & Wegge 2010). Je nach den Notwendigkeiten wechseln die Gruppenmitglieder, aktiv und intentional die Führungsrolle. Besonders in wissensorientierten Organisationen fördert dieses Führungsmodell nachweislich die Teameffektivität und -leistung.

Die interkulturelle Führungsforschung, wie z.B. das Projekt *GLOBE (global leadership and organizational behavioral effectiveness)* konzentriert sich auf die Untersuchung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Führungsverhalten und -idealen in unterschiedlichen Ländern (vgl. House et al. 2004). Da immer mehr Führungskräfte auch über die eigenen Landesgrenzen hinweg Verantwortung tragen, ist dieser Forschungsbereich besonders bedeutsam. Die Auswertung länderübergreifender Studien ergab beispielsweise u.a. den für die Führungspraxis sehr wertvollen Befund: Trotz aller kultureller landesspezifischer Besonderheiten gibt es doch universell gültige implizite Führungstheorien von erfolgreicher Führung (wie z.B. charismatische und transformationale sowie teamorientierte Führung), die die Erwartungen der Mitarbeiter an Führung auf der ganzen Welt prägen.

Die globale Ausrichtung vieler Unternehmen mit Mitarbeitern rund um den Globus hat auch zur Folge, dass Führungskräfte mehr und mehr im virtuellen Raum Führungsverantwortung tragen. Der Forschungszweig rund um das Thema *E-Leadership* beschäftigt sich mit der Frage, wie erfolgreiche Führung und Kommunikation im virtuellen Kontext gelingen kann (z.B. Zigurs 2003).

Schließlich greift die Disziplin des *Neuroleadership* die Vielzahl der Erkenntnisse aus der neurobiologischen Forschung z.B. zu emotionalen Aspekten von Führungsprozessen auf (Elger 2009).

Der Fokus im weiteren Verlauf dieses Beitrags richtet sich jedoch darauf, wie das immense und wertvolle Wissen der bisherigen Führungsforschung effektiv in die Führungspraxis transportiert werden kann. Im letzten Abschnitt wurde deutlich, dass eine isolierte Sichtweise erfolgreicher Führung durch eine Synthese von Person, Verhalten, Interaktions- und Einflussprozessen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern erweitert wurde. Welche Ableitungen können nun aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen für die praktischen Anforderungen gezogen werden?

Führungskräfte der Unternehmenspraxis kritisieren die bislang dargestellten wissenschaftlichen Konzepte wie z.B. transformationale und charismatische Führung häufig als zu abstrakt formuliert und daher nur schwer in das konkrete Führungshandeln übersetzbar. Das einführende Beispiel der Bankenfusion zeigt, dass Manager in der Praxis eine oftmals *intuitiv* und *erfahrungserprobt* richtige Einschätzung von erfolgreicher Führung haben, die durch die geschilderten neueren Erkenntnisse der Führungsforschung bestätigt werden. Nur ein integrativer Ansatz der Führung kann effektiv sein. Bislang fehlt es jedoch weitgehend an einer praxistauglichen Übersetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse für den Führungsalltag.

An diesem Punkt setzt das von den Autoren neu entwickelte *LEaD®-Kompetenzmodell* der Führung (Leadership Effectiveness and Development) an, das in einer Kooperation der Unternehmensberatung A47-Consulting, München, mit der Universität Bielefeld (Prof. Dr. Maier) und der Ludwig-Maximilians-Universität München, (Prof. Dr. Frey) entstanden ist. LEaD ist ein evidenzbasiertes und validiertes Führungsinstrument, das in Unternehmen sowohl für die Führungsdiagnostik als auch die Führungskräfteentwicklung effektiv eingesetzt werden kann. Der Entwicklungsprozess dieses Modells, die darin erfassten Führungskompetenzen sowie exemplarische Anwendungsfelder werden im nachfolgenden Abschnitt dargestellt.

5 LEaD® – ein integriertes Kompetenzmodell der Führung

Geleitet von dem Anspruch, bestehendes Wissen aus der Führungsforschung handlungsnah für die Anforderungen der Praxis verfügbar zu machen, wurde im Jahr 2003 das Forschungsprojekt „LEaD“ (Leadership Effectiveness and Development) mit bislang ca. 1.000 teilnehmenden Führungskräften gestartet (vgl. Dörr 2008; Dörr & Schmidt-Huber 2011). Ziel des Projekts war es, mit einem evidenzbasierten Ansatz die Lücke zwischen

Führungstheorie und -praxis zu schließen und ein integriertes Führungskompetenzmodell für die Praxis zu entwickeln. Denn trotz der Vielzahl an bestehenden wissenschaftlichen und praxisorientierten Ansätzen zu erfolgreicher Führung fehlte im deutschsprachigen Raum weitgehend ein umfassendes evidenzbasiertes Modell effektiver Führung. Im Gegensatz zu gängigen Führungstheorien, wie z.B. der transformalen/transaktionalen Führung (vgl. Bass 1999) handelt es sich beim LEaD-Ansatz nicht um eine neue Führungstheorie, sondern um ein für die Praxis entwickeltes, flexibel einsetzbares Kompetenzmodell der Führung.

5.1 Entwicklung und Validierung

Auf Basis bewährter Führungstheorien und Erkenntnissen aus Beratungsprojekten zur Führungs- und Organisationsentwicklung wurden fünf Faktoren effektiver Führung entwickelt und praxistauglich aufbereitet: (1) *Strategieorientierung*, (2) *Ergebnisorientierung*, (3) *Mitarbeiterförderung*, (4) *Umfeldgestaltung* sowie (5) *Werteorientierung*. Alle fünf Faktoren haben sich kontextübergreifend in einer Vielzahl von empirischen Studien als robuste Prädiktoren von Führungserfolg erwiesen. Bei der Entwicklung des Modells wurde von Beginn an darauf geachtet, führungstheoretische Erkenntnisse mit den relevanten Praxisanforderungen zu kombinieren. Die Praxisrelevanz der Modellinhalte wurde durch eine Anforderungsanalyse mittels Behavioral Event-Interviews (vgl. McClelland 1998) mit Führungskräften aller Hierarchiestufen sichergestellt. Die Ergebnisse der Befragung machten deutlich, dass theoretische Führungsmodelle nicht ausreichend sind, um Anforderungen der Führungspraxis entsprechend abzudecken und eine evidenzbasierte Modellerweiterung für die Führungsentwicklung notwendig ist. Daraufhin wurde das LEaD-Modell um folgende Dimensionen erweitert: *Problemanalyse*, *Ressourcenbereitstellung*, *Gestaltung von Arbeitsbeziehungen*, *Kommunikation* sowie *Umgang mit Ambiguitäten*.

In einer weiterführenden Validierungsstudie (vgl. Schmidt-Huber 2011) hat sich die Gültigkeit des Modells auch empirisch bestätigt. Die fünf Faktoren des LEaD-Modells sind in Abbildung 4 (s. Folgeseite) beschrieben. Das Modell umfasst insgesamt 18 Dimensionen, die in einem Fragebogen mit jeweils 3 bis 5 Fragen operationalisiert wurden.

1) Strategieorientierung

Der Faktor *Strategieorientierung* umfasst die Dimensionen *Marktchancen erkennen*, *Zukunftsperspektiven formulieren* und *Strategie entwickeln* und geht auf die Ansätze der strategischen Führung sowie der transformationalen und charismatischen Führung zurück. Metaanalytische Befunde (z.B. Greenleu 1994; Miller & Cardinal 1994) zeigen, dass strategisches Führungsverhalten positive Effekte auf den Unternehmenserfolg hat. Je turbulenter das Umfeld der Unternehmung, umso wichtiger wird die strategische Planung für den Unternehmenserfolg (Brews & Purohit 2007).

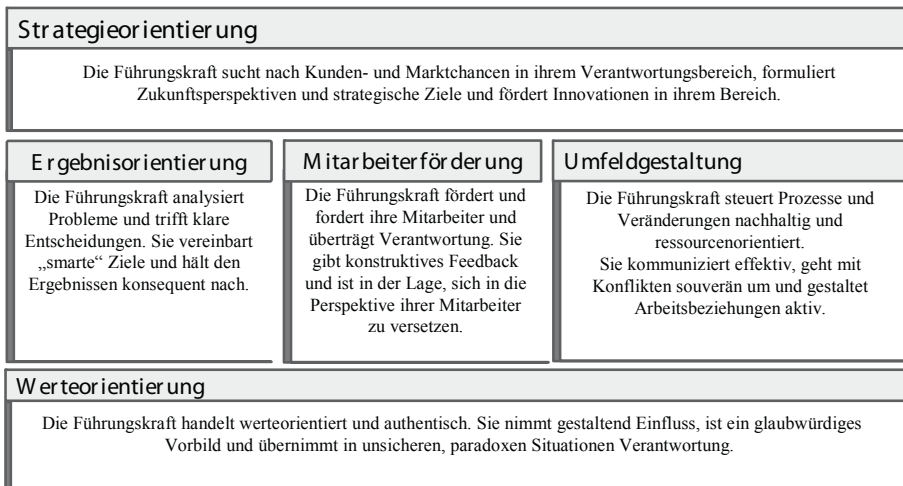


Abbildung 4: Faktoren des LEaD-Kompetenzmodells effektiver Führung

2) Ergebnisorientierung

Der Faktor *Ergebnisorientierung* beschreibt die Dimensionen *Ziele vereinbaren*, *Verantwortung übertragen* und *Ergebnisse bewerten* und basiert auf den Konstrukten des transaktionalen und aufgabenorientierten Führungsverhaltens. (vgl. Bass & Avolio 1994; Stodgill 1963; Yukl 2012). In der Führungsforschung sind positive Zusammenhänge dieser Konstrukte mit Führungserfolgskriterien, wie z.B. Leistungsmotivation und -verhalten sowie ökonomischer Erfolg festgestellt worden (vgl. z.B. Judge et al. 2004; Yukl et al. 2012).

3) Mitarbeiterförderung

Im Faktor *Mitarbeiterförderung* geht es um die Dimensionen *Mitarbeiter coachen*, *Feedback geben*, *Team entwickeln*, und *Konflikte managen*. Diese Dimensionen beruhen auf Aspekten der transformationalen Führung, insbesondere der individuellen Wertschätzung und Förderung (vgl. Bass & Avolio 1994) als auch der mitarbeiterorientierten Führung (vgl. Stodgill 1963; Yukl 2012). Empirisch ist erwiesen, dass es positive Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterorientierung und transformationalen Führung mit Erfolgskriterien wie Leistung, Zufriedenheit, Commitment und Wohlbefinden gibt (vgl. z.B. Judge et al. 2004; Kuoppola, Lamminpää, Liira & Vainio 2008).

4) Umfeldgestaltung

Der vierte Faktor *Umfeldgestaltung* umfasst die Dimensionen *Veränderungsbedarfe erkennen*, *Prozesse steuern*, *Innovationen treiben* und *Veränderungen umsetzen*. Er geht

auf die Ansätze der transformationalen Führung und der Mitarbeiterorientierung zurück und spiegelt die Fähigkeit der Führungskraft wider, eine effektive Leistungskultur zu schaffen. Darunter fallen Aspekte der Gestaltung einer effektiven Kommunikations- und Konfliktkultur, die Bereitstellung von Ressourcen, das Treiben von Veränderungen oder die Gestaltung guter Arbeitsbeziehungen. Der Faktor umfasst neben aufgaben- und mitarbeiterorientierten Inhalten auch veränderungsbezogene Aspekte (vgl. Ekvall & Arvonen 1991; Yukl 2012).

5) Werteorientierung

Der Faktor *Werteorientierung* beruht auf den Dimensionen *gestaltenden Einfluss üben*, *Selbstvertrauen vermitteln* und *authentisch sein* und orientiert sich eng am Verständnis von Führung als einem zielgerichteten Einflussprozess, in dem die Führungskraft eine gestaltende Rolle einnimmt. Hierfür sind insbesondere das Selbstvertrauen der Führungskraft, ihre Glaubwürdigkeit und das Empowerment der Mitarbeiter von Bedeutung (vgl. Podsakoff et al. 1990; Sashkin & Sashkin 2003; Yukl 2012). Vor allem charismatische und transformationale Ansätze der Führungsforschung haben diese Zusammenhänge bestätigt (vgl. Bass & Avolio 1994).

Die Zusammenführung zentraler Erkenntnisse der Führungsforschung und praxisrelevanter Anforderungen in *einem* Kompetenzmodell der Führung hat sich bei der Entwicklung und Validierung von LEaD als erfolgreich bestätigt. Durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis entstand ein evidenzbasiertes, integriertes Führungsmodell und eine Basis für Personalinstrumente, die zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften und bei der Etablierung einer fundierten Führungskultur in Organisationen eingesetzt werden können.

5.2 Anwendung in der Führungspraxis

Die meisten Unternehmen verfügen heute bereits über eigenentwickelte Kompetenzmodelle, die in der Regel aus der Unternehmensstrategie abgeleitet einen Orientierungsrahmen für die verschiedenen Maßnahmen der Personalentwicklung bieten. Mit LEaD liegt ein Kompetenzmodell erfolgreicher Führung vor, das die Möglichkeit bietet, unternehmensspezifische Anforderungen zu integrieren. Damit erfüllt LEaD den von Campion et al. (2011) formulierten Anspruch, dass sich ein Führungsmodell sowohl an der Unternehmensstrategie als auch an bestehenden Steuerungsinstrumenten von Human Resources ausrichten sollte. Desweiteren muss sich ein Führungsmodell sowohl für die Diagnose als auch die Entwicklung von Führungsverhalten als tauglich erweisen.

Abb 7 zeigt die Anwendungsfelder und Instrumente eines integrierten Kompetenzmodells der Führung in Unternehmen auf. Dabei wird zwischen der Anwendung auf organisationaler und individueller Ebene unterschieden:

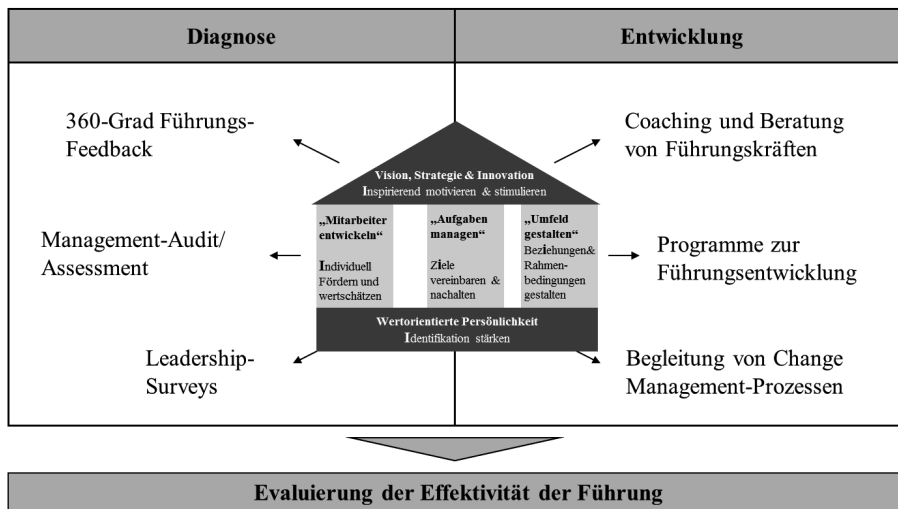


Abbildung 5: Integriertes Kompetenzmodell der Führung LEaD zur Diagnose, Entwicklung und Steuerung von Führungskompetenzen

Mit dem Einsatz auf *organisationaler Ebene* werden die Ziele verfolgt:

- Ausrichtung des Führungsverhalten an den strategischen und operativen Zielen der Organisation
- Diagnose des Managementpotenzials z.B. mit Assessment-Centern oder Management Audits
- Managemententwicklung, wie z.B. Trainings- und Entwicklungsprogramme an einem einheitlichen Modell
- Evaluierung des Status Quo der Führungskultur und Verbesserung durch gezielte Organisationsentwicklungsmaßnahmen
- Steuerungsinstrument für Human-Resources zur Nachfolgeplanung, Personalbeurteilung und -management (z.B. Vergütungssysteme)

Die Anwendung von Führungsinstrumenten auf der *individuellen Ebene* ermöglicht:

- differenziertes Feedback (90°-/180°-/360°-Feedback) für das individuelle Führungsverhalten sowie die Reflexion des Selbst- und Fremdbilds
- eine Toolbox für ein Führungskräfteentwicklungs-Programm, mit dem individuelle Potenziale und Entwicklungsbedarfe identifiziert und gezielt trainiert werden können
- eine zusätzliche Informationsquelle bei Potenzialeinschätzungsverfahren und Development Centern, um die prognostische Validität der Verfahren zu steigern
- die Veränderungsmessung der Führungskompetenz, zum Beispiel zur Erfolgskontrolle bei Qualifizierungsprogrammen

Im Folgenden werden Beispiele zur Anwendung eines integrierten Führungsmodells in der Praxis beschrieben:

Beispiel für ein Stufenprogramm der Führungskräfteentwicklung:

Für die Führungskräfteentwicklung kann ein integriertes Kompetenzmodell der Führung in einem kombinierten Stufenprogramm zur Diagnose und Entwicklung eingesetzt werden (vgl. Bass 1999). Dabei wird nach einer Reflexion impliziter Führungstheorien eine Analyse des Führungsverhaltens z.B. mit einem multisource Führungsfeedback durchgeführt. Daraufhin erstellt die Führungskraft mit Unterstützung eines erfahrenen Führungscoach ein Stärken-/Schwächenprofil, und entwickelt einen individuellen Entwicklungsplan zur Verbesserung der eigenen Führungskompetenz. Der Schwerpunkt dabei liegt dabei auf Entwicklungsmaßnahmen *on the job*, wie z.B. der Umsetzung von „Führen durch Ziele“, oder Coaching einzelner Mitarbeiter zur Leistungsverbesserung (vgl. Winkler & Hofbauer 2010) und kann durch gezielte Trainingsmodule und ein spezielles Führungscoaching *off the job* ergänzt werden. Ein vergleichbares Stufenprogramm der Führungsentwicklung zur Verbesserung der Führungskompetenz wurde z.B. von Professoren/innen an einer Eliteuniversität eingesetzt, unter der Annahme, dass die Exzellenz in der Forschung auch einer Exzellenz in der Mitarbeiterführung bedarf (vgl. Peus, Braun, Weisweiler & Frey 2010).

Beispiel für ein Führungsfeedback als Instrument der Managemententwicklung:

In einem internationalen Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche wurde eine Niederlassung an einem osteuropäischen Standort gegründet. Die Zielsetzung war, die Linienmanager beim Aufbau der neuen Geschäftsstruktur und -prozesse gezielt in ihrer Führungskompetenz zu entwickeln. Zunächst wurde ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell der Führung konzipiert, ein entsprechend maßgeschneidertes Führungsfeedback zur Selbst- und Fremdeinschätzung durchgeführt, individuelle Coaching- und Trainingsmaßnahmen initiiert und aus der weiterführenden und aggregierten Analyse der Ergebnisse strategische Hinweise zur Managemententwicklung am Standort abgeleitet.

Die Führungskräfte erhielten ein individuelles Führungsprofil in Form eines Ergebnisberichts zu ihrem Selbst- und Fremdbild. In einem Einzelcoaching erfolgte eine Profilauswertung und -reflexion zu Stärken und Schwächen. Daraus leitete die Führungskraft mit Hilfe eines internen Personalentwicklers einen individuellen Entwicklungsplan ab. Dieser wurde im Rahmen eines Umsetzungsplans zur Transfersicherung nachgehalten. Die individuellen Ergebnisse wurden in moderierten Teamworkshops für die Teamentwicklung genutzt, um die Kommunikation, Zusammenarbeit und Teameffektivität zu verbessern.

Aus der Analyse der Gesamtergebnisse des Führungsfeedbacks konnten im Sinne eines Managementaudits (vgl. Klebl 2006) wichtige Ableitungen für die Führungskräfte

teentwicklung der Niederlassung getroffen werden. Als Stärken der Führungskultur zeichneten sich - passend zur „Pionierphase“ der Standortgründung - eine generelle hohe Eigenmotivation, ein gutes Teamklima und eine sachliche Ergebnisorientierung ab. Schwächer ausgeprägt waren die Kompetenzen *strategische Orientierung*, *Innovations- und Veränderungskompetenz* und *Konfliktmanagement*. Aus den erkannten Defiziten wurden konkrete Initiativen zur Verbesserung abgeleitet, wie z.B. neue Module für die interne Führungsqualifizierung (z.B. Change- und Innovations-Management) und Foren zur Intensivierung des *Strategischen Dialogs*.

Durch die Anwendung eines integrierten Führungsmodells wie LEaD konnte damit die Kompetenzentwicklung auf der individuellen (Führungsfeedback und Coaching) und auf der organisationalen Ebene (Führungsprogramm und Strategiedialog) angestoßen werden. Die Veränderung der Kompetenzentwicklung und Nachhaltigkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen soll durch eine Follow-up-Messung evaluiert werden.

6 Diskussion und Ausblick

Führung findet heute in einem Umfeld globaler Veränderungen mit zunehmender Dynamik, technischer Innovationen und internationaler Vernetzung statt. Die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter steigen in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft immens. Führung ist in diesem Kontext als struktureller und personaler Ansatz der zielorientierten und bedeutungstiftenden Einflussnahme ein wichtiger Erfolgsfaktor unternehmerischen Gelingens. Von größerer Bedeutung wird künftig der Beitrag der Führung auf individueller Ebene zur psychischen und physischen Gesundheit (Work-Life-Balance, vgl. hierzu Kapitel 9 dieses Buches) und auf organisationaler Ebene zur Nachhaltigkeit (*sustainability*) sein. Die Geschichte der Führungsforschung zeigt, dass es nicht den *one best way* der Führung gibt, sondern dass unter Gesichtspunkten der Nützlichkeit und Ökonomie am besten personale, behaviorale, interaktive, situative und strategische Anforderungen an Führungskräfte in einem integrierten Kompetenzmodell der Führung zusammengefasst werden sollten. Obwohl im Rahmen des *New Leadership Approach* innerhalb der letzten zwanzig Jahre sowohl psychologische (z.B. transformativationale Führung, vgl. Felfe 2003) als auch betriebswirtschaftlich-systemische Modelle (z.B. St. Galler Managementkonzept, vgl. Bleicher 1999) näher zusammengewachsen sind, werden Führungskräfte und Mitarbeiter in der angewandten Praxis immer noch von einer nahezu unüberschaubaren Anzahl von meist isolierten Führungsmodellen überflutet. Eine Integration der verschiedenen empirischen Erkenntnisse und deren Übersetzung in die Praxis ist sinnvoll, um die vielen wertvollen Impulse der Wissenschaft nicht verpuffen zu lassen. Im Rahmen der Validierungsstudie zum Kompetenzmodell der Führung LEaD wurde deutlich, dass ein evidenzbasiertes Vorgehen deshalb für die Anwendung in der Praxis in Unternehmen lohnenswert ist.

Für die weitere Führungsforschung und -entwicklung sowie Übersetzung in die Praxis der Führungsentwicklung in Unternehmen bleiben vielfältige spannende Themen aufzu-

klären. Persönlichkeitspsychologisch ist z.B. die Bedeutung der Motive und der Emotionen für Führungsprozesse noch weiter zu erforschen. Aus der Perspektive der Mitarbeiter ist zu fragen, wie das Wissen und die Kompetenz durch *Führung von unten nach oben* weiter gefördert werden kann. Aus der Interaktionsperspektive gilt es dem *Fit* und der Etablierung einer vertrauensvollen Kooperationsbeziehung (vgl. Winkler 2012) zwischen Führungskraft und Mitarbeitern weiter nachzugehen. Aus strategischer Perspektive ist die Frage der Führung im Rahmen von transorganisationaler Kooperation eine große Herausforderung. Ethisch-moralisch betrachtet ist zu klären, welchen Beitrag Führung für die wahrgenommene Gerechtigkeit in einem Umfeld wachsender ökonomischer Ungleichheit liefern kann. Aus einer ökologischen Perspektive ist zu eruieren, wie Führung zu einem nachhaltigen Umgang mit begrenzten Ressourcen beitragen kann.

Führung ist heute anspruchsvoller denn je geworden. Führungsverantwortung zu tragen, bedeutet, die richtige Balance zwischen direkter Einflussnahme und der Förderung von Selbststeuerungsprozessen zu finden sowie trotz vielfältiger Widersprüche handlungsfähig zu bleiben. Es bedarf eines *integrativen und balancierten Führens* (vgl. Grote, Kauffeld, Weide 2009; Schmidt-Huber, Dörr, Maier, in Vorbereitung), um die großen Herausforderungen zu bewältigen. Führungskräfte sind in ihrer unternehmerischen Verantwortung als Manager *und* Leader gefordert. Sie bewegen sich damit sowohl im Gestaltungsraum der realen Gegebenheiten wie auch der innovativen Möglichkeiten. Und das macht Führung gerade in einem komplexen Umfeld wie dem heutigen nach wie vor so spannend.

Literatur

- Avolio B., Gardner W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of positive Forms of Leadership. In: *Leadership Quarterly*, (16) 2005, S. 315–38.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories and Research and Future Directions. In: *Annual Review of Psychology*, (60) 2009, S. 421–449.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (8) 1999, S. 9–32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Hrsg.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bleicher, K. (1999). *Das Konzept des integrierten Managements*. Frankfurt & New York: Campus.
- Blickle, G. (2003). Einflusstaktiken von Mitarbeitern und Vorgesetztenbeurteilung: eine prädiktive Feldstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, (2) 2003 Heft 1. S. 4–12.
- Blickle, G. & Gönner, S. (1999). Studien zur Validierung eines Inventars zur Erfassung intraorganisationaler Einflusstaktiken. In: *Diagnostica*, (45) 1999 Heft 1. S. 35–46.
- Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. In: *Leadership Quarterly*, (11) 2001, S. 515–549.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, (89) 2004 Heft 5. S. 901–910.

- Brews, P., & Purohit, D. (2007). Strategic Planning in Unstable Environments. In: Long Range Planning, (40) 2007. S. 64-83.
- Brodbeck, F. C., Maier, G. W. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In: Frey, D. & Irlle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. Bern: Verlag Hans Huber. S. 329-364
- Bryman, A. (1992). Charisma and Leadership in Organizations. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. & Odman, R.B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. In: Personnel Psychology, (64) 2011. S. 225-262.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in Team-Based Organizations: On the Threshold of a New Era. In: Leadership Quarterly, (17) 2006, Heft 3, S. 211-216.
- DeGroot, T., Kiker, D. S. & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. In: Canadian Journal of Administrative Sciences, (17) 2000 Heft 4. S. 356-371.
- Dörr, S. (2008). Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung. München: Rainer Hampp Verlag.
- Dörr, S., Schmidt-Huber, M. & Maier, G. (in Druck). LEAD® - Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung. In: Grote, S. (Hrsg.). Die Zukunft der Führung. Heidelberg: Springer.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-Centered Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. In: Scandinavian Journal of Management, (7) 1991. S. 17-26.
- Elger, C.E. (2009). Neuroleadership. Planegg/München: Haufe-Lexware.
- Etzioni, A. (1991). A Comparative Analysis of Complex Organisations. New York: Free Press.
- Felfe, J. (2003). Transformationale und charismatische Führung und Commitment im organisationalen Wandel, Habilitation: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- French, J. & Raven, B. H. (1959). The Base of Social Power. In: Cartwright, D. (Hrsg.): Studies of Social Power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. S. 150-167
- Fiedler, F.E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K. & Stringer, D. Y. (1996). A Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership. In: Psychological Reports, (78) 1996. S. 271-287.
- Gebert, D. (2002). Führung und Innovation. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. In: Journal of Applied Psychology, (82) 1997. S. 827-844.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. In: Leadership Quarterly, (25) 1995. S. 219-247.
- Greenley, G. E. (1994). Strategic Planning and Company Performance: An Appraisal of the Empirical Evidence. Scandinavian. In: Journal of Management, (10) 1994. S. 383-396.
- Grote, S. & Kauffeld, S. (2007). Stabilisieren oder dynamisieren: Das Balance-Inventar der Führung. In: Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan, M., Dorfman P.W. & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 3. Auflage. New Jersey: Prentice Hall.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T. & Doty, D. (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. in: Journal of Management, (37) 2011 Heft 4. S. 1137.

- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, J. G. & Larson, L. L. (Hrsg.): *Leadership: Cutting the Edge*. Carbondale: S. Illinois University Press. S. 189-207
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay. In: *Leadership Quarterly*, (10) 1999 Heft 2. S. 129-144.
- Ireland, D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. In: *The Academy of Management Executive*, (13) 1999 Heft 1. S. 43-57.
- Jansen, J. J. P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. In: *Leadership Quarterly*, (20) 2009. S. 5-18.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. In: *Journal of Applied Psychology*, (87) 2002 Heft 4. S. 765-780.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of their Relative Validity. In: *Journal of Applied Psychology*, (89) 2004. S. 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. In: *Journal of Applied Psychology*, (89). S. 36-51.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. In: *Journal of Applied Psychology*, (88) 2003 Heft 2. S. 246-255.
- Kauffeld, S. (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie – für Bachelor*. Berlin: Springer-Verlag.
- Kellermann, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: HarperCollins.
- Klebl, U. (2006). Management Audit. In: *Organisationsentwicklung*, (3) 2006. S. 78-81.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. 2. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vaino, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects - A Systematic Review and Meta-Analysis. In: *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, (50) 2008. S. 904-915.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*, (15) 1997. S. 47-119.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. In: *Leadership Quarterly*, (7) 1996 Heft 3. S. 385-425.
- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben*. Frankfurt/Main: Campus.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. In: *Psychological Science*, (9) 1998. S. 331-339.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. In: *Academy of Management Journal*, (37) 1994. S. 1649-1665.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels. In: *Leadership Quarterly*, (18) 2007. S. 154-166.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapiz, M. & Self, W. (2010). How Leadership Matters: The Effects of Leaders' Alignment on Strategy Implementation. In: *Leadership Quarterly*, (21) 2010. S. 104-113.

- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. In: Pearce, C. L. & Conger, J. A. (Hrsg.): *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. S. 1–18.
- Peus, C., Braun, S., Weisweiler, S. & Frey, D. (2010). Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten. *OrganisationsEntwicklung*, (29) 2010 Heft 1. S. 38-45.
- Podsakoff, P. M. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. In: *Leadership Quarterly*, (1) 1990. S. 107-142.
- Rosenstiel, L. von & Wegge, J. (2004). Führung. In: Schuler, J. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie II – Gruppe und Organisation. Themenbereich D. Serie III. Band 3*. Göttingen: Hogrefe. S. 493-558.
- Rosenstiel, L. von (2006). Führung. In: Schuler, J. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe. S. 353-384.
- Sarges, W. (2006). Management-Diagnostik. In: Petermann, F. & Eid, M. (Hrsg.): *Handbuch der Psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership That Matters*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Schmidt-Huber, M. (2011). *Entwicklung und Validierung eines Kompetenzmodells und Instruments zur Erfassung von effektivem Führungsverhalten*. Dissertation vorgelegt an der Universität Bielefeld.
- Schorp, S. C., & Heuer, S. (2008). Führungskräfteentwicklung in der Praxis. In: Meifert, M. T. (Hrsg.): *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*. Berlin: Springer Verlag. S. 419-456.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. In: *Organization Science*, (4) 1993 Heft 4. S. 577-594.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley.
- Steinmann, B., Dörr, S., Schultheiss, O. C. & Maier, G.W. (2012). Sozialisier machtmotiviert, affiliativ und doch erfolgreich? Über die Bedeutung des impliziten Anschlussmotivs für die Effektivität von Führungskräften. In Vorbereitung.
- Sträter, O. (2010). Schlechte Führung kostet Unternehmen mehr als die Krise. In: *Immobilien Zeitung*, (44) 2010. S. 14.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII*. Ohio: Ohio State University.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1995). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (2007). The Role of Situation in Leadership. In: *American Psychologist*, (62) 2007. S. 17-24.
- Wegge, J. & Rosenstiel, L. von (2004). Führung. In: Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber. S. 475-512
- Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S., Pundt, A. & Piecha, A. (2010). Promoting Work Motivation in Organizations: Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? In: *Journal of Personnel Psychology*, (9) 2010. S. 154–171.
- Winkler, B. & H. Hofbauer (2010), *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. 4. Auflage. München: Hanser Verlag.
- Winkler, B. (2012). Traust du mir – traue ich dir. Wie entsteht Vertrauenswürdigkeit? In: *OrganisationsEntwicklung*, (1) 2010. S. 24-31.
- Winkler, B. (2012a). Shared Leadership Ansätze nutzen. Wie hierarchische und geteilte Führung zusammenspielen. In: *OrganisationsEntwicklung*, (3) 2012. S. 4-7.

- Winkler, B. & Dörr, S. (2000). Fusionen überleben. Strategien für Manager. München: Hanser Verlag.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. In: *Journal of Applied Psychology*, (76) 1991 Heft 3. S. 416-423.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. 7. Auflage. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of Influence Outcomes. In: *Journal of Applied Psychology*, (81) 1996 Heft 3. S. 309-317.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (9) 2002. S. 15-32.
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, (77) 1992 Heft 4. S. 525-535.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they Different? In: *Harvard Business Review*, (55) 1977 Heft 3. S. 67-78.
- Zigurs I. 2003. Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? In: *Organizational Dynamics*, (31) 2003. S. 339-51.