

# Führung von Mitarbeitern

*Friedemann W. Nerdinger*

- 7.1 Führung und Führungserfolg – 84**
- 7.2 Rahmenmodell der Führung – 84**
- 7.3 Determinanten der Führung – 86**
  - 7.3.1 Persönlichkeit des Führenden – 86
  - 7.3.2 Verhalten des Führenden – 88
  - 7.3.3 Symbolische Führung – 92
  - 7.3.4 Einfluss der Geführten – Führung von unten – 93
- 7.4 Führung: Die ethische Dimension – 94**
  - 7.4.1 Die „helle“ Seite: Ethisch-fundierte Formen der Führung – 96
  - 7.4.2 Die „dunkle“ Seite: Feindseliges Führungsverhalten – 98
- Literatur – 100**

Führung ist der – wenn nicht wichtigste, so doch – für den Beobachter beeindruckendste Einflussfaktor auf das Verhalten der Mitarbeiter von Organisationen. Entsprechend intensiv wird dieser Bereich aus der Perspektive verschiedener Wissenschaften erforscht (zum Überblick vgl. Felfe, 2009; Yukl, 2010; Weibler, 2012; Avolio, Sosik & Berson, 2013). Im Laufe der Zeit wurde es daher immer schwieriger, die Ergebnisse der Führungsforschung zu überschauen. Die Anwendung metaanalytischer Untersuchungen hat aber zum Glück in den letzten Jahren einiges Licht in das Dunkel der empirischen Führungsforschung gebracht. Im Folgenden wird ein Einblick in die wichtigsten Entwicklungslinien dieser Forschungsrichtung gegeben. Nach einer knappen Bestimmung des Begriffes Führung und seiner wichtigsten Konsequenz, des Führungserfolges, wird ein Rahmenmodell des Führungsgeschehens skizziert, anschließend werden zentrale Aspekte der Führung von Mitarbeitern etwas genauer beleuchtet, wobei v. a. auch die ethische Dimension betrachtet wird.

## 7.1 Führung und Führungserfolg

### Definition

**Führung** ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen (von Rosenstiel, 2009).

Die Ziele der Einflussnahme folgen in der Regel aus den Zwecken der Organisation, in der geführt wird. Daraus leitet sich auch ab, woran der Erfolg von Führung gemessen wird – die Frage, **wofür** wird geführt, gibt darauf eine Antwort. Diese Frage hat zwei Seiten (Neuberger, 2002): Zum einen das **für wen**: Wem nutzt oder schadet Führung? Hier ist die Antwort gewöhnlich klar: Führung soll zum Erfolg des Unternehmens beitragen, sie nutzt dem Unternehmen. Erfolgreich ist ein Unternehmen, wenn es seine Ziele erreicht oder sogar übertrifft. Zu den Unternehmenszielen zählen Marktanteil, Wachstum, Umsatz, Produktivität, Gewinn, Rendite und vieles mehr. Führungskräfte sollen mit ihren Mitarbeitern zum Erreichen dieser Ziele beitragen. Sie müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter (mindestens) so viel leisten, wie zum Erreichen der Ziele notwendig ist. Führungserfolg zeigt sich also an der **Leistung** der Mitarbeiter.

Damit drängt sich aber die zweite Seite der Frage nach dem Führungserfolg auf: **Für was** wird geführt? Anders formuliert: Was bewirkt Führung – auch in dem Sinne, welche ungewollten Nebenfolgen Führung zeigt. In der Stressforschung werden nicht zuletzt die Situationen untersucht, in denen Mitarbeiter unter zeitlichen oder anderen Druck gesetzt werden, um den Erfolg des Unternehmens zu steigern – und deshalb längerfristig erkranken können (► Kap. 28). Von der ethischen Problematik solcher nega-

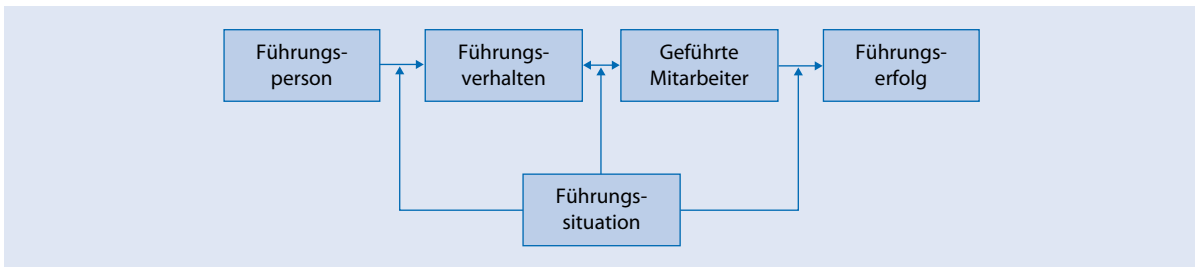
tiver Führungsfolgen ganz abgesehen, können damit auch hohe wirtschaftliche Kosten verbunden sein, wenn z. B. die Fehlzeiten ansteigen und immer mehr Mitarbeiter kündigen. Führung erfordert, sich die Konsequenzen des eigenen Handelns bewusst zu machen und dazu zählen auch die Folgen für die Mitarbeiter. So kann das „für wen“ ergänzt werden: Führung sollte nicht nur den Unternehmenszielen dienen, sondern auch Humanziele verfolgen, d. h. den Mitarbeitern nutzen. Ein zweites wichtiges Kriterium des Führungserfolges ist daher deren Wohlbefinden oder allgemein ihre **Zufriedenheit** (► Kap. 24).

## 7.2 Rahmenmodell der Führung

Wie werden diese Ziele durch Führung verfolgt und – wenn sie denn erfolgreich ist – erreicht? Betrachtet ein Außenstehender eine Situation, in der geführt wird, kann er Folgendes wahrnehmen (vgl. Nerding, 2000, 2012): Eine Person – die Führungskraft – zeigt ein bestimmtes Verhalten. Dieses Verhalten wirkt als zielbezogene Einflussnahme auf einen oder mehrere andere Menschen, auf einzelne Mitarbeiter oder ein ganzes Arbeitsteam. Danach verhalten sich die Mitarbeiter auf eine bestimmte Weise, z. B. arbeiten sie intensiver oder sie benehmen sich vielleicht feindselig gegenüber ihren Kollegen. Ihr Verhalten zeigt also bestimmte Ergebnisse, die den Führungserfolg darstellen. Der Ablauf dieser Beobachtungen lässt sich wie in ► Abb. 7.1 veranschaulichen.

Führungserfolg wird gewöhnlich durch die Führungsperson und hier bevorzugt durch die **Persönlichkeit** der Führungskraft und ihre Eigenschaften erklärt, so wird z. B. erfolgreichen Managern sehr häufig Charisma und Ausstrahlung zugeschrieben (attribuiert; ► Abschn. 7.3.1). Eine solche Zuschreibung hat verschiedene Gründe. Zum einen sind Führungskräfte privilegiert und gegenüber den Mitarbeitern hierarchisch hervorgehoben. Eine solche Position gilt es zu legitimieren, und wenn die hierarchisch Hervorgehobenen durch besondere Persönlichkeiten gekennzeichnet sind, rechtfertigt das ihre Position (Neuberger, 2002). Daneben wirkt aber auch ein wahrnehmungspsychologischer Mechanismus, die Figur-Grund-Differenzierung (Goldstein, 2010). Bei der Beobachtung der Interaktion zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern wird die Person des Führenden zur Figur, alle Einflüsse der Situation dagegen werden zum Grund.

Die Persönlichkeit des Führenden und seine Eigenschaften haben zweifellos Einfluss auf den Führungserfolg, allerdings wirkt die Persönlichkeit gewöhnlich nicht direkt, sondern vermittelt über die Wahrnehmungen und Attributionen der Mitarbeiter. Da die Persönlichkeit eines Menschen nicht unmittelbar wahrnehmbar ist, wird aus dem Beobachteten auf Merkmale geschlossen, die in der Per-



■ **Abb. 7.1** Ein Rahmenmodell der Führung. (Nach Nerdinger, 2012, Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 3. Aufl. © 2012 W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart)

son liegen (Stemmler, Hagemann, Amelang & Bartussek, 2010). Was die Mitarbeiter beobachten, ist das **Verhalten** der Führungskraft. Verhalten wirkt direkt auf andere Menschen ein, d. h. im Verhalten des Vorgesetzten realisiert sich Führung. Daher wurde in einer Vielzahl von Untersuchungen geprüft, welches Verhalten von Führungskräften optimal für den Führungserfolg ist. Gewöhnlich werden zwei Dimensionen des Führungsverhaltens unterschieden, die man als Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung bezeichnet (► Abschn. 7.3.2). Ein **mitarbeiterorientiertes** Führungsverhalten nimmt Rücksicht auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter, ist um ihr Wohlergehen besorgt und respektiert ihre Vorstellungen. **Aufgabenorientiertes** Führungsverhalten ist darauf gerichtet, die Ziele der Organisation zu erreichen. Zu diesem Zweck kann der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Ziele setzen, die Kooperation in der Arbeitsgruppe unterstützen und Anregungen zur Aufgabenerledigung geben. Damit ist das Führungsverhalten aber noch nicht vollständig beschrieben, in den letzten Jahren wird zudem noch eine weitere Form untersucht – die sog. **transformationale** Führung (► Abschn. 7.3.2). Diese Form des Führungsverhaltens zielt darauf, den Mitarbeitern Sinn in der Arbeit zu vermitteln und auf diesem Wege ihre Einstellungen zu verändern, d. h. zu transformieren.

Wie die Forschung zeigt, sind die verschiedenen Formen des Führungsverhaltens wichtig zur Erklärung des Führungserfolges, dieser kann aber nicht allein durch das Verhalten der Führungskräfte erklärt werden. Offensichtlich gibt es nicht **das** ideale Führungsverhalten, das immer und in jeder Situation zu hoher Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter führt. Entscheidend ist, welche Persönlichkeit welches Verhalten in welcher **Situation** zeigt (von Rosenstiel & Wegge, 2004; Weibler, 2012). Verhält sich ein Vorgesetzter in der beschriebenen mitarbeiterorientierten Art und Weise z. B. gegenüber den wenigen, stark motivierten Mitarbeitern einer Projektgruppe, wird er vermutlich andere Wirkungen erzielen als ein Meister in einem Industriebetrieb, der bis zu 30 Mitarbeiter führt, die z. T. wenig qualifiziert sind und sich möglicherweise kaum für die Ziele des Unternehmens interessieren. Im ersten Fall erwarten die Geführten, dass der Vorgesetzte ihre Fähig-

keiten respektiert, entsprechend werden sie positiv auf sein mitarbeiterorientiertes Verhalten reagieren. In zweiten Fall dagegen erleben die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten und sein Verhalten möglicherweise als unsicher und strengen sich bei der Arbeit weniger an, als sie könnten.

Je nach Situation kann also ein und dasselbe Führungsverhalten andere Wirkungen auf die Mitarbeiter haben, und deren Verhalten kann in Abhängigkeit von der Situation zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Die stark motivierten Mitarbeiter der Projektgruppe werden im Unternehmen selbstständig nach geeigneten Ansprechpartnern suchen und mit diesen ihre Ideen diskutieren, eigenverantwortlich Gruppensitzungen organisieren und sich über die Verteilung von Arbeitsaufgaben ohne Einfluss von außen einigen. Ein vergleichbar selbstständiges Handeln würde bei einer Arbeitsgruppe, die sich im Produktionsprozess an den technischen Abläufen orientieren muss, schnell ins Chaos führen.

Die Situation entscheidet also, welches Verhalten eine Führungspersönlichkeit zeigt, wie dieses Verhalten von den Mitarbeitern oder dem Team wahrgenommen wird und ob deren Reaktionen zu den Zielen des Unternehmens beitragen.

Merkmale der Situation, die einen solchen Einfluss auf den Prozess der Führung haben, sind vielfältig. Dazu zählen u. a. (vgl. von Rosenstiel 2009):

- Machtmittel zur Durchsetzung von Entscheidungen
- Hilfsbereitschaft der Kollegen
- Technische und organisatorische Hilfsmittel bei der Arbeit
- Marktbedingungen
- Einstellung des Betriebsrates zur Zusammenarbeit
- Schwierigkeit der Aufgabe
- Ziele und Struktur der Organisation etc.

Solche Merkmale der Situation können darüber entscheiden, ob ein bestimmtes Verhalten des Vorgesetzten zum Erfolg oder zum Misserfolg führt. Es gibt aber auch Merkmale der Situation, die das Führungsverhalten sogar ersetzen können. Diese werden als **Substitute der Führung** bezeichnet (Kerr & Jermier, 1978; vgl. Weibler, 2012).

Zum Beispiel können Fähigkeiten, Erfahrungen, Ausbildung und Wissen der Mitarbeiter die Führung ersetzen: Fähige und gut ausgebildete Mitarbeiter wissen, was sie wie machen müssen, und können daher selbstständig auf die verschiedensten Situationen der Arbeit reagieren.

Zwei weitere Punkte sind hier zu beachten. Zum einen wurden bislang das Verhalten des Vorgesetzten und die Situation jeweils als objektiv wirkende Größen betrachtet. Die Situation und das Verhalten des Vorgesetzten haben aber für die Mitarbeiter immer auch eine bestimmte Bedeutung, sie erzeugen nicht nur direkte Wirkungen, sie stehen auch für anderes: Führungsverhalten symbolisiert die Werte und Überzeugungen des Unternehmens genauso wie alle dort anzutreffenden Artefakte, d. h. alles, was von Menschen gemacht wurde – von der Architektur bis zu den einzelnen, mehr oder weniger bürokratischen Regelungen. Wird gezielt versucht, den Mitarbeitern bestimmte Deutungen des Führungsverhaltens bzw. der Situation nahezu legen, so spricht man von **symbolischer Führung** (► Abschn. 7.3.3). Das zeigt, dass die Mitarbeiter aktiv am Prozess der Führung beteiligt sind. Diese Teilnahme ist aber nicht nur auf die Deutung des Führungsverhaltens und der Artefakte des Unternehmens beschränkt, die Mitarbeiter versuchen auch direkt, ihre Vorgesetzten zu beeinflussen, damit diese ihre Ziele besser erreichen. Dieses Verhalten wird auch als **Führung von unten** bezeichnet. ■ Abb. 7.1 wird das durch den wechselseitig gerichteten Pfeil angedeutet – nicht nur beeinflussen Führungskräfte ihre Mitarbeiter, deren Verhalten wirkt auch auf ihre Vorgesetzten ein (► Abschn. 7.3.4).

Damit sind die wichtigsten Einflussfaktoren der Führung benannt, die es bei der Ermittlung des Führungserfolges zu berücksichtigen gilt. Wesentliche Erkenntnisse zu den Determinanten der Führung werden im Folgenden dargestellt.

## 7.3 Determinanten der Führung

### 7.3.1 Persönlichkeit des Führenden

Lange Zeit wurde allein in der Persönlichkeit des Führenden die Ursache des Erfolges gesucht. In der sozialwissenschaftlichen Forschung wie in der Alltagspsychologie wurde zuerst an das Außergewöhnliche des Führers, sein Charisma, d. h. seine „Ausstrahlung“ gedacht. Die organisationspsychologische Forschung hat dagegen im Sinne des persönlichkeitspsychologischen Ansatzes versucht, die Eigenschaften zu ermitteln, in denen sich erfolgreiche von nicht erfolgreichen Führern unterscheiden.

#### ■ Charismatische Führer

Durch die Analyse überragender Persönlichkeiten der Geschichte – Menschen, die andere Menschen schein-

bar magisch angezogen und begeistert haben –, hofften Forscher lange Zeit, das Geheimnis der Führungspersönlichkeit zu entschlüsseln. Von dieser Logik ausgehend hat bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts der bedeutende deutsche Soziologe Max Weber im „Charisma“ das wesentliche Merkmal der erfolgreichen Führungspersönlichkeit ausgemacht (Weber, 1921/1980; vgl. Steyrer, 1995; Neuberger, 2002; Felfe, 2009).

#### Definition

**Charisma** ist die außeralltägliche Qualität einer Persönlichkeit, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften begabt oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als „Führer“ gewertet wird (Weber, 1980, S. 140).

Diese (über-)natürliche Anziehungskraft führt bei anderen Menschen dazu, dass sie den Führer idealisieren und ihm überragende Eigenschaften zuschreiben, Eigenschaften, die sie bewundern und über die sie selber gerne verfügen würden. Daher folgen ihm seine Anhänger und ahmen ihn nach – der charismatische Führer wird zum Vorbild durch sein Verhalten, seine Werte, Ziele und moralischen Vorstellungen. Als positives Beispiel wird immer wieder Mahatma Ghandi genannt, der Gewaltlosigkeit und zivilen Ungehorsam gepredigt und exemplarisch vorgelebt hat. Charisma wird aber nicht notwendig nur zum Nutzen der Menschen eingesetzt, in der Geschichte der Menschheit finden sich genügend charismatische Personen, die letztlich die von ihnen Geführten ins Unglück getrieben haben. Zudem ist zu fragen: Wer will sich anmaßen, ein zweiter Mahatma Ghandi zu sein?

Offensichtlich wird mit dem Begriff Charisma die Wirkung außergewöhnlicher Menschen beschrieben. Daher betrachtete die organisationspsychologische Forschung dieses Merkmal lange Zeit als eher nebensächlich für den Führungserfolg. Seit einiger Zeit hat sich das grundlegend geändert, gerade in Organisationen der Wirtschaft interessiert man sich verstärkt für die charismatische Führung (Steyrer, 1995, 1999). Das ist zunächst äußerst merkwürdig, hat doch Max Weber das Charisma als eine „notwendig außerwirtschaftliche Macht“ angesehen: Charisma sei „alsbald in seiner Virulenz gefährdet, wenn die Interessen des ökonomischen Alltags zur Übermacht gelangen“ (Weber, 1980, S. 660). Für Max Weber waren Unternehmen rationale Veranstaltungen, in denen allein Sachzwänge dominieren und daher eine solch gefühlsgeladene Erscheinung wie das Charisma keinen Platz hat. Im modernen Kapitalismus ist nach seiner Meinung der Weg des Charismas von einem „stürmisch-emotionalen, wirtschaftsfremden Leben

zum langsamen Erstickungstod“ (Weber, 1980, S. 661) vorgegeben (► Kap. 4).

Gekommen ist es ganz anders, heute atmet das Charisma – oder zumindest der Wunsch, die Führungskräfte mögen doch über so etwas verfügen – im Kapitalismus besser denn je. Die Ursachen dafür sind vielfältig: Gerade weil sich moderne Unternehmen wie von Max Weber vorausgesagt zu durchrationalisierten, lediglich an „nackten“ ökonomischen Kennziffern orientierten Organisationen entwickelt haben, fällt es ihnen zunehmend schwerer, ihren Mitarbeitern den Sinn der Existenz des Unternehmens zu vermitteln. Das wird nicht zuletzt in Krisenzeiten problematisch, wenn von den Mitarbeitern ein ganz besonderer Einsatz für das Unternehmen gefordert wird. In solchen Zeiten können charismatische Führer – so die weitverbreitete Hoffnung (Steyrer, 1999) – den für das Überleben des Unternehmens notwendigen Zusammenhalt unter den Mitarbeitern bewirken und sie derart begeistern, dass sie Überragendes leisten. Wird gefragt, wie charismatische Führer das machen, bezieht sich das auf die beobachtbare Seite des Charismas, das Verhalten – unter dem Konzept der transformationalen Führung wird dieses Verhalten in ► Abschn. 7.3.2 beschrieben.

In der organisationspsychologischen Forschung wurde neben der Suche nach dem Charisma noch ein weiterer Ansatz, der die Wirkung der Persönlichkeit des Führenden untersucht, relativ intensiv verfolgt. Dabei wird versucht, die Führungspersönlichkeit über ihre Eigenschaften zu beschreiben.

#### ■ Eigenschaften erfolgreicher Führer

Die Suche nach den Eigenschaften, die erfolgreiche Führungspersönlichkeiten auszeichnen, hat eine sehr große Zahl von Untersuchungen angeregt – von eindeutigen Ergebnissen war sie lange Zeit nicht gekrönt. Aus dieser Enttäuschung heraus glaubten viele Forscher, die Persönlichkeit habe für den Führungserfolg keinerlei Bedeutung (vgl. Neuberger, 2002). Das hat sich aber als genauso überzogen erwiesen wie die naive Vorstellung, Führungserfolg hänge allein von der Persönlichkeit des Führenden ab.

Ein Persönlichkeitsmerkmal, das mit fast allen beruflichen Leistungen sehr eng zusammenhängt, sind allgemeine kognitive Fähigkeiten, die mit dem Begriff der **Intelligenz** beschrieben werden (Schmidt & Hunter, 1998; ► Kap. 17). Für den Bereich der Führung scheint das aber nicht im sonst bekannten Maße zu gelten: Die metaanalytische Überprüfung von über 150 empirischen Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen Führungserfolg und Intelligenz des Führers zeigt nur einen moderaten Zusammenhang (eine korrigierte Korrelation von  $\rho = .27$ ; vgl. Judge, Colbert & Ilies, 2004). Dafür können methodische Probleme verantwortlich sein: Führungskräfte werden u. a. aufgrund ihrer Intelligenz für diese Aufgabe ausgewählt, d. h. in den untersuchten Stichproben finden sich gewöhnlich Perso-

#### Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (nach Borkenau & Ostendorf, 1993)

1. **Gewissenhaftigkeit** unterscheidet ordentliche, zuverlässige, hart arbeitende, disziplinierte, pünktliche, penible, ehrgeizige und systematische von nachlässigen und gleichgültigen Personen. Diese Eigenschaft umfasst sowohl Aspekte der Verlässlichkeit (ordentlich, zuverlässig etc.) als auch der Leistungsorientierung (hart arbeitend, ehrgeizig etc.).
2. **Extraversion:** Menschen, die über diese Eigenschaft verfügen, sind gesellig, aktiv, energisch, gesprächig, personenorientiert, herzlich, optimistisch und heiter, sie mögen Anregungen und Aufregungen. Auch diese Eigenschaft lässt sich in Unterkategorien aufspalten: Extraversion umfasst sowohl Geselligkeit als auch den Einfluss auf andere (Hough, 1992).
3. **Neurotizismus:** Wer in diesem Merkmal hohe Ausprägungen aufweist, neigt dazu, nervös, ängstlich, traurig, unsicher und verlegen zu sein und sich Sorgen um seine Gesundheit zu machen. Solche Menschen tendieren zu unrealistischen Ideen und sind weniger in der Lage, ihre Bedürfnisse zu kontrollieren und auf Stresssituationen angemessen zu reagieren.
4. **Verträglichkeit** kennzeichnet altruistische, mitfühlende, verständnisvolle und wohlwollende Menschen. Sie neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zu Kooperation und Nachgiebigkeit und sie haben ein starkes Harmoniebedürfnis.
5. **Offenheit für Erfahrung:** Erfahrungsoffene Menschen schätzen neue Erfahrungen hoch ein, bevorzugen Abwechslung, sind wissbegierig, kreativ, fantasievoll und unabhängig in ihrem Urteil. Sie haben vielfältige kulturelle Interessen und interessieren sich für öffentliche Ereignisse.

nen mit einer überdurchschnittlich hohen Intelligenz, in der sie sich auch nur relativ wenig unterscheiden (d. h. die Varianz ist gering). Das könnte die vergleichsweise niedrige Korrelation mit dem Führungserfolg erklären. Ursächlich dafür könnte aber auch sein, dass es in der Praxis weniger auf die absolute Höhe der Intelligenz ankommt als vielmehr darauf, dass die jeweilige Führungsperson in Bezug auf die Aufgaben intelligenter als die von ihr Geführten ist.

Neben der Intelligenz finden sich weitere Persönlichkeitseigenschaften, die Bedeutung für den Führungserfolg haben. Persönlichkeit lässt sich relativ sparsam durch fünf Eigenschaften beschreiben, die auch als **Fünf-Faktoren-Modell** bezeichnet werden (Borkenau & Ostendorf, 1993; ► Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit).

In einer umfassenden Metaanalyse der vorliegenden Untersuchungen haben Judge, Bono, Ilies und Gerhardt (2002) den Zusammenhang zwischen diesen Persönlichkeitsmerkmalen und dem Führungserfolg überprüft. Die Autoren kommen zu den in ► Tab. 7.1 dargestellten Ergebnissen.

Demnach haben Extraversion und Gewissenhaftigkeit relativ deutliche, positive Zusammenhänge mit dem Führungserfolg, die Eigenschaft „Neurotizismus“ hängt dage-



**Tab. 7.1** Zusammenhänge zwischen den fünf Faktoren der Persönlichkeit und Maßen des Führungserfolges. (Nach Judge et al., 2002. Copyright © 2002 by the American Psychological Association. Reproduced with permission. The use of APA information does not imply endorsement by APA.)

Persönlichkeitseigenschaft	Führungserfolg		
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>ρ</i>
Neurotizismus	48	8025	-.24
Extraversion	60	11.705	.31
Offenheit für Erfahrung	37	7221	.24
Verträglichkeit	42	9801	.08
Gewissenhaftigkeit	35	7510	.28

*k* Anzahl der Korrelationen; *N* Zahl der Untersuchten; *ρ* korrigierte durchschnittliche Korrelation

gen negativ mit dem Erfolg zusammen, d. h. Ängstlichkeit ist hinderlich für den Führungserfolg. Absolut gesehen sind die Zusammenhänge zwar „nur“ moderat, da sie aber in relativ vielen Untersuchungen gefunden wurden, sind sie als sehr stabil zu betrachten. Die Persönlichkeit hat also sehr wohl Einfluss auf den Führungserfolg, sie kann den Erfolg aber nicht ausschließlich erklären. Über die Persönlichkeit hinaus müssen noch weitere Aspekte berücksichtigt werden. Dazu zählt vor allem das Verhalten des Führenden.

Wichtige Merkmale der Führungskraft betreffen aber nicht nur die Persönlichkeit oder die Intelligenz, sondern auch durch Training, Sozialisation und Übung erworbene Kompetenzen, wie z. B. soziale Fertigkeiten in Organisationen, die auch als **politische Fertigkeiten** bezeichnet werden. Diese politischen Fertigkeiten stellen eine wichtige persönliche Ressource dar, die sich günstig für die Übernahme von Führungspositionen auswirkt und den Führungserfolg befördert (Ewen, Wihler, Blickle, Oerder, Ellen, Douglas & Ferris, 2013). Zu den politischen Fertigkeiten gehört

- die Kompetenz, Bedürfnisse anderer zu erkennen, auch wenn diese sie nicht explizit artikulieren (sozialer Scharfsinn);
- die Fertigkeit, andere zu bewegen, kurzfristig eigene Vorteile für das Wohl der Gruppe hintenanzustellen (interpersonaler Einfluss);
- Situationen durch das eigene Auftreten in einem bestimmten Sinn definieren zu können, um so Verhandlungsvorteile zu erlangen (Impression Management Skill – dargestellte Ehrlichkeit) sowie
- ein großes Handlungsrepertoire und Verhaltensflexibilität, um je nach Situation angemessen auftreten zu können (Handlungsflexibilität).

Ewen et al. (2013) konnten zeigen: Je besser die politischen Fertigkeiten von Führungskräften ausgeprägt waren, umso verändernder (transformationaler) interagieren sie mit ihren Mitarbeitern. Gleichzeitig setzen sie jedoch auch Lob und Tadel, Belohnung und Ermahnung als Mittel der Verhaltenssteuerung ihrer Mitarbeiter ein. An einer Stichprobe von über 400 männlichen und weiblichen Schulleitern in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen zeigen die Autoren, dass diese Schulleiter auch von ihren Lehrer/innen als erfolgreichere Schulleiter beurteilt wurden im Vergleich zu Schulleitern mit geringen politischen Fertigkeiten.

### 7.3.2 Verhalten des Führenden

#### ■ Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung

Die Frage, wie sich das Führungsverhalten beschreiben lässt, wird seit den 50er-Jahren des vorigen Jahrhunderts intensiv erforscht (Neuberger, 2002; von Rosenstiel & Wegge, 2004). Ausgangspunkt bilden die Ohio-Studien, in deren Rahmen zum ersten Mal ein Fragebogen zur Erfassung des Führungsverhaltens konstruiert wurde. Der „Leader Behavior Description Questionnaire“ (LBDQ) – das Vorbild für eine Vielzahl von anderen, auch deutschsprachigen Instrumenten – wurde auf folgende Weise entwickelt (Hemphill & Coons, 1957; vgl. Neuberger, 2002): Im ersten Schritt wurde bei Berufserfahrenen eine große Zahl von Schilderungen selbst erlebten Führungsverhaltens gesammelt. Die dabei gefundenen 1790 Schilderungen wurden inhaltsanalytisch untersucht und zu 9 Dimensionen des Führungsverhaltens verdichtet. Für diese Dimensionen wurden 150 Aussagen formuliert und verschiedenen Stichproben von Mitarbeitern mit der Bitte vorgelegt, das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten zu beurteilen.

Auf der Basis der Ergebnisse einer Reihe solcher Untersuchungen konnte der Umfang des Fragebogens sukzessive auf 42 Items reduziert werden. Diese messen im Wesentlichen zwei Hauptdimensionen des Führungsverhaltens, die als „Consideration“ und „Initiating Structure“ bezeichnet wurden.

#### Definition

Beim **Führungsverhalten** lassen sich zwei Dimensionen unterscheiden: **Consideration** erfasst Wärme, Vertrauen, Freundlichkeit, Achtung der Mitarbeiter und wird deshalb als **mitarbeiterorientiertes Verhalten** übersetzt. Mit **Initiating Structure** wird die aufgabenbezogene Organisation und Strukturierung, die Aktivierung und Kontrolle der Mitarbeiter gemessen. Daher wird diese Dimension im Deutschen als **aufgabenbezogenes Verhalten** bezeichnet.

■ **Tab. 7.2** Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB; nach Fittkau & Fittkau-Garthe, 1971, mit freundlicher Genehmigung von Hogrefe, Göttingen)

Freundliche Zuwendung (Mitarbeiterorientierung)						
Er behandelt seine Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner.	1	2	3	4	5	
In Gesprächen mit seinen unterstellten Mitarbeitern schafft er eine gelöste Stimmung, sodass sie sich frei und entspannt fühlen.	1	2	3	4	5	
Er ist freundlich und man hat leicht Zugang zu ihm.	1	2	3	4	5	
Auch wenn er Fehler entdeckt, bleibt er freundlich.	1	2	3	4	5	
Mitreißende Aktivität (Aufgabenorientierung)						
Er bemüht sich, langsam arbeitende unterstellte Mitarbeiter zu größeren Leistungen zu ermuntern.	1	2	3	4	5	
Er weist seinen unterstellten Mitarbeitern spezifische Aufgaben zu.	1	2	3	4	5	
Er reißt durch seine Aktivität seine unterstellten Mitarbeiter mit.	1	2	3	4	5	
Er passt die Arbeitsgebiete genau den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten seiner unterstellten Mitarbeiter an.	1	2	3	4	5	

■ **Tab. 7.3** Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter-/Aufgabenorientierung und Maßen des Führungserfolges. (Nach Judge et al., 2004. Copyright © 2004 by the American Psychological Association. Reproduced with permission. The use of APA information does not imply endorsement by APA.)

Führungserfolg (Kriterien)	Führungsverhalten					
	Mitarbeiterorientierung			Aufgabenorientierung		
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>ρ</i>	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>ρ</i>
Mitarbeiterzufriedenheit	76	11.374	.46	72	10.317	.22
Leistung (der Gruppe bzw. der Organisation)	27	2008	.28	27	2079	.30
Führung insgesamt	163	20.963	.48	159	20.431	.29

*k* Anzahl der Korrelationen; *N* Zahl der Untersuchten; *ρ* korrigierte durchschnittliche Korrelation

Beispiele für die Erfassung dieser Dimensionen aus einem deutschen Fragebogen, dem Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) von Fittkau und Fittkau-Garthe (1971), sind in ■ Tab. 7.2 zusammengestellt.

Die Wirkung der beiden grundlegenden Dimensionen des Führungsverhaltens wurde in vielen empirischen Untersuchungen überprüft. Judge und seine Mitarbeiter (Judge, Piccolo & Ilies, 2004) haben diese Untersuchungen einer Metaanalyse unterzogen, deren Ergebnisse in ■ Tab. 7.3 dargestellt werden.

Diese Ergebnisse belegen, dass das Führungsverhalten – gemessen über die beiden Dimensionen der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung – einen deutlichen Zusammenhang mit Maßen des Führungserfolges aufweist. Wie erwartet, korreliert die Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten eng mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter ( $\rho = .46$ ), seine Aufgabenorientierung korreliert etwas schwächer mit der Leistung der Gruppe bzw. der ganzen Organisation ( $\rho = .30$ ).

Das sind insgesamt gesehen beachtliche Zusammenhänge, die aber das Spektrum des Verhaltens von Vorgesetzten noch nicht völlig adäquat beschreiben. In der Forschung werden in dieser Situation zwei Strategien eingesetzt. Zum einen wird nach Moderatorvariablen gesucht, die erklären können, unter welchen Bedingungen diese Zusammenhänge stärker bzw. schwächer ausfallen. So haben z. B. Blickle, Kane-Frieder, Oerder, Wihler, von Below, Schütte, Matanovic, Mudlagk, Kokudeva und Ferris (2013) gefunden, dass Macht und politische Fähigkeiten der Führungskraft große Auswirkungen auf diese Beziehungen haben: Viel Macht und geringe politische Fertigkeiten einer Führungskraft führen demnach zu geringem aufgaben- und mitarbeiterbezogenem Führungsverhalten und deshalb zu großer Mitarbeiterunzufriedenheit; viel Macht und hohe politische Fertigkeiten führen dagegen zu hohem aufgaben- und mitarbeiterbezogenem Führungsverhalten und deshalb zu hoher Mitarbeiterzufriedenheit.

Zum anderen wird nach weiteren Verhaltensweisen von Führungskräften gesucht, die Auswirkungen auf Leistung und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter haben. In den letzten Jahren ist in Verbindung mit der „Wiederentdeckung“ des charismatischen Führers verstärkt eine weitere Dimension des Führungsverhaltens untersucht worden, das transformationale Verhalten.

#### ■ Transformationales Führungsverhalten

Seit einiger Zeit haben sich die Anforderungen an Führung deutlich gewandelt. Verantwortlich dafür sind die geänderten Bedingungen auf den Märkten ebenso wie die neuen, schlankeren Strukturen in den Unternehmen (Nerdinger, 2003; Blicke & Schneider, 2010). Unter solchen Bedingungen wird eine Dimension des Führungsverhaltens immer wichtiger, die man als transformationales Verhalten bezeichnet (zum Überblick vgl. Felfe, 2006a). Diese Form des Führungsverhaltens zielt letztlich darauf, den Mitarbeitern Sinn in der Arbeit zu vermitteln.

Der Begriff „transformationale Führung“ geht auf den amerikanischen Politikwissenschaftler Burns (1978) zurück, der diese Art der Führung von der transaktionalen Führung unterschieden hat.

#### Definition

**Transaktionale Führung** beruht auf dem lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung: Die Führungskraft kontrolliert sowohl den Weg, den die Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Ziele einschlagen, als auch die Zielerreichung.

Ist der Mitarbeiter erfolgreich, wird er belohnt, Zielverfehlung dagegen wird bestraft (Bass & Avolio, 1990; vgl. Neuberger, 2002). Ausdruck eines solchen Verhaltens ist zum einen das „Management by Exception“, bei dem der Führer sich so lange nicht in die Arbeit der Mitarbeiter einmischt, solange keine Ausnahmen („exception“) vorliegen. Zum anderen zählt dazu die „bedingte (kontingente) Belohnung“: Für bestimmte, genau definierte Leistungen des Mitarbeiters bietet die Führungskraft eine festgelegte Gegenleistung (Entgelt, Lob, Aufstieg etc.). Dies gewährleistet, dass sich der Mitarbeiter im Rahmen des Vereinbarten anstrengt, und ermöglicht deshalb der Führungskraft eine verlässliche Planung.

#### Definition

**Transformationale Führung** setzt bei der normalen Anstrengung der Mitarbeiter an und erhöht – d. h. transformiert – sie zu einer Extra-Anstrengung.

Dabei kommen im Wesentlichen vier „Techniken“ zum Einsatz, die zusammen transformationale Führung ausmachen:

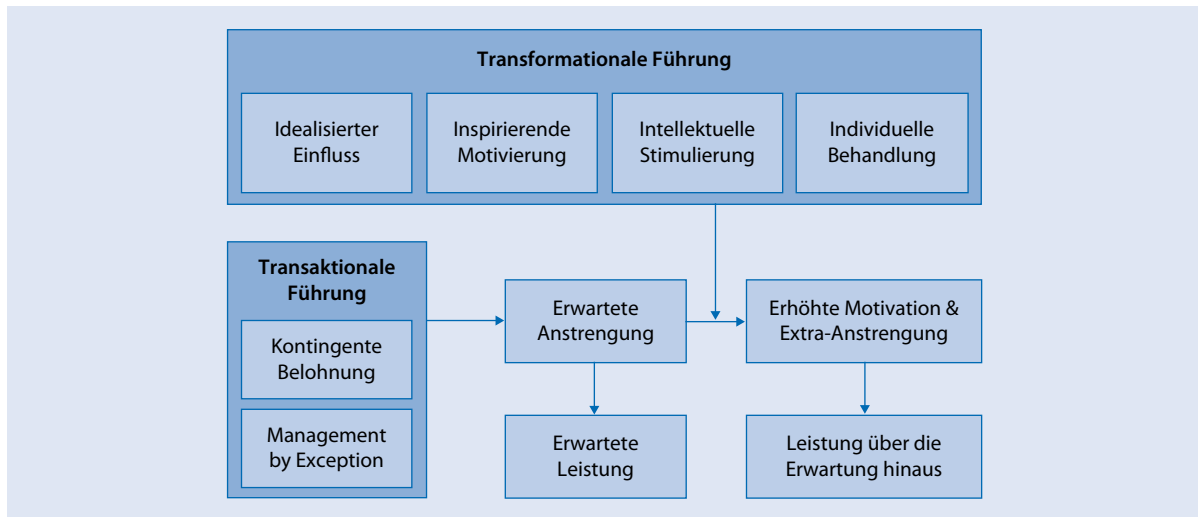
- **Idealisierter Einfluss** (Charisma): Wenn die Führungskräfte den Mitarbeitern erreichbare Missionen vermitteln und stimulierende Visionen anbieten, fassen diese Vertrauen und eifern ihnen nach.
- **Inspirierende Motivierung**: Symbole und emotionale Appelle steigern das Bewusstsein für die angestrebten Ziele.
- **Intellektuelle Stimulierung**: Die Mitarbeiter werden dabei unterstützt, die eigenen Werte, Überzeugungen und Erwartungen wie die der Führenden und der Organisation infrage zu stellen.
- **Individualisierte Behandlung**: Der Führende berücksichtigt die Bedürfnisse der Mitarbeiter und kümmert sich darum, dass diese die beruflichen Herausforderungen bewältigen können.

Die Zusammenhänge zwischen transaktionaler und transformationaler Führung lassen sich gemäß [Abb. 7.2](#) darstellen.

Die in [Abb. 7.2](#) dargestellten Elemente transaktionaler und transformationaler Führung können mit einem gut getesteten Fragebogen, dem MLQ („Multifactor Leadership Questionnaire“), zuverlässig erfasst werden (vgl. Bass & Avolio, 1990; Steyrer, 1999; Felfe, 2006b). Bei der empirischen Überprüfung der theoretisch vermuteten Zusammenhänge mit dem MLQ zeigt sich, dass transformationale Führung in der erwarteten Richtung wirkt (Felfe, 2009). Nach den vorliegenden Befunden fördert transformationale Führung die Leistung von Mitarbeitern mehr als transaktionale Führung: Die mittleren Korrelationen zwischen den Skalen des MLQ und objektiven Maßen der Leistung liegen zwischen .26 und .35. In der Metaanalyse von Judge und Piccolo (2004) liegt die mittlere Korrelation der transformationalen Führung mit verschiedenen Erfolgskriterien bei .44, wobei nicht zwischen objektiven und subjektiven Erfolgskriterien unterschieden wird. So betrachtet hat dieses Konzept einige Bedeutung für den Unternehmenserfolg, zumal Untersuchungen zeigen, dass sich zumindest der Aspekt der inspirierenden Kommunikation recht gut trainieren lässt (Frese, Beimeel & Schönborn, 2003; vgl. auch Parry & Sinha, 2005).

Warum hat diese Form der Führung Erfolg? Der Grund dafür liegt vermutlich in den gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen der letzten Jahre. Der Markt verlangt zunehmend eine stärkere Kundenorientierung der Unternehmen. Mitarbeiter müssen schnell und flexibel auf Kundenwünsche reagieren und selbstständig die Interessen des Unternehmens vertreten (Nerdinger, 2011). Das können sie nur, wenn ihnen die dafür notwendigen Kompetenzen übertragen werden. Je selbstständiger sie aber





■ **Abb. 7.2** Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung. (In Anlehnung an Neuburger, 2002, mit freundlicher Genehmigung der Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH)

### Die Wirkung transformationaler Führung

Bono und Judge (2003) haben überprüft, ob sich die Wirkung transformationalen Führungsverhaltens durch die Theorie der Selbstkonkordanz (Sheldon & Elliot, 1999) erklären lässt. Nach dieser Theorie führt die Verfolgung von Zielen, die selbstkonkordant sind, d. h., die mit den eigenen Werten und Interessen übereinstimmen, eher zur Zielerreichung und zu höherem Wohlbefinden als die Verfolgung von Zielen, die nicht mit dem Selbst übereinstimmen. Nach der Vermutung von Bono und Judge (2003) stellen transformational führende Vorgesetzte ihren Mitarbeitern die Arbeit so vor, dass sie deren übergeordneten Werten und Interessen entspricht. In der Folge sollen die Mitarbeiter ihre Arbeit als sinnvoller ansehen und die mit der Arbeit verbundenen Aktivitäten als selbstkonkordant erleben. Das führt zu größerer Motivation und mehr Anstren-

gung, die eher zur Zielerreichung und auch zur Zufriedenheit führen. Diese Hypothesen haben die Autoren an 247 Führungskräften und 954 ihrer Mitarbeiter untersucht, die in 9 verschiedenen Unternehmen arbeiteten. Die Mitarbeiter stuften das transformationale Führungsverhalten ihrer jeweiligen Führungskraft auf dem MLQ ein, außerdem wurde u. a. ihre Arbeitszufriedenheit erhoben. Selbstkonkordanz wurde folgendermaßen gemessen: Die Mitarbeiter sollten 6 ihrer arbeitsbezogenen, kurzfristigen Ziele benennen (d. h. Ziele, die sie in den nächsten 60 Tagen erreichen können). Zu jedem Ziel wurden ihnen 4 Fragen gestellt, warum sie das Ziel verfolgen. Die Fragen variierten von fremdgesetzten („Sie verfolgen das Ziel, weil jemand anderer das von Ihnen erwartet.“) zu völlig selbstgesetzten Gründen („Sie verfolgen

das Ziel, weil sie wirklich glauben, dass es sehr wichtig ist.“). Damit kann der Grad der Selbstkonkordanz der Ziele erfasst werden. Die Führungskräfte wiederum gaben für jeden ihrer Mitarbeiter, der an der Studie beteiligt war, eine Leistungsbeurteilung ab. Diese umfasste sowohl quantitative Aspekte als auch Fragen der Innovation und der persönlichen Initiative (► Kap. 18). Die Daten wurden mit pfadanalytischen Methoden ausgewertet. Dabei konnten die Hypothesen bestätigt werden: Transformationale Führung hat sowohl einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Selbstkonkordanz der arbeitsbezogenen Ziele als auch auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter.

arbeiten sollen, desto unangemessener ist ein Führungsverhalten, das allein auf Kontrolle und Belohnung beruht. Aber auch kooperatives, an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiertes Führungsverhalten stellt nicht sicher, dass die Mitarbeiter selbstständig die Ziele des Unternehmens verfolgen. In einer solchen Situation werden Vorgesetzte, die erfolgreich versuchen, die Einstellung ihrer Mitarbeiter zur Arbeit zu verändern – sie zu transformieren –, eher die erwünschten Ergebnisse erzielen. Wie eine Untersuchung von Bono und Judge (2003) belegt, erreichen sie das, weil transformational geführte Mitarbeiter ihre Arbeit als wichtiger empfinden und den Eindruck haben, dass sie besser

mit ihrem Selbstbild übereinstimmt (► Die Wirkung transformationaler Führung).

Transformationale Führung ist ein vielversprechender Weg im Umgang mit Mitarbeitern, allerdings sind auch einige Einschränkungen vonnöten. Das Konzept der transformationalen Führung wurde in den USA entwickelt und spiegelt viel von der amerikanischen Lebensart wider. So belegt auch eine Metaanalyse vorliegender, fast ausschließlich amerikanischer Untersuchungen, dass transformationales Führungsverhalten sehr konsistent mit dem Persönlichkeitsmerkmal der Extraversion korreliert (Bono & Judge, 2004). Darüber hinaus liegt diesem

Konzept ein tiefer Glaube an die Wirkung des positiven Denkens zugrunde, der sich so formulieren lässt: „Wenn Du nur an Dich glaubst und Dir hohe Ziele setzt, wirst Du sie erreichen!“ (Neuberger, 2002; zu möglichen negativen Auswirkungen des positiven Denkens vgl. Langens, 2004).

Transformationale Führung sollte daher nur mit Vorsicht auf europäische Verhältnisse übertragen werden. Zudem ist zu beachten, dass ein solches Führungsverhalten vom Vorgesetzten sehr hohe moralische und ethische Standards erfordert. Dies scheint aber gegeben: Empirisch zeigt sich – allerdings wiederum in einer US-amerikanischen Studie –, dass Manager, die sehr ausgeprägtes transformationales Verhalten zeigen, auch in besonderem Maße durch moralische Reflexion ihres Handelns ausgezeichnet sind (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002).

Aber auch wenn diesem Verhalten ethische Standards zugrunde liegen – Bass und Steidlmeier (1999) sprechen dann von **authentischem** transformationalem Verhalten und unterscheiden dieses von einem unethischen Verhalten – zeigen neuere Studien, dass diese Form der Führung auch negative Folgen haben kann. Ein wesentlicher Mechanismus, über den sich die Wirkung transformationaler Führung entfaltet, ist die dadurch gesteigerte Identifikation des Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten. Darin liegt aber eine Gefahr, denn durch Identifikation wird auch die **Abhängigkeit** der Mitarbeiter von den Vorgesetzten erhöht. Genau das belegen Kark, Shamir und Chen (2003) in einer Studie im Bankensektor. Abhängige Menschen erhalten ihre Identität und vor allem ihr Wertgefühl von anderen; das kann auch negative Wirkungen für betrieblich relevantes Verhalten zeigen. Eisenbeiß und Boerner (2013) zeigen empirisch, dass transformationales Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf die Kreativität von Mitarbeitern in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen hat. Gleichzeitig erhöht aber solch ein Führungsverhalten die Abhängigkeit der Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten, und der Grad der Abhängigkeit wiederum hat negative Wirkungen auf die Kreativität. Zudem zeigen Untersuchungen von Effelsberg, Solga und Gurt (2013), dass transformationales Führungsverhalten auch mit unethischem Verhalten der Mitarbeiter zugunsten der Organisation korreliert, wobei der Zusammenhang durch die Identifikation mit der Organisation vermittelt wird.

Wie die Untersuchungen transformationalen Führungsverhaltens belegen, hat dieses wesentlichen Einfluss auf den Führungserfolg. Die Tendenz, durch ein solches Verhalten auch die Abhängigkeit der Geführten zu erhöhen, zeigt, dass immer auch die Geführten und ihre Reaktionen auf das Führungsverhalten zu berücksichtigen sind: Entscheidend ist, wie sie das Verhalten des Vorgesetzten erleben und welchen Sinn sie seinem Verhalten zuschreiben. Die Bedeutung der Interpretation des Verhaltens von Führungskräften wird mit dem Konzept der symbolischen Führung beschrieben.

### 7.3.3 Symbolische Führung

Bei der Führung von Mitarbeitern kommt es nicht nur darauf an, **was** ein Vorgesetzter macht, sondern auch, **wie** er es macht. Darauf verweist nicht zuletzt das Konzept der transformationalen Führung. Das Verhalten des Vorgesetzten hat für seine Mitarbeiter immer auch eine bestimmte Bedeutung, es erzeugt nicht nur direkte Wirkungen, es steht auch für anderes:

#### Definition

Führungsverhalten symbolisiert die Werte und Überzeugungen des Unternehmens. Wird diese Tatsache gezielt bei der Führung von Mitarbeitern beachtet, handelt es sich um **symbolische Führung** (vgl. Neuberger, 2002).

Folgende Fragen verdeutlichen diesen Aspekt der Führung:

- Warum liegen die Büros des Topmanagements so oft in der obersten Etage des Verwaltungsgebäudes?
- Was bedeutet es, wenn der neue Organisationsleiter seine Mitarbeiter persönlich statt – wie bislang üblich – schriftlich über die künftige Strategie informiert?
- Warum verlangte IBM-Gründer Thomas J. Watson Sr. von seinen Mitarbeitern, dass sie konservativ gekleidet zur Arbeit kommen?
- Was bedeutet es, wenn im Unternehmen die automatische Arbeitszeiterfassung ersatzlos gestrichen wird?

Alles, was im Unternehmen geschieht, ist immer auch „symbolisch“ – es weist über sich selbst hinaus und steht für etwas anderes. Dass die Büros des Topmanagements so oft im obersten Stock liegen, ist zunächst einfach eine Tatsache (Weibler, 1995). Diese Tatsache verweist aber auch darauf, dass Vorstände „ganz oben“ sind, alles überblicken können, niemanden (außer – vielleicht – den lieben Gott) über sich haben ... All das könnte man den Mitarbeitern natürlich auch schriftlich mitteilen. Die Wirkung wäre aber gering, Büros an der Spitze der Zentrale sagen eben „mehr als tausend Worte“! Wer auf diesem Wege etwas macht, um damit die Werte des Unternehmens zu vermitteln, der führt symbolisch. Wenn der neue Organisationsleiter seinen Mitarbeitern persönlich die künftige Strategie erklärt, zeigt er ihnen damit auch, wie wichtig ihm die Mitarbeiter sind. Durch ihre konservative Kleidung tragen die IBM-Mitarbeiter auch die Werte ihres Unternehmens zur Schau. Das ersatzlose Streichen der automatischen Arbeitszeiterfassung bedeutet auch, dass das Unternehmen Vertrauen zu seinen Mitarbeitern hat.

Geführte versuchen stets, den Sinn dessen, was im Unternehmen geschieht, herauszufinden. Daher werden sie jede Geste einer Führungskraft, alle ihre Entscheidungen

und Handlungen in einen Zusammenhang bringen, damit sie das beobachtete Verhalten verstehen (Weibler, 2012). Lässt beispielsweise ein Vorgesetzter prinzipiell seine Zimmertür offen stehen, will er damit möglicherweise zeigen, dass er immer für seine Mitarbeiter zu sprechen ist – die Mitarbeiter schließen daraus auf den Wert, den sie für den Vorgesetzten oder gar für das Unternehmen haben. So gesehen ist jedes Führungsverhalten immer auch symbolische Führung, da die Mitarbeiter aus dem Verhalten des Vorgesetzten Rückschlüsse auf seine Werte und Zielsetzungen ziehen.

Gelegentlich wird daher Führungskräften empfohlen, durch symbolische Gesten den Mitarbeitern gezielt Werte zu vermitteln. Sie sollen z. B. Jubiläen feiern oder zu Geburtstagen gratulieren, um zu verdeutlichen, was ihnen die Mitarbeiter wert sind. Dabei ist allerdings zweierlei zu beachten:

- Erstens: Wenn ein solches Verhalten gezielt eingesetzt wird, um einen erwünschten Eindruck bei den Mitarbeitern hervorzurufen, steht es in Gefahr, nicht mehr authentisch zu wirken. Wer seiner Mitarbeiterin einen Blumenstrauß zum Geburtstag schenkt, nicht weil er sich aufrichtig mit ihr freut, sondern weil er damit lediglich vor aller Augen den Wert der Mitarbeiterin symbolisch verdeutlichen will, der wird leicht durchschaut und es besteht die Gefahr, dass er das Gegenteil des Angestrebten erreicht.
- Zweitens: Handlungen sind häufig mehrdeutig! Kontrolliert beispielsweise ein Vorgesetzter die Arbeitsergebnisse seines Mitarbeiters sehr genau, will er sich damit vermutlich über die Fortschritte in der Arbeit informieren, um notfalls korrigierend eingreifen zu können. Der eine Mitarbeiter deutet solche Kontrolle als Ausdruck des Misstrauens gegenüber seiner Person, ein anderer dagegen als Interesse für die eigene Arbeit. Je nach Deutung des Führungsverhaltens werden die Mitarbeiter anders darauf reagieren – mit anderen Folgen für ihr Verhalten und ihre Arbeitsergebnisse.

Symbolische Führung verweist damit indirekt auf die zentrale Rolle der Mitarbeiter – wie sie das Verhalten des Vorgesetzten interpretieren, entscheidet darüber, wie sie darauf reagieren und damit auch über den Führungserfolg. Die Bedeutung des Mitarbeiters reicht aber noch weiter. Nicht nur führen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter, diese führen umgekehrt auch ihre Vorgesetzten.

### 7.3.4 Einfluss der Geführten – Führung von unten

Vorgesetzte beeinflussen ihre Mitarbeiter – das ist der gängige Blick bei der Erforschung der Führung. Dass

Mitarbeiter auch ihren Vorgesetzten beeinflussen, scheint dagegen Führungskräften als eine erstaunliche, ja geradezu ungehörige Feststellung. Dabei lassen sich zwei Phänomene unterscheiden: Einfluss und Führung von unten. Einfluss von unten liegt vor, wenn ein Mitarbeiter versucht, gegenüber seiner Führungskraft seine persönlichen Ziele durchzusetzen (z. B. mehr Lohn oder eine bessere Arbeitszeit anstrebt). Führung von unten liegt vor, wenn ein Mitarbeiter seinen Vorgesetzten dazu bringen will, die Ziele der Organisation besser zu erreichen (wenn z. B. ein Assistent seinen Professor davon überzeugen will, dass seine Vorlesung mit PowerPoint-Folien bessere Lerneffekte bei den Studierenden haben würde). Wie können Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beeinflussen bzw. führen? Während sich Vorgesetzte auf ihre Positionsmacht stützen können und letztlich weisungsbefugt sind, müssen Mitarbeiter subtiler vorgehen. Gewöhnlich verwenden sie zu diesem Zweck verschiedene Einflusstaktiken. Die Forschung hat eine Vielzahl solcher Einflusstaktiken von Untergebenen nachgewiesen, von denen die wichtigsten in der Übersicht ► Wichtige Einflusstaktiken von Untergebenen aufgelistet sind (vgl. Blickle, 2003, 2004).

Diese Einflusstaktiken treten in der Praxis natürlich unterschiedlich häufig auf: Gewöhnlich versuchen Mitarbeiter zuerst durch sachliches Überzeugen ihre Vorgesetzten zu beeinflussen, Tauschgeschäfte werden dagegen sehr selten angeboten.

Solche Einflusstaktiken lassen sich auch durch Fragebögen erfassen, Ausschnitte aus dem Inventar zur Erfassung intraorganisationaler Einflusstaktiken (Blickle & Gönner, 1999) sind im Kasten ► Inventar zur Erfassung intraorganisationaler Einflusstaktiken dargestellt.

Im Grad der Wirksamkeit unterscheiden sich die verschiedenen, von Mitarbeitern eingesetzten Einflusstaktiken deutlich: Am häufigsten von Erfolg gekrönt ist die Taktik der sachlichen Überzeugung, gefolgt von Freundlichkeit und der Bitte um Beratung (Blickle, 2003). Dabei lässt sich vor allem ein deutlicher Einfluss auf die Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten feststellen, auf Gehalt oder Beförderung wirken sich solche Einflusstaktiken dagegen wenig aus. Während die sachliche Überzeugung durchaus im Sinne einer optimalen, gemeinsamen Aufgabenerfüllung steht, wird der Vorgesetzte mit Freundlichkeit und der Bitte um Beratung „an seiner Eitelkeit gepackt“ – ob zum Nutzen oder Schaden der gemeinsamen Aufgabenerfüllung, hängt von den jeweils verfolgten Zielen ab. Für Vorgesetzte kann es allerdings ein Warnsignal sein, wenn sie von allzu vielen schmeichelnden Mitarbeitern umgeben sind: Möglicherweise machen sie auf ihre Mitarbeiter den Eindruck, sie wären für vernünftige Argumente nicht zugänglich.

### Wichtige Einflusstaktiken von Untergebenen

- **Sachliche Überzeugung (Rationalität):** Mitarbeiter versuchen, durch logische Argumente oder durch schriftliche Vorlagen ihren Vorgesetzten zu überzeugen.
- **Sich beraten lassen (Konsultation):** Mitarbeiter suchen gezielt den Rat des Vorgesetzten, beispielsweise stellen sie ihre Ideen vor und bitten um Verbesserungsvorschläge.
- **Inspirierende Vorschläge:** Mitarbeiter formulieren Anregungen oder Bitten, die den Vorgesetzten auf die gemeinsamen Werte verpflichten sollen, z. B. indem sie darauf verweisen, wie herausfordernd ihre Pläne sind.
- **Koalitionen bilden:** Bevor ein Vorschlag beim Vorgesetzten präsentiert wird, sichert sich ein Mitarbeiter die Unterstützung der Kollegen für sein Vorhaben.
- **Einschmeicheln:** Ein freundliches, einschmeichelndes Verhalten zeigt sich u. a. in begeisterter Zustimmung zu den Ansichten des Vorgesetzten, aber auch im Erweisen kleiner Gefälligkeiten.
- **Übergeordnete Instanzen einschalten:** Mitarbeiter wenden sich offiziell oder inoffiziell beispielsweise an den nächsthöheren Vorgesetzten und bitten diesen um Unterstützung für ihr Vorhaben.
- **Druck ausüben (Assertivität):** Durch bestimmtes Auftreten wird die eigene Entschlossenheit demonstriert; Mitarbeiter, von denen der Vorgesetzte in irgendeiner Weise abhängig ist, können auch Fristen setzen und mit Konsequenzen drohen.
- **Austausch anbieten:** In diesem Fall werden „Geschäfte“ angeboten – im Sinne: „Wenn Sie das für mich tun, mache ich jenes für Sie.“
- **Blockieren:** Wenn die eigene Position stark genug ist, kann man die Einstellung der Zusammenarbeit androhen oder langsamer arbeiten.
- **Legitimation:** Der Mitarbeiter kann auf den eigenen Kompetenzbereich verweisen oder auf Regeln der Organisation pochen.
- **Persönliche Appelle:** Man kann an die gemeinsamen Ziele erinnern oder an die Loyalität appellieren.
- **Selbstpromotion:** Sich selbst als kompetent, tüchtig und erfolgreich präsentieren.

Das bedeutet: Führung ist kein einseitiger Prozess, in dem allein Vorgesetzte ihre Mitarbeiter beeinflussen, vielmehr werden sie regelmäßig auch von ihren Mitarbeitern beeinflusst – mit unterschiedlichen Zielen. Dieser Einfluss wird wahrscheinlich in Zukunft noch stärker werden. Dafür sprechen mindestens drei Gründe:

- Mit steigender Qualifikation und zunehmender Spezialisierung sind Vorgesetzte immer häufiger den Mitarbeitern fachlich nicht mehr überlegen (von Rosenstiel & Nerding, 2011).
- Die neuen Strukturen der Unternehmen mit dezentralen Einheiten und flacheren Hierarchien stärken den Einfluss der Mitarbeiter (Nerding, 2003; Blickle & Schneider, 2010).
- Die Werte der Menschen haben sich gewandelt: Werte wie Gehorsam, Unterordnung und formale Autorität haben ihre Bedeutung verloren, stattdessen sind in den letzten 30 Jahren Werte wie Unabhängigkeit, Gleichberechtigung und Überzeugungsfähigkeit immer wichtiger geworden (von Rosenstiel & Nerding, 2000).

Auf „Führung bzw. Einfluss von unten“ müssen sich Vorgesetzte daher künftig verstärkt einstellen. Je mehr sie sich den sachlichen Argumenten ihrer Mitarbeiter öffnen, desto weniger werden die Mitarbeiter andere, für die Zusammenarbeit und den Führungserfolg eher problematische Einflusstaktiken anwenden.

## 7.4 Führung: Die ethische Dimension

An ihrem Beginn war die Führungsforschung relativ mechanistisch auf die Beschreibung der Person des Führenden bzw. seines Verhaltens mit Blick auf die wesentlichen Ergebnisse – Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter – gerichtet. Mit dem Konzept der transformationalen Führung kommt ein neuer „Zungenschlag“ in die Diskussion: Transformationale Führer werden als optimistisch, hoffnungsvoll, entwicklungsorientiert und mit einem **hohen moralischen Charakter** ausgestattet beschrieben. Schon Bass und Steidlmeier (1999) haben erkannt, dass Führungsverhalten nur dann als transformational zu bezeichnen ist, wenn es an ethische Prinzipien gebunden ist. Dabei werden aber mit diesem Konzept immer noch Verhaltensweisen von Führungskräften beschrieben, die letztlich dazu führen sollen, die Leistung der Mitarbeiter zu optimieren. Seit der Einführung dieses Modells wurde dagegen eine Reihe weiterer Konzepte entwickelt, die sich in viel stärkerem Maße den Voraussetzungen einer ethisch gerechtfertigten Führung widmen (► Abschn. 7.4.1). Während diese Konzepte teilweise mehr wie Visionen einer „guten“ Führung wirken, wird parallel dazu auch zunehmend die „dunkle“ Seite der Führung im Sinne unethischen Führungsverhaltens untersucht, wobei sich zeigt, dass die damit beschriebenen Verhaltensweisen sehr viel konkreter ausfallen als die Visionen ethischer Führung. Das ist wohl nicht zuletzt durch die reale Situation in den Führungsetagen geprägt (► Abschn. 7.4.2).

### Inventar zur Erfassung intraorganisationaler Einflusstategien

Denken Sie bitte an Angelegenheiten, die für Sie wichtig waren und wo Sie etwas gegenüber Ihrem Vorgesetzten durchsetzen wollten. Es kann sich dabei um private Ziele (z. B. Urlaub) oder um dienstliche Vorhaben handeln (z. B. eine andere Aufteilung der Arbeit).

Sie finden im Folgenden eine Reihe von Antwortmöglichkeiten, wie man andere beeinflussen kann. Es ist durchaus möglich, dass Sie nur einige wenige dieser Möglichkeiten selbst eingesetzt haben. Geben Sie bitte an, welche Sie zur Durchsetzung Ihrer Interessen gegenüber

Ihrem Vorgesetzten erfolgreich eingesetzt haben.

1.	Ich stellte mich offen gegen ihn, um mein Ziel zu erreichen.	ja	nein
2.	Um mein Ziel zu erreichen, sorgte ich für Rückendeckung vonseiten Höhergestellter.	ja	nein
3.	Um mich durchzusetzen, erinnerte ich ihn an Gefälligkeiten, die ich in der Vergangenheit geleistet habe.	ja	nein
4.	Ich versicherte mich der Unterstützung meiner Kollegen, um mich durchzusetzen.	ja	nein
5.	Ich zeigte mich von meiner nettesten Seite, um mein Ziel zu erreichen.	ja	nein
6.	Zur Unterstützung meiner Position gab ich ihm ausführliche Informationen, die meine Ansicht unterstützen.	ja	nein
7.	Um mein Ziel zu erreichen, versuchte ich deutlich zu machen, dass wir alle im selben Boot sitzen.	ja	nein
8.	Ich erinnerte ihn daran, dass ich ja nur seine Idee aus der Vergangenheit aufgegriffen habe.	ja	nein
9.	Ich kündigte Konsequenzen an, falls meine Wünsche nicht erfüllt würden.	ja	nein
10.	Ich wendete mich ganz offiziell an höhere Vorgesetzte, um mein Ziel zu verwirklichen.	ja	nein
11.	Um mein Ziel zu erreichen, bot ich ihm als Ausgleich an, Nachteile auf mich zu nehmen (beispielsweise einen Teil der Arbeit eines anderen zu übernehmen).	ja	nein
12.	Ich habe meine Kollegen davon überzeugt, dass sie durch ihre Mitarbeit an meinem Konzept ihre eigenen Interessen verwirklichen können.	ja	nein
13.	Ich vermittelte ihm das Gefühl von Wichtigkeit, um meine Absicht zu verwirklichen (z. B. „Nur Sie sind in der Lage ...“).	ja	nein
14.	Ich verwendete rationale Argumente, um ihn zu überzeugen.	ja	nein
15.	Um mein Ziel zu erreichen, betonte ich, dass wir stolz auf uns sein können.	ja	nein
16.	Um mein Ziel zu erreichen, gab ich eine grobe Vorstellung meiner Idee und überließ ihm die Ausführung im Detail.	ja	nein

### Auswertung

Sachliche Überzeugung:	6. und 14.
Sich beraten lassen:	8. und 16.
Inspirierende Vorschläge:	7. und 15.
Koalitionen bilden:	4. und 12.
Freundlichkeit, Einschmeicheln:	5. und 13.
Übergeordnete Instanzen einschalten:	2. und 10.
Druck ausüben:	1. und 9.
Austausch anbieten:	3. und 11.



### 7.4.1 Die „helle“ Seite: Ethisch-fundierte Formen der Führung

Nicht zuletzt aufgrund der immer häufiger thematisierten Skandale in der Wirtschaftswelt wird in den letzten Jahren der Ruf nach einer ethisch fundierten Führung zunehmend lauter. Damit einher geht geradezu eine Inflation neuer Konzepte der Führung (zum Überblick vgl. Weibler, 2012). Zu den stark ethisch geprägten, neueren Konzepten der Führung zählen die authentische, die dienende und die geteilte Führung, die im Folgenden lediglich kurz skizziert werden.

#### ■ Authentische Führung

##### Definition

**Authentisch Führende** – abgeleitet vom Griechischen „authentikos“ = original, echt – werden definiert als Personen, die sich

- ihrer selbst sehr gut bewusst sind;
- die von anderen so wahrgenommen werden, dass sie sich der eigenen Werte, Moralvorstellungen, ihres Wissens und ihrer Stärken genauso bewusst sind wie derselben Merkmale Anderer;
- des Kontextes bewusst sind, innerhalb dessen sie handeln und
- die vertrauend, hoffnungsvoll, optimistisch, belastbar und mit einem hohen moralischen Charakter ausgestattet sind (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Das klingt wie eine moralisch gewendete Fassung der sog. „Great-Man“-Theorie, in der Führung durch die außergewöhnlichen Eigenschaften der Führenden legitimiert wurde (vgl. Neuberger, 2002). Das Konzept der authentischen Führung geht aber noch einen Schritt weiter und umschreibt nicht nur die Authentizität der Führenden, sondern auch authentische Beziehungen zu den Geführten – aufgrund ihres Modellcharakters entwickeln Authentisch-Führende ihre Gefolgschaft dahin, dass sich auch diese als authentisch handelnd empfinden (vgl. Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Als zentral für die Herausbildung einer solchen Führung wird die **Selbsteinsicht** erachtet, die über einen unabgeschlossenen Prozess der Reflexion zu selbstvertrauenfördernder Klarheit über die eigene Identität sowie die eigenen Werte, Emotionen, Motive, Ziele und Grundverständnisse führen soll. Diese wird ergänzt durch eine adäquate **Selbstregulation**, d. h., der Führende berücksichtigt vorurteilsfrei alle auf ihn bezogenen Informationen, setzt sie in Beziehung zu seinen eigenen Werten und Motiven und orientiert daran sein Handeln.

Während diese Umschreibungen geradezu spirituell überhöht klingen (und damit realen Führungspersonen wohl eher selten gerecht werden), haben Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing und Petersen (2008) die Diskussion wieder „empirisch geerdet“ und einen Fragebogen zur Erfassung authentischer Führung entwickelt („Authentic Leadership Questionnaire“, ALQ). Der ALQ besteht aus den vier Dimensionen Selbsterkenntnis, Transparenz, Moral und der ausgewogene Verarbeitung von Informationen. Erste Befunde mit dem ALQ deuten darauf hin, dass sich authentische Führung positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter sowie deren Leistung auswirkt. Ob sich dadurch neue Erkenntnisse für die Führungsforschung ergeben, muss noch abgewartet werden. Für das Training von Führungskräften deutet sich damit eine Wiederbelebung der psychologischen Tradition von Selbsterfahrungsseminaren an (► Abschn. 19.5.1).

#### ■ Dienende Führung

Der Ansatz der dienenden Führung („servant leadership“) geht auf Robert Greenleaf zurück, der ihn in der Unternehmenspraxis entwickelt hat. Die zugrunde liegende Philosophie ist stark religiös geprägt (Greenleaf war bekennender Quäker): Demnach heißt Führen in erster Linie, den Menschen dienen, wobei Dienen eine Lebenshaltung darstellt. Ein natürlicher Antrieb des Dienens ist die eigene Spiritualitätserfahrung des Führers, der daraus seine Identität gewinnt. Damit legte Greenleaf den Grundstein für eine normative Führungstheorie, obwohl er selbst das Konzept nicht genauer definiert hat. Die heute verwendete Definition geht auf Laub (1999, zit. nach Weibler, 2012) zurück.

##### Definition

**Dienende Führung** ist ein Verständnis von und eine Praxis der Führung, die den Nutzen der Geführten über das Selbstinteresse des Führenden stellt. Dienende Führung fördert die Wertschätzung und die Entwicklung der Geführten, den Aufbau einer Gemeinschaft, die Praxis der Authentizität und die Teilung der Macht und des Status für das gemeinsame Wohl jedes Einzelnen, der ganzen Organisation und derjenigen, denen die Organisation dient.

Auch dieses Konzept hat eher wolkig-visionären Charakter und scheint weniger die Realität der Führung als eine Wunschvorstellung zu beschreiben (zum Überblick vgl. van Dierendonck, 2011). Zu seiner Operationalisierung wurden verschiedene Versuche unternommen, es durch einzelne Attribute zu charakterisieren. So hat Spears (1998) zehn Attribute postuliert, die dienende Führer kennzeichnen sollen (zit. nach Weibler, 2012, S. 521):

- Aktives Zuhören („listening“)

- Empathie („empathy“)
- Heilung („healing“)
- Bewusstsein („awareness“)
- Überzeugungskraft („persuasion“)
- Konzeptualisierung von Visionen („conceptualization“)
- Voraussicht („foresight“)
- Treuhänderische Verantwortung („stewardship“)
- Engagement zur Weiterentwicklung der Geführten („commitment to the growth of people“)
- Aufbau einer Gemeinschaft („building community“)

Von dieser Aufzählung ausgehend haben Russel und Stone (2002) versucht, ein Modell des dienenden Führens zu formulieren, wobei letztlich als Folge das Vertrauen der Geführten in die Organisation postuliert wird. Erste Versuche, die Vermutungen empirisch zu überprüfen, konnten diesen Zusammenhang bestätigen.

Zusammenfassend ist zu sagen: In der bislang vorliegenden Fassung ist das Konzept der dienenden Führung noch vage und eher metaphysisch inspiriert als auf die empirische Überprüfung ausgelegt. Es scheint sich aber gerade in protestantisch geprägten, nordamerikanischen Unternehmen großer Beliebtheit zu erfreuen (was natürlich nichts über die reale Umsetzung aussagt; vgl. Weibler, 2012).

#### ■ Geteilte Führung

Nicht viel besser sieht es bezüglich der empirischen Stützung bei dem Konzept der geteilten Führung („shared leadership“) aus. Auch hier ist ein ethisch-moralischer Impetus vorhanden, er steht aber ursprünglich nicht im Vordergrund. Gerade das macht dieses Konzept zu einem interessanten Kandidaten für die Realisierung der Vision einer moralisch akzeptablen Führung. Im Gegensatz zu den Vorstellungen über eine authentische oder dienende Führung, in denen letztlich wieder eine Führungspersönlichkeit skizziert wird, die aufgrund ihrer außergewöhnlichen – in diesen Fällen nicht fachlichen, sondern charakterlichen – Eigenschaften zum Führer legitimiert ist, wird mit dem Konzept der geteilten Führung versucht, zu einem ganz neuen Verständnis von Führung zu gelangen:

#### Definition

**Geteilte Führung** beschreibt einen dynamischen, interaktiven Einflussprozess zwischen Gruppenmitgliedern mit dem Ziel, sich gegenseitig bei der Realisierung von Gruppen- oder Organisationszielen anzuleiten (Pearce, Conger & Locke, 2008).

Auch im Feld der geteilten Führung – häufig wird auch von verteilter („distributed“) Führung gesprochen – besteht keine Einigkeit über diese Definition und es finden sich

■ **Tab. 7.4** Zentrale Aspekte der heroischen und der postheroischen Führung. (Nach Crevani, Lindgren & Packendorff, 2007, mit freundlicher Genehmigung des International Journal of Leadership Studies; Übersetzung von Kuhn & Weibler, 2012, Führungsethik in Organisationen, S. 121, © 2011 W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart)

Heroische Führung	Postheroische Führung
Eine einzige, verantwortliche Führungskraft	Die Mitwirkung der Geführten am Führungsprozess ist anerkannt
Fokussierung auf die hierarchisch sichtbaren Helden	Geführte als kompetente und verantwortungsbewusste Personen
Bewertung der Geführten als minderwertige und austauschbare „Drohnen“	Führende ermutigen zur Innovation und Partizipation
Jegliches Wissen vergegenwärtigt sich im Führenden	Konsensuale Entscheidungsprozesse
Der Führende muss sichtbar in Erscheinung treten	Der Führende wird ersetzbar
Gefährdung der Organisation im Falle eines Ausscheidens des Führenden; Führung gründet auf Individualismus, Kontrolle, Selbstbewusstsein, Durchsetzungskraft und Dominanz	Einfühlungsvermögen, ein Gefühl der Verletzbarkeit sowie Fähigkeiten zur gemeinsamen Überlegung und Entscheidungsfindung werden bedeutsam für den Führungsprozess
Vorherrschendes Verständnis von Effektivität: „Dinge produzieren“	Vorherrschendes Verständnis von Effektivität: „Menschen entwickeln“
Maskulinität	Femininität
Fokussierung auf Personen	Fokussierung auf Kooperation und Aktion
Statische Rollen	Dynamische und gemeinschaftliche Konstruktionen

verwirrend viele Umschreibungen: Die hier vorgestellte Definition wird noch relativ am häufigsten verwendet. Ausgangspunkt ist die zunehmende Unzufriedenheit mit der Erforschung der Teamführung, die lange Zeit einfach als Übertragung der gängigen Führungsmodelle auf die Gruppensituation gekennzeichnet war. Diese ist aber auf einzelne, zudem formal bestimmte Führer zugespielt, was der komplexen Situation in Teams nicht gerecht wird. Daher wurde mit dem Konzept der geteilten Führung versucht, die traditionelle individuumzentrierte Perspektive zu überwinden und stattdessen Führung als eine Aufgabe zu verstehen, die von mehreren Personen gleichzeitig wahrgenommen werden kann.

Letztlich geht es also darum, dass Führung geteilt, auf mehrere Personen verteilt oder kollektiv ausgeübt werden

soll. Dahinter verbirgt sich die führungsethische Forderung, die ein Abrücken von der Vorstellung eines quasi allmächtigen und/oder allwissenden Führers fordert. Dies wird auch als Übergang vom heroischen zum postheroischen Führungsparadigma bezeichnet (■ Tab. 7.4).

Scheinbar führen viele Wege zu einer postheroischen Führung, zumindest lassen sich beim aktuellen Stand der Diskussion noch sehr heterogene Vorstellungen von geteilter Führung ausmachen. Einen besonders ambitionierten Ansatz beschreiben Fletcher und Käufer (2003). Sie stützen sich auf eine Theorie der „relationalen“ (mit Anderen in Beziehung stehenden) Interaktion: die **Stone Center Relational Theory**, ein stark von den Gedanken des Psychoanalytikers Erich Fromm beeinflusster Ansatz zur Erklärung der menschlichen Entwicklung. Im Gegensatz zu klassischen Theorien, in denen die menschliche Entwicklung in der Individualisierung gipfelt, erachtet diese Theorie den Prozess der Entwicklung als wachsende Verbindung der Menschen zueinander. Das Selbst wird als Einheit gesehen, die in Beziehung zu anderen steht („Self-in-Relation“). Das Selbst muss immer in Verbindung zu anderen betrachtet werden, denn sobald Menschen zueinander in Interaktion treten, nehmen sie nicht nur die eigene Realität wahr, sondern auch die Realität anderer. So betrachtet ist jeder von jedem beeinflusst, diese Interdependenz wird als zentraler Bestandteil der menschlichen Natur betrachtet.

Wendet man diesen Ansatz auf die geteilte Führung an, sollten die Ideen der einzelnen Teammitglieder aufeinander aufbauen können. Ziel ist die Entwicklung neuer Austausch- und Konversationsmöglichkeiten („**learning conversation**“), wobei Führung als Lernprozess betrachtet wird. Dies geschieht in vier Entwicklungsphasen des Dialogs (vgl. dazu Weibler, 2012): Aus bedachten Gesprächsformen („talking nice“) – einer höflichen, oberflächlichen, eher auf die eigene Wirkung bedachten Kommunikation – entwickelt sich die direkte Ansprache („talking tough“), wobei die Kommunikation offener, zunehmend authentischer wird und eigene Gedanken und Meinungen geäußert werden. Daraus entwickelt sich der reflektierende Dialog („reflective dialogue“), in dem die Gesprächspartner eine Haltung gegenseitigen Interesses entwickeln, ohne die anderen unbedingt von der eigenen Meinung überzeugen zu müssen. Die vierte und letzte Entwicklungsstufe der Interaktion ist der generative Dialog („generative dialogue“). Hier werden die einzelnen Interessen der Gruppenmitglieder überstiegen und das Interesse der Gruppe steht im Mittelpunkt. Vertrauen und Offenheit zwischen den Gruppenmitgliedern ist entstanden.

Der **generative Dialog** bildet das entscheidende Merkmal geteilter Führung. Nach diesem Ansatz ist geteilte Führung ein demokratischer Weg, wobei die Entscheidungen im dialogischen Austausch erzielt werden. Mehrheitsbildung ist möglich, es können auch einstimmige Entschei-

dungen gefasst werden – dabei wird aber nie gegen den Willen der Gruppe entschieden. Auch gleichberechtigte Teilhabe ist gegeben, da hierarchische Strukturen dem Grundgedanken des generativen Dialogs widersprechen.

An den Ausführungen von Fletcher und Käufer (2003) wird deutlich, dass geteilte Führung zum aktuellen Zeitpunkt bestenfalls ansatzweise ausformuliert ist und entsprechend noch relativ wenig empirische Überprüfungen durchgeführt wurden. Im vorliegenden Zusammenhang ist aber entscheidend, dass damit zum ersten Mal ein theoretischer Weg eröffnet wird, der das traditionelle, individuumszentrierte Verständnis von Führung überwinden kann und so die Voraussetzungen zu einer auch modernen ethischen Ansprüchen genügenden Konzeption erfüllt. Das wäre umso wichtiger, als sich mittlerweile die Belege der „dunklen Seite“ der Führung häufen.

#### 7.4.2 Die „dunkle“ Seite: Feindseliges Führungsverhalten

Führung wurde in der Forschung lange Zeit ausschließlich als positives Phänomen betrachtet und entsprechend liegen mittlerweile Tausende von Studien vor, in denen die positiven Auswirkungen verschiedenster Aspekte der Führung untersucht werden. Erst in den letzten Jahren finden sich verstärkt Versuche, auch die „dunkle Seite“ der Führung auszuleuchten. Das ist – neben der ethischen Bedeutung, die sich aus den Folgen solchen Führungsverhaltens für die Mitarbeiter, die Unternehmen und ihre Umwelt ableiten lässt – auch aufgrund der Gefahr für die Wahrnehmung von Führung wichtig: Ritter und Lord (2007) haben gezeigt, dass vor allem negative Erfahrungen mit Führungskräften das Bild von Führung prägen und daher solche Erfahrungen auch auf Führungskräfte übertragen werden, mit denen man noch gar keinen Kontakt hatte.

Im Prinzip lassen sich zwei grundlegende Kategorien der dunklen Seite der Führung unterscheiden: zum einen ein Führungsverhalten, das die Mitarbeiter dazu ermutigt, sich moralisch fragwürdig zu verhalten, zum anderen der Einsatz fragwürdiger Methoden, um die Mitarbeiter im eigenen Sinne zu beeinflussen. Die meiste Forschung widmet sich dem zweiten Aspekt, auf den sich auch die folgenden Ausführungen beschränken (vgl. Krasikova, Green & LeBreton, 2013).

Wie so häufig, wenn sich organisationspsychologische Forschung einem neuen Feld zuwendet, wurden zunächst eine Reihe neuer Konzepte entwickelt, die sich inhaltlich nur partiell unterscheiden (zum Überblick vgl. Kuhn & Weibler, 2012; Krasikova et al., 2013). Schyns und Schilling (2013) haben in ihrer Metaanalyse der Auswirkungen „schlechter Führung“ bereits zwölf verschiedene Konzepte gefunden, die versuchen, solch ein Verhalten begrifflich zu

fassen. Dazu zählen u. a. feindseliges Führungsverhalten („abusive supervision“), kleinkarierte Tyrannei („petty tyranny“), destruktive Führung („destructive leadership“), schädliche Führung („toxic leadership“) und eine Vielzahl negativer Verhaltensweisen wie Bullying (Zapf & Einarsen, 2010), korruptes (Wesche, May, Peus & Frey, 2010) oder gar kriminelles Verhalten von Führungskräften (Blickle, Schlegel, Fassbender & Klein, 2006). Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf das Konzept des feindseligen Führungsverhaltens („abusive supervision“), das noch vergleichsweise gut erforscht ist – knapp die Hälfte der empirischen Studien, die in der erwähnten Metaanalyse ausgewertet wurden, haben die Auswirkungen feindseligen Führungsverhaltens untersucht – und inhaltlich starke Überlappungen mit den anderen Konzepten aufweist.

#### Definition

Unter **feindseligem Führungsverhalten** wird das Ausmaß verstanden, in dem Vorgesetzte aus Sicht der Mitarbeitenden andauernd feindseliges verbales und nonverbales Verhalten zeigen, wobei körperlich-aggressives Verhalten ausdrücklich ausgeschlossen wird (Tepper, 2000).

In seinem Überblicksreferat konnte Tepper (2007) 20 Studien identifizieren, die sich u. a. mit der Frage der **Antezedenzen** feindseligen Führungsverhaltens auseinandergesetzt haben. Das reichte zwar noch nicht für eine aussagekräftige Metaanalyse, aber es ließen sich „qua Augenschein“ wesentliche Zusammenhänge ausmachen. Das führte zur Interpretation von feindseligem Führungsverhalten als einer Form der **verschobenen Aggression**: Auslöser wäre demnach die Wahrnehmung ungerechten Verhaltens des nächsthöheren Vorgesetzten oder eines Bruches des psychologischen Kontraktes durch die Organisation (vgl. dazu Nerdinger, 2003). Dieses Erleben löst in der Führungskraft Aggressionen aus, die sie aber nicht gegenüber dem Aggressor – dem Vorgesetzten bzw. der Organisation – ausleben kann, da dies negative Konsequenzen für ihre Karriere hätte. Daher werden sie auf Objekte verschoben, denen gegenüber sie sich risikolos ausleben lassen – und das sind in erster Linie die Mitarbeiter.

Während diese Befunde weitgehend theorieilos ermittelte wurden, d. h., die psychoanalytische Idee der verschobenen Aggression wurde erst nachträglich zur Interpretation vorliegender Daten herangezogen, sind Tepper, Moss und Duffy (2011) von der Theorie der **moralischen Exklusion** ausgegangen, um Antezedenzen feindseligen Führungsverhaltens zu ermitteln; ► Die Theorie der moralischen Exklusion von Opatow (1990).

In einer empirischen Studie an 183 unabhängigen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Paaren mit zwei Befragungs-

#### Die Theorie der moralischen Exklusion von Opatow (1990)

Die Theorie untersucht die Frage, welche Faktoren Einfluss darauf haben, ob moralische Überlegungen auf bestimmte soziale Zielgruppen angewandt werden (vgl. zum Folgenden Opatow, 1990; Tepper et al., 2011). Demnach hat jeder Mensch einen Anwendungsbereich der Gerechtigkeit („scope of justice“), der festlegt, auf wen moralische Regeln anzuwenden sind und wer deshalb eine faire Behandlung verdient – diese Personen bzw. Zielgruppen liegen innerhalb des Gerechtigkeitsfeldes – und für wen moralische Regeln irrelevant sind (sie sind vom Gerechtigkeitsfeld ausgeschlossen). Zielgruppen, die aus dem Anwendungsbereich der Gerechtigkeit ausgeschlossen sind, werden demnach auch zu potenziellen Objekten verschiedener Formen der Feindseligkeit und Misshandlung.

Mit Blick auf Führungskräfte bedeutet das: Die Mitarbeiter, die aus ihrem Gerechtigkeitsfeld ausgeschlossen sind, werden eher Opfer feindseligen Führungsverhaltens. Die Theorie postuliert nun, dass es drei Faktoren sind, die zu einem Ausschluss aus dem jeweiligen Gerechtigkeitsfeld führen:

1. Wahrnehmung großer **Unähnlichkeit**, d. h., der Vorgesetzte schätzt die Werte und Einstellungen eines Mitarbeiters als gravierend unterschiedlich zu den eigenen ein.
2. Wahrgenommene **Beziehungskonflikte**, dazu zählen auch negative Affekte in Form von Verärgerung oder Frustration nach Interaktionen mit dem Mitarbeiter.
3. **Nützlichkeit** der Person bzw. der Zielgruppe, übertragen auf die Situation der Führung heißt das vor allem, dass der Vorgesetzte die Leistung des Mitarbeiters negativ einschätzt.

zeitpunkten kommen Tepper et al. (2011) zu folgenden Ergebnissen: Die Wahrnehmung von Beziehungskonflikten durch den Vorgesetzten und seine Einschätzung der Leistung des Mitarbeiters vermitteln die Beziehung zwischen einer tief greifenden Unähnlichkeit und feindseligem Führungsverhalten. Zudem wird dieser Zusammenhang auch durch Beziehungskonflikte vermittelt, wenn der Vorgesetzte den Mitarbeiter als leistungsschwach einstuft. Diese Befunde deuten darauf hin, dass theoriegeleitete Überprüfungen der Antezedenzen zu sehr viel differenzierteren Einsichten in die Ursachen feindseligen Führungsverhaltens führen.

Demgegenüber sind die **Konsequenzen** feindseligen Führungsverhaltens mittlerweile recht gut belegt (vgl. Schyns & Schilling, 2013). Auf der Ebene der Einstellungen zeigt sich, dass diese Form der Führung die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter senkt und die Kündigungsabsicht stärkt. Auf der Verhaltensebene gibt es Hinweise, dass feindseliges Führungsverhalten – in Abhängigkeit von der Persönlichkeit des Mitarbeiters – zu Widerstand gegen den Vorgesetzten führt. Im Sinne einer verschobenen Aggression auf Mitarbeiterseite kann es auch zu Aggressionen gegenüber Kollegen und zu kontraproduktivem Verhalten



der Mitarbeiter führen (in der Metaanalyse von Schyns und Schilling findet sich eine Korrelation von  $r = .395$  zwischen feindseligem Führungsverhalten und kontraproduktivem Verhalten der Mitarbeiter). Schließlich finden sich auch starke empirische Belege, dass feindseliges Führungsverhalten zum Stresserleben der Mitarbeiter beiträgt und negative Wirkungen auf ihre Gesundheit haben kann. Dieser Zusammenhang wird aber von der Mobilität der Mitarbeiter moderiert, d. h., wer nur sehr schwer einen anderen Arbeitsplatz findet, nimmt auch bei seinen Führungskräften verstärkt feindseliges Verhalten wahr und leidet entsprechend stärker darunter (zu den Folgen feindseligen Führungsverhaltens auf anwesende Dritte, die das Verhalten beobachten, vgl. Mitchell, Vogel & Folger, 2013). Nicht zuletzt auf diesen Konsequenzen bauen Schätzungen auf, wonach allein die US-amerikanische Wirtschaft aufgrund der Folgen feindseligen Führungsverhaltens (u. a. Absentismus, Krankenkosten und Produktivitätsverluste) über 20 Milliarden Dollar pro Jahr verlieren soll. Auch wenn man solchen Zahlen aufgrund methodischer Überlegungen kritisch gegenübersteht, lässt sich die ökonomische wie psychologische (und moralische) Relevanz feindseligen Führungsverhaltens schwerlich bestreiten.

Ein umfassender Ansatz destruktiver Führung, der sowohl Merkmale der Führungskräfte als auch Merkmale der Führungssituation sowie der Geführten simultan berücksichtigt, stammt von Padilla, Hogan und Kaiser (2007). Die unterschiedlichen Rollen, die dabei Geführte als „Zuschauer, Opportunisten, Jünger, Autoritätshörige“ und „zerstörte Persönlichkeiten“ („lost souls“) spielen, werden von Thoroughgood, Padilla, Hunter und Tate (2012) analysiert.

### Zusammenfassung

- Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.
- Der Führungserfolg wird gewöhnlich an der Leistung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter gemessen.
- Die wichtigsten Aspekte im Führungsgeschehen sind die Person des Führenden, ihr Verhalten, die Situation, in der das Verhalten auftritt, und das Verhalten der Geführten.
- Die Person des Führenden wird häufig über ihr Charisma beschrieben, obwohl es sich dabei um ein außergewöhnliches Merkmal handeln soll.
- Die Untersuchung der Eigenschaften erfolgreicher Führer hat gezeigt, dass Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Intelligenz als wichtigste persönliche Eigenschaften anzusehen sind.
- Das Führungsverhalten wird klassischerweise über die Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung beschrieben.
- Transformationale Führung beschreibt ein sinnstiftendes Verhalten, das die Einstellungen der Mitarbeiter transformiert und damit zu zusätzlichen Anstrengungen und größerer Leistung führt.
- Führungsverhalten symbolisiert die Werte und Überzeugungen des Unternehmens, wird diese Tatsache gezielt bei der Führung von Mitarbeitern beachtet, so spricht man von symbolischer Führung.
- Mitarbeiter üben auf verschiedene Weise Einfluss auf den Vorgesetzten aus und bringen ihn dazu, das zu machen, was die Mitarbeiter wollen, d. h., es gibt auch eine Führung von unten.
- Ethisch betrachtet lässt sich eine helle und eine dunkle Seite der Führung unterscheiden.
- Die „helle Seite“ thematisiert eher moralische Wunschvorstellungen des Führungsverhaltens.
- Hierbei ist das Konzept der geteilten Führung besonders zu beachten, das einen Einflussprozess zwischen Gruppenmitgliedern mit dem Ziel, sich gegenseitig bei der Realisierung von Gruppenzielen anzuleiten, beschreibt
- Untersuchungen zur „dunklen Seite“ zeigen, dass feindseliges Führungsverhalten u. a. kontraproduktives Verhalten der Mitarbeiter auslöst und deren Wohlbefinden nachhaltig beeinträchtigen kann

### Mehr lesen

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., & Berson, Y. (2013). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. In: N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology, Vol. 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 367–389). Hoboken: Wiley.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von, & Wegge, J. (2004). Führung. In: H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/4* (S. 494–558). Göttingen: Hogrefe.
- Weibler, J. (2012). *Personalführung* (2. Aufl.). München: Vahlen.

### Literatur

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., & Berson, Y. (2013). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. In N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Hrsg.), *Industrial and organizational psychology Handbook of psychology*, (Bd. 12, S. 367–389). Hoboken: Wiley.



- Bass, B. M., & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development. Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Blickle, G. (2003). Einflusstaktiken von Mitarbeitern und Vorgesetztenbeurteilung: eine prädiktive Feldstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 4–12.
- Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, 55, 82–93.
- Blickle, G., & Gönner, S. (1999). Studien zur Validierung eines Inventars zur Erfassung intraorganisationaler Einflusstaktiken. *Diagnostica*, 45, 35–46.
- Blickle, G., Kane-Frieder, R. E., Oerder, K., Wihler, A., von Below, A., Schütte, N., Matanovic, A., Mudlagk, D., Kokudeva, T., & Ferris, G. R. (2013). Leader behaviors as mediators of the leader characteristics – follower satisfaction relationship. *Group & Organization Management*, 38, 601–628.
- Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P., & Klein, U. (2006). Some personality correlates of business white-collar crime. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 220–233.
- Blickle, G., & Schneider, P. (2010). Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit. In U. Kleinbeck, & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* 2. Aufl. Enzyklopädie der Psychologie, (Bd. D/III/1, S. 431–470). Göttingen: Hogrefe.
- Borkenau, P., & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper, & Row.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 40–67.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2013). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120, 81–93.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24, 54–68.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24, 516–533.
- Felfe, J. (2006a). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 163–176.
- Felfe, J. (2006b). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5x) von Bass und Avolio. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 61–78.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Fittkau, B., & Fittkau-Garthe, H. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.
- Fletcher, J. K., & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. Pearce, & J. Conger (Hrsg.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (S. 21–47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frese, M., Beimeel, S., & Schönborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56, 671–697.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Goldstein, E. B. (2010). *Wahrnehmungspsychologie. Der Grundkurs* (7. Aufl.). Heidelberg: Spektrum.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill, & A. E. Coons (Hrsg.), *Leader behavior. Its description and measurement* Research Monograph, Bd. 88 Columbus: Ohio State University.
- Hough, L. M. (1992). The „Big Five“ personality variable-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139–155.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542–552.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research direction. *Journal of Management*, 39, 1308–1338.
- Kuhn, T., & Weibler, J. (2012). *Führungsethik in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Langens, T. A. (2004). Positive Zielimagination: Gefahren und Alternativen. In J. Wegge, & K. H. Schmidt (Hrsg.), *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen* (S. 65–86). Göttingen: Hogrefe.
- Mitchell, M. S., Vogel, R. M., & Folger, R. (2013). Beyond the consequences to the victim: The impact of abusive supervision on third-party observers. In R. A. Giacalone, & M. D. Promislo (Hrsg.), *Handbook of unethical work behavior. Implications for individual well-being* (S. 23–43). Armonk, NY: Sharpe.
- Nerdinger, F. W. (2000). *Erfolgreich führen*. Weinheim: Beltz.
- Nerdinger, F. W. (2003). Neue Organisationsformen und der psychologische Kontrakt: Folgen für eigenverantwortliches Handeln. In S. Koch, J. Kaschube, & R. Fisch (Hrsg.), *Eigenverantwortung im Betrieb – Aspekte einer ambivalenten Thematik* (S. 167–177). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2011). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2012). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Opatow, S. (1990). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46, 1–20.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Parry, K. W., & Sinha, P. (2005). Researching the trainability of transformational organizational leadership. *Human Resource Development International*, 8, 165–183.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19, 622–628.
- Ritter, B. A., & Lord, R. G. (2007). The impact of previous leaders on the evaluation of new leaders: An alternative to prototype matching. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1683–1695.
- von Rosenstiel, L. (2009). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, M. Domsch, & E. Regnet (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (6. Aufl. S. 3–27). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2000). Die Münchner Wertestudien. Überblick und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*, 51, 146–157.
- von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L., & Wegge, J. (2004). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D/III/4, S. 494–558). Göttingen: Hogrefe.
- Russel, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- Sheldon, K. M., & Elliott, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482–497.
- Spears, L. C. (1998). Introduction. In L. C. Spears (Hrsg.), *The power of servant leadership* (S. 1–16). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Stemmler, G., Hagemann, D., Amelang, M., & Bartussek, D. (2010). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (7. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Steyrer, J. (1995). *Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Steyrer, J. (1999). Charisma in Organisationen. Zum Stand der Theoriebildung und empirischen Forschung. In G. Schreyögg, & J. Sydow (Hrsg.), *Führung – neu gesehen. Managementforschung* (Bd. 9, S. 143–197). Berlin: de Gruyter.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279–294.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 897–917.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304–311.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Petersen, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Weber, M. (1921/1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Wesche, J. S., May, D., Peus, C., & Frey, D. (2010). In B. Schyns, & T. Hansbrough (Hrsg.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures* (S. 305–353). Charlotte, NC: IAP.
- Weibler, J. (1995). Symbolische Führung. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. Sp. 2015–Sp. 2026). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weibler, J. (2012). *Personalführung* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. Aufl.). Upper Saddle River: Pearson.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2010). Individual antecedents of bullying: The victims and the bullies. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Hrsg.), *Bullying and harassment in the workplace: Development in theory, research, and practice* (2. Aufl. S. 177–200). London: Taylor, & Francis.



<http://www.springer.com/978-3-642-41129-8>

Arbeits- und Organisationspsychologie

Nerdinger, F.W.; Blickle, G.; Schaper, N.

2014, XXIII, 654 S. 118 Abb. in Farbe. Mit Online-Extras.,

Hardcover

ISBN: 978-3-642-41129-8