

Reader zum Thema:

F Ü H R U N G

Bluszcz/Dr.Knorn

Universität Duisburg-Essen
Labor für Organisationsentwicklung
FB Bildungswissenschaften, Fach Psychologie, AE
Organisationspsychologie

Herkunft des Begriffes:

Führen hat den gleichen Ursprung wie „fahren“ und wird etymologisch aus dem germanischen „foran“ abgeleitet. Es bedeutet im eigentlichen Sinne: „etwas in Bewegung setzen“, „jemandem den Weg zeigen, indem man mit ihm geht“ Was die Definition angeht, kann man sagen, dass es keine einheitliche Definition von Führung gibt. Eine allgemeingültige Aussage, was unter Führung definitiv zu verstehen ist, findet sich nicht.

„Führung ist die **Einflussnahme** auf Entscheidungen und das **Verhalten anderer Menschen** mit dem Zweck, mittels **steuerndem** und **richtungsweisendem Einwirken** vorgegebene und aufgabenbezogene **Ziele zu verwirklichen**. Das bedeutet, **andere zu veranlassen**, das **zu tun**, was zur **Erreichung des gesetzten Zieles** erforderlich ist.“

Klassische Führungsstile nach Lewin

Die klassischen Führungsstile gehen auf K. Lewin und seine Untersuchungen zurück:

- **Autoritärer Führungsstil:**
Der Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert, die Mitarbeiter führen aus.
- **Kooperativer Führungsstil:**
Gespräche und Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stehen im Vordergrund.
- **Laisser-faire-Führungsstil:**
Die Mitarbeiter haben volle Freiheit.

Autoritärer (autokratischer) Führungsstil

Motto: "Derjenige der führt, hat als einziger die Übersicht und die richtigen Lösungen."

Die Führungskraft, die diesem "**Top-down**"-Prinzip folgt,

- ist in der Regel sehr stark leistungsorientiert und
- lenkt jede Aktivität der Mitarbeiter in eine von ihr gewünschte Richtung,
- ist **klar** und eindeutig in den Aussagen und Instruktionen,
- **polarisiert** gerne,
- ist sehr engagiert und trifft alle **wesentlichen Entscheidungen allein** und
- zeigt wenig oder keine Anteilnahme an den Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen der Mitarbeiter,
- ist in seiner Beziehung zu den Mitarbeitern eher **distanziert** und kühl,
- weist Aufgaben direkt und **ohne Diskussion** zu,
- legt das Hauptaugenmerk auf den Erfolg und auf das Ergebnis des Projekts,
- erklärt alles bis ins letzte Detail,
- hat für fast alle Fälle passende Lösungen,
- geizt nicht damit, einzelne Mitarbeiter offen oder verdeckt zu tadeln, duldet selbst aber keine Kritik,
- geht oft von der Annahme aus, dass alle Mitarbeiter eine **"genetische" Abneigung** gegen die Mühsalen der Arbeit haben,
- besitzt aber in der Regel sehr gute Fachkenntnisse (sonst könnte er diesen Stil nicht praktizieren, ohne sein Gesicht zu verlieren),
- definiert sämtliche Lösungswege selber, ohne den Mitarbeitern die Chance zu geben, eigene Lösungen zu finden,
- besitzt häufig ein ausgeprägtes **Überlegenheitsgefühl**,
- sieht die Ursache für mangelnden Erfolg einzig und allein in mangelnder Intelligenz oder fehlender Einsatz- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter.

Durch diesen autoritär-bestimmenden Stil kommt es zu einem **angespannten Klima** innerhalb der Abteilung und **Mitarbeiter** verhalten sich **eher passiv, angepasst** und unselbständig. Meinungen, Haltungen und Lösungen werden oft **kritiklos** übernommen, die eigene Produktivität und Kreativität aber bleibt dadurch auf der Strecke. In manchen Fällen kann es auch zu **massiver Auflehnung** und Trotzreaktionen kommen.

Gute Ergebnisse können durchaus erzielt werden, jedoch lassen diese sofort nach, wenn die Kontrolle durch die Führungskraft fehlt.

Kooperativer Führungsstil

Gespräche, Abstimmung und vor allem der **gegenseitige Respekt** zwischen Führungskräften untereinander und Mitarbeitern stehen bei diesem Ansatz des kooperativen oder **partnerschaftlichen Führungsstils** im Vordergrund. Die Vorgesetzten sind sich ihrer **Vorbildfunktion** und ihrer Verantwortung bewusst.

Wer diesem Stil folgt,

- trifft als Führungskraft Entscheidungen **gemeinsam** mit den Mitarbeitern,
- beteiligt diese am Prozess (klar umschriebene Aufgaben und Befugnisse, eigene **Verantwortungsbereich**) und
- erhöht dadurch deren Motivation und Selbständigkeit,
- fördert die Leistungsbereitschaft,
- lässt **Kreativität** und neue Ideen zu,
- gibt wichtige Informationen weiter,
- befürwortet eine **offene Kommunikation** und
- schafft sich als Führungskraft im Endeffekt **Entlastung**.

Wie die Aufgaben erledigt werden sollen und wie hoch der zeitliche Aufwand dafür sein darf, werden in einem **Konsens** festgelegt. Das sach- und termingerechte Erreichen der Ziele wird gemeinsam angestrebt. Es findet ein **Zusammenwirken** von Führungskraft und Mitarbeitern statt.

Laissez-Faire-Führungsstil

Motto: "Es passiert, was passieren muss und es ist das Richtige.

Der Ansatz geht auf Jean Jacques Rousseau zurück. Kernaussage ist hierbei, dass wie in der Erziehung auch in der Führung von Menschen die Aufgabe oder Herausforderung zwangsläufig auch die richtige Verhaltensweise hervorruft.

Eine Führungskraft, die diesen Stil bevorzugt,

- überlässt die Mitarbeiter oft sich selbst,
- zeigt **geringe Anteilnahme** an den Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen,
- unternimmt geringe Anstrengungen, um zum Gelingen des Projektes beizutragen,
- ist in ihren Aussagen und Instruktionen oft unklar und wenig präzise,
- bezieht zu kontroversen Meinungen der Mitarbeiter selten oder gar nicht Stellung,
- ist in der Haltung eher unsicher,
- tritt den Mitarbeitern sehr **unpersönlich** gegenüber,
- bringt kaum eigene Ideen in die Abteilung / das Projekt ein,
- nutzt überwiegend fremde Verfahren, Methoden und Programme, an denen sie sich starr festhält,
- mag am liebsten **angepasste Mitarbeiter**, die keine unbequemen Fragen stellen.

Durch diesen Laissez-faire-Stil werden die Mitarbeiter recht schnell abschalten und das **Interesse** am gemeinsamen Arbeiten und Erfolgen **verlieren**. Die Motivation ist nicht hoch, Projekte in der Abteilung durchzuführen, geschweige denn, sich kreativ einzubringen oder Eigeninitiative zu entwickeln, da weder positives noch negatives **Feedback** kommt. Es entsteht eher **Resignation** und Unzufriedenheit als ein "Wir-Gefühl" unter den Mitarbeitern.

Transformationale Führung

Komponenten transformationaler Führung

Intellektuelle Anregung

Der Führer kann neue **Ideen** einbringen, die **Verständnis, Problemwahrnehmung** und **Problemlösungsfähigkeit** der Geführten verbessern.

Individuelle Beachtung

Der Führer hat eine **förderungsbezogene, personenorientierte Ausrichtung** auf die Geführten. Er hilft ihnen, ihr **Selbstvertrauen**, ihre **persönlichen Fähigkeiten** und ihre **Motivation** zu erhöhen.

Charisma

Der Führer kann eine fesselnde **Vision** formulieren, die zu höheren Anstrengungen anregt und zugleich **Respekt, Vertrauen** und **Loyalität** in den Führer fördert.

*Wunderer (1999)
Einführung in die Organisationspsychologie
Prof. Sonja A. Sackmann, Ph.D.*

Transformationale Führung

Einfluß durch Vorbildfunktion und Glaubwürdigkeit (Idealized Influence/Charisma)

- handelt ... Weise, die bei mir Respekt erzeugt /macht mich stolz mit ihr zu tun zu haben
- stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht
- spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte
- berücksichtigt moralische und ethische Konsequenzen von Entscheidungen

Motivation durch begeisternde Ziele/Visionen (Inspirational Motivation)

- formuliert eine überzeugende Zukunftsvision / äußert sich optimistisch über die Zukunft
- hat großes Vertrauen, daß die gesteckten Ziele erreicht werden

Anregung zu kreativem und unabhängigen Denken (Intellectual Stimulation)

- schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben bearbeitet werden können
- bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten
- überprüft stets aufs neue, ob zentrale Annahmen noch angemessen sind

Führung durch individuelle Förderung (Individualized Consideration)

- hilft mir, meine Stärken auszubauen
- erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele
- verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen

Einfluß durch Ausstrahlung und emotionale Bindung

- vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken
- verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere
- versteht es immer wieder, mich zu begeistern

management by objectives

Es handelt sich hierbei um Führung durch Zielvorgabe, besser jedoch um Führung durch Zielvereinbarung. Es werden lediglich Ziele vereinbart, nicht jedoch Vorschriften darüber, wie diese Ziele zu erreichen sind. Die Mittelwahl liegt somit in der Hand der MA, wodurch eine deutlich dynamische Komponente eingebracht wird. Mbo hat in der Praxis immer mehr Relevanz bekommen. Idealtypisch ist die Entwicklung von Zielhierarchien anzusehen, bei der für jede Ebene der Hierarchie entsprechende Ziele gebildet werden. Die Kompatibilität der Ziele wird vorausgesetzt, es darf also keine Zielantinomie geben. Zwei Ziele gelten dann als kompatibel, wenn sie gleichzeitig ohne gegenseitige Behinderung erreichbar sind.

Beispiel: 2-3 periodische Leistungsziele, die zentralen Stellenaufgaben entsprechen. Zielvorgabe Vertriebsmanager Produktgruppe xy; Teilmarkt z.

Jahresumsatz: 1.100.000 DM

1. Quartal: 250.000

2. Quartal: 300.000

3. Quartal: 270.000

4. Quartal: 280.000

oder: 2-3 malige Aktions- oder Projektziele, z.B. Ziele kreativer Natur, die Verbesserungen bestehender Zustände oder Verfahren bezwecken sollen. Beispiel: Entwicklung PE-Plan für bestimmte MA:

| Was vereinbaren? | Wie präzisieren? | Wie Zielerreichung? |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Standardziele• Innovationsziele• persönliche Entwicklungsziele | <ul style="list-style-type: none">• Wieviel?• Wie gut• Bis wann?• Wie teuer?• Wie kooperieren? | <ul style="list-style-type: none">• Methode?• Wie oft?• Voraussetzungen? |

Elemente des mbo:

1. Zielorientierung (Sollwert-Orientierung) statt traditioneller Verfahrens-orientierung oder Funktionsorientierung.
2. Partizipation der MA bei Ziel- und Sollwertbildung (Top-down, Bottom-up ist beides nicht gut. Am besten: Gegenstrom).
3. Regelmäßige und Ziel-/ Sollwertüberprüfung und Ziel-/ Sollwertanpassung (evtl. Plan A/B/C).
4. Kontrolle und Bewertung der Management-Leistung anhand von Soll/Ist-Vergleichen. Mängel können auf drei verschiedene Ursachen zurückgeführt werden: 1. Sollwertfestlegung (Planungsfehler), 2. Ausführungsmängel, 3. Mängel in der Ist-Werterhebung.

Voraussetzungen für mbo:

- Zielsystem muß durchgehend operationalisiert sein (ohne Konflikte),
- vertikales und horizontales Informations- und Kommunikationssystem muß gegeben sein,
- Zielvorgaben (Passen Ausmaß und Inhalt zur Motivationsstruktur?),
- sind verschiedene Hierarchieebenen Entscheidungs- und Handlungsmäßig angemessen berücksichtigt?

| Vorteile | Nachteile |
|---|---|
| + Menschenbild der Theorie Y | – individuelles Konkurrenzdenken wird gefördert |
| + hohes motivationales Potential ist aktivierbar | – schwierig, richtigen Mittelweg zu wählen (Über-/Unterforderung) |
| + befriedigt unterschiedliche Bedürfnisse (Selbstverwirklichung, Wertschätzung, Sicherheit) | – hohe Anforderungen an beidseitige Kommunikationsfähigkeit |
| + es wird zwar eine Ungleichbehandlung erreicht, diese ist aber legitimiert | – ermutigt zu kurzfristigen Zielen – Periodenerfolg wird kurzfristig geplant |

management by exception (Konzept der Arbeitsteilung)

Mbe ist ein System der

- Problemidentifizierung und
- Kommunikation,
- das dem Manager signalisiert, wann seine Einschätzung positiv wird,
- aber schweigt, wenn sein Eingreifen nicht notwendig ist.

Mbe ist ein systematisches Konzept der Arbeitsteilung im Managementprozeß, wobei zwei grundsätzliche Fälle zu unterscheiden sind:

1. Ausnahmefälle erfordern eine Meldung an übergeordnete Instanzen, z.T. eine Bearbeitung durch Vorgesetzte.
2. Normalfälle sind dagegen alle Fälle, die vom MA selbst gelöst werden können. Führung findet hier also durch Abweichungskontrolle und Eingriffe im Ausnahmefall statt.

Phasen des mbe:

1. Sollwertermittlung (Vorgabewerte für Prozeßabläufe), Konzeption des mbe: Vorgesetztentätigkeiten konzentrieren sich auf Ausnahmefälle (Größe, Tragweite) => Bündelung; Entlastung von Routineaufgaben.
2. Toleranzfestlegung: Mit Hilfe von Toleranzfestlegungen werden Ausnahmefälle definiert. Durch Toleranzwerte werden die Weichen für Art und Intensität der Arbeitsteilung im Führungsprozeß gesetzt. Je wichtiger ein Prozeßablauf für das Erreichen des zentralen Sollzieles des Unternehmens ist, um so vorsichtiger sollten die Toleranzmargen gesetzt werden.
3. Soll/Ist-Vergleich: Ermittlung Ist-Werte. Unzulässige Abweichungen ermitteln. Analyse der Ursachen der Abweichung und Analyse der signifikanten Abweichung.
4. Handlungsphase: Unter Umständen Aktionen (Korrekturmaßnahmen) des vorgesetzten Managements.

Hauptziele des mbe:

- Entlastung des Vorgesetzten von Routineaufgaben,
- Systematisierung der Informationsflüsse und Regelung der Zuständigkeiten, so daß Störeinflüsse rasch behoben werden können,
- Entscheidungen sollen an gewisse Richtlinien gebunden werden.

Führungstheorien (Theorien des Führens):

„In den >Theorien des Führens< steht der personale Einfluss auf Geführte im Mittelpunkt. Führung ist hier eine hierarchisch strukturierte soziale Beziehung, bei der typischerweise ein(e) Vorgesetzte(r) den Geführten gegenübergestellt und – mit Macht-, Informations-, Status-, Fähigkeits-Vorsprüngen ausgestattet – das Handeln dieser Geführten maßgeblich bestimmt. Theorien über diese Beziehung sind eigentlich >Führer-Theorien< [...], weil sie analysieren oder abbilden, wie und mit welchen Folgen eine Führungskraft vorgeht, um ihre Vorstellungen durchzusetzen. Führung gilt dabei als eine zweiseitige Relation; die Unterstellten sind Objekte von Einflussversuchen. Ableitungen aus diesen Theorien bieten sich für Gebrauchsanleitungen an („Wie man mit Mitarbeitern erfolgreich umgeht“).“ (NEUBERGER, 1995, S.177)

Definition: **Führungstheorie**

„Eine Führungstheorie ist ein Gerüst, das dazu dient Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen begrifflich zu erfassen und damit die Forschung in Richtung auf ein besseres Verstehen des Führungsphänomens hin zu lenken. Mit dieser Theorie macht der Forscher Vorhersagen darüber, wie bestimmte Merkmale oder Verhaltensmuster der Führung in systematischer Weise Messungen der Führungseffizienz beeinflussen.“

(Weinert, A.: Organisations- und Personalpsychologie, Weinheim, 2004, S. 461)

Phasen der Führungstheorien:

1. die Vorphase (etwa bis 1900);
2. die Phase des Scientific Management (auch die klassische Phase) etwa von 1900 bis 1930;
3. die neoklassische Phase oder die Human Relations Bewegung (etwa von 1930 bis 1950);
4. die Phase der modernen Ansätze (interdisziplinäre, systemische, situative, integrierte Ansätze) etwa ab 1950.

Die sog. **klassische Phase der Führungstheorien** geht auf die Theorie von **TAYLOR** zurück, welche eine administrative bzw. eine bürokratische Variante enthält. Dabei erstreckt sich Führung auf Gebiete wie Planung, Organisation, Anweisung, Koordination und Kontrolle. Dieses Modell versucht mit einem naturwissenschaftlichen Ansatz Führung in Betrieben zu Organisieren. Dabei wird der Mensch, der Maschine quasi gleichgesetzt. Er ist hier nur ein betriebswirtschaftlicher Faktor, der Anweisungen möglichst störungsfrei auszuführen hat.

Die sog. **neoklassische Phase**, welche von der Human Relationsbewegung getragen wird, steht im Gegensatz zur klassischen Phase. Als Vertreter dieser neuen Richtung sind vor allem MASLOW, VROOM, HERZBERG, MCGREGOR UND LIKERT zu nennen. Abrückend vom *mechanistischen* Menschenbild der klassischen Phase richtet man den Fokus mehr auf das **Umfeld des Betriebes** und die hier vorhandenen **psychischen und sozialen Bedingungen** denen der Mitarbeiter ausgesetzt ist.

Die Phase der modernen führungstheoretischen Ansätze

Einteilung nach WÖRPITZ:

a) eigenschaftstheoretische Ansätze (Great-Man-Theory);

b) verhaltenstheoretische Ansätze;

c) situative Ansätze;

Eigenschaftstheoretische Ansätze (Great-Man-Theory)

Man kann unter dem Begriff der ***Eigenschaftstheorie*** alle Theorien zusammenfassen, welche die besonderen **Eigenschaften von Führern und Führungspersönlichkeiten** für den Erfolg von Führung verantwortlich machen. Teilweise werden dabei alle anderen Einflussgrößen in den Hintergrund gerückt, bzw. völlig vernachlässigt. Führereigenschaften und Erfolg setzt man dabei in direkten Zusammenhang.

Besonders in den USA zur Gründerzeit wurde folgende Formel zur Doktrin für eine ganze Gesellschaft:

„Der Geschäftserfolg hängt von bestimmten Eigenschaften des Geistes ab. Wenn Wünschen und Wollen nur hinreichend groß sind, kannst Du alles erreichen! Überlege Dir das nur. ALLES! Versuche es nur. Versuch es ernstlich und Du wirst Erfolg haben. Ein mächtiges Gesetz steht dahinter“

In der Zwischenzeit kann man auf einen Pool von ca. 2000 charakteristischen Kriterien für Merkmale von Führungspersönlichkeiten zurückgreifen. Bei einer Reduktion dieser Charakteristika kann man z.B. folgende Zusammenstellung erhalten:

1. Befähigung: Intelligenz, Wachsamkeit, sprachliche Befähigung, Originalität, Urteilskraft;
2. Leistung: Arbeitsleistung, Wissen, schulische, sportliche Leistungen;
3. Verantwortlichkeit: Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Angriffslust, Selbstvertrauen, Dominanzstreben;
4. Teilnahme: Aktivität, Einsatzwille, Kontaktfreude, Flexibilität;
5. Status: Sozioökonomische Position

Verhaltenstheoretische Ansätze

Im Rahmen dieser verhaltenstheoretischen Ansätze lieferten BLAKE & MOUTON mit ihrem sog. Verhaltensgitter (managerial grid) einen wichtigen Beitrag. Darin setzten sie die beiden Dimensionen Mitarbeiterorientierung (concern for people) und Leistungsorientierung (concern for production) einer Führungskraft graphisch miteinander in Bezug.

Die Kritik am Verhaltensgitter setzt an der generellen (Nicht-) Eignung an, reale Führungsprozesse zu beschreiben oder zu erklären. Die situativen Bedingtheiten der Führung werden vernachlässigt.

(vgl. Neuberger, 1995, S. 189)

| | | | | | | | | |
|------------------------------|-----|-----|--|-----|--|--|--|-----|
| Mitarbeiter- orientierung | 1.9 | | | | | | | 9.9 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | 5.5 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | 1.1 | | | | | | 9.1 |
| | | | | | | | | |

Leistungsorientierung

Verhaltensgitter (managerial grid) von BLAKE & MOUTON (1968)

Von 81 möglichen Kombinationen hier 5 besonders Interessante: Führungsstil

1/1 keine Führung, Laisser-faire,

9/1 stark aufgabenorientiert => Leistung soll durch materielle Gegenleistungen erreicht werden. Menschliche Bedürfnisse werden vernachlässigt,

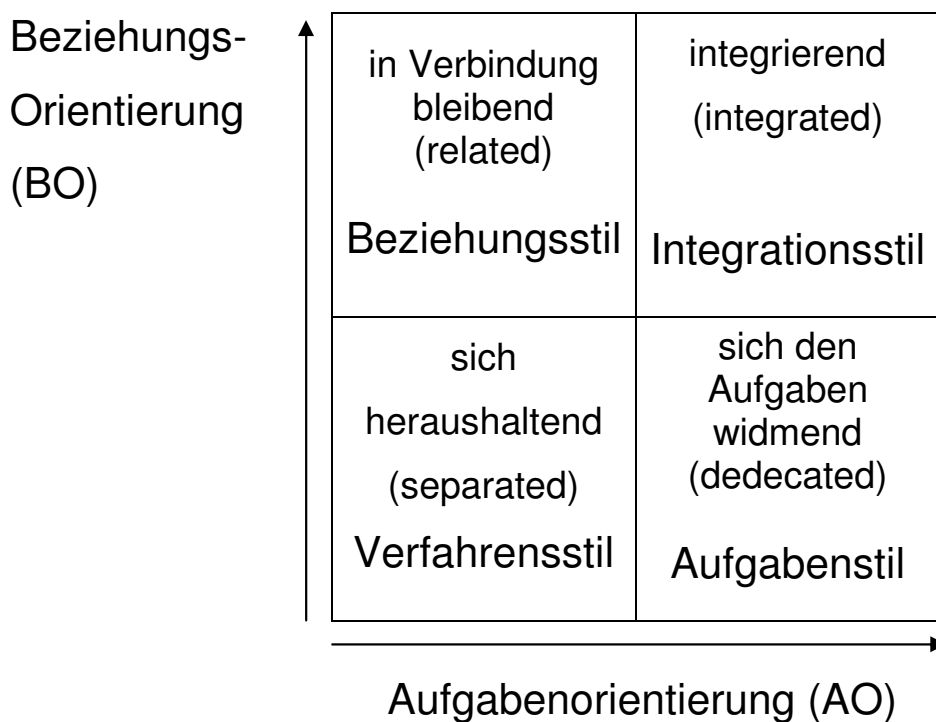
1/9 durch minimale Betonung der Sachaufgaben und eine maximale Betonung der Mitarbeiter gekennzeichnet. Selbstverwirklichung und Zufriedenheit der MA haben Vorrang gegenüber der Leistungserstellung,

5/5 Kompromiß zwischen aufgaben- und personenorientierter Führung,

9/9 stellt den erstrebenswerten Zustand dar (Idealfall). Ziele des MA und des Betriebs werden gleichzeitig verwirklicht.

Situative Ansätze:

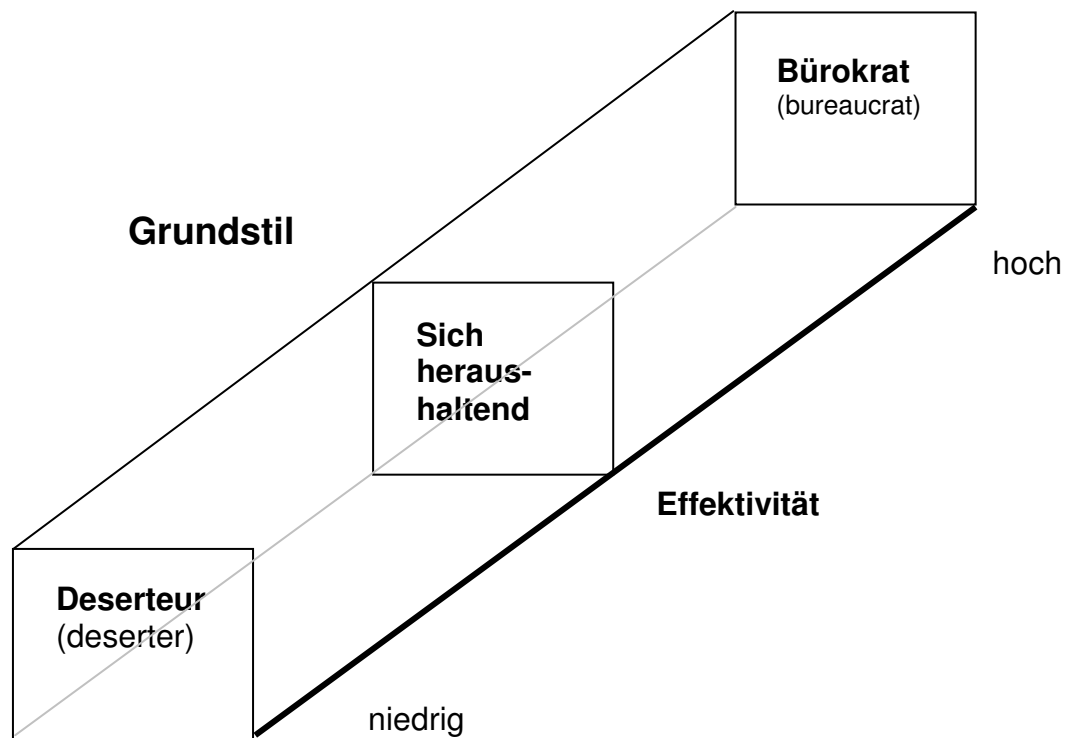
Im Gegensatz zu den o.g. Autoren nimmt REDDIN an, dass es den optimalen Führungsstil nicht gibt. Mit seiner 3-D-Theorie, erweitert er die bislang zweidimensionale Sichtweise des Führungsverhaltens um die Dimension der Effektivität. Dabei legt er zunächst vier Grundstile des Führungsverhaltens fest:



Beispiel: Verfahrensstil

Ausgangslage:

- Aufgabenstruktur eindeutig
- Unabhängigkeit von Vorgesetzten und Kollegen groß
- Fähigkeiten und Arbeitsengagement der MA groß
- Klare Organisationsprozeduren



(vgl. dazu NEUBERGER, 1995, S. 191-192)

Situative Bedingungen bei REDDIN:

1. Arbeitsanforderungen
2. Kollegen
3. Unterstellte
4. Organisation

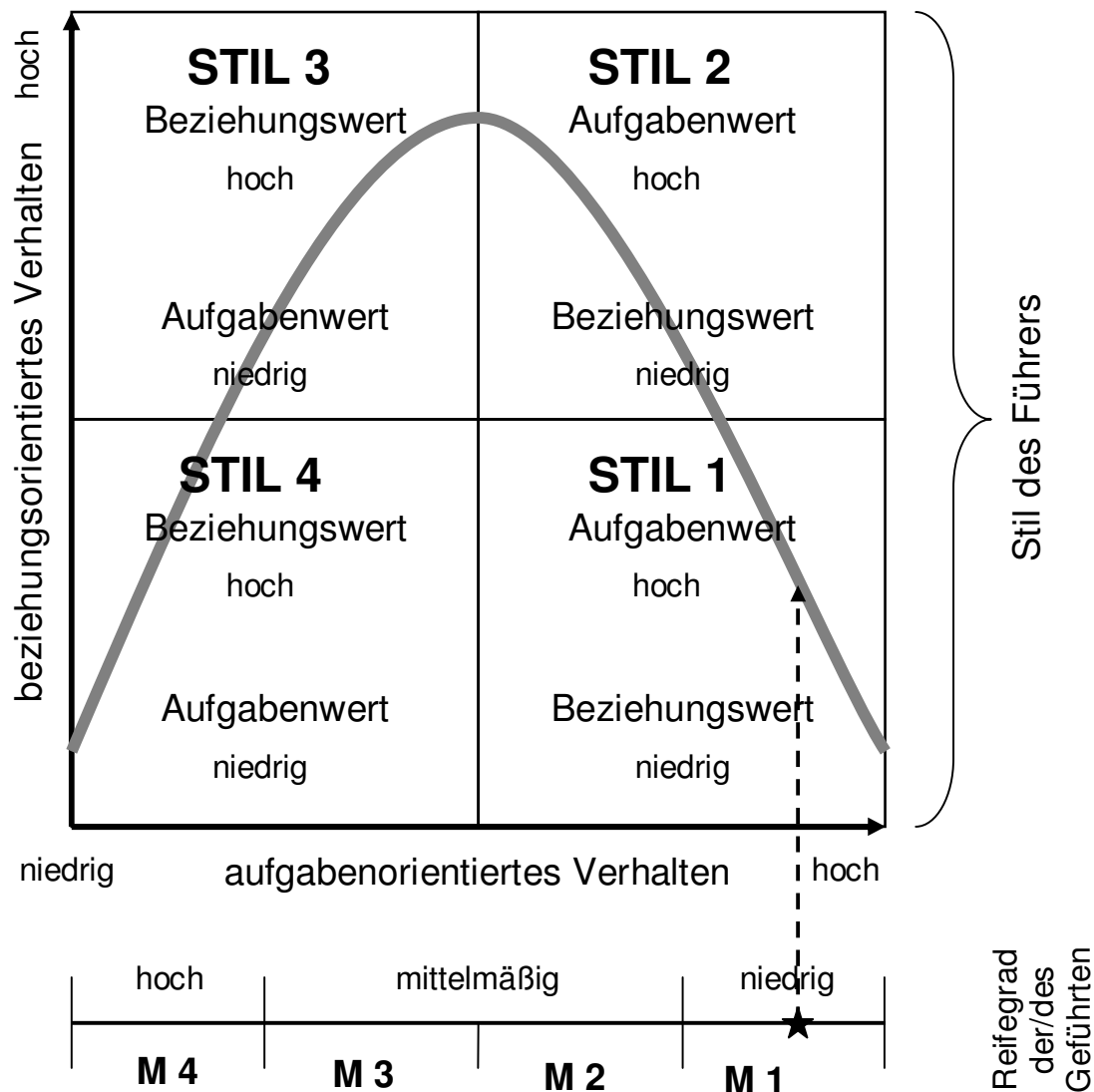
HERSEY & BLANCHARD bauen die 3-D-Theorie um einen weiteren Aspekt aus. Zu den bisherigen Einflussgrößen, welche die Situation kennzeichnen, fügen sie den Reifegrad der Mitarbeiter hinzu. Diesen unterteilen sie in folgende vier Stufen:

M1 = geringe Reife (Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen),

M2 = geringe bis mäßige Reife (Motivation, aber fehlende Fähigkeiten),

M3 = mäßige bis hohe Reife (Fähigkeiten, aber fehlende Motivation),

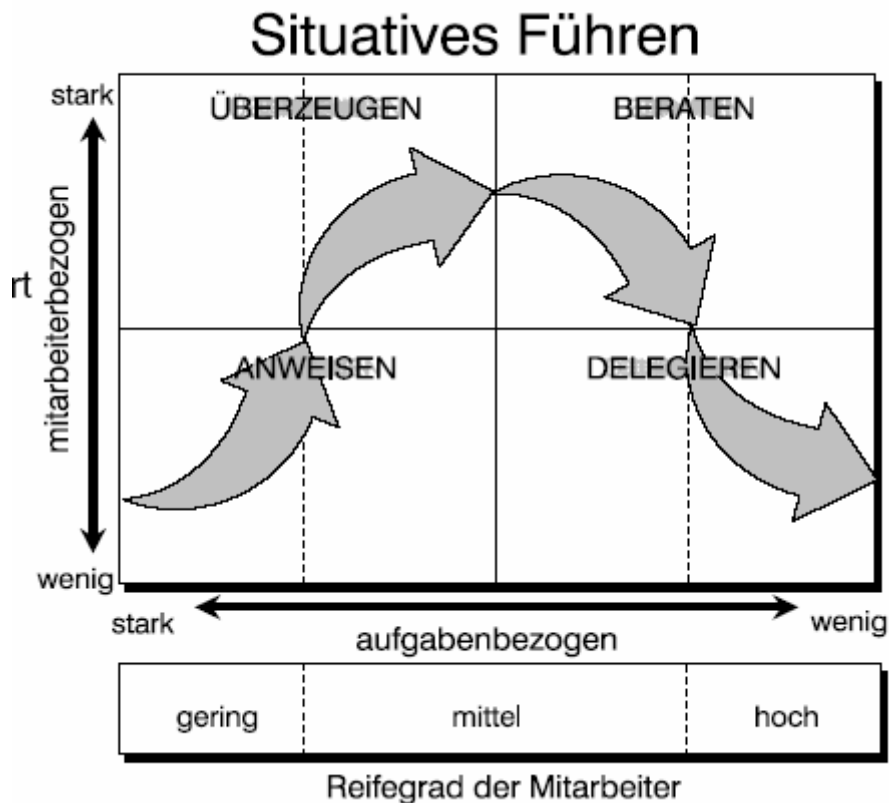
M4 = hohe Reife (Motivation, Wissen und Fähigkeiten vorhanden)



- 1 weder kompetent noch motiviert > **telling**
- 2 motiviert aber nicht kompetent > **selling**
- 3 kompetent aber nicht motiviert > **participating**
- 4 kompetent und motiviert > **delegating**

Grundmodell der situativen Führungstheorie von HERSEY & BLANCHARD (1977)

(vgl. NEUBERGER, 1995, S. 194)



Situative Führung

Reife

Psychologisch: Motivational

Arbeitsbezogen: Kompetenz

1 weder kompetent noch motiviert

> **telling**

2 motiviert aber nicht kompetent

> **selling**

3 kompetent aber nicht motiviert

> **participating**

4 kompetent und motiviert


> **delegating**

FRED FIEDLER (1966) Kontingenz-Modell der Führungseffizienz

Demnach sind die folgenden Variablen für seine Theorie von Relevanz:

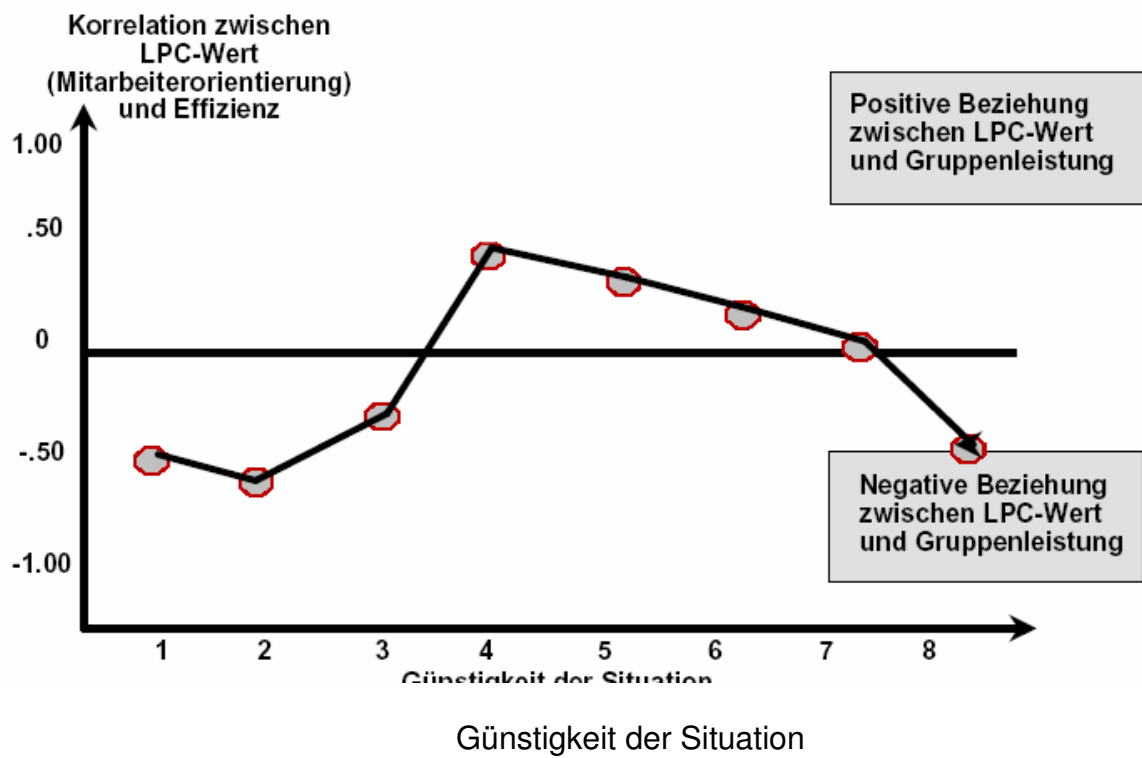
1. die Beziehungen zwischen dem Führer und Geführten (Gruppenklima)
2. die Art der Aufgabenstellung bzw. die Struktur der Aufgabe
3. die Positionsmacht des Führers.

Kontingenzansatz: Günstigkeit der Situation (Einfluss, Kontrolle)

| | | | | | | | | |
|---|--------------|---------|--|---------|-----------------|---------|----------------|---------|
| Beziehung zwischen Führer und Geführten <i>"Gruppenatmosphäre, Akzeptanz"</i> | gut | | | | schlecht | | | |
| Aufgabenstruktur <i>"Einfachheit, Eindeutigkeit"</i> | hoch | | niedrig | | hoch | | niedrig | |
| Positionsmacht des Führers <i>"Belohnung, Bestrafung"</i> | stark | schwach | stark | schwach | stark | schwach | stark | schwach |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | sehr günstig | |  | | | | sehr ungünstig | |

| <u>Oktant</u> | <u>Beziehungen</u> | <u>Aufgabe</u> | <u>Positionsmacht</u> |
|---------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| I | gut | strukturiert | viel |
| II | gut | strukturiert | wenig |
| [...] | | | |
| VIII | mäßig | nichtstrukturiert | wenig |

Kontingenzansatz



Schlussfolgerungen

- Folgerungen für die Führungsforschung

(es gibt nicht mehr den "guten" oder "schlechten" Vorgesetzten)

- Ansatzpunkte der Beeinflussung des Führungserfolges durch die Organisation

Kritikpunkte:

- Wie ist die Gruppenleistung tatsächlich (keine Aussage zur Höhe der Effizienz)

- Was bedeutet der LPC-Wert genau (Validität, Reliabilität)

- In welche Richtung wirkt die Kausalität (Leistung > LPC-Wert)

(Beeinflussungsmöglichkeiten des Gruppenführers)

- Eindimensionales Konzept (aufgaben- versus personenorientiert)

- Aussagen zu Vorzeichen der Korrelationen jedoch nicht zur Signifikanz

Anmerkung: Ansatz hat nur noch historischen Wert, z.T. fragwürdige Messverfahren, wechselnde Erklärungen zu Befunden (NEUBERGER, 1995, S. 181)

第十七章

太上，不知有之；其次，親而譽之；其次，畏之；其次，侮之。
信不足焉，有不信焉。
悠兮其貴言。功成事遂，百姓皆謂：「我自然」。

(chin. Originaltext)

Ein Führer ist dann am besten, wenn die Leute kaum merken, dass es ihn gibt.

Er ist nicht so gut, wenn die Leute ihm gehorchen und ihm Beifall geben.

Er ist am schlechtesten, wenn sie ihn verachten:

„Wenn Du es unterlässt, Menschen Achtung und Ehre zu geben, dann werden sie dir auch keine Achtung und Ehre geben.“

Von einem guten Führer jedoch, der wenig spricht, werden alle Leute sagen, wenn die Arbeit getan ist und wenn das Ziel erreicht ist: „Wir haben das alles selbst getan.“

Der chinesische Gelehrte Laotze (LaoTze).

(Quelle: Weinert, A.: Organisations- und Personalpsychologie, Weinheim, 2004, S. 457)

Literatur

- Sader, Manfred: Psychologie der Gruppe
Weinheim; München / 1998
- Bierhoff, Hans Werner: Sozialpsychologie: ein Lehrbuch
Stuttgart; Berlin; Köln / 1998
- Worpitz, Hans: Wissenschaftliche Unternehmensführung?
Frankfurt a.M. / 1991
- Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden
Stuttgart / 1995
- Neuberger, Oswald: Führung: Ideologie - Struktur - Verhalten
Stuttgart / 1984

Weitere Literatur:

- Fischer**, Lorenz und Wiswede, Günter (1997). Grundlagen der Sozialpsychologie. München, Wien: Oldenbourg.
- Schuler**, Heinz (Hrsg.) (2001). Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Steiger**, Thomas (1993). Das Rollenkonzept der Führung. In Steiger, Th. M. und **Lippmann**, E. D. (Hrsg.). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. S. 43-73. Berlin, Heidelberg: Springer
- von Rosenstiel**, Lutz (1999). Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel L.; Regnet E., & Domsch, M. E. (Hrsg.) (1999). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. Auflage. S. 3-24. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wunderer**, Rolf & Grunwald, Wolfgang (1980). Führungslehre. Berlin, New York: De Gruyter.