

# Führung und Führungsstile

---

Februar 2015

Dr. Olaf Schröder, Horner Weg 109, D-22111 Hamburg, Tel. 040 47119084, olaf.schroeder@hamburg.de

## Einleitung

Weiter steigender internationaler Wettbewerb und Innovationsdruck, aber auch gesellschaftliche Veränderungen bringen zunehmend neue Formen des Arbeitens hervor, beispielsweise vermehrte Projektarbeit, Home Office oder virtuelle Teams. Dadurch rücken auch Konzepte der Führung zunehmend in das Zentrum des Interesses.

Zielsetzung dieser kurzen Texts ist es, einen knappen Überblick über den Begriff der (Personal-) Führung sowie über die Frage der Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften und von Führungsstilen zu geben.

## Definition von Personalführung

Der Begriff der Führung ist schillernd. Bevor auf Definitionen eingegangen wird, ist eine Abgrenzung erforderlich: Der Begriff der Führung wird in diesem Zusammenhang verstanden als

1. **Mitarbeiterführung**, also als Führung von Mitarbeitern durch eine Führungskraft. Im Gegensatz hierzu gibt es nämlich auch „Führung von unten“, also die Beeinflussung von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter, etwa durch „Mikropolitik“.<sup>1</sup>
2. **Führung durch Personen**. Die Führung durch Personen ist abzugrenzen von einer Führung durch Strukturen, also beispielsweise durch Vorschriften.<sup>2</sup>

Der Begriff der Führung wird hier in dem dargestellten engeren Sinn der Mitarbeiter bzw. Personalführung verstanden und verwendet, also als Führung durch Führungskräfte. Personalführung kann definiert werden als „Prozess, der darauf gerichtet ist,

---

<sup>1</sup> Wundeerer (2009), S. 297.

<sup>2</sup> Von Rosenstiel (2009), S. 5.

das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens zielorientiert zu beeinflussen“,<sup>3</sup> wobei die Organisationsziele und –Strategien durch Vorgesetzte umgesetzt werden. Von der Personalführung ist die sachbezogene Führung über betriebliche Produktionsfaktoren<sup>4</sup> sowie Strukturen abzugrenzen; diese wird hier nicht betrachtet.

(Mitarbeiter-) Führung als Beeinflussung von Verhalten und gegebenenfalls von Einstellungen zum Zweck der Erreichung bestimmter Ziele ist somit zielbezogene Einflussnahme.<sup>5</sup> Führung beinhaltet also drei Komponenten: Eine führende Person („leader“), geführte Personen (meist Mitarbeiter) sowie einen organisationalen Kontext, in dem Führender und Geführte agieren.<sup>6</sup>

Führung weist des Weiteren spezifische Merkmale auf, die sie von anderen Form der Verhaltensbeeinflussung (z.B. Bitte, Manipulation usw.) unterscheiden: Führung ist eine asymmetrische soziale Interaktion; das bedeutet, dass die Führungsperson mehr Macht hat als die geführte Person<sup>7</sup>. Es findet also eine Willensdurchsetzung von der führenden zur geführten Person im Interesse der Erfüllung der Aufgaben statt, wobei verschiedene Aktivitäten wie Information, Instruktion, Weisung, Bewertung von Leistungen, Motivation oder die Lösung von Konflikten oder eingesetzt werden können<sup>8</sup>. Diese Aktivitäten können wiederum auf verschiedene Weisen umgesetzt werden, beispielsweise im Mitarbeitergespräch.<sup>9</sup>

Führung weist des Weiteren eine Sachkomponente und eine Personenkomponente auf.<sup>10</sup> Die Personenkomponente kommt in der Verhaltens- und Einstellungsbeeinflussung zum Ausdruck, die Sachkomponente in den Zielen und daraus sich ergebenden Aufgaben und ihrer Umsetzung.

## **Persönlichkeitsmerkmale einer erfolgreichen Führungskraft**

Die Person der Führungskraft spielt im Führungsprozess eine wesentliche Rolle. Dabei sind sehr unterschiedliche Formen des Führungsverhaltens denkbar.<sup>11</sup> Unabhän-

---

<sup>3</sup> Olfert (2008), S. 211.

<sup>4</sup> Olfert (2008), S. 211.

<sup>5</sup> Von Rosenstiel (2009), S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. Padilla (2013), S. 12.

<sup>7</sup> Vgl. Berthel / Becker (2007), S. 108.

<sup>8</sup> Vgl. Berthel / Becker (2007), S. 108.

<sup>9</sup> Vgl. Nieder (2009), S. 332.

<sup>10</sup> Vgl. Nieder (2009), S. 332.

<sup>11</sup> Siehe dazu den nächsten Abschnitt über Führungsstile.

gig hiervon scheint es jedoch bestimmte Eigenschaften zu geben, die eine „gute“ Führungskraft bzw. Führungserfolg ausmachen. Dazu gehören:<sup>12</sup>

- Befähigung, insbesondere Intelligenz, verbale Gewandtheit und Urteilskraft,
- Leistung und Wissen,
- Verantwortlichkeit, Zuverlässigkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Durchsetzungskraft,
- Teilnahme, wie Aktivität, Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft, Humor
- und sozioökonomischer Status sowie Popularität.

Diese und noch weitere Eigenschaften von Personen können z.B. mit Tests gemessen werden. Diese Eigenschaften gelten zum Teil als relativ überdauernd und wenig änderbar,<sup>13</sup> dies gilt beispielsweise für die Intelligenz oder für Extraversion, also eine hohe Bereitschaft zur Kommunikation und zum Zugehen auf andere Menschen. Diese Eigenschaften korrelieren mit Variablen des Führungserfolgs in mäßiger Höhe, etwa um 0,40.<sup>14</sup> Das bedeutet, dass z.B. Intelligenz einen gewissen Zusammenhang mit Führungserfolg aufweist. Die Zusammenhänge sind einerseits klar vorhanden, aber andererseits nicht so hoch, als dass man von einer klaren Abhängigkeit des Führungserfolgs von der Führungspersönlichkeit ausgehen könnte. Außerdem waren die gefundenen Korrelationen in verschiedenen Untersuchungen sehr unterschiedlich, für die Korrelation von Intelligenz und Führungserfolg werden beispielsweise Korrelationen zwischen -0,14 und +0,90 angegeben. Am höchsten waren noch die Korrelationen des Führungserfolgs mit sozialem Geschick und Beliebtheit, aber auch hier waren die Streuungen groß.<sup>15</sup> Die hohe Streuung legt nahe, dass der organisationale Kontext, in dem der Führungserfolg jeweils festgestellt wurde ebenfalls eine wichtige Rolle spielt.<sup>16</sup>

Persönlichkeitseigenschaften spielen für den Führungserfolg also eine gewisse Rolle, andererseits wird diese tendenziell überschätzt.<sup>17</sup> So ist die „Eigenschaftstheorie der Führung“ in der Praxis zwar nach wie vor weit verbreitet, aber im wissenschaftlichen Bereich geht man mittlerweile andere Wege:

---

<sup>12</sup> Vgl. Regnet (2009), S. 52, vgl. ähnlich Weibler (2001), S. 141.

<sup>13</sup> Vgl. Weibler (2001), S. 140.

<sup>14</sup> Vgl. von Rosenstiel (2006), S. 365.

<sup>15</sup> Vgl. Weibler (2001), S. 138.

<sup>16</sup> Vgl. von Rosenstiel (2009), S. 8, vgl. Weibler (2001), S. 138.

<sup>17</sup> Vgl. Weibler (2001), S. 140.

Zum einen werden Persönlichkeitseigenschaften im Kontext „Führung“ nicht mehr als überdauernde, unveränderbare Merkmale einer Person gesehen, sondern als Verhaltensweisen, die sich in bestimmten Situationen äußern können, also situationsabhängig sind. Ein Beispiel ist der Begriff des Charisma bzw. der „charismatischen Führung“<sup>18</sup>. „Charisma“ wurde ursprünglich ebenfalls als eine Persönlichkeitseigenschaft angesehen. Aber inzwischen geht man davon aus, dass Charisma in der Interaktion von Personen (hier: Führendem und Geführten) in einer spezifischen Situation entsteht. Dabei führt Charisma über einen Prozess der Identitätsbildung der Geführten mit dem Führenden und mit der Organisation insgesamt zu einer Motivationssteigerung.<sup>19</sup> Dadurch sinkt auch die Bedeutung externer Belohnungen für die Arbeitsmotivation ab. Wichtig ist hierbei aber, dass Charisma nicht ein isoliertes Merkmal der einzelnen Person (Führungskraft) darstellt, sondern im Gesamtsystem aus Führungskraft, Geführten und Rahmenbedingungen entstehen kann. Dies wird auch daran deutlich, dass „Charisma“ immer nur in bestimmten Kontexten als solches zu interpretieren ist: Ein und dieselbe Person kann von einigen als charismatisch bezeichnet werden, von anderen aber nicht.<sup>20</sup> Umgekehrt können manche Führungskräfte in manchen Kontexten von den Mitarbeitern als charismatisch wahrgenommen werden und in anderen nicht, je nach Erwartungen, Einstellungen, Arbeitsaufgaben und weiteren Kontext-Aspekten.

Des Weiteren wird oftmals nicht mehr von Persönlichkeitseigenschaften gesprochen, sondern eher von „Führungspotenzial“.<sup>21</sup> Damit ist gemeint, dass es zwar relative feste und überdauernde Persönlichkeitseigenschaften gibt, aber dass diese in unterschiedlichen Positionen und bei unterschiedlichen Aufgaben einer Führungskraft unterschiedlich wichtig sind. Wenn Persönlichkeitseigenschaften in verschiedenen Aufgabenfeldern einer Führungskraft unterschiedlich wichtig sind, wird auch das beschriebene Ergebnis einer breiten Streuung zwischen diesen Eigenschaften und dem Führungserfolg verständlich.

Anknüpfend an diese Erkenntnis, dass die Bedeutung der Persönlichkeit von Situation zu Situation variieren kann, versucht man auch, sogenannte Schlüsselqualifikati-

---

<sup>18</sup> Vgl. von Rosenstiel (2006), S. 366.

<sup>19</sup> Vgl. Northhouse (2004), S. 172-173.

<sup>20</sup> Vgl. Padilla (2013), S. 203.

<sup>21</sup> Vgl. Weibler (2001), S. 140.

onen<sup>22</sup> wie Beharrlichkeit oder Kommunikationsfähigkeit zu erfassen, die in allen Situationen wichtig sind. Diese Schlüsselqualifikationen sind aber wiederum zu allgemein und damit wenig aussagekräftig.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft wie Intelligenz, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und – Bereitschaft, Leistungsorientierung, Beharrlichkeit und Flexibilität für den Führungserfolg eine gewisse Rolle spielen, aber dass die jeweilige Bedeutung dieser Eigenschaften stark situationsabhängig ist. Es kommt sehr auf die Gesamtsituation an. Deshalb betrachtet man nicht nur die Führungskraft, sondern die Gesamtsituation, wie etwa beim Merkmal des „Charisma“. Diese Gesamtsituation wird wesentlich auch durch die Methoden und Instrumente bestimmt, die im Führungsprozess eingesetzt werden. Zu diesen Methoden gehört der Führungsstil, auf den nun eingegangen wird.

## **Führungsstile**

### **Begriff des Führungsstils**

Der Begriff des Führungsstils ist ähnlich schwer zu definieren wie der der Führung. Der Begriff bezeichnet jedoch nicht ein bestimmtes Verhalten und auch nur bedingt ein einzelnes Verhaltensmuster, das sich im Kommunikationsprozess mit den Mitarbeitern zeigt. Der Begriff des Führungsstils bezieht sich vielmehr auf grundsätzliche Verhaltensweisen und Verhaltensdispositionen des Führenden gegenüber den Geführten, also auf Verhaltensweisen, die relativ konsistent und erwartbar sind. Der Führungsstil kann definiert werden als „konsistentes und typisches Verhalten, das von einem Führenden gegenüber den Geführten vielfach wiederkehrend gezeigt wird“.<sup>23</sup> Es handelt sich um ein zeitlich überdauerndes Verhaltensmuster von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern.<sup>24</sup>

Es gibt sehr unterschiedliche Typen bzw. Typologien von Führungsstilen, von denen die wichtigsten hier kurz vorgestellt und diskutiert werden sollen. Grundsätzlich lassen sich diese Typologien danach unterscheiden, ob sie sich auf eher empirisch vor-

---

<sup>22</sup> Vgl. Weibler (2001), S. 141.

<sup>23</sup> Weibler (2001), S. 286.

<sup>24</sup> Vgl. Berthel / Becker (2007), S. 113.

gefundene Führungsstile beziehen, oder ob sie eher ideale Führungsstile beschreiben, die in dieser „Reinform“ in der Realität nicht vorkommen.<sup>25</sup> Eine weitere wichtige Unterscheidung bezieht sich darauf, ob das Führungsstil-Modell eindimensional oder zweidimensional (oder gar mehrdimensional) angesehen wird. Ein Führungsstil-Modell ist dann eindimensional konzipiert, wenn nur ein Einflussfaktor auf den Führungsstil betrachtet wird, bzw. wenn sich verschiedene Führungsstile auf einer einzelnen Dimension (z.B. Mitarbeiterorientierung) anordnen lassen.<sup>26</sup> Setzt sich ein Führungsstil dagegen aus zwei oder mehr unabhängigen Faktoren zusammen, so wird von einem mehrdimensionalen Führungsstilmodell gesprochen.

### **Eindimensionale Typologien von Führungsstilen**

Eine erste Typologie von Führungsstilen, die auf den Soziologen Max Weber zurückgeht, unterscheidet den patriarchalischen, den charismatischen, den autokratischen und den bürokratischen Führungsstil.<sup>27</sup> Diese vier Führungsstile stellen die Autorität der Führungspersönlichkeit stark in den Vordergrund, wobei aber auch strukturelle Merkmale zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Der patriarchalische Führungsstil geht von dem alleinigen und absoluten Führungsanspruch der Führungskraft aus. Die Geführten sind zu folgsamer Unterordnung verpflichtet, aber der „Patriarch“ nimmt im Gegenzug meist auch eine Fürsorgepflicht wahr. Der patriarchalische Führungsstil ist oftmals in kleinen und Kleinstbetrieben mit einfachen, direkten Strukturen anzutreffen. Der charismatische Führungsstil ist ebenfalls auf die Person des Führenden zentriert, der Führende zeichnet sich wie oben bereits angesprochen durch Merkmale wie Ausstrahlung und Persönlichkeit aus. Charismatische Führungsstile sind oftmals in wenig unstrukturierten Arbeitssituationen wie beispielsweise in der Projektarbeit in der Informationstechnologie anzutreffen. Der autokratische Führungsstil unterscheidet sich von dem patriarchalischen Führungsstil vor allem durch eine strengere formale Struktur. Arbeitsabläufe sind deutlich stärker durch formale Hierarchien bestimmt. Beim bürokratischen Führungsstil schließlich ist dies nochmals gesteigert.<sup>28</sup> Hierbei liegt jedoch schon eher eine

---

<sup>25</sup> Vgl. Berthel / Becker (2007), S. 113.

<sup>26</sup> Vgl. Weibler (2001), S. 289.

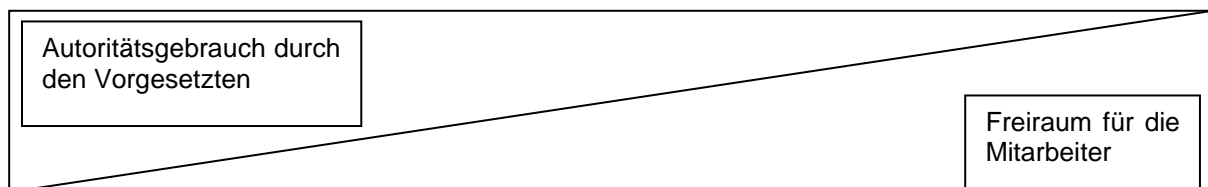
<sup>27</sup> Vgl. Berthel / Becker (2007), S. 114-115.

<sup>28</sup> Vgl. Berthel / Becker (2007), S. 114-115.

Führung durch Strukturen als durch Personen vor; der bürokratische und auch der autokratische Führungsstil werden daher nicht näher betrachtet.

Darüber hinaus enthält diese erste Typologie keinen Führungsstil, der stärker die Mitarbeiter mit in Entscheidungen einbezieht.

Die beschriebene Führungsstiltypologie ist eindimensional,<sup>29</sup> weil sie von der Konzentration auf die Führungsperson ausgeht und über die vier Führungsstilvarianten zunehmend mehr strukturelle Führung einführt. Eine andere, ebenfalls eindimensionale Führungsstil-Typologie ist die Typologie von Tannenbaum und Schmidt.<sup>30</sup> Die relevante Führungsstil-Dimension ist hier der Grad, in dem den Mitarbeitern Freiräume zugestanden werden. Dies zeigt die folgende Abbildung.



Ganz links in dieser Typologie sind autoritäre und patriarchalische Formen des Führungsstils anzusiedeln. Im Bereich rechts dagegen ist die Führung stark mitarbeiterzentriert, der Vorgesetzte gestattet es den Mitarbeitern, innerhalb gegebener Grenzen frei zu handeln. Wo diese Grenzen genau gesetzt werden, hängt von Branche und Tätigkeit ab. In IT-Projekten oder in wissenschaftlichen Projekten beispielsweise benötigen die Mitarbeiter Freiraum, um eigene kreative Ideen entwickeln zu können.

Eine weitere Führungsstil-Typologie, die wohl auch als eindimensional bezeichnet werden muss,<sup>31</sup> ist die Unterscheidung eines transaktionalen und eines transformationalen Führungsstils.<sup>32</sup> Der transaktionale Führungsstil ist ein Führungsstil, der im Wesentlichen auf einer Kultur des Gebens und Nehmens beruht. Gute Leistungen werden belohnt, bei weniger guten bleibt die Belohnung aus. Transaktionale Führung kann autoritär oder stärker partizipativ sein, er kann auch mehr oder minder stark mitarbeiterbezogen sein. Vom transaktionalen Führungsstil wird der transformationale Führungsstil unterschieden. Hierbei geht es eher darum, eine Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern aufzubauen, die die Identifikation

<sup>29</sup> Vgl. Weibler (2001), S. 289.

<sup>30</sup> Vgl. Berthel / Becker (2007), S. 115.

<sup>31</sup> Vgl. Northhouse (2004), S. 173.

<sup>32</sup> Vgl. Northhouse (2004), S. 170.

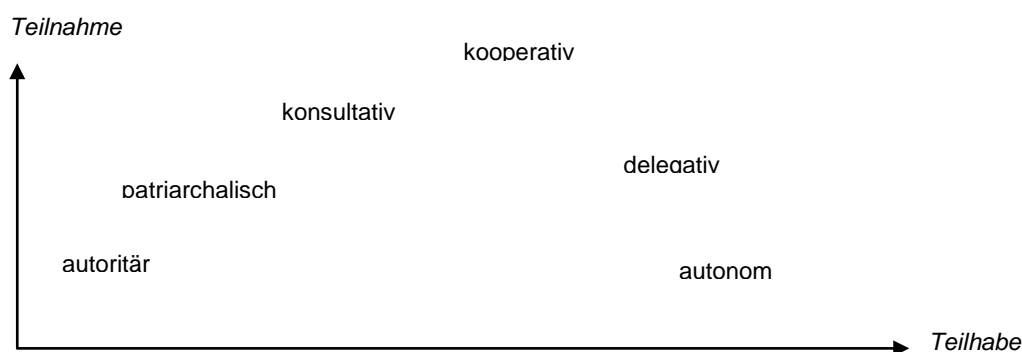
mit dem Unternehmen stärkt und dadurch zu höherer Motivation beiträgt. Der transformationale Führungsstil steht dem charismatischen Führungsstil und dem oben beschriebenen Charisma sehr nahe.<sup>33</sup>

### Mehrdimensionale Typologien von Führungsstilen

Die eindimensionalen Typen von Führungsstilen haben sich in der Praxis meist als nicht ausreichend erwiesen, weil sie zu stark einschränkend sind.<sup>34</sup> Alleinfalls in einigen eng umgrenzten Bereichen können sie sinnvoll einsetzbar sein. Dies gilt allerdings weniger für die Unterscheidung des transaktionalen und transformationalen Führungsstils, weil diese Unterscheidung eher grundsätzlich ist und die Betrachtung des Führungsverhaltens auf verschiedenen Dimensionen zulässt.

Auch aufgrund von Kritik an vielen eindimensionalen Führungsstilmodellen sind daher zahlreiche zwei- und mehrdimensionale Führungsstilmodelle entwickelt worden.

Eine erste Typologie dieser Art kann als Erweiterung der oben beschriebenen, auf Max Weber zurückgehenden Typologie angesehen werden. Dies ist die Führungsstiltypologie von Wunderer.<sup>35</sup> Sie erweitert diese um partizipative Elemente. Dabei werden der Grad der zwischenmenschlichen Qualität der Führung wie Vertrauen und Unterstützung (Teilnahme) einerseits, und die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen und damit die Machtdimension der Führung (Teilhabe) andererseits, unterschieden. Damit ist dieses Modell als ein zweidimensionales Führungsstilmodell (Teilnahme und Teilhabe) zu betrachten. Das Modell unterscheidet im Wesentlichen sechs Führungsstile, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind.



<sup>33</sup> Vgl. Northhouse (2004), S. 170-171.

<sup>34</sup> Vgl. Berthel / Becker (2007), S. 115-116.

<sup>35</sup> Vgl. Weibler (2001), S. 288.



Der autoritäre und der patriarchalische Führungsstil zeichnen sich demnach durch eine geringe Teilnahmemöglichkeit der Mitarbeiter und ebenfalls durch eine geringe Teilhabe<sup>36</sup> aus. Der konsultative Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Meinung der Mitarbeiter vor wichtigen Entscheidungen eingeholt wird. Der kooperative Führungsstil (gelegentlich wird auch vom demokratischen Führungsstil gesprochen)<sup>37</sup> geht noch weiter, indem Lösungsvorschlägen mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden. Hier ist die Teilnahme der Mitarbeiter am Lösungsprozess am höchsten. Beim delegativen Führungsstil werden die Mitarbeiter zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen aufgefordert. Hier ist die Teilnahme wieder geringer, denn Vertrauen, Unterstützung oder Akzeptanz spielen hier eine geringere Rolle, da die Mitarbeiter stärker „für sich“ arbeiten. Aber dadurch, dass die Mitarbeiter stärker die Lösungen erarbeiten, steigt ihr Einfluss, ihre Teilhabe. Der autonome Führungsstil schließlich sieht autonom operierende Mitarbeiter vor, die Probleme nicht nur selbstständig lösen, sondern diese eventuell auch erst formulieren. Die Macht der Mitarbeiter ist daher hier am höchsten, allerdings ist die Teilnahme gering, da Merkmale wie Vertrauen und Akzeptanz hier eine noch geringere Rolle spielen.

In diesem Modell wird also die Teilhabe bzw. Partizipation der Mitarbeiter an sie betreffenden Entscheidungen, an der Bearbeitung von Aufgaben usw. explizit berücksichtigt und von dem zwischenmenschlichen Aspekt unabhängig gesehen.<sup>38</sup> So kann etwa ein patriarchalischer Führungsstil sehr vertrauensvoll und zwischenmenschlich positiv, aber dennoch in geringem Maße partizipativ sein. Die beiden Dimensionen der Teilnahme und der Teilhabe kennzeichnen die Führungsstiltypologie von Wunderrer als ein Modell, das Zwischenmenschlichkeit und Partizipation beachtet, aber nicht die sachliche Orientierung der Führung. Führung enthält aber, wie oben dargestellt, nicht nur eine Personenkomponente, sondern auch eine Sachkomponente.<sup>39</sup> Die Relevanz einer Mitarbeiterkomponente und einer Sach- bzw. Aufgabenkomponente wurde auch durch Fragebogen-Untersuchungen bestätigt. Dabei wurden als zentrale Faktoren des Führungsverhaltens gefunden: „Consideration“ (praktische Besorgtheit,

---

<sup>36</sup> Die Teilhabe wird verstanden als zunehmende Teilhabe der Mitarbeiter an der Macht. Vgl. Weibler (2001), S. 288.

<sup>37</sup> Vgl. von Rosenstiel (2006), S. 367.

<sup>38</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 542-543.

<sup>39</sup> Vgl. Nieder (2009), S. 332.

Mitarbeiterorientierung) und „Initiating Structure“ (Aufgaben- und Leistungsorientierung).<sup>40</sup>

Ein Führungsstilmodell, das ebenfalls zweidimensional ist, berücksichtigt beide Komponenten: das Managerial-Grid-Modell.<sup>41</sup> Es beruht auf zwei Achsen: Der Sachorientierung (oder Aufgabenorientierung) und der Mitarbeiterorientierung. Die Dimension der Mitarbeiterorientierung bezieht sich auf den Grad der Unterstützung, Wertschätzung der Mitarbeiter und des gegenseitigen Vertrauens, aber sie beinhaltet auch die „Macht“ der Mitarbeiter. Eine Unterscheidung in die sozialen und affektiven Komponenten und die Machtkomponente wie bei dem Modell von Wunderer wird hier also nicht gemacht. Die Dimension der Sachorientierung bezieht sich darauf, wie wichtig die Herstellung der Bedingungen zur Erledigung der Aufgaben genommen wird.

Jede der beiden Dimensionen ist in neun Abstufungen unterteilt. Verschiedene Führungsstile lassen sich nun durch unterschiedliche Ausprägungen auf diesen beiden Dimensionen darstellen, so dass sich theoretisch 81 verschiedene Führungsstile ergeben. In der Praxis werden aber selten mehr als die in der Abbildung dargestellten fünf Führungsstile unterschieden.

Der (1,1) Führungsstil zeichnet sich durch geringe Sachorientierung und geringe Mitarbeiterorientierung aus. Die Führungskraft engagiert sich hier gerade soweit wie möglich, dass die erforderliche Arbeit erledigt wird. Dieser Führungsstil geht oftmals mit strukturellen Rahmenbedingungen einher, die das Verhalten bereits zum Teil festlegen, aber sie hat auch Parallelen zum sogenannten Laissez-faire-Führungsstil.<sup>42</sup> Der (9,1) Führungsstil entspricht am ehesten einem autoritären Führungsstil; hier zählt in erster Linie die Sachebene, aber die Mitarbeiterorientierung ist gering. Der umgekehrte Führungsstil ist der (1,9) Führungsstil. Hier wird sehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter geachtet, die Sachkomponente wird nur soweit als nötig einbezogen. Der (9,9) Führungsstil stellt demgegenüber das Maximum aus Aufgabenorientierung und Sachorientierung dar. Aufbauend auf einer vertrauensvollen, respektvollen Beziehung wird eine hohe Mitarbeitermotivation aufgebaut, so dass auch die Leistung hoch ist. Der der Praxis am ehesten nahekommende Führungsstil

---

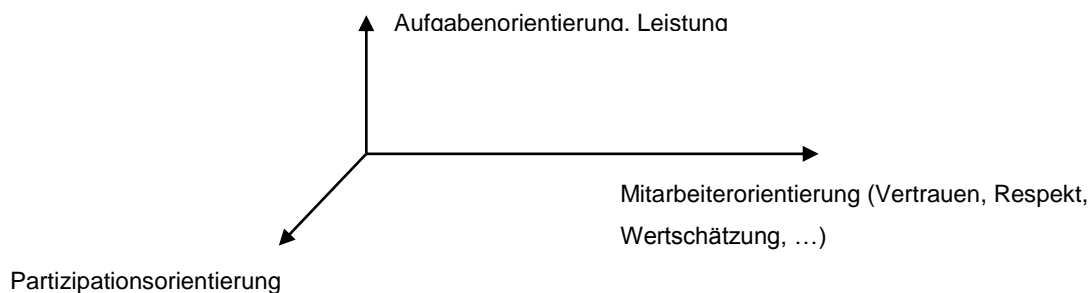
<sup>40</sup> Vgl. Rosenstiel / Regnet / Domsch (2003), S. 13.

<sup>41</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 540-542.

<sup>42</sup> Vgl. Northhouse (2004), S. 175.

ist der (5,5) Führungsstil, der sich durch ein mittleres Maß sowohl an Mitarbeiterorientierung als auch Aufgabenorientierung auszeichnet.<sup>43</sup>

Das Managerial Grid Modell wird allerdings als zu vage und spekulativ kritisiert.<sup>44</sup> Im deutschsprachigen Raum hat man außerdem noch eine dritte Dimension gefunden, die Partizipation. Diese wurde ja im Kern auch bereits im Modell von Wunderer als „Teilhabe“ vom zwischenmenschlichen Aspekt (Wertschätzung, Respekt, Vertrauen = „Teilnahme“) unterschieden. Dadurch ergibt sich ein dreidimensionales Führungsmodell.<sup>45</sup>



Da alle drei Dimensionen positiv sind, wäre zu vermuten, dass ein Führungsstil dann optimal ist, wenn er alle drei Dimensionen maximiert. In ähnlichem Sinne ist auch das Managerial Grid Modell herangezogen worden, um einen (9,9) Führungsstil als erstrebenswert zu vermitteln und z.B. in Managerseminaren zu vermitteln. Der Nutzen solcher Ansätze konnte allerdings nicht aufgezeigt werden.<sup>46</sup>

## Kritik an den Führungsstilmodellen und Weiterentwicklungen

Ein wesentlicher Kritikpunkt an vielen der dargestellten Führungsstilmodelle liegt darin, dass der jeweiligen Situation meist zu wenig Beachtung geschenkt wird. Es gibt nicht „den besten“ Führungsstil, sondern je nach Situation müssen Anforderungen in jeweils anderer Weise umgesetzt werden.<sup>47</sup> In Projektsituationen können partizipative Führungsstile angemessener sein, wenn vorrangig Routineaufgaben zu erledigen sind, werden eher autoritäre Führungsstile anzutreffen.

<sup>43</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 541.

<sup>44</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 542.

<sup>45</sup> Vgl. Rosenstiel / Regnet / Domsch (2003), S. 14.

<sup>46</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 542.

<sup>47</sup> Vgl. Nieder (2009), S. 339, vgl. von Rosenstiel (2009), S. 15.

Daraus folgt, dass ein und dieselbe Person in unterschiedlichen Kontexten eine unterschiedlich gute Führungspersönlichkeit sein kann oder jeweils gefordertes Führungsverhalten erlernen muss. Führung umfasst, wie bereits oben beschrieben, nicht nur den Führenden und die Geführten, sondern auch die gesamte Situation wie die Aufgaben und den situationalen Kontext. Daraus folgt, dass man zunächst eine Situation genauer analysieren und beschreiben muss, bevor man unterschiedliche Führungsstile für diese Situation bewerten kann.

Ein weiterer Kritikpunkt setzt an der Annahme an, dass man Führungsverhalten entsprechend gestalten müsse, dann werde sich Erfolg einstellen. Diese Sichtweise wird inzwischen als zu „mechanisch“ angesehen. Diese Kritik führte zum Gedanken der „symbolischen Führung“: Geführt wird nicht nur über Handlungen und Interaktionen, sondern auch über Symbolik. Wenn eine Information per Rund-Email oder bei einer Mitarbeiterversammlung bekannt gemacht wird, wenn eine Projektbesprechung am Montagmorgen (oder am Freitagnachmittag) angesetzt wird, oder wenn der Vorgesetzte für die Überstunden machenden Mitarbeiter einen Imbiss besorgt, dann ist dies nicht nur ein Sachverhalt, sondern es hat auch Symbolcharakter. Derartige Verhaltensrituale signalisieren den Mitarbeitern etwas.<sup>48</sup> Über dieses symbolische Verhalten findet also ebenfalls Beeinflussung von Mitarbeitern und somit Führung statt. Allerdings sind die Wirkungen symbolischen Verhaltens nicht genau vorhersehbar.<sup>49</sup> Außerdem sollte symbolisches Verhalten eines einzelnen Vorgesetzten mit der Kultur des gesamten Unternehmens übereinstimmen, ansonsten werden die Mitarbeiter die Symbolik nicht wahrnehmen oder sie missdeuten.

Ein dritter Kritikpunkt vieler Typologien von Führungsstilen setzt an dem Punkt an, dass oftmals nur wenige oder nur vage Konsequenzen für einzusetzende Führungsinstrumente daraus folgen. Führungsinstrumente sind Verfahren zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens. Auf organisatorischer Ebene sind Zielsetzungen und Zielvereinbarungen, Stellenbeschreibungen oder auch Regeln zur Konfliktbehandlung zu nennen. Auf personeller Ebene sind die wichtigsten Führungsinstrumente das Mitarbeitergespräch, die Dokumentation von Verhalten und Leistung und die Leistungsbeurteilung.<sup>50</sup> Auch die gerade erwähnte symbolische Führung kann als Füh-

---

<sup>48</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 544-545, vgl. von Rosenstiel (2009), S. 20-21.

<sup>49</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 546.

<sup>50</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 552-553.

rungsinstrument verstanden werden. Aber welche Konsequenzen die verschiedenen Führungsstile für den Einsatz dieser Instrumente haben, ist weniger klar.

## Literatur

Berthel, J., Becker, F. (2007): Personalmanagement. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Drumm, H.J. (2008): Personalwirtschaft. 5. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Nieder, P. (2009): Mitarbeiterführung. In Nieder, P. / Michalk, S. (Hrsg): Modernes Personalmanagement. S. 331-350. Weinheim: Verlag Wiley-VCH..

Northhouse, P.G. (2004): Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Olfert, K. (2008): Personalmanagement. 13. Aufl. Ludwigshafen: Kiehl Verlag.

Padilla, A. (2013): Leadership. Leaders, Followers, Environments. New York: Wiley.

Regnet, E. (2009): Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg): Führung von Mitarbeitern. 6. Aufl. S. 51-66. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Von Rosenstiel, L. (2006): Führung. In Schuler, H. (Hrsg): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage. S. 353-384. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Von Rosenstiel, L. (2009): Grundlagen der Führung. In von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg): Führung von Mitarbeitern. 6. Aufl. S. 3-25. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weibler, J. (2001): Personalführung. München: Verlag Vahlen.

Wunderer, R. (2009): Führung des Chefs. In von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg): Führung von Mitarbeitern. 6. Aufl. S. 293-314. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.