

2. Entwicklung der Fragestellung

Nach der theoretischen Diskussion in Kapitel 1 sollen im folgenden die aus den bisherigen Studien zu subjektiven Führungstheorien gewonnenen Erkenntnisse dargestellt werden, um daraus offene inhaltliche Fragen für und notwendige methodische Anforderungen an eine empirische Untersuchung subjektiver Führungstheorien abzuleiten. Wie bereits angesprochen, gibt es erst relativ wenige Untersuchungen, die sich explizit mit der Erforschung subjektiver Führungstheorien beschäftigt haben (vgl. Abschnitt 1.3.2). Die vielfältigen Verbindungen, die das Konstrukt innerhalb der kognitiven Führungs- und Organisationsforschung aufweist, machen es daher nötig und möglich, auch solche Untersuchungen einzubeziehen, die sich mit verwandten Konzepten (z.B. impliziten Führungstheorien, subjektive Organisationstheorien) oder Teilbereichen subjektiver Führungstheorien (z.B. Menschenbilder) beschäftigen. Vor diesem Hintergrund läßt sich die vorhandene empirische Basis recht gut in drei Gruppen von Studien einteilen. In Abschnitt 2.1 wird zunächst auf Befunde zu wahr- und angenommenen *Ursachen* und *Wirkungen von Führung* eingegangen. Daran anschließend werden die Ergebnisse zu subjektiven Theorien von Führerschaft (vgl. Abschnitt 1.3.2) berichtet, d.h. welche *Eigenschaften* und *Merkmale* einem *Führer* (im Vergleich zu einem „Nicht-Führer“) im Alltag zugeschrieben werden. Schließlich wird auf Studien eingegangen, die sich aus einer dynamisch-prozeßbezogenen Sicht mit Führung beschäftigt haben (vgl. Abschnitt 1.2.2) und den Fokus auf die Frage legen, was die *Tätigkeit Führung* aus Sicht von Führungskräften ausmacht.

2.1 Befunde zu Alltagsannahmen über Ursachen und Wirkungen von Führung

Ursachen- und Wirkungszuschreibungen im Rahmen von Führungsprozessen sind seit den Arbeiten von Calder (1977) und Green & Mitchell (1979) zentrale Foki attributionstheoretischer Führungsmodelle. In Anlehnung an Staehle (1994) lassen sich anhand von Subjekt und Objekt der Kausalattribution (jeweils entweder Führungskraft oder Geführter) vier Forschungsrichtungen unterscheiden (vgl. Tabelle 4).

Objekt	Führer	Geführter
Führer	1. Attribution des eigenen Führungsverhaltens	2. Führung als attribuierte Eigenschaft
Geführter	3. Führung als Attributionsreaktion	4. Attribution des eigenen Geführtenverhaltens

Wie Staehele (1994) deutlich macht, wurde die Forschung überwiegend von den Quadranten 2 und 3 dominiert: Die eine Forschungsrichtung thematisiert Attributionen, die Untergebene bezüglich des Verhaltens ihrer Vorgesetzten vornehmen (vgl. Abschnitt 2.2), während die andere sich auf Attributionen des Vorgesetzten über das Verhalten seiner Mitarbeiter konzentriert (Mitchell, 1995). Im letzteren Fall geht es also um die Frage, wie die Kausalzuschreibungen von Vorgesetzten über das Verhalten ihrer Mitarbeiter ihr Führungsverhalten beeinflussen können. Die Forschergruppe um Terence Mitchell (vgl. Mitchell, Larson & Green, 1977; Green & Mitchell, 1979; Mitchell & Wood, 1980) hat hierzu eine Vielzahl von empirischen Befunden vorgelegt (zusammenfassend Mitchell, 1995; Neuberger, 1994; zu methodischen Problemen vgl. Schettgen, 1991), die darauf hinweisen, daß

- Attributionen von Führungskräften vor allem bei neuem, inkonsistentem oder auffallendem Mitarbeiterverhalten (z.B. schlechte Leistungen) zu erwarten sind.
- die Beurteilung von Vorgesetzten eher von Konsistenz- und Distinktheits- (Verhalten zu unterschiedlichen Zeitpunkten bzw. in verschiedenen Kontexten) als Konsensusinformationen (Verhalten verschiedener Personen) beeinflusst werden.
- Führungskräfte eher zu personalen, Mitarbeiter zu situativen Attributionen von Mißerfolgen neigen (fundamentaler Attributionsfehler).
- Führungskräfte bereitwillig die Verantwortung für Erfolge, nicht aber für Mißerfolge der Mitarbeiter übernehmen (selbstbestätigende Attributionen).
- je größer die psychologische Nähe, desto mehr nähert sich die Perspektive des Beobachters (Führungskraft) der des Handelnden (Mitarbeiter) an, so daß sich auch ihre Ursachenzuschreibungen gleichen.
- bestimmte Merkmale des Mitarbeiters Auslöser für gerichtete Ursachenzuschreibungen sind (z.B. werden Erfolge von Mitarbeiterinnen häufiger external attribuiert als die ihrer männlichen Kollegen).

- erwartungskonformes Mitarbeiterverhalten von Führungskräften internal, abweichendes external (d.h. auf veränderte Bedingungen) attribuiert wird.
- Vorgesetzte, die selbst im Arbeitsbereich des Mitarbeiters gearbeitet haben, niedrige Leistungen häufiger auf inadäquate Arbeitsbedingungen zurückführen als solche, denen diese Erfahrungen fehlen (Rollenübernahme).

Während die genannten Befunde ein konsistentes Bild typischer Verzerrungen und Urteilstendenzen in der Kausalattribution von Mitarbeiterverhalten deutlich machen, weisen Mitchell (1995) und Schettgen (1991) einschränkend darauf hin, daß Attributionen in ihrer Bedeutung für das Führungsverhalten nur einen Teil des Gesamtbildes ausmachen. In weiteren Studien wurde deutlich, daß interpersonale (z.B. impression management der Mitarbeiter), aufgaben- (z.B. Bedeutung der Ergebnisse) und kontextbezogene (z.B. Interdependenz, Rolle der Untergebenen in der Gruppe) sowie situationale Faktoren (z.B. Kosten-Nutzen-Überlegungen) eine wichtige Rolle in der Auslösung der Vorgesetzten-Reaktion spielten.

Angesichts der Vielzahl von Studien über fremdbezogene Attributionen von Führungskräften (d.h. auf den Mitarbeiter) überrascht das weitgehende Fehlen von empirischen Befunden, welche Ursachen Führungskräfte ihrem eigenem (Führungs-) Verhalten zuschreiben. Ausgehend vom Konzept des als Persönlichkeitsmerkmal angenommenen locus of control fanden Mitchell, Smyser und Weed (1975) in einer der wenigen Studien, daß intern kontrollierte Führungskräfte ihre Macht eher auf Überzeugungen und Belohnungen gründen sowie einen mitarbeiterorientierten Führungsstil praktizieren, während extern kontrollierte Führer mehr Zwangsmaßnahmen ergreifen und einem eher aufgabenorientierten Führungsstil zuneigen (vgl. aber die Abschnitte 1.1.1 und 1.1.2 zur Problematik der Vorhersage von Führungsverhalten durch Persönlichkeitsmerkmale). Konst, Vonk und Van der Vlist (1999) interessierten sich weniger für die Auswirkungen eines relativ stabilen Attributionsstils, sondern vielmehr für Faktoren, die die Zuschreibung von Ursachen und Konsequenzen spezifisch beeinflussen. Dabei fanden sie, daß die Tatsache, daß jemand eine Führungsposition einnimmt, es wahrscheinlicher macht, daß andere Personen Kausalattributionen über sein Verhalten anstellen: „behavior of leaders, both positive and negative, induced more causal attributions than behavior of subordinates“ (Konst et al., 1999, S. 268). Während sich dieser Effekt für Konsequenzinferenzen nicht fand,

konnte hier wiederum gezeigt werden, daß die Betrachtung von Verhalten von Führungskräften eher umweltbezogene (im Gegensatz zu auf die eigene Person bezogenen) Zuschreibungen auslöste, d.h. Führungskräfte werden (im Unterschied zu Mitarbeitern) als Personen gesehen, die ihre Umgebung beeinflussen. Umgekehrt waren die Kausalzuschreibungen sowohl für Führungs- als auch Mitarbeiterverhalten eher dispositional (d.h. die Ursachen für das Verhalten werden in der Person selbst gesehen). Zuschreibungen, die sowohl die Person als auch die Umwelt einbezogen, kamen hingegen sowohl für Kausal- als auch Konsequenzinferenzen nur relativ selten vor. Insgesamt wurden von den Befragten (Führungskräfte und Mitarbeiter einer halbstaatlichen Wasserversorgungsgesellschaft) mehr spontane Kausal- als Folgezuschreibungen vorgenommen (42% gegenüber 32% aller Aussagen), wobei Mitarbeiter durchschnittlich mehr Inferenzen über Gründe und Ursachen anstellen, was die Autoren als Hinweis darauf nehmen, daß Mitarbeiter stärker motiviert sind, ihre Umgebung durch Beachtung des Verhaltens von anderen zu kontrollieren und vorherzusagen. Insbesondere die Ergebnisse zu wahrgenommenen Konsequenzen von Führung sind interessant, da dieses Thema in der Forschung bisher praktisch gar nicht beachtet wurde. Die Häufigkeit der spontanen Äußerungen in dieser Richtung (immerhin 32%) wird von den Autoren als Hinweis dafür gewertet, daß diesem Aspekt zukünftig mehr Aufmerksamkeit gezollt werden sollte. Eher indirekte Hinweise, die diesen Befund unterstützen, liefern die Studie von Weber (1991) sowie eine Untersuchungsserie von Meindl et al. (1985). In seiner Untersuchung zu subjektiven Theorien von Unternehmenserfolg fand Weber (1991), daß als Ursachen für Unternehmenserfolg managementbezogene Konzepte am häufigsten genannt wurden. Trennt man diese Kategorie in klassische Managementaufgaben und Mitarbeiterführung (was nur begrenzt möglich ist, da die Befragten teilweise Führung als Aspekt von Management nannten), so findet sich „Führung“ (zusammen mit „Planung“ und „Mitarbeiter“) immerhin noch als dritthäufigst genannte Kategorie. Auch hier offenbart sich die Tendenz, der personalen Führung eine wichtige Rolle bei der Erklärung von organisationalen Phänomenen zuzuschreiben. Eine etwas genauere Betrachtung dieses Zusammenhangs liefert eine Serie von aufeinander aufbauenden Untersuchungen von Meindl et al. (1985). Ausgehend von den Überlegungen von Pfeffer (1977) (vgl. Abschnitt 1.1.2) untersuchten die Autoren in jeweils drei dokumentenanalytischen und experimentellen Studien, inwieweit eine „romantische“ Alltagskonzeption von Führung („heroic, larger-than-life view of leadership“) insbesondere bei

der Erklärung außergewöhnlicher Ereignisse (sehr gute oder sehr schlechte wirtschaftliche Ergebnisse) zum Tragen kommt. Tatsächlich fanden sie Zusammenhänge zwischen Leistungsergebnissen (Betriebsergebnis bzw. allgemeine Wirtschaftslage) und der Häufigkeit des Themas Führung in verschiedenen Medien (Wall Street Journal, Doktorarbeiten, Business Periodicals). In drei Experimenten überprüften sie dann, inwieweit das Ausmaß eines positiven bzw. negativen Ergebnisses mit Führung oder anderen Erklärungskonzepten in Verbindung gebracht wird. Tatsächlich fanden sie auch hier deutliche Beziehungen zwischen der Höhe des (positiven oder negativen) Ergebnisses und der Stärke, mit der Führung für dieses Ergebnis verantwortlich gemacht wird. Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß Führung im Alltag mit gewichtigen (organisationalen) Konsequenzen assoziiert wird. Allerdings stellt dieses Phänomen für die Führungskräfte selbst ein durchaus zweischneidiges Schwert dar: „not only does it imply giving credit for positive outcomes, but it also entails laying blame for negative ones“ (Meindl et al., 1985, S. 96). In eine ähnliche Richtung weist auch die Untersuchung von Schieffer (1998), der in Interviews Top-Führungskräfte, interne und externe Personalentwickler und Top-Executive Search Berater zur ihrem Verständnis von Führung, der Persönlichkeitsstruktur, Einflüssen und Wirkungen erfolgreicher oberster Führungskräfte befragte. Während Schieffer seine Ergebnisse als faktische Erkenntnisse zur Führungspersönlichkeit interpretiert, stellt diese Studie – obwohl eigentlich nicht darauf angelegt – eine der umfassendsten Untersuchungen zum Alltagsverständnis von Führung dar. Als prägende Antezedenzen für die Entwicklung von Führungskräften wurden insbesondere die Aspekte Krisen, Leiden, schwierige Situationen, Personen (Vorgesetzte als Mentoren), Summe der Erfahrungen (statt einzelner prägender Ereignisse) und Glück genannt. Generell wurde eine angeborene „Neigung zu führen“ gepaart mit Einflüssen aus Kindheit und Erziehung als zentrale Grundlagen für die Führungspersönlichkeit angesehen. Obersten Führungskräften wurde – ähnlich wie in den vorgenannten Studien – ein hohes Wirkungspotential zugeschrieben, daß sich in einer Prägung des obersten Führungskreises, der Mitarbeiter (Auseinandersetzen mit Schlüsselpersonen, Förderung von Führungsnachwuchs, Vorbildfunktion) und der Unternehmenskultur (fehlerfreundliches Klima, Vision) sowie die Initiierung eines kontinuierlichen Transformationsprozesses zeigen soll.

2.2 Befunde zu subjektiven Theorien von Führerschaft

Ausgangspunkt dieser Forschungsrichtung, die in Tabelle 4 im Quadranten 2 angesiedelt ist, sind die Überlegungen Calders (1977), für den Führung ein Merkmal darstellt, das nicht unabhängig von den Geführten, sondern nur in deren Wahrnehmung existiert. Auf der Grundlage von Verhaltensbeobachtungen - oder indem aufgrund von Verhaltenswirkungen auf das Verhalten geschlossen wird - schreiben Menschen anderen Personen Führereigenschaften zu (Staehe, 1994). Führung wird insoweit als Ausdruck des fundamentalen Attributionsfehlers verstanden (vgl. Abschnitt 2.1: Beobachter neigen zu internalen Attributionen). Wesentliche Grundlage der Attribution sind die Erwartungen des Geführten an den Führer, d.h. seine implizite Führungstheorie. Calder analysiert die Zuschreibung von Führung in seinem Modell als vierphasige Informationsverarbeitungssequenz (Wahrnehmung, Akzeptanz evidenter Verhaltensweisen, Informationseinschätzung, Attributionsfehler), wobei einerseits seine Argumentation nicht unhinterfragt geblieben ist (vgl. Schettgen, 1991) und andererseits eine stützende empirische Basis bis heute fehlt. Calders Ansatz ist von Lord und seinen Mitarbeitern (vgl. Abschnitt 1.3.2) dahingehend ergänzt worden, daß Geführte eine Person dann als Führer klassifizieren (leadership categorization theory), wenn sie im Zuge eines Vergleichs wesentliche Merkmale eines Führungsprototyps aufweist. Angelehnt an die Ideen von Rosch formulieren Lord, Foti & Philips (1982) ein Modell, welches drei Ebenen der Führungskategorisierung annimmt (Führer vs. Nicht-Führer auf übergeordneter Ebene; verschiedene Typen von Führern: militärisch, religiös, politisch, Wirtschaft, etc. auf basaler Ebene; verschiedene Personentypen von Führern auf untergeordneter Ebene). Zur Testung des Modells ließen Lord, Foti und De Vader (1984) Probanden Attribute zu elf Typen von Führern bzw. Nicht-Führern der basalen Ebene nennen, die später im Hinblick auf ihre Prototypizität (für einen Führer bzw. Nicht-Führer) eingeschätzt wurden. Die Ergebnisse zeigen, daß die erhaltene Führer-Kategorie eher durch eine (von der Theorie postulierte) Familienähnlichkeits- als eine Struktur kritischer Merkmale erklärt werden kann (d.h. die Kategorien werden durch Gruppen von Variablen definiert, die den Prototyp beinhalten, nicht aber durch eine klares Set kritischer Merkmale). Prototypische Merkmale, die gleichzeitig eine hohe Familienähnlichkeit aufweisen (d.h. zu vielen der basalen Führertypen genannt wurden) waren z.B. „intelligent“, „ehrlich“, „verständnisvoll“, „verbal ausdrucksstark“, „entschlossen“, „entscheidungsfreudig“ und „bestimmt“. Die Autoren kommen zum Fazit: „Leadership is a clearly well defined

category; however, the contrasting category, nonleader, is not quite so well defined. That is, subjects may not have had a clear idea of the attributes common to non-leaders“ (Lord et al., 1984, S. 358).

Während bei Lord et al. (1984) Studenten befragt wurden, berichten Sims und Lorenzi (1992) über die Ergebnisse einer Studie, in der Führungskräfte zu (proto)typischen Merkmalen eines gute bzw. schlechte Ergebnisse liefernden Managers befragt wurden. Die Ergebnisse zu Häufigkeiten der Konzepte sind in Tabelle 5 wiedergegeben, wobei zu beachten ist, daß nur solche Attribute berichtet wurden, die von mindestens 25% der Befragten genannt wurden (die mit einem Sternchen gekennzeichneten Aussagen bezeichnen Merkmale, die sowohl für den positiven als auch den negativen Prototyp häufig genannt wurden). Auffällig an den Ergebnissen ist, daß im Unterschied zu Lord et al. neben Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. „introverted“), auch Motive (z.B. „willing to take responsibility“), Fähigkeiten/Fertigkeiten (z.B. „intelligent/knowledgeable“) und Führungstätigkeiten (z.B. „good at training and developing subordinates“) als Attribute genannt werden. Andererseits zeigt sich, daß eine große Menge von Attributen für beide Prototypen genannt werden, die offensichtlich eher unterschiedliche Seiten des gleichen Phänomens darstellen bzw. eine hohe Familienähnlichkeit aufweisen (vgl. Lord, Foti & De Vader, 1984).

Tabelle 5: Prototypische Merkmale herausragender und schwacher Manager (Sims & Lorenzi, 1992, S. 238f.)

Excellent Manager	Freq.	%	Poor Manager	Freq.	%
Motivates others*	12	60	Poor communicator*	12	60
Goal oriented*	12		Lacks sensitivity toward people*	11	55
Good social skills*	11		Poor leader*	11	
Has sensitivity toward people	11		Lacks motivation*	10	50
Intelligent/knowledgeable	11		Closed-minded to new ideas*	9	
Good communicator*	11	55	Not goal oriented*	9	
Makes use of participative management techniques	11		Unpleasant disposition	9	45
Works well with others	11		Uses unorthodox management techniques	9	
Good at training and developing subordinates*	11		Good technical skills	9	
Good decision maker*	10	50	Employs an autocratic management style*	9	
Good planner*	9		Lacks punctuality*	8	
Good leader*	9		Lacks confidence*	8	40
Fair in dealings with subordinates*	9	45	Poor problem solver*	8	
Gives good feedback to subordinates*	9		Poor delegator of responsibility*	8	
Good problem solver*	9		Introverted	7	
Confident*	9		Noncreative	7	
Hardworking	8		Not willing to learn*	7	
Willing to take responsibility	8		Ego problems	7	
Motivated to excel*	8		Selfish*	7	35
High moral character	8		Fails to train or develop subordinates*	7	
High work standards*	8	40	Poor decision maker*	7	
Well respected by other employees	8		Not dependable	7	
Knows how to handle people	8		Fails to give feedback to subordinates	6	30
Is a clear thinker	8		Poor organizer*	6	
Not selfish*	8		Poor social skills	6	
Loyal to the organization*	7		Unable to motivate others*	6	
Open to alternatives of others	7		Shows favoritism in managing subordinates (non-objective)*	6	
Good delegator	7		Poor listener*	5	
Gives subordinates freedom	7		Low work standards*	5	
Sense of humor	7	35	Not around when needed	5	
Good organizer*	7		Poor planner*	5	25
Has a sense of organizational reality	7		Lacks loyalty to the organization*	5	
Open to new ideas*	7		Doesn't consider future ramifications of actions	5	
Very punctual*	7		Fails to keep supervisor informed	5	
Thorough in work	6		Makes excuses for failure	5	
Assertive with subordinates	6				
Honest	6	30			
Attuned to other's needs	6				
Gutsy	6				
Good negotiator	6				
Good listener*	5				
Willing to learn*	5				
Reprimands at proper time	5				
Self-starter	5				

Eingewandt werden muß gegen beide Studien, daß die verschiedenen Attribute unverbunden nebeneinander stehen, ohne daß versucht worden wäre, allgemeinere Inhaltskategorien zu bilden. Gleichzeitig bleiben viele der Konzepte abstrakt und unscharf (z.B. „unpleasant disposition“ bei Sims & Lorenzi, 1992; „strong character“ bei Lord et al., 1984;), daß ihre genaue Bedeutung (im Sinne einer subjektiven Definition; vgl. Abschnitt 1.2.3) unklar bleibt. Die bereits erwähnte Untersuchung von Schieffer (1998) (vgl. Abschnitt 2.1) liefert dagegen einen umfassenden, zu wenigen Kategorien zusammengefaßten Katalog angenommener Charakteristika erfolgreicher Führungskräfte: entwicklungsbezogene Merkmale (z.B. starke, reife Persönlichkeit; Charakter), Temperament (z.B. Dynamik; Aktivität/Energie), interpersonale Orientierung (z.B. Glaubwürdigkeit/ Integrität; Akzeptanz/Vertrauen), Bedürfnisse/Motive (z.B. Unbedingtheit, eigene Ziele zu erreichen), kognitive Fähigkeiten (z.B. Intelligenz; analytische Fähigkeiten) und Unternehmensorientierung (z.B. Identifikation mit Unternehmen; Zukunfts- und Zielorientierung). Als besondere Defizite für Führungskräfte wurden folgende Eigenschaften hervorgehoben: mangelnde Bereitschaft zu Entwicklung und Veränderung, Egozentriertheit, Macht- und Statussymbolik, Distanz und mangelnde Kommunikationsfähigkeit. Positiv ist zu beurteilen, daß die einzelnen Merkmale im Unterschied zu den Studien von Lord et al. (1984) und Sims und Lorenzi (1992) in ihren Bedeutungen für die Befragten relativ klar erläutert werden.

Die Untersuchungen von Yorges, Weiss und Strickland (1990) sowie Emrich (1999) geben schließlich Hinweise auf Kontextmerkmale, die eine Zuschreibung von Führerschaft begünstigen. Yorges et al. (1990) konnten vor dem Hintergrund der Theorien zur charismatischen Führung (vgl. Abschnitt 1.1.1) zeigen, daß die Bereitschaft, persönliche Nachteile und Schwierigkeiten zu erdulden, um eigene Überzeugungen durchzusetzen (Selbstaufopferung), auf Seiten der Beobachter Wahrnehmungen von Charisma und internale Attributionen des Verhaltens begünstigte, was sich wiederum in einem größeren Einfluß auf das Verhalten der Geführten niederschlug. Insoweit fungieren (für die Verwirklichung eigener Überzeugungen bewußt in Kauf genommene) negative persönliche Konsequenzen offensichtlich als Auslöser für die Wahrnehmung von Führungsqualitäten. Vor diesem Hintergrund könnten auch die Ergebnisse von Emrich (1999) verstanden werden, die berichtet, daß (dieselbe) Person bei Beobachtern eine stärkere Wahrnehmung von Führungsqualitäten auslöste, wenn die ihr unterstellte Gruppe problembelastet war (im Vergleich zu einer ruhigen Gruppe):

„They described this person more favorably as a leader and falsely recognized him as having performed more leadership-consistent and fewer leadership-irrelevant behaviors in a test of recognition memory“ (Emrich, 1999, S. 991). Die beiden Studien unterstützen die Hypothese, daß ungünstige Umstände (und deren Meisterung) offensichtlich Führerzuschreibungen begünstigt.

2.3 Befunde zu subjektiven Theorien von Führung

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt der Schwerpunkt auf der Frage lag, welche Eigenschaften oder *Merkmale* (der Person oder des Kontexts) eine Zuschreibung von Führerschaft begünstigen, sollen nun Untersuchungen der *dynamisch-prozeß-orientierten* Forschungsrichtung (vgl. Abschnitt 1.2.2) dargestellt werden, die versuchen zu klären, wie sich Führungshandeln und dessen Facetten im Alltagsdenken abbilden. Die von Sims & Lorenzi (1992) berichtete Untersuchung hat ja bereits Hinweise darauf gegeben, daß auch bestimmte Verhaltensweisen als Attribute guten oder schlechten Managements genannt werden und somit für das subjektiv-theoretische Verständnis von Führung offensichtlich von Bedeutung sind.

2.3.1 Teilaspekte subjektiver Führungstheorien

Nicht das subjektive Führungsverständnis im allgemeinen stand im Mittelpunkt des Interesses der Studien, die an dieser Stelle erläutert werden sollen, sondern zwei Teilaspekte, die spezifischen Einfluß auf das Erleben und Verhalten des Führungsverantwortlichen nehmen können, nämlich das Menschenbild der Führungskraft und das Verständnis von Vertrauen in der Beziehung zu den Mitarbeitern.

Das Konzept des *Menschenbilds* (vgl. Abschnitt 1.3.2) besagt im wesentlichen, daß das Denken und Handeln von Führungskräften durch ihre Vorstellungen über bestimmte Stereotypen von Mitarbeitern geprägt bzw. beeinflusst wird. Weinert (1984a) hat sich als einer der ersten bemüht, diese theoretische Annahme einer empirischen Prüfung zu unterziehen. Ausgehend von in der Literatur vorliegenden a priori-Klassifikationen und Ergebnissen einer Interviewbefragung von Managern (vgl. hierzu die Kritik von Frei, 1985; Weber, 1991) wurde ein Fragebogen entworfen, der in seiner Endform 135 Aussagen enthielt, die Annahmen von Führungskräften über die Natur des Menschen in der Welt der Arbeit widerspiegeln sollen und auf einer siebenstufi-

gen Likertskala beantwortet werden. In zwei Pilotstudien (vgl. Weinert, 1984b) mit Managern unterer Ebenen ließen sich mittels Faktorenanalyse zwölf (von Weinert als implizite Theorien über den arbeitenden Menschen bezeichnete) Faktoren extrahieren (z.B. „Der Mensch als passives und unselbständiges Wesen“, „Der nach Führung suchende Mensch“). Da Weinert davon ausgeht, daß Führungskräfte im Hinblick auf ihre Annahmen über die Natur des Menschen nicht nur einer einzigen dieser zwölf Dimensionen zuzurechnen sind, wurden aufgrund der Dimensionsscores der Befragten clusteranalytisch sieben charakteristische Typen von Führungskräften bestimmt (vgl. Weinert, 1995). In einer neueren Studie von Weinert und Langer (1995) mit 296 mittleren und höheren Führungskräften eines Energiekonzerns fanden sich (bei aber nur geringen Interitemkorrelationen von meistens unter $r = .30$) acht interpretierbare Faktoren (von 56 mit einem Eigenwert größer 1,0), die starke Parallelen zu denen der Pilotuntersuchung aufweisen, allerdings nicht vollständig identisch sind. Von den ursprünglich 179 Items (offensichtlich wurde das Instrument gegenüber der Pilotuntersuchung verändert) verblieben nach einer Reliabilitätsanalyse noch 103, die acht (an den erhaltenen Faktoren orientierten) Skalen zugeordnet wurden. Eine Clusteranalyse erbrachte diesmal fünf Haupt- (unprofilert, tendenziell negativ, realistisch-positiv, sowohl-als-auch, idealistisch) und vier Resttypen (desillusioniert-materialistisch, wohlwollender Macher, introvertierter Technokrat, autoritärer Macher) von Führungskräften. Sowohl Weinert (1995) selbst als auch andere Autoren (Frei, 1985; Weber, 1991) weisen allerdings auf nicht zu vernachlässigende methodische und konzeptionelle Probleme der Studien hin (Vermischung von Menschenbildtaxonomien zu wissenschaftlichen Theorien mit solchen von Führungskräften; Nutzung einer Faktorenanalyse zur Entwicklung der Menschenbilder), so daß die genannten Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren sind.

Während Weinert sich auf eine standardisierte Fragebogenuntersuchung stützte, bemühten sich Bögel und Rosenstiel (1993) in ihrer Studie, verschiedene Stichproben von Fach- und Führungskräften mit unterschiedlichen Methoden (Eigenschaftslisten, Brainstorming, Brainwriting, Gruppendiskussion, Fragebogen, qualitative Interviews) zu ihrem Bild vom Menschen allgemein, von Mitarbeitern, Arbeitslosen und Frauen zu befragen. Wichtigstes Fazit dieser Studie sind verschiedene Typen von Vorgesetzten (rigide-funktionalistisch, rigide-humanistisch, funktional-sozial, dynamisch-funktional) mit einer jeweils ähnlichen Einstellung zur Natur des Menschen

und Mitarbeiters, die sich durch bestimmte Kriterien (z.B. Distanz zum Mitarbeiter, Komplexität des Mitarbeiterbildes, Einstellung zu jungen Mitarbeitern) voneinander unterscheiden. Generell gilt aber, daß die kognitive Struktur nicht so einfach ist, daß sich ein positives und ein negatives Menschenbild gegenüberstehen, sondern vielmehr unterschiedliche explizite Vorurteile über den Menschen und implizite Einstellungen zum Mitarbeiter geäußert werden. Die Relevanz der Menschenbilder wird von Bögel und Rosenstiel (1993, S. 272) weniger in einer unmittelbaren, kausalen Beeinflussung von Verhalten, als vielmehr im Sinne einer Moderatorvariablen unter mehreren gesehen, wobei sie auch nicht selten „Apologien“ für das eigene Handeln darstellen (vgl. die rechtfertigende Funktion subjektiver Theorien in Abschnitt 1.2.3).

Im engen Zusammenhang mit Menschenbildern steht die Frage, inwieweit die angenommene Selbständigkeit der Mitarbeiter Einfluß auf Führungsverständnis (und damit das Führungsverhalten) von Vorgesetzten hat (Alioth & Vaassen, 1988). Die Autoren identifizierten auf der Grundlage von Interviews Aussagen, die auf einem Kontinuum angesiedelt werden können, das den Mitarbeitern in sehr geringem („Mitarbeiter wollen im Grunde genommen die Selbständigkeit gar nicht.“) bis zu sehr deutlichem Maße Selbständigkeit zutraut („Die Mitarbeiter sind fähig und bereit, sich selbständig voll für das Unternehmen einzusetzen.“). Nach Ansicht von Alioth und Vaassen (1988, S. 280) entspringen diese Beschreibungen „dabei zum Teil so tief verwurzelten, so selbstverständlich gewordenen Vorstellungen über ihre Mitarbeiter, daß sie kaum noch der bewußten Reflexion zugänglich sind“. Da „gute Führung“ je nachdem, welche Vorstellungen eine Führungskraft über die Selbständigkeit seiner Mitarbeiter hat, etwas völlig Verschiedenartiges bedeuten kann, wird die Bewußtmachung solcher impliziten Überzeugungen unabdingbar, wenn eine Veränderung von Führungsverständnis und -verhalten erreicht werden soll.

In einer Explorationsstudie gingen Petermann, Neubauer und Grünheidt (1992) den Fragen nach, auf welche Weise Vorgesetzte die *Vertrauensbeziehung* zu ihren Mitarbeitern beschreiben, welche Variablen für sie dabei wichtig sind, welche vertrauensfördernden Maßnahmen genannt werden und welches schließlich die Funktionen von Vertrauen sind. Zu diesen Aspekten befragten die Autoren 16 Führungskräfte (aus Versicherungsunternehmen und der Bundeswehr) in durch die Heidelberger Struktur-lege-Technik (Scheele & Groeben, 1984) unterstützten Leitfadenin-

interviews. In den gefundenen subjektiven Theorien kamen wesentlich komplexere und differenziertere Zusammenhänge zum Ausdruck, als es die Forscher vermutet hatten und bislang in empirischen Studien überprüft worden war (Petermann et al., 1992, S. 215). Entsprechend fordern die Autoren in ihrem Fazit eine Zuwendung zum Thema Vertrauen in dyadischen Führer-Geführten-Beziehungen, das sich stärker an den Aspekten orientiert, die Teil der subjektiven Theorien der Interviewpartner sind (z.B. der Zusammenhang zwischen gemeinsamem effizienten Problemlösen und gegenseitigem Vertrauen).

2.3.2 Alltagsverständnis der Führungsaufgabe

Nachdem im vorigen Abschnitt auf die Forschung zu Teilaspekten und –konzepträumen subjektiver Führungstheorien eingegangen wurde, soll jetzt über die Studien berichtet werden, die der Frage nachgegangen sind, was *Führen* (prozeßorientiert-dynamische Perspektive; vgl. Abschnitt 2.2) allgemein im Alltagsdenken bedeutet.

Lord, Foti und De Vader (1984) berichten in diesem Zusammenhang über eine Befragung von Studenten, denen 25 aus zwei Wörtern bestehende Tätigkeiten vorgelegt wurden, die sich im Hinblick auf ihre Prototypizität für Führung (in einer vorherigen Untersuchung festgestellt) unterschieden. Zu den per Computer vorgegebenen Items sollte möglichst schnell auf einer Ratingskala angegeben werden, für wie prototypisch das jeweilige Verhalten für einen Führer gehalten wird. Dabei zeigte sich einerseits die erwartete negative Korrelation zwischen der Einschätzung der Prototypizität und der Reaktionsgeschwindigkeit (d.h. je prototypischer die Tätigkeit, desto schneller wurde geantwortet), was von den Autoren als Stützung der These angesehen wird, daß auf prototypische Items schneller zugegriffen und diese schneller verarbeitet werden können (vgl. Abschnitt 1.2.5). Inhaltlich gesehen ist andererseits von Interesse, welche Tätigkeiten als besonders prototypisch angesehen werden. Die zehn am höchsten eingeschätzten Items waren: (1) „emphasizes goals“, (2) „seeks information“, (3) „coordinates groups“, (4) „provides information“, (5) „proposes solutions“, (6) „specifies problems“, (7) „seeks suggestions“, (8) „makes suggestions“, (9) „integrates information“, (10) „emphasizes deadlines“. Die Tätigkeit von Führungskräften ist also offensichtlich stark mit Problemlösen (5, 6, 7, 8), Informieren (2, 4, 9), Zielvorgabe (1, 10) und dem Koordinieren von Mitarbeitern (3) verbunden.

Während die Studie von Lord et al. (1984) nicht direkt auf die Erforschung der Inhalte und Strukturen subjektiver Führungstheorien angelegt war, ist Neubauer (1982 & 1986) genau dieser Frage nachgegangen und versuchte dabei auch die Faktoren zu identifizieren, die die Aktivierung spezifischer subjektiv-theoretischer Wissensbestände beeinflussen. Ausgangspunkt der ersten Studie (Neubauer, 1982) war die These, daß Führungskräfte zwischen erwartungsgemäßen und nicht-erwartungsgemäßen Mitarbeitern unterscheiden und auf der Grundlage ihrer impliziten Führungstheorie jeweils unterschiedliche Interventionsstrategien wählen. Dieser Zusammenhang zwischen der Erwartung der Führungskraft und seiner Auffassung von geeigneten Strategien wurde von Neubauer in einer Fragebogenstudie untersucht. Der Fragebogen bestand aus einem Katalog von 30 Verhaltensweisen (die das Ergebnis einer Interviewvorstudie mit Vorgesetzten waren), zu denen eingeschätzt werden sollte, wie gut geeignet sie sind, um von einem (erwartungsgemäßen oder nicht-erwartungsgemäßen) Mitarbeiter eine hohe Arbeitsleistung zu erhalten. Das Ergebnis war, daß die befragten Führungskräfte verschiedener größerer Verwaltungen die Eignung von Verhaltensweisen gegenüber „erwartungsgemäßen“ nahezu konträr zu denen gegenüber „nicht-erwartungsgemäßen Mitarbeitern“ beurteilten. Für die implizite Führungstheorie von erwartungsgemäßen Mitarbeitern kommt der Autor zu einer dreifaktoriellen Lösung (die 41% der Varianz erklärt), deren Faktoren als „Zubilligung von Entscheidungsspielräumen“, „verantwortliche Mitwirkung bei Führungsaufgaben“ und „freundschaftliche persönliche Beziehung informeller Art“ interpretiert werden. Ergebnis der Faktorenanalyse für den Fall nicht-erwartungsgemäßer Mitarbeiter war, daß Interventionsstrategien für angemessen befunden wurden, die den Statusunterschied zwischen Führendem und Geführtem betonen, informelle persönliche Kontakte verhindern und die Mitarbeiter auf inferiore Tätigkeiten beschränken. Damit sieht Neubauer es als erwiesen an, daß implizite Persönlichkeitstheorien bei Vorgesetzten existieren und deren Meinung über geeignete Verhaltensweisen gegenüber verschiedenen Mitarbeitern beeinflussen (Neubauer, 1982, S. 8). Als Ergebnis der zweiten Studie (Neubauer, 1986) wurde deutlich, daß Führungskräfte, die eher intern attribuieren, also Mißerfolge und Erfolge sich selbst zuschreiben, stärker zwischen den beiden Gruppen von Mitarbeitern im Hinblick auf ihre Interventionsstrategien trennen und gleichzeitig vermehrt eigene Mitarbeiter als „erwartungsgemäß“ einstufen. Neubauer erklärt diesen Befund damit, daß internal attribuierende Vorgesetzte eher davon ausgehen, ihre Mitarbeiter positiv beeinflussen zu können

(so daß sie sich erwartungsgemäß verhalten) als Vorgesetzte mit geringerer selbstwahrgenommener Effektivität. Weiterhin überprüfte Neubauer den Zusammenhang zwischen impliziten Führungstheorien und verschiedenen individuellen Merkmalen der Vorgesetzten. Diese scheinen die Auswahl von Strategien gegenüber verschiedenen Mitarbeitern zu moderieren (Neubauer, 1986, S. 86): besonders bei erwartungsgemäßen Mitarbeitern finden sich signifikante Zusammenhänge zwischen den die Interventionsstrategien bezeichnenden Faktoren (Zubilligung von Entscheidungsspielraum, Partizipation bei Führungsaufgaben, informelle persönliche Beziehungen) und persönlichen Merkmalen wie Attributionsstil, Stärke der Orientierung an institutionellen Normen und Erfahrung in der Vorgesetztenrolle.

Während Lord et al. (1984) und Neubauer (1982 & 1986) in ihren Studien auf das Instrument des standardisierten Fragebogens zurückgreifen, plädieren andere Forscher (Müller, 1988; Biedermann, 1989 & 1990; Bresnen, 1995; Elke, Neumann & Schuld, 1990) bei der Untersuchung subjektiver Führungstheorien für die Anwendung offenerer Befragungsmethoden, in denen darauf verzichtet wird, nur vom Forscher bestimmte Variablen einzubeziehen (und damit möglicherweise andere relevante zu vernachlässigen). Die grundsätzliche Frage ist also, „inwieweit die per Skalen vorgegebenen und definierten Führungs- und Kommunikationsaspekte mit den von den Führungskräften selber im Kontext ihres Alltagsdenkens herangezogenen Konzepten deckungsreich sind“ (Elke et al., 1990, S. 218).

Müller (1988) beschreibt anhand ausgewählter Passagen von Interviews mit 23 Schweizer Führungskräften grundlegende Themen, die mit positiv und negativ erlebter Führung in Verbindung gebracht werden, und interpretiert diese vor dem Hintergrund einer besonderen deutsch-schweizerischen „Führungswelt“ (die beispielsweise stark durch erste Erfahrungen mit Führung während des allgemeinen Militärdienstes geprägt wird). Als Hauptthemen positiv und negativ erlebter Führung ergeben sich:

- Eine Führungskraft muß einen sichtbaren, selbständigen Standort einnehmen und so einerseits gegenüber den Mitarbeitern ihren Führungsanspruch deutlich machen und sich andererseits nach oben abgrenzen. Sie muß höflich, aber konsequent fordern und sich auch hinter unangenehme Forderungen stellen (und nicht etwa den Weg des geringsten Widerstands gehen oder nur ein „lieber Kerl“

sein). Die Forderungen müssen dabei für die Geführten einen Sinn geben, ein reines Übermitteln von Forderungen wird als Funktionärstum erlebt.

- Besonders negativ wird der persönliche Mißbrauch von entlehnter Autorität erlebt, ebenso wie das Sichtbarmachen und demonstrative Auskosten von Machtunterschieden. „Als Führungskräfte gefragt sind ‚Menschen wie Du und ich‘, die es zwar geschafft haben und auf die man deshalb stolz sein kann, die aber nicht nur fordern, sondern das Geforderte auch selbst leisten können, die den Kontakt zur Basis nicht verlieren und mit allen Ebenen kommunizieren können“ (Müller, 1988, S. 252), d.h. Vorbild sind, Mitarbeiterkontakt und soziale Nähe bewahren.
- Während die Vorgesetzten sehr konkret illustriert werden, bleiben die Mitarbeiter in den Schilderungen der befragten Führungskräfte eher blass. Es wird eher auf die Formung eines Kollektivs von Personen abgehoben. Führen wird dabei auf einer grundsätzlichen Ebene als Bewegen, Bewirken und Verändern (vor allem gegen die als Hindernisse empfundenen eigenen Vorgesetzten und Organisationsstrukturen) beschrieben. Konkreter sehen die Führungskräfte ihre Aufgabe darin, den Mitarbeitern Orientierung, Sinn und Sicherheit zu vermitteln (über Zielvorgaben und deren Kontrolle, aber auch Visionen).

Aus derselben Forschergruppe kommend setzt sich Biedermann (1989) mit subjektiven Führungstheorien auseinander und greift (dies wird leider nicht explizit deutlich gemacht) zu diesem Zweck auf dasselbe Datenmaterial zurück wie Müller. Dabei bleibt auch er überwiegend auf der Ebene der Fallbeschreibung und interpretiert die Aussagen der befragten Führungskräfte vor dem Hintergrund des Prozesses der Identitätsbildung. Nach Ansicht des Autors beruht dieser auf der Auseinandersetzung des Individuums mit seinem Selbstverständnis, mit der individuellen Lebensgeschichte und mit Fragen der Abhängigkeit und Autonomie, vor deren Hintergrund Führung erst angemessen verstanden werden kann. Zusammenfassend kommt der Autor zu dem Schluß, daß es in einer positiv zu bewertenden Führungsbeziehung idealerweise möglich sein sollte, daß jeder Beteiligte (Führungskraft und Mitarbeiter) in der Beziehung „stark“ sein kann, d.h. daß es jedem möglich ist, seine Identität durchzuhalten und zu entwickeln. „Dafür ist es notwendig, daß er sich im Rahmen seiner Funktion, aber auch in Bezug auf die Beziehungsgestaltung als ursächlich erfahren kann“ (Biedermann, 1990, S. 241).

Wie schon Müller und Biedermann, so hat auch Bresnen (1995, S. 503) die subjektiven Führungstheorien von Vorgesetzten (in diesem Fall aus der Bauindustrie) erfaßt und sie anhand der Wiedergabe von zusammenhängenden Aussagen charakterisiert. Bei der Frage nach der Bedeutung von Führung wurden bei aller Unterschiedlichkeit im Detail vor allem Aussagen gemacht, die in engem Zusammenhang mit den traditionellen Konzepten der Mitarbeiter-, Aufgaben- und Mitwirkungsorientierung (vgl. Rosenstiel, 1992) stehen. Um jeweils eine solche Kernidee konstruierten die Befragten verschiedenartige Erklärungsrahmen, deren Gemeinsamkeiten einerseits in der Vorstellung eines situationsangemessenen Führungsstils (insbesondere unter Berücksichtigung persönlicher Charakteristika der Geführten) und andererseits einer starken Betonung des Themas „Entscheiden“ (insbesondere die Beteiligung der Mitarbeiter) liegen. Die Befragten sahen darüber hinaus in der formalen Autorität eine notwendige (wenn nicht hinreichende) Bedingung zur Ausübung von Führung (also eine enge Verbindung von headship und leadership; vgl. Abschnitt 1.3.2), auch zwischen Führung und Management wurde kaum unterschieden. Schließlich werden vor allem persönliche Attribute (wie Temperament, Persönlichkeit, natürliche Begabung, Erfahrung) als Quellen von Führung ausgemacht, was sich mit den Befunden von Konst et al. (1999) deckt, daß das Verhalten von Führungskräften internal attribuiert wird (vgl. Abschnitt 2.1). Bresnen weist darauf hin, daß die Aussagen trotz aller Parallelen zu wissenschaftlichen Führungstheorien (Führungsstil, Partizipation) kein wiedergegebenes Lehrbuchwissen darstellten, sondern in fast allen Fällen „managers referred to exemplars and/or created their own vignettes to illustrate and catalogue the perceived benefits of certain ‚leader behavior‘„ (Bresnen, 1995, S. 505). Er kommt zu dem Fazit, daß die subjektiven Führungstheorien neben den genannten Gemeinsamkeiten ein hohes Maß an Diversifikation aufweisen, was es unangemessen erscheinen läßt, das Phänomen Führung mittels eines einfachen zweidimensionalen Rahmenmodells (Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung; vgl. Abschnitt 1.1.2) zu analysieren.

Auch wenn die Studie von Schieffer (1998) (zumindest implizit; vgl. Abschnitt 2.1) stärker auf die Erfassung statisch-merkmalsorientierter subjektiver Führungstheorien ausgerichtet ist, finden sich auch hier einige Ergebnisse auf das Verständnis von Führung. Der Autor berichtet über ein sehr heterogenes Bild von Aussagen, wo sich

lediglich zwei übereinstimmende Elemente identifizieren ließen: Zielorientierung und Vorbildwirkung der Führungskraft.

In den bisher berichteten Studien erfolgte die Auswertung der narrativen (Müller, Biedermann) bzw. halbstandardisierten Interviews (Bresnen, Schieffer) überwiegend in Form einer groben Strukturierung bedeutsamer Textstellen, die in Zitaten berichtet und interpretiert werden. Eine Untersuchung, die im Gegensatz dazu den Versuch unternimmt, subjektive Führungstheorien im Hinblick auf die wesentlichen Aussagen systematisch zusammenzufassen und zwei unterschiedliche Stichproben dahingehend zu vergleichen, stammt von Elke, Neumann und Schuld (1990). Sie befragten jeweils 18 Führungskräfte aus innovativ-technologischen und „klassischen“ Branchen in strukturierten Interviews nach deren Vorstellungen zum Thema Personalführung. Neben einer eher beispielhaften Darstellung der Ergebnisse einzelner Interviews wurden die zentralen Aussagen der beiden Stichproben inhaltsanalytisch zusammengefaßt und miteinander verglichen. Die dabei betrachteten Themenbereiche waren die Handlungsziele der Führungskräfte, deren Problemen im Bereich Führung, die als einflußnehmend vermuteten Personenvariablen auf Seiten der Mitarbeiter und die Erklärungs- und Handlungsalternativen der Vorgesetzten, wenn bei ihren Mitarbeitern Leistungsdefizite auftreten. Dabei ergeben sich ähnliche Vorstellungen bezüglich der Ziele, die mit Führung verfolgt werden, aber eine stärkere Tendenz zur Nennung aufgabenbezogener im Gegensatz zu mitarbeiterbezogenen Problemen durch die Führungskräfte der innovativen Unternehmen. Im Vergleich zur dargestellten Studie von Neubauer (1982) zeigen sich in dieser Studie wesentlich differenziertere Konzepte über Persönlichkeitsfaktoren von Mitarbeitern, die nicht nur auf bestimmte Erwartungen des Vorgesetzten bezogen sind. Auch die Schwerpunkte der subjektiven Theorien zu Ursachen von defizitären Leistungen unterscheiden sich in den beiden Stichproben: die den innovativen Unternehmen zugehörigen Führungskräfte nennen eher lerntheoretische Gründe, während die Teilnehmer aus den klassischen Branchen eher eigenschaftstheoretisch attribuieren. Einigkeit besteht hingegen bezüglich der Interventionsmöglichkeiten gegenüber Mitarbeitern, die schlechte Leistungen bringen: in beiden Stichproben wurden hierzu vor allem Mitarbeitergespräche, verstärktes Steuern und autoritäres Durchgreifen (z.B. Entlassung) genannt.

2.4 Fazit: Fragestellung und Anforderungen an die empirische Untersuchung

Trotz der Vielfalt an Perspektiven, von denen aus das Thema subjektive Führungstheorien untersucht worden ist, lassen sich in der kritischen Zusammenschau einige zentrale Erkenntnisse herausarbeiten, die Ausgangspunkt der eigenen empirischen Untersuchung sein sollen. Über alle Fragestellungen hinweg läßt sich feststellen, daß die Ergebnisse hinsichtlich der Komplexität und Zusammenhänge, die die untersuchten Personen in ihren subjektiv-theoretischen Wissensrepräsentationen zu erkennen gaben, für die theoretischen Annahmen sprechen, die im ersten Kapitel bezüglich der Struktur und der Funktionen der subjektiven Theorien gemacht wurden: sie erlauben argumentative Schlüsse und versetzen das Individuum in die Lage, sich Verhalten und Ereignisse zu erklären. Im einzelnen offenbaren sich in der empirischen Befundlage jedoch einige deutliche Lücken:

- Bezüglich der von Führungskräften *angenommenen Ursachen und Konsequenzen von Führung* liegt zur Zeit nur eine sehr geringe Zahl an Studien vor. Die Mehrzahl der Untersuchungen hat sich entweder mit Kausalattributionen von Führungskräften über Mitarbeiterverhalten oder von Mitarbeitern über Führungsverhalten beschäftigt, wobei letztere Perspektive überwiegend statisch auf die Erfassung von Eigenschaften ausgerichtet ist. Die Untersuchung von Konst et al. (1999) ist bisher die einzige ihrer Art, die sich systematisch mit Fragen der Kausal- und Konsequenzattribution von Führung beschäftigt hat. Das dabei verwendete Kategorienraster (internal, external oder beides) stellt einen ersten Ausgangspunkt dar, allerdings erscheint es notwendig, eine differenziertere Analyse der unter diesen groben Kategorien zu fassenden Aussagen zu erreichen, um so zu einem angemessenen Klassifikationssystem (im Sinne des taxonomisch-inhaltsorientierten Ansatzes bei der Erforschung subjektiver Theorien; vgl. Abschnitt 1.2.2) zu kommen. Aufgrund der bisherigen Ergebnisse steht zu vermuten, daß Führung in ihren Ursachen allgemein eher internal attribuiert wird, aber in ihren Wirkungen eher als auf die Umwelt gerichtet wahrgenommen wird (Bresnen, 1995; Konst et al., 1999; Schieffer, 1998). Die Ergebnisse von Mitchell et al. (1975) legen darüber hinaus nahe, daß differentielle Effekte vom Attributionsstil (eher internal oder external) auf die Wahrnehmung von Führung zu erwarten sind. Offen ist die Frage, ob der von Meindl et al. (1985) und Weber (1991) aufgezeigte Rückschluß von wirtschaftlichem Erfolg auf Führung auch umgekehrt

bedeutet, daß betriebliche Ergebnisse im Alltagsdenken als die zentrale Konsequenz von Führung wahrgenommen werden.

- Bezüglich der Studien zum Alltagsverständnis von Führung bleibt festzuhalten, daß *merkmalsorientierte Untersuchungen* (Lord, Foti & De Vader, 1984; Sims & Lorenzi, 1992) im Hinblick auf ihre inhaltlichen Ergebnisse nur schwer zu interpretieren sind, da die Bedeutung der Begriffe für die befragten Personen nicht weiter eruiert und gleichzeitig eine (notwendige) Zusammenfassung in eine begrenzte Menge von Kategorien nicht angestrebt wurde. Hier könnte das Kategorienschema von Schieffer (1998) als Ausgangspunkt zukünftiger Untersuchungen dienen. Sims und Lorenzi (1992) machen deutlich, daß die zugeschriebenen Eigenschaften „guter“ und „schlechter Führer“ offensichtlich nicht qualitativ unterschiedlich sind, d.h. beide Prototypen überwiegend anhand derselben dichotomen Merkmale beschrieben werden. Yorges et al. (1990) und Emrich (1999) weisen mit ihren Befunden darauf hin, daß die Zuschreibung von Führerschaft offensichtlich mit der Überwindung von negativen Umwelteinflüssen zusammenhängt, was den Überlegungen von Meindl et al. (1985) bezüglich einer „romantischen“ Auffassung von Führung entspricht.
- Bezüglich der verschiedenen Studien zum *Menschenbild* von Führungskräften (Weinert, 1984b; Weinert & Langer, 1995; Bögel & Rosenstiel, 1993; Alioth & Vaassen, 1988) sind einerseits die methodischen und konzeptionellen Probleme (vgl. Abschnitt 2.3.1) zu berücksichtigen, andererseits zeichnen sie sich durch eine eher unklare Befundlage aus. Es herrscht bei weitem keine Einigkeit über „typische“ Menschenbilder, deren Zahl und Art scheint vielmehr je nach Studie zu variieren. Auch die Versuche, eine Typologie von Führungskräften nach den von ihnen präferierten Menschenbildern anzustellen, ist angesichts der Ergebnisse von Neubauer (1982 & 1986) und Bresnen (1995) nicht unproblematisch, die für eine Flexibilität von Führungskräften in der Wahrnehmung von und im Umgang mit verschiedenen Mitarbeiter sprechen. Auf der anderen Seite sind aber auch die Befunde von Müller (1988) zu berücksichtigen, der darauf hinweist, daß das Bild des einzelnen Mitarbeiters in den Schilderungen der Führungskräfte eher blass bleibt und zugunsten einer kollektiven Betrachtung in den Hintergrund tritt. Zusammenfassend legen alle diese Studien die Vermutung nahe, daß die Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter ein, wenn nicht der zentrale Aspekt für die Führungs-

kraft bei der (auf ihrer subjektiven Führungstheorie basierenden) Auswahl von Interventionsstrategien ist.

- Über das *Verständnis von Führung* allgemein vermögen die zitierten Studien (Neubauer, 1982 & 1986; Müller, 1988; Biedermann, 1989 & 1990; Bresnen, 1995; Schieffer, 1998; Elke et al., 1990) nur begrenzt Aufschluß zu geben, was insbesondere mit den gewählten methodischen Zugängen zum Thema zusammenhängt. Ohne der Diskussion in den Abschnitten 3.1 und 3.4 zu sehr vorzugreifen, ist festzustellen, daß an den genannten Studien entweder die fehlende Offenheit in der Erhebung der subjektiven Theorien (d.h. durch die Vorgabe von Konzeptlisten, Fragebogen oder sehr spezifische Interviewleitfragen: Neubauer, 1982 & 1986; Lord et al., 1984; Elke et al., 1990) oder eine nicht offengelegte Systematik in der Auswertung der Ergebnisse bzw. eine unzureichende inhaltliche Integration (Sims & Lorenzi, 1992; Alioth & Vaassen, 1988; Müller, 1988; Biedermann, 1989 & 1990; Bresnen, 1995; Schieffer, 1998) zu bemängeln ist. Angesichts dieser Schwierigkeiten und der Vielgestaltigkeit des Gegenstands (vgl. Abschnitt 1.3.1) verwundert die inhaltliche Divergenz der Ergebnisse kaum.

Aus der angestellten Diskussion leitet sich ab, daß die hauptsächliche Zielsetzung der eigenen empirischen Umsetzung in der (relativ unvoreingenommenen) Erfassung der subjektiven Führungstheorien bei besonderer Betonung der Antezedenzen, Konsequenzen und des allgemeinen Verständnisses von Führung liegt. Entsprechend handelt es sich um die inhaltsorientiert-taxonomische Erfassung subjektiver Theorien mittlerer Reichweite (vgl. Abschnitt 1.2.2). Diese Untersuchungsrichtung erscheint dem zur Zeit eher spärlichen Erkenntnisstand angemessen (vgl. Furnham, 1994): „The study of knowledge structure content is important for applied research because the identification of content is typically the first step in the study of managerial cognition“ (Walsh, 1995, S. 285).

- Dabei soll der Schwerpunkt auf einer *interindividuellen Aggregation* der Konzepte liegen, um auf diese Weise eine systematische Analyse der mit Führung assoziierten Konzepte zu erreichen. Entsprechend wird die gängige Praxis der Einzelfallbeschreibung zugunsten einer Erkundung übergeordneter Metastrukturen (vgl. Abschnitt 3.4) subjektiver Führungstheorien aufgegeben.
- Auf der *individuellen Ebene* sollen einerseits Aussagen über Umfang und Komplexität der subjektiven Führungstheorien gemacht werden. Mit Blick auf die Er-

gebnisse von Neubauer (1986) können auf diese Weise Zusammenhänge mit persönlichen Merkmalen der Führungskräfte überprüft werden. Andererseits scheint eine differenzierte Überprüfung der Binnenstruktur subjektiver Führungstheorien notwendig um festzustellen, durch welche Relationen (vgl. Abschnitt 1.2.3) ihre (implizite) Argumentationsstruktur typischerweise gekennzeichnet ist.