

5. Diskussion

In kommenden Abschnitten sollen nun die in Abschnitt 4 berichteten Ergebnisse zu subjektiven Führungstheorien zusammenfassend diskutiert werden. Zu diesem Zweck wird zunächst auf die Zusammenhänge zwischen den formalen Maßen *Umfang und Komplexität* einerseits und den *Merkmale der befragten Personen* (Führungsdauer, Prozent Führung, Anzahl der direkten und indirekten Mitarbeiter) andererseits einzugehen sein (Abschnitt 5.1). Anschließend soll in Abschnitt 5.2 eine Integration der vielfältigen qualitativen und quantitativen Befunde zu *Inhalt und Struktur subjektiver Führungstheorien* erfolgen. Nach einer kritischen *Bewertung der Qualität der Erhebungs- und Auswertungsmethodik* (Abschnitt 5.3) werden abschließend die *Schlußfolgerungen* aus der Untersuchung und mögliche *zukünftige Forschungsfragen und –entwicklungen* diskutiert (Abschnitt 5.4).

5.1 Umfang und Komplexität subjektiver Führungstheorien

Bei der Betrachtung der Zusammenhänge zwischen formalen Charakteristika subjektiver Führungstheorien und Personmerkmalen (Dauer der Führungserfahrung, Umfang der Führungstätigkeit, Anzahl der direkten und indirekten Mitarbeiter) sind zunächst zwei Extremfälle zu betrachten, deren Herausnahme zu einer deutlichen Veränderung des Korrelationsmusters führte. Die beiden Befragten waren insoweit Extremfälle, als ihre Interviews am längsten bzw. am kürzesten dauerten, sie die meisten bzw. wenigsten Aussagen machten und die meisten bzw. wenigsten Kategorien der gesamten Stichprobe ansprachen. Die Erhöhung der Korrelationen zwischen Führungsdauer und den formalen Charakteristika bei Herausnahme der Extremfälle wird dadurch erklärlich, daß der Befragte mit der längsten Interviewdauer und größten Anzahl an Aussagen gleichzeitig über eine eher geringe Führungserfahrung (4,5 Jahre) verfügte. Der Einbezug des Alters der Befragten in die Betrachtung macht wiederum deutlich, daß die Bezüge zwischen Führungsdauer und den formalen Charakteristika vor allem durch diese Drittvariable vermittelt werden. Auch wenn der Zusammenhang zwischen Interviewdauer und Umfang nur bei Kontrolle des Einflusses von Alter bzw. Führungsdauer statistische Signifikanz erreicht, so wird die Höhe der Korrelation doch nur unwesentlich erhöht (von $r = .31$ auf $.33$), so daß eine inhaltliche Interpretation dieses Vorgangs (in Form eines Suppressionseffektes) unangemessen erscheint. Das Ergebnis, daß je länger ein Interview dauerte, desto mehr

Konzepte genannt wurden, scheint die von Eden et al. (1992, S. 312) geäußerte Vermutung teilweise zu unterstützen: „Experience indicates that the number of constructs elicited during an interview is more dependent upon the length of the interview and the skills of the interviewer“. Gleichzeitig fanden sich aber auch deutliche negative Zusammenhänge zwischen der Gesamtzahl der Konzepte und den Variablen Alter und Dauer der Führungserfahrung der Befragten. Dabei ist zu beachten, daß zwischen den beiden Variablen eine einseitige Abhängigkeit vorliegt: um ein hohes Maß an Führungserfahrung aufzuweisen, ist das Erreichen eines gewissen Alters unabdingbar, nicht jedoch umgekehrt. Dies muß bei der Wertung der Ergebnisse der Partialkorrelationen zwischen Alter bzw. Führungsdauer und Umfang berücksichtigt werden. Eine mögliche Deutung der Zusammenhänge könnte in dem sog. „Expertise-Paradox“ (Obliers, 1992) liegen, womit das in verschiedensten Bereichen bekannte Phänomen beschrieben wird, daß Personen bei steigender Kompetenz zunehmend Explizierungs- und Verbalisierungsschwierigkeiten haben. Auch Dann (2000) beschreibt, daß es aufgrund langjähriger Übung und Erfahrung zu einer Verdichtung subjektiv-theoretischen Wissens kommt, das dann teilweise nur noch in prozeduraler Form (vgl. Abschnitt 1.2.5) vorliegt. Selbst wenn der Zusammenhang mit Führungserfahrung vor allem über die Drittvariable Alter erklärt werden kann, könnte sich in der negativen Korrelation von Alter und Anzahl der Aussagen ausdrücken, daß für ältere Personen mit entsprechend längerer Berufskarriere viele unternehmensbezogene Geschehnisse und Handlungen (damit auch Führung) zu implizitem, schwerer abrufbarem Wissen geworden sind.

Die Charakterisierung subjektiver Theorien anhand abstrakter Maße kann zusammenfassend als grundsätzlich nutzbringend angesehen werden, weil auf diese Weise unabhängig vom Inhalt Aussagen über ihre Beschaffenheit gemacht werden können. Dabei sind die hier genutzten, relativ einfachen Maße des Umfangs und der Komplexität eher als erste Ansatzpunkte einer formalen Beschreibung anzusehen. Während im Umfang ausgedrückt wird, wieviele Konzepte jemand zu einem bestimmten Themenbereich nennt, vermögen die Komplexitätsmaße einen Eindruck darüber zu geben, wie hoch die konzeptuelle Breite der geäußerten Ideen ist. Der Vorschlag von Schirra (1999), ein Kriterium der Differenziertheit einzuführen, anhand dessen ermittelt werden kann, wie anspruchsvoll sich eine subjektive Theorie in Bezug auf die genutzten Relationen (der Struktur-lege-Technik) darstellt (vgl. Abschnitt

3.4.3), stellt eine sinnvolle Ergänzung zu den konzeptbezogenen Maßen Umfang und Komplexität dar und offenbart eine erste Perspektive zukünftiger Forschung (vgl. Abschnitt 5.4).

5.2 Inhalte und Struktur subjektiver Führungstheorien

Wie in Abschnitt 2.4 ausgeführt, liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Analyse von Inhalt und Struktur subjektiver Führungstheorien auf individueller (in Form der qualitativen Analyse von Themen und Zusammenhängen; vgl. Abschnitt 4.2.2) und insbesondere aggregierter Ebene (in Form deskriptiv-statistischer Analysen der kodierten Konzepte; vgl. Abschnitt 4.3).

5.2.1 Angenommene Antezedenzen und Konsequenzen von Führung

Entgegen den Annahmen und Ergebnissen früherer Arbeiten (z.B. Bresnen, 1995; Konst et al., 1999), die zeigen, daß Führung überwiegend internal attribuiert wird (d.h. die Ursachen des Führungsverhalten liegen in der Person der Führungskraft), zeigte sich bei den angenommenen Antezedenzen von Führung eine deutliche Zentrierung auf Aspekte der Umwelt der Führungskraft, die in annähernd 70% aller Aussagen angesprochen wurde. Diese starke Diskrepanz zu früheren Studien wird möglicherweise erklärlich, wenn man die Art und Bedingungen der genannten Befragungen in die Betrachtung einbezieht. Eine Wertung der Ergebnisse von Bresnen (1995) ist insoweit schwierig, als durch die fehlende systematische Auswertung der einzelnen Aussagen (vgl. die Kritik in Abschnitt 2.4) nicht überprüft werden kann, ob die Dominanz von internalen Attributionen tatsächlich vorhanden ist oder möglicherweise nur in den vom Autor zur Interpretation ausgewählten Textstellen vorlag. Der Hauptunterschied der vorliegenden Arbeit zur Studie von Konst et al. (1999) lag darin, daß dort die Befragten aufgefordert wurden, Kausalattributionen über eine andere (fiktive) Führungskraft anzustellen, während in der vorliegenden Befragung die persönlichen Vorstellungen zu und Erfahrungen mit Führung, deren Antezedenzen und Konsequenzen im Mittelpunkt der Erhebung standen. Aus der Attributionsforschung ist bekannt, daß Beobachter zu internalen, Handelnde zu externalen Attributionen ihres eigenen Verhaltens neigen (actor-observer-difference; Sims & Lorenzi, 1992; Regnet, 1992). Dieser Effekt würde die Unterschiede zwischen den Befunden von Konst et al. (1999) und der vorliegenden Studie damit erklären, daß unterschiedliche Per-

spektiven bei der Frage nach den Antezedenzen von Führung eingenommen wurden. Unterstützt wird diese Hypothese durch das Resultat, daß in der Studie von Konst et al. (1999) nicht nur das Verhalten der Führungskräfte, sondern auch das der Mitarbeiter überwiegend internale Attributionen auslöste. Interessanterweise zeigt sich der angesprochene Unterschied in der Häufigkeit der Antezedenzen aber auch im Vergleich zur zweiten eigenen Untersuchung (vgl. Schirra, 1999). Bei der Befragung der dritten Führungsebene der beiden Niederlassungen (vgl. Abschnitt 3.3) ergab sich – wie schon in der Studie von Konst et al. (1999) - ein deutliches Übergewicht in der Nennung von personenbezogenen Bedingungen von Führung. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund könnte darin liegen, daß die dritte Führungsebene erst in jüngerer Vergangenheit (d.h. nach dem Wandel von der Behörde zum Unternehmen; vgl. Abschnitt 3.3) offiziell als Führungsebene anerkannt wurde, während sie klassischerweise eher als Fachvorgesetzte fungierten. Insoweit könnte die Frage nach Faktoren, die das Führungsverhalten beeinflussen eher mit Blick auf die übergeordneten Führungsebenen beantwortet worden sein (was gemäß der actor-observer-difference zu eher internalen Attributionen führen sollte). Zumindest indirekte Unterstützung erfährt diese Hypothese einerseits durch die Tatsache, daß fünf der 31 Befragten der Ebene 3 aktuell keine Führungsarbeit leisten (d.h. keine unterstellten Mitarbeiter haben), andererseits in den Survey-Feedback-Workshops ein starkes Bedürfnis ausgedrückt wurde, die bisher unklare, eigene Führungsrolle zu definieren (vgl. Abschnitt 6.2). Zusammenfassend wirft die vorliegende Arbeit die Frage auf, ob Führung tatsächlich generell internal attribuiert wird oder sich in den Ergebnissen bisheriger Studien nicht möglicherweise ein bekannter Verzerrungseffekt des Alltagsdenkens (Beobachter-Handelnder-Unterschied) widerspiegelt.

Betrachtet man die Ebene der ausdifferenzierten Unterkategorien, so dominierten hier die Antezedenzen „Mitarbeiter“ und „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“, die über alle Maße zur Ermittlung der inhaltlichen Relevanz (Anzahl der Aussagen, Anzahl der Personen, Median der relativen Häufigkeiten, Rangsumme, Anzahl erster und letzter Rangplätze; vgl. Abschnitte 3.4.5 und 4.3.2) hinweg die höchsten Werte aller Kategorien erzielten. Wie schon Neubauer (1982, 1986) in seinen Studien zu impliziten Führungstheorien zeigte, werden die Mitarbeiter als zentrale Bedingung bei der Wahl des Führungsverhaltens thematisiert. Die Aussagen blieben dabei aber überwiegend abstrakt und allgemein (d.h. die grundsätzliche Bedeutung der Person bzw.

der Zusammensetzung der Mitarbeiter wurde betont; vgl. Abschnitt 4.2.2), was auf einen auf den ersten Blick paradoxen Aspekt subjektiver Führungstheorien hinweisen könnte, der sich in ähnlicher Weise bereits bei der Befragung von Müller (1988) offenbarte: obwohl als wichtige Antezedenz von Führung eingeschätzt, bleibt das Bild des Mitarbeiters in den Schilderungen subjektiver Führungstheorien eher „blass“ und unscharf.

Bezogen auf die Konsequenzen von Führung zeigte sich wie bei Konst et al. (1999) ein deutliches Übergewicht von umweltbezogenen Nennungen. Noch stärker als bei den Antezedenzen stehen hier die Mitarbeiter im Mittelpunkt der subjektiven Führungstheorien, was sich nicht zuletzt darin widerspiegelt, daß die Mitarbeiterkategorie fünffach ausdifferenziert wurde, wobei immer noch zwei dieser Kategorien die meisten bzw. zweitmeisten Aussagen auf sich vereinigen konnten. Geht man von den Unterkategorien aus, so zeigt sich über die verschiedenen Maße hinweg (absolute und relative Häufigkeit der Aussagen, Anzahl der Personen, Rangsumme, erste und letzte Rangplätze) im Gegensatz zu den Antezedenzen keine so eindeutige Dominanz einer oder zweier Kategorien. So weist die Kategorie „Organisationale Ergebnisse & Wirkungen“ zwar gegenüber „MitarbeiterEinstellung“ und „Mitarbeiterbefinden“ deutlich geringere absolute und mittlere relative Häufigkeiten auf, ist allerdings der einzige Bereich, der von allen Befragten angesprochen wurde und immerhin die zweitgrößte Anzahl erster Rangplätze belegt. Wie in den Studien von Meindl et al. (1985) und Weber (1991) spielen wirtschaftliche Konsequenzen (d.h. Fluktuation, Krankenstand, personelle Besetzung; wirtschaftliche Erfolge, Zielerreichung; Überleben des Unternehmens bzw. Bereichs) für die gesamte Befragtengruppe eine bedeutsame Rolle in ihren subjektiven Führungstheorien. Bezogen auf die qualitativen Ergebnisse bestätigt sich das bei den Antezedenzen festgestellte, eher abstrakte Bild des Mitarbeiters. Weniger bestimmte Personen mit spezifischen Merkmalen, sondern ein sehr allgemein gehaltener „Durchschnitts-Mitarbeiter“, dessen Zufriedenheit, Motivation, Engagement oder Leistung beeinflußt werden können, dominiert die Schilderungen. Hier stellt sich die Frage, ob es sich dabei um ein grundsätzliches Merkmal subjektiver Führungstheorien handelt oder alternativ die relativ abstrakten Fragen (da es ja um die Erfassung subjektiver Theorien mittlerer Reichweite ging; vgl. Abschnitt 3.1) zu diesen eher allgemein gehaltenen Aussagen beitragen. Hier wäre zu prüfen, ob eine Erhebung subjektiver Führungstheorien kurzer Reichweite

zu ähnlichen Ergebnissen führen würde. Weiterhin auffällig ist die geringe Zahl von Nennungen, die sich auf eine Erhöhung bzw. Verringerung der Mitarbeiterleistung durch Führung bezogen. Weber (1991, S. 262) berichtet für die Erfassung subjektiver Theorien von Unternehmenserfolg über einen ähnlichen Befund, nämlich „daß die wohl am unmittelbarsten auf den Erfolg wirkende mitarbeiterbezogene Variable, die Leistung, eher seltener in den Äußerungen auftaucht“. Ähnlich wie bei Weber (1991) standen auch hier die angenommenen Determinanten von Leistung wie insbesondere Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Argumentation. Dieser Befunde bestätigte sich in gleicher Weise in der zweiten durchgeführten Studie (vgl. Schirra, 1999). Möglicherweise ist dies damit zu erklären, daß die persönliche Leistung des Mitarbeiters als Bindeglied zwischen relativ direkten Führungsfolgen wie Motivation und Zufriedenheit einerseits und organisationalen Ergebnissen als indirekte Wirkungen andererseits als quasi „selbstverständlich“ angesehen wird, so daß eine explizite Nennung für die Befragten „trivial“ erscheint und deshalb unterbleibt (die Rückmeldungen der Befragten der Führungsebene 3 der Technikniederlassung deuteten in diese Richtung).

Zusammenfassend zeigt sich in den angenommenen Antezedenzen und Konsequenzen von Führung ein sehr facettenreiches Bild von Faktoren, wobei die Mitarbeiter als Einfluß- und Wirkfaktoren von Führung für die Befragten von besonderer Bedeutung sind. Gleichzeitig zeigt die Betrachtung der Rangreihen eine vor allem bei den Antezedenzen sehr hohe Konkordanz in den Antworten der Befragten bzw. Befragtengruppe auf, was dafür spricht, daß die Führungskräfte in dieser Hinsicht relativ ähnliche subjektiv-theoretische Überzeugungen besitzen. Deren Vielschichtigkeit läßt sich durch einen Vergleich mit den Ergebnissen der Führungsforschung noch weiter verdeutlichen. Dieser offenbart interessante Parallelen zwischen subjektiven Führungstheorien und wissenschaftlichen Erkenntnissen. Weinert (1998) hat den Versuch unternommen, die wichtigsten Einflußfaktoren und die Effekte von Führung nach den Ergebnissen verschiedener Forschungsarbeiten zusammenzustellen (vgl. Abb. 60).

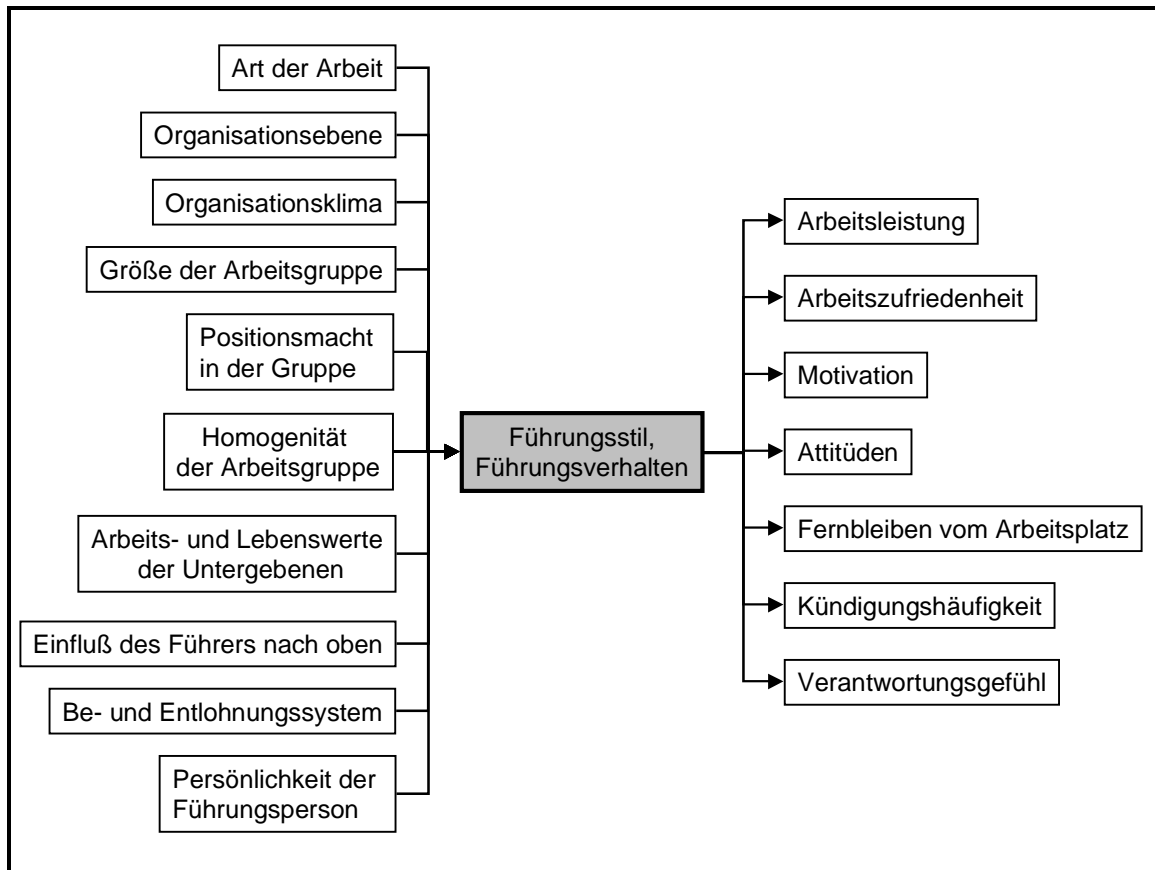


Abbildung 60: Wichtigste Einflussfaktoren und Effekte von Führung nach Stand der Führungsforschung (Weinert, 1998, S. 417)

Die Aspekte „Arbeits- und Lebenswerte der Untergebenen“ und „Homogenität der Gruppe“ weisen eine hohe Ähnlichkeit zu Aussagen der Kategorie „Mitarbeiter“ auf (Erwartungen, Motivation und Zusammensetzung der Mitarbeiter), ebenso finden „Art der Arbeit“ (Tätigkeit des Bereichs) und „Größe der Arbeitsgruppe“ (Größe des Bereichs) ihre Entsprechungen in der Kategorie „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“. Einzige Ausnahmen sind einerseits der „Einfluß des Vorgesetzten nach oben“, der (wenn auch nur in wenigen Fällen) eher als Konsequenz von Führung im Sinne eines durch Erfolg gestiegenen Ansehens thematisiert wurde. Andererseits fehlte der Aspekt der Positionsmacht des Vorgesetzten in den Antworten praktisch völlig. Eine Begründung hierfür könnte darin liegen, daß die formale Positionsmacht im Alltagsdenken entweder nicht bekannt oder negativ besetzt ist. So fand Müller (1988), daß der Mißbrauch von entlehnter Autorität und Macht von den befragten Führungskräften besonders negativ bewertet wurde. In ähnlicher Weise wurde auch in der vorliegenden Studie von einer Reihe von Befragten der autoritäre Umgang mit und das Abstrafen/Disziplinieren von Mitarbeitern – insbesondere vor dem besonderen Hin-

tergrund des Unternehmens als früherer Behörde – sehr negativ beurteilt. Entsprechend wäre denkbar, daß die Positionsmacht des Vorgesetzten als Antezedenz kaum in Erscheinung trat, da ihre Nutzung den geäußerten Überzeugungen (z.B. Führen durch Vorbild, durch Überzeugen) widerspräche. Auf Seiten der Konsequenzen finden sich die in der Forschung untersuchten Effekte auch in den subjektiven Theorien wieder: Arbeitszufriedenheit (Kategorie: Mitarbeiterbefinden), Motivation und Attitüden (Kategorie: MitarbeiterEinstellung), Verantwortungsgefühl und Fernbleiben vom Arbeitsplatz (Kategorie: Mitarbeiterverhalten), Arbeitsleistung (Kategorie: Mitarbeiterleistung) sowie Kündigungshäufigkeit (Kategorie: Organisationale Ergebnisse & Wirkungen).

5.2.2 Facetten des Führungsverständnisses

In Abschnitt 2.3.2 wurden verschiedene Studien vorgestellt, die versucht haben, die Facetten des Alltagsverständnisses von Führung zu erhellen, deren Befunde allerdings wenig einheitlich ausfielen. Bei der Untersuchung von Schieffer (1998) wurden „Zielorientierung“ und „Vorbild“ hervorgehoben, bei Bresnen (1995) „Entscheiden“ und „Mitarbeiter beteiligen“. Müller (1988) betont als Fazit seiner Interviewserie, „gute“ Führungskräfte zeichneten sich aus Sicht der Befragten dadurch aus, daß sie „einen selbständigen Standort einnehmen“, „höflich, aber konsequent fordern können“, „sich auch hinter unangenehme Forderungen stellen“, „Vorbild sind“, „Kontakt zu den Mitarbeitern halten“ und ihnen „Orientierung, Sinn und Sicherheit vermitteln“. Neubauer (1982) identifiziert unterschiedliche Führungsvorstellungen für den Fall erwartungsgemäßer versus nicht-erwartungsgemäßer Mitarbeiter. Ersteren werden Entscheidungsspielräume zugebilligt und verantwortliche Mitwirkung ermöglicht. Darüber hinaus bauen die Führungskräfte freundschaftliche persönliche Kontakte zu ihnen auf. Diese Kontakte sind nach Meinung der Befragten bei nicht-erwartungsgemäßen Mitarbeitern zu vermeiden. Hier sollen Statusunterschiede betont und das Arbeitspektrum auf inferiore Tätigkeiten beschränkt werden. Lord et al. (1982) erhoben als prototypisch angesehene Führungstätigkeiten, wobei Aspekte des „Problemlösens“, des „Informierens“, der „Zielvorgabe“ und der „Koordination von Mitarbeitern“ dominierten. In der vorliegenden Untersuchung wurde nun der Versuch unternommen, auf der Basis einer vorliegenden Taxonomie, die eine Vergleichbarkeit der Aussagen verschiedener Führungskräfte ermöglicht, besonders häufig genannte Facetten der Führungsaufgabe zu identifizieren. Über alle Facetten von Führung (all-

gemein, positiv, negativ) und die verschiedenen Maße der Relevanz (absolute und relative Häufigkeit der Aussagen, Anzahl der Personen, Rangsumme, erste und letzte Rangplätze) hinweg sind insbesondere zwei Kategorien besonders prominent in Erscheinung getreten: „Unterstützen“ und „Planen & Organisieren“. Während erstere sehr stark zur Erklärung „guter“ und „schlechter Führung“ (d.h. Vertrauen schaffen, für den Mitarbeiter da sein; fairer Umgang mit den Mitarbeitern; Rückendeckung für Mitarbeiter versus autoritärer Umgang; fehlende Rückendeckung) herangezogen wird, ist letztere insbesondere mit dem allgemeinen Führungsverständnis verbunden (d.h. Strategien, Rahmenbedingungen schaffen vs. fachliches Führen; Personalplanung, -gewinnung, -einsatz; Entscheiden). Am seltensten wurden demgegenüber die Aspekte „Belohnen/Bestrafen“ (d.h. materielle Belohnung von Leistung; Abstrafen, Disziplinieren) und „Problemlösen“ (d.h. Probleme analysieren; Lösungen entwickeln, bearbeiten, umsetzen) genannt. Sie scheinen am wenigsten mit dem Konzept von Führung verbunden zu sein. Insbesondere bezogen auf das Problemlösen widerspricht dieser Befund den Ergebnissen der Befragung von Lord et al. (1982), in der gleich mehrere Aspekte des Problemlösens als prototypisch für Führung eingeschätzt wurden. Dabei ist einerseits zu beachten, daß Lord und seine Kollegen eine Studentenstichprobe befragten (in der vorliegenden Arbeit: Führungskräfte), andererseits den Probanden Itemlisten vorgegeben wurden, deren Prototypizität eingeschätzt werden sollte (hier: offene Erhebung der Konzepte). Insoweit unterschieden sich die beiden Studien sehr stark, so daß ein Vergleich der inhaltlichen Ergebnisse schwierig ist. Zieht man dagegen die Studie von Schirra (1999) zum Vergleich heran, so offenbart sich eine bemerkenswerte Konvergenz: auch für die dritte Führungsebene stehen die Kategorien „Unterstützen“ und „Planen & Organisieren“ im Zentrum ihres Führungsverständnisses, auch hier werden die Aspekte „Belohnen/Bestrafen“ und „Problemlösen“ vergleichsweise am seltensten angesprochen. Dabei ist über alle Befragten und besonders Befragtengruppen (nach Führungsebene, Führungsdauer, Tätigkeitsanteil von Führung und Zahl der direkten und indirekten Mitarbeiter) eine relativ deutliche Konkordanz in den nach der Häufigkeit der Aussagen gebildeten Rangreihen festzustellen, d.h. die Häufigkeitsunterschiede zwischen den Kategorien spiegeln ein breit geteiltes Führungsverständnis wider.

Auf der Ebene der Oberkategorien wird deutlich, daß über die drei Facetten von Führung hinweg (allgemein, positiv, negativ) die „Beziehungspflege“ (vor der Kategorie

„Entscheiden“) jeweils die meisten Aussagen auf sich vereint. Entsprechend werden in mehr als einem Drittel aller Aussagen Aspekte der Unterstützung des Mitarbeiters, des Aufbaus und Pflegens von Beziehungsnetzwerken, der Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern sowie der Konfliktbewältigung und Teambildung angesprochen. Damit stehen die mitarbeiterorientierten Facetten von Führung im Vordergrund, da auch zur Kategorie „Netzwerke aufbauen & pflegen“ überwiegend Aussagen gemacht wurden, die das Kontakthalten zu den Mitarbeitern (vgl. Abschnitt 4.2.2) und damit nicht unbedingt den klassischen „networking“-Aspekt thematisieren, wo es eher um das Knüpfen von Kontakten zu Schlüsselpersonen innerhalb und außerhalb des Unternehmens geht. Allerdings ist bei der Bewertung der Ergebnisse zu berücksichtigen, daß in die beiden seltener genannten Oberkategorien („Informationsverhalten“ und „Steuern von Mitarbeitern“) nur jeweils drei Unterkategorien eingehen, so daß die Vergleichbarkeit in dieser Hinsicht etwas problematisch ist. Mit Blick auf die fragmentierten Einzelbefunde früherer Studien (s.o.) hat sich die Nutzung einer etablierten Führungstaxonomie zur Einordnung der Aussagen allerdings generell bewährt, da erst mit ihrer Hilfe systematische Vergleiche zwischen Personen und über Studien hinweg möglich werden. In dieser Hinsicht liefern diese und die Studie von Schirra (1999) Referenzpunkte für die Salienz (vgl. Abschnitt 1.3.3) der einzelnen Aspekte im Führungsverständnis, die in zukünftigen Untersuchungen zu überprüfen wären.

Eine zusammenfassende Darstellung der kollektiven Metastrukturen von Führung bietet Abbildung 61, in der ausgehend vom Prozentsatz der antwortenden Personen angegeben ist, welche Antezedenzen, Führungsaspekte und Konsequenzen in welchem Ausmaß für die gesamte Befragtengruppe relevant sind. Auf diese Weise werden der *intersubjektive Kern*- (Komponenten, die die gemeinsame oder mehrheitliche Auffassung einer Personengruppe darstellen) und *Randbereiche* des Führungsverständnisses deutlich (in Anlehnung an Paetsch & Birkhan, 1987).

	Antezedenz	→	Führung	→	Konsequenz
100%			Unterstützen Planen & Organisieren Motivieren & Inspirieren	→	Organisationale Ergebnisse & Wirkungen
Mind. 90%	Mitarbeiter Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle Prozesse, Strukturen, Ressourcen Wissen & Lernen der FK	→	Rollen & Ziele klären Überwachen Beraten Anerkennen/Kritisieren Informieren	→	MitarbeiterEinstellung Mitarbeiterbefinden Mitarbeiterverhalten
Mind. 75%	Trait-Eigenschaften der FK Ziele, Kultur, Werte Ziele & Bedürfnisse der FK	→	Netzwerke aufbauen & pflegen Konfliktbew. & Teambildung Delegieren Entwickeln & Fördern	→	Arbeitsbedingungen Mitarbeiterwissen & -fähigkeiten Mitarbeiterleistung
Mind. 50%	Vorgesetzter Interaktion	→	Belohnen/Bestrafen Problemlösen	→	Person (der FK) Interaktion
Bis 50%	Soziales Umfeld State-Eigenschaften der FK Äußere Merkmale der FK Unternehmensumfeld Kollegen				

Abbildung 61: Kollektive Metastruktur subjektiver Führungstheorien

5.2.3 Struktur subjektiver Führungstheorien

Wie aus der getrennten Betrachtung von Antezedenzen nach unmittelbaren und mittelbaren Ursachen bzw. Folgen von Führung hervorgeht (vgl. Abschnitt 4.3.2), werden die Mitarbeiter (d.h. deren Persönlichkeit, Zusammensetzung, Erwartungen) vor allem bei den unmittelbaren Bedingungen von Führung sehr häufig als Einflußgröße genannt, bei den mittelbaren Antezedenzen dominiert dagegen die Kategorie „Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle“ sehr stark (die allerdings auch bei den direkten Ursachen eine wichtige Rolle spielt). Auffällig ist darüber hinaus die stark zunehmende Bedeutung der unternehmensbezogenen Aspekte „Prozesse, Strukturen, Ressourcen“ und „Ziele, Kultur, Werte“ sowie der äußeren Merkmale der Führungskraft bei den mittelbaren Bedingungen. Demgegenüber werden die Mitarbeiter, die Trait-Eigenschaften sowie Ziele und Bedürfnisse der Führungskräfte hier deutlich seltener angesprochen. Insgesamt ist festzustellen, daß die relative Häufigkeit für personale Faktoren (Aspekte der Führungskraft, deren Mitarbeiter und Vorgesetzte) bei den unmittelbaren und für apersonale Einflußgrößen (Aspekte des Unternehmens) bei den mittelbaren Antezedenzen steigt. Diese Aussage ist allerdings inso-

weit einzuschränken, als einerseits die mittelbaren Antezedenzen über alle Kategorien hinweg nur einen geringen Anteil von Aussagen auf sich vereinigen, andererseits trotz gewisser Verschiebungen die stark besetzten Kategorien (Mitarbeiter; Aufgaben, Tätigkeitsumfeld, Rolle; Wissen & Lernen; Prozesse, Strukturen, Ressourcen; Ziele, Kultur, Werte; Trait-Eigenschaften) sowohl bei den unmittelbaren als auch mittelbaren Bedingungen von Führung zu den am häufigsten genannten Aspekten gehören. Ein recht ähnliches Bild zeigt sich bei den Konsequenzen, wo das Mitarbeiterbefinden (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit) als häufigste unmittelbare Folge von Führung genannt wurde, während organisationale Wirkungen und Ergebnisse (z.B. Fluktuation, Fehlzeiten, wirtschaftliche Erfolge) bei den indirekten Wirkungen besonders stark im Vordergrund standen. Während die Mitarbeiterleistung bei den mittelbaren Folgen stark zunahm, spielten hier das Befinden sowie Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter eine deutlich geringere Rolle. Ein deutliches Muster in den Häufigkeitsverschiebungen, wie oben für die Antezedenzen geschildert, läßt sich abgesehen von diesen Einzelaspekten nicht feststellen. Insgesamt gilt aber auch für die Konsequenzen von Führung, daß mittelbare gegenüber unmittelbaren Aspekten deutlich seltener genannt wurden (vgl. Abschnitt 4.3.3), was bei der Wertung der Befunde zu berücksichtigen ist.

Betrachtet man die Führungskategorien, so lassen sich deutliche Unterschiede in Bezug auf ihre Verwendung in Ober- und Unteraussagen feststellen. Mit Ausnahme von drei Kategorien (Beraten, Entwickeln & Fördern, Problemlösen) sind die jeweils meisten Konzepte in der Form von Oberaussagen formuliert. Offensichtlich nutzen die Befragten bei der Explizierung ihrer subjektiven Theorien in starker Weise Einzelaussagen ohne weitere Ausdifferenzierung. In den Fällen, wo Aussagen weiter erläutert werden, werden insbesondere bei der Kategorie „Entwickeln & Fördern“ in starkem Maße Unteraussagen derselben Kategorie genutzt. Die hiermit angesprochenen Aspekte sind also konzeptuell relativ geschlossen, d.h. sie werden im Führungsverständnis relativ seltener mit anderen Kategorien in Verbindung gebracht. Eine Analyse der Fälle, in denen verschiedene Kategorien in Aussagestrukturen miteinander verknüpft werden, gibt Aufschluß darüber, ob eine Kategorie eher in Ober- oder Unteraussagen genutzt wird. Insbesondere die Analyse und Lösung von Problemen, das Einbeziehen, Informieren und Kontrollieren von Mitarbeitern wird zur Ausdifferenzierung von Oberaussagen anderer Kategorien herangezogen. Diese

Kategorien scheinen basale Tätigkeiten darzustellen, die zur Ausdifferenzierung verschiedener Aspekte von Führung herangezogen werden. So ist leicht vorstellbar, daß beispielsweise problemlösende Handlungen (d.h. Analysieren der Problemursachen, Suche und Umsetzen von Lösungsalternativen) für ein breites Spektrum von Führungstätigkeiten Relevanz besitzen (z.B. die Verteilung neuer Aufgaben in der Abteilung, die Lösung eines Konflikts zwischen zwei Mitarbeitern). Umgekehrt umfassen die Kategorien „Konfliktbewältigung & Teambildung“ und „Rollen & Ziele klären“ offensichtlich Bereiche der Führungstätigkeit, die im Verständnis der Befragten sehr stark mit Tätigkeiten fremder Kategorien verbunden sind. Bezogen auf die Kategorien „Unterstützen“ und „Planen & Organisieren“ ist allerdings zu berücksichtigen, daß sie über (fast) alle Betrachtungen hinweg (Oberaussage; Unteraussage mit Oberaussage derselben Kategorie; Unteraussage mit Oberaussage unterschiedlicher Kategorie; Oberaussage mit Unteraussage unterschiedlicher Kategorie; vgl. Abschnitt 4.3.4) die größten absoluten Häufigkeiten aufweisen. Insoweit setzt sich auch bei der Betrachtung der verschiedenen Aussageformen die Dominanz der beiden zentralen Aspekte im Führungsverständnis (vgl. Abschnitt 5.2.2) fort.

Wie Yukl und Van Fleet (1992, S. 160) festhalten, zeigen Beobachtungsstudien des Führungsverhaltens, daß „complementary behaviors are woven together into a complex tapestry such that the whole is greater than the sum of the parts“. Dieses komplexe Muster von Koinzidenzen zwischen den verschiedenen Tätigkeiten zeigt sich auch im Führungsverständnis. Eine detailliertere Betrachtung der Koinzidenzen zwischen den Kategorien verdeutlicht noch einmal die herausragende Stellung der Kategorien „Unterstützen“ und „Planen & Organisieren“, aber auch die Bedeutung der Beteiligung der Mitarbeiter (Kategorie: Beraten) zur Ausdifferenzierung anderer Führungstätigkeiten. Auf der Ebene der Oberkategorien dominieren wiederum zunächst einmal die Ausdifferenzierungen innerhalb eines Bereichs (insbesondere bei der Kategorie Beziehungspflege), gleichzeitig zeigt sich aber ein deutliches Muster in den Koinzidenzen. Während „Informationsverhalten“ und „Entscheiden“ als eher aufgabenorientierte Aspekte der Führungstätigkeit eine starke gegenseitige Verbindung aufweisen, gibt es kaum Koinzidenzen von diesen beiden Bereichen und der Kategorie „Steuern von Mitarbeitern“. Die „Beziehungspflege“ schließlich fungiert als „Universalist“ (was vor allem auf den Einfluß der Unterkategorie „Unterstützen“ zurückzuführen ist) und weist zu allen drei anderen Oberkategorien deutliche Zusammen-

hänge in beide Richtungen auf, d.h. sie wird sowohl mit Unteraussagen fremder Kategorien erklärt als auch zur Erklärung dieser Kategorien herangezogen. Eine detailliertere Analyse der Koinzidenzen wird mit Hilfe einer multidimensionalen Skalierung möglich, deren Ergebnis darauf hindeutet, daß sich in der (aus der Häufigkeit der Koinzidenzen geschlossenen) Nähe der einzelnen Kategorien möglicherweise die aus der Führungsforschung bekannten Aspekte von Mitarbeiter- versus Aufgabenorientierung und Partizipation der Mitarbeiter versus Alleinhandeln (vgl. Rosenstiel, 1992) abbilden. Dieser Befund steht einerseits im Einklang mit den Ergebnissen von Bresnen (1995), der berichtet, daß die von ihm befragten Führungskräfte in ihren Aussagen sehr stark traditionelle Konzeptionen von aufgaben-, mitarbeiter- und partizipationsorientierten Führungsstilen ansprachen. Gleichzeitig zeigt sich eine interessante Parallele zur These von Allerbeck (1977), die die unklare Befundlage der klassischen Führungsforschung nicht zuletzt damit erklärt, daß es sich bei den Faktoren Consideration und Initiating structure weniger um Verhaltensbeschreibungen, sondern vielmehr um Dimensionen der Personwahrnehmung handelt (vgl. Abschnitt 1.1.2). Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit läßt vermuten, daß die Argumentationsstrukturen subjektiver Führungstheorien tatsächlich anhand solcher Grundaspekte des Führungsverständnisses beschreibbar sind.

Die deskriptive Verlaufsanalyse (vgl. Abschnitt 4.4) vervollständigt das Bild zur Struktur subjektiver Führungstheorien, indem sie interessante Hinweise auf Argumentationsstrukturen im Interviewablauf liefert. Anhand der differentiellen Betrachtung der erfragten Aspekte (Führung allgemein, positiv, negativ, Antezedenzen, Konsequenzen) über die Leitfragen hinweg wird deutlich, daß das allgemeine Verständnis von Führung einerseits und eine bewertete Führung andererseits relativ unabhängig voneinander berichtet werden. So finden sich kaum Aussagen zu Führung allgemein bei den Leitfragen zu „guter“ und „schlechter Führung“ und umgekehrt (was dagegen spricht, daß es sich hier nur um einen Effekt der Reihenfolge handelt). Dafür spricht auch, daß die erst an fünfter Stelle kommende Frage nach angenommenen Konsequenzen von Führung eine deutlich größere Zahl von Ergänzungen zu Führung allgemein als die Leitfragen II_2 („gute Führung“) und II_3 („schlechte Führung“) aufweist. Die Tatsache, daß sich bei der Leitfrage zu „guter Führung“ deutlich mehr Konzepte von „schlechter Führung“ ergeben als umgekehrt, hängt demgegenüber vermutlich eher mit der Abfolge der Fragen zusammen (d.h. mit der Tatsache,

daß zuerst nach „guter“ und dann nach „schlechter Führung“ gefragt wurde). Die Nennung der Antezedenzen verteilt sich sehr breit über alle fünf Leitfragen hinweg, d.h. offensichtlich bestand eine Tendenz der Befragten, in verschiedenen Argumentationskontexten jeweils auch Bedingungsfaktoren von Führung anzugeben. Ähnliches gilt auch für die Konsequenzen von Führung, wobei hier die Frage II_4 (Antezedenzen von Führung) eine deutliche Ausnahme darstellt. Auf diese Frage hin werden fast ausschließlich Antezedenzen, dagegen kaum andere Konzepte (d.h. zu den Facetten oder Konsequenzen von Führung) geäußert. Hier ist also eine deutliche Asymmetrie in der Argumentationsstruktur festzustellen: es werden häufig spontan Kausalattributionen genannt, bei der expliziten Frage danach aber wenig Aussagen zu Führung und deren Folgen gemacht.

Zusammenfassend geben die angestellten Betrachtungen erste Hinweise auf typische Merkmale von Argumentationsstrukturen subjektiver Führungstheorien, deren Gültigkeit nun in zukünftigen Untersuchungen überprüft werden muß. Da in der vorliegenden Arbeit nicht mit einer Struktur-lege-Technik gearbeitet wurde, ist eine genauere Analyse der Binnenstruktur (bezogen auf Art und Häufigkeit genutzter Relationen) an dieser Stelle nicht möglich. Hierzu vermag allerdings die Arbeit von Schirra (1999) Aufschluß zu geben.

5.3 Erfassung subjektiver Führungstheorien

Im folgenden soll eine Bewertung der dieser Arbeit zugrundegelegten Methodik zur Erfassung subjektiver Führungstheorien in Anlehnung an die Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität und die Nebengütekriterien Ökonomie und Nützlichkeit angestellt werden.

Objektivität als Maß der Unabhängigkeit eines Testverfahrens von Testanwender bzw. –auswerter (Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität) und *Reliabilität* als Maß für die Meßgenauigkeit eines Tests werden üblicherweise getrennt beurteilt. Birkhan (1987) schlägt vor, diese beiden Gütekriterien bezüglich der Erfassung subjektiver Theorien gemeinsam zu bewerten, da in Verfahren wie Leitfadeninterviews (mit und ohne Struktur-lege-Technik) Instrument und Anwender nicht unabhängig voneinander betrachtbar sind. Der Prozeß der Rekonstruktion der sub-

jektiven Theorie im Dialog zwischen Befragtem und Interviewer eröffnet besondere Schwierigkeiten, Objektivität und Reliabilität zu bestimmen. Zum einen ist der Einfluß des Interviewleiters gegeben, weil er trotz des strukturierten Interviewleitfadens in flexibler Weise auf die Äußerungen des Interviewpartners reagieren muß. Wie in Abschnitt 3.2.2 ausgeführt wurde, ist eine völlige Invarianz der Interviewsituation nicht zu erreichen und auch nicht wünschenswert. Um eine möglichst hohe Durchführungsobjektivität zu erreichen, soll der Einfluß des Fragenden auf Inhalt und Art der Aussagen aber möglichst gering gehalten werden. Zu diesem Zweck wurden die Vorgaben an das Interviewerverhalten erarbeitet (vgl. Abschnitt 3.2.2), die sich bei der Durchführung als sinnvoll und zielführend erwiesen. Hier sind insbesondere die strikte Orientierung am Interviewleitfaden, der offene Fragen vorgibt, die keinen Suggestivcharakter besitzen, und das Nachfragen und Zusammenfassen gemäß der Technik des aktiven Zuhörens zu nennen. Zum anderen ist in diesem Zusammenhang die Frage der Merkmalskonstanz problematisch, da aus der Gegenstandsbestimmung subjektiver Theorien (vgl. Abschnitte 1.2.1 und 1.2.5) hervorgeht, daß diese vermutlich in einem hohen Allgemeingrad (und nicht als ausformulierte Konzepte) vorliegen und im Prozeß der Aktualisierung abgeleitet werden. Zwar sollten subjektive Theorien in ihren Kernannahmen relativ resistent gegenüber Einflüssen sein und sich auch bei wiederholter Befragung entsprechend in der Rekonstruktion abbilden, allerdings kann eine völlige Merkmalskonstanz und die identische Darstellung einer subjektiven Theorie durch verschiedene Interviewer und/oder zu zwei verschiedenen Zeitpunkten nicht vorausgesetzt werden (Schirra, 1999).

Die Objektivität der Auswertung und Interpretation schließlich sollte durch den systematischen, in allen Schritten dokumentierten und nachvollziehbaren Prozeß der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Abschnitt 3.4.2 und 3.4.2) mit zahlreichen Kontrollschritten sichergestellt werden. Da sich der Prozeß in der vorliegenden Form als extrem zeit- und arbeitsaufwendig erwies (siehe unten), mußte auf eine (grundsätzlich sinnvolle) parallele Zusammenfassung des Materials durch unabhängige Auswerter oder eine Bestimmung von Interraterreliabilitäten bei der Kodierung der Aussagen verzichtet werden.

Das Konzept der *Validität* wird nach Jenkins (1998) oft in Form einer Frage angegeben: Messen wir tatsächlich, was wir glauben zu messen? Übertragen auf die vorlie-

gende Untersuchung bedeutet dies, daß überprüft werden muß, ob anhand des Interviewleitfadens tatsächlich die subjektiven Führungstheorien der Teilnehmer erhoben werden. Ist dies nicht der Fall, würden zwei Erklärungsalternativen zur Verfügung stehen: entweder werden keine subjektiven Theorien, sondern andere Konstrukte erhoben, oder aber die Befragten sagen nicht das, was sie wirklich denken (Schirra, 1999). Bezüglich der ersten Alternative müssen die Ergebnisse der Befragung dem Kriterium, durch das subjektive Theorien definiert werden, standhalten. Wenn die in Abschnitt 1.4 angesprochene (implizite) Argumentationsstruktur im Sinne der verschiedenen Funktionen subjektiver Theorien (Diagnose, Erklärung, Prognose, Simulation und Technologie) vorhanden ist, dann kann man von der Erfassung einer subjektiven Theorie ausgehen. Wie in der Diskussion der Inhalte und Struktur der subjektiven Führungstheorien (vgl. Abschnitt 5.2) bereits dargestellt worden ist, lassen sich für die erhobenen subjektiven Theorien typische Muster von Argumentationsstrukturen (unmittelbare und mittelbare Ursachen bzw. Wirkungen von Führung, Ober- und Unteraussagen zu Führung) verdeutlichen.

Die zweite Erklärungsalternative verweist auf die Fragen, ob zum einen die subjektiven Theorien adäquat rekonstruiert wurden und diesen zum anderen Handlungswirksamkeit zugeschrieben werden kann. Um ersteres sicherzustellen, wird in der Erfassung subjektiver Theorien eine *kommunikative Validierung* (hermeneutisches Wahrheitskriterium des Dialog-Konsenses) angestrebt, wobei im Dialog zwischen Untersucher und Untersuchungspartner eine konsensuelle Entscheidung darüber gefällt werden soll, ob die subjektiv-theoretischen Überzeugungen adäquat rekonstruiert wurden (vgl. Abschnitt 1.2.1). Es geht darum sicherzustellen, daß die rekonstruierte subjektive Theorie wirklich den Überzeugungen des Untersuchten entspricht, und nicht etwa der Untersuchungsleiter die Ergebnisse maßgeblich beeinflusst hat bzw. die Befragten selbst unzutreffende Aussagen machen. Dabei ist nicht grundsätzlich von beabsichtigten Verfälschungen (z.B. im Sinne sozialer Erwünschtheit) auszugehen, sondern durchaus auch denkbar, daß die Befragten in einer gewissen Unsicherheit unbewußt nicht authentisch antworten, was die subjektiven Theorien in ihrer Gültigkeit ebenfalls einschränken würde. Gerade die Tatsache, daß die subjektiven Theorien zum Teil nur implizit vorhanden sind, spricht für die Möglichkeit solcher fehlerhaften Rekonstruktionen. Zur Minimierung solcher Fehlerquellen wurden verschiedene Maßnahmen bezüglich Rahmenbedingungen und Ge-

sprachsführung ergriffen (vgl. Abschnitt 3.2.2), die sicherstellen sollten, daß jeder Befragte die Möglichkeit hatte, die Inhalte und Struktur seiner subjektiven Theorie angemessen zu äußern und darzustellen. Die zweite Frage nach der Handlungswirksamkeit verweist auf die in Abschnitt 1.2.3 getroffene Abgrenzung zwischen *espoused theories* und *theories-in-use*, d.h. inwieweit die Äußerungen tatsächlich handlungsleitend oder –rechtfertigend sind. Es ist also nicht von vornherein davon auszugehen, daß eine im Konsens adäquat rekonstruierte subjektive Theorie auch tatsächlich das Verhalten des Befragten leitet. Eine Überprüfung der Handlungswirksamkeit subjektiver Führungstheorien (*Handlungsvalidierung*) durch entsprechende Beobachtungen des Führungsverhaltens der Befragten konnte in dieser Arbeit nicht geleistet werden. Insoweit besitzen die erhobenen subjektiven Theorien zunächst nur den Status von *espoused theories*, da über ihren handlungsleitenden Wert keine Aussage möglich ist. Weber (1991) macht aber in diesem Zusammenhang deutlich, daß auch diese Art des Wissens in Organisationen eine wichtige Rolle spielt, da es aufgrund seiner leichten Zugänglichkeit auch eher kommuniziert werden kann und somit möglicherweise das Verhalten einer sozialen Einheit beeinflusst (vgl. Abschnitt 1.3.1). In der Handlungsvalidierung liegt aber nichtsdestotrotz eine wichtige Zukunftsperspektive in der Erforschung subjektiver Führungstheorien (vgl. Abschnitt 5.4), um systematische Diskrepanzen zwischen den eigenen Beschreibungen und dem tatsächlichen Verhalten aufdecken zu können. Den Zusammenhang zwischen Rekonstruktionsprozeß der subjektiven Theorie und deren handlungsleitender Funktion verdeutlicht Abbildung 62.

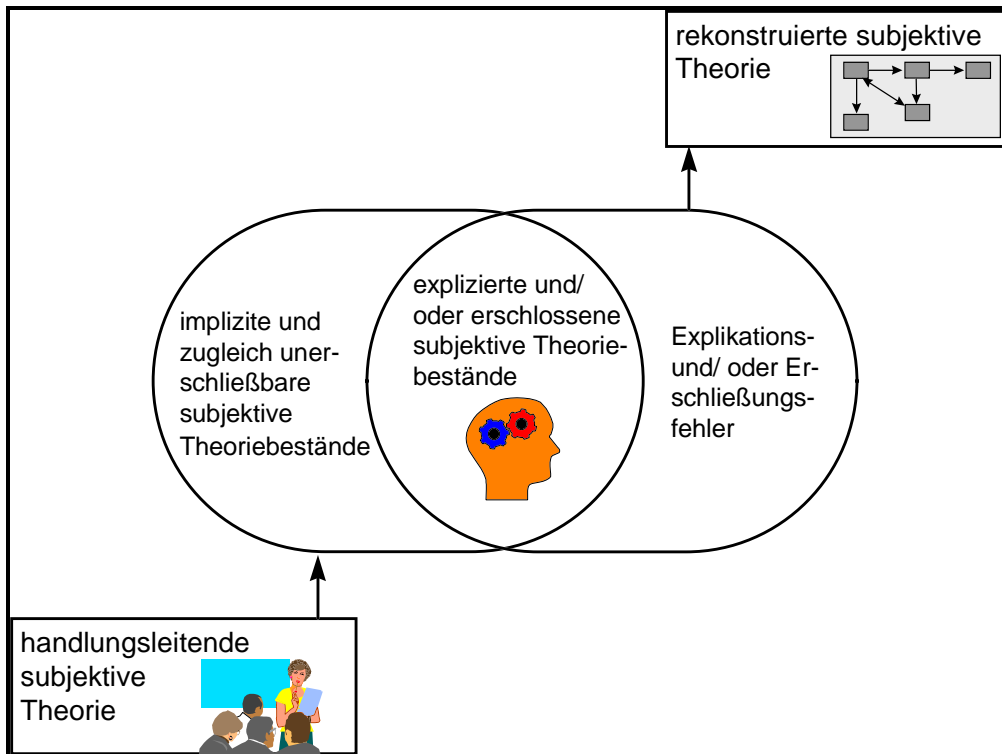


Abbildung 62: Verhältnis zwischen tatsächlich handlungsleitenden und rekonstruierten subjektiven Theorien (Schirra, 1999, S. 103)

In Hinblick auf die *Ökonomie* bestehen deutliche Mängel, was die Methode des Interviews und seine Auswertung betrifft. Während die Konzeption eines Interviewleitfadens in der Regel weniger aufwendig ist als die eines Fragebogens, sind die organisatorischen Maßnahmen (z.B. Terminplanung) in der Vorbereitung einer mündlichen Befragung nicht zu unterschätzen. Die eigentliche Durchführung des Interviews und insbesondere die anschließende Transkription und Auswertung der Daten (mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse; vgl. Abschnitt 3.4.1) erwiesen sich als extrem arbeits- und zeitaufwendig (von der Transkription bis hin zur Kodierung dauerte die Auswertung pro Interview ca. 24 h, d.h. drei Arbeitstage). Hier wäre in den einzelnen Schritten über ökonomischere Verfahrensweisen nachzudenken: so könnte beispielsweise statt einer Transkription auch eine nachträgliche Kontrolle der übertragenen Mitschriften anhand der Tonbänder durchgeführt werden. Auch wenn der Einsatz einer Struktur-Lege-Technik (neben den inhaltlichen Möglichkeiten einer Analyse der Binnenstruktur; vgl. Abschnitt 5.2.3) zu einer ökonomischeren Auswertung beiträgt, da die Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse entfallen, ist auch dann der Aufwand in Vorbereitung, Durchführung und Auswertung als beträchtlich einzuschätzen (vgl. Schirra, 1999).

Von der *Nützlichkeit* der Erfassung subjektiver Theorien mittlerer Reichweite mittels eines teilstandardisierten Interviews ist mit Blick auf die Diskussion in Abschnitt 3.1 auszugehen. Insbesondere in Ergänzung mit einer Struktur-lege-Technik ist es als das zur Zeit am weitesten elaborierte Verfahren anzusehen (Schirra, 1999). Auf den praktischen Nutzen, subjektive Führungstheorien bei Personalentwicklungs- oder Trainingsmaßnahmen zu berücksichtigen, wird in Kapitel 6 noch genauer eingegangen werden. Grundsätzlich weisen Weick und Bougon (1986) darauf hin, daß die Explizierung subjektiv-theoretischer Überzeugungen sowohl für Einzelpersonen (die ihre vorher impliziten kognitive Landkarten externalisieren und daran lernen können) und Gruppen (die Unstimmigkeiten in ihren Überzeugungen diagnostizieren und bewältigen können) von großem Nutzen sein kann.

5.4 Schlußfolgerungen und Ausblick

In der vorliegenden Studie wurde herausgearbeitet, welche subjektiven Führungstheorien die befragten Führungskräfte zweier Niederlassungen eines Konzerns herausgebildet haben. Die Aggregation subjektiver Führungstheorien geht dabei einen Schritt weiter als die meisten bisher durchgeführten Studien, die sich dem Konstrukt vor allem auf der Ebene von Einzelfallbeschreibungen genähert haben. In der systematischen Kombination von individueller und interindividueller Betrachtungsebene wird deshalb ein besonderer Wert dieser Studie gesehen. Aus der angestellten Diskussion von Ergebnissen und Vorgehen bei der Erfassung subjektiver Führungstheorien sollen nun abschließend einige Perspektiven zukünftiger Forschung herausgearbeitet werden.

a) *Datenerhebung*: In der vorliegenden Studie wurde die Relevanz eines Aspekts hauptsächlich über die Zahl der Aussagen bzw. Personen, die dazu eine Aussage machen, bestimmt. Dies geschah mit Blick auf die theoretische Annahme, daß Schemata, die leichter aktiviert werden, eine höhere Salienz für eine Person bzw. in einer bestimmten Organisationskultur aufweisen (vgl. Abschnitte 1.2.5 und 1.3.3). Insoweit spiegelt sich in einer großen Zahl von Aussagen bzw. Personen eine große Salienz dieses Führungsaspekts für eine Person bzw. für eine Befragtengruppe wider, d.h. er ist besonders prototypisch für das, was die Befragten unter Führung verstehen. Damit kann aber keine Aussage darüber getroffen werden, als wie *bedeutsam* dieser Aspekt von den Befragten eingeschätzt

wird. Deshalb würde es sich bei zukünftigen Untersuchungen lohnen, einen Vergleich zwischen Häufigkeit der Nennung und eingeschätzter Wichtigkeit für die Führungsaufgabe aufzumachen. Entscheidend dabei ist, daß nicht vom Untersucher vorgegebene Konzepte eingeschätzt werden (vgl. z.B. Yukl, Wall & Lepsinger, 1990), sondern die eigenen Aussagen selbst im Hinblick auf ihre Wichtigkeit eingeschätzt (z.B. in Form einer Rangreihe) werden. Gerade bei der Nutzung einer Struktur-lege-Technik könnte dieser Schritt relativ leicht im Anschluß an die Explizierung der Konzepte durchgeführt werden.

- b) *Datenauswertung*: Neben der schon erwähnten Notwendigkeit, den Auswertungsprozeß generell ökonomischer zu gestalten (vgl. Abschnitt 5.3), wäre insbesondere - in Ergänzung der vorliegenden Ergebnisse (vgl. Abschnitt 5.2.3) - eine *Musteranalyse* von großer Bedeutung, um die Binnenstruktur subjektiver Führungstheorien genauer zu erforschen. Zu diesem Zweck könnten innerhalb von Aussagenblöcken typische Antezedenz-, Antezedenz-Führung-, Führung-Konsequenz-, Konsequenz- und Antezedenz-Führung-Konsequenz-Ketten herausgearbeitet werden. Damit würden Fragen beantwortbar wie z.B. welche Antezedenzen in Sequenzen häufig miteinander in Verbindung gesetzt, welche Antezedenzen mit welchen Führungsfacetten und welche Führungsaspekte mit welchen Konsequenzen zusammengebracht werden.
- c) *Replikation der Ergebnisse*: Forschungsstrategisch wird es zunächst notwendig sein, die vorliegenden Befunde durch die Untersuchung von Führungskräften anderer Unternehmen zu überprüfen. In der vorliegenden Studie zeigte sich zwischen den Befragten eine relativ hohe Konkordanz im Hinblick auf die Häufigkeit der einzelnen Kategorien. Offensichtlich wurden relativ unabhängig von Führungsebene, Führungsdauer, Anteil von Führung an der Gesamttätigkeit und Zahl der unterstellten Mitarbeiter jeweils dieselben Konzeptklassen sehr häufig bzw. selten angesprochen. Entsprechend könnte ein besonderer Schwerpunkt zukünftiger Forschung in einer ergänzenden Befragung von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung liegen. Diese könnte Aufschluß darüber geben, inwieweit sich Führungskräfte und Mitarbeiter in ihrem Führungsverständnis unterscheiden, d.h. ob sich die persönliche Erfahrung der Mitarbeiterführung überhaupt in subjektiven Führungstheorien niederschlägt (inhaltlich und/oder im Hinblick auf formale Kriterien wie Umfang und Komplexität). Auf diese Weise würden Einblicke darüber gewonnen, ob subjektiven Führungstheorien einen personen- bzw. un-

ternehmensspezifischen Hintergrund haben oder es sich eher um allgemeine subjektiv-theoretische Überzeugungen handelt, d.h. Personen (eines Kulturkreises) relativ ähnliche Vorstellungen von Führung besitzen.

- d) *Längsschnittliche Betrachtung*: Bezogen auf die angenommene relative Konstanz subjektiver (Führungs-)Theorien liegen bisher praktisch keine Studien vor. Für den zukünftigen Status des Konstrukts wäre es von hoher Bedeutung, die Hypothese zu testen, daß subjektive Führungstheorien zumindest in ihren Kernannahmen tatsächlich überdauernd sind. Insoweit bietet ein längsschnittliches Design auch die Chance, die Rand- (veränderlich) und Kernbereiche (unveränderbar) subjektiv-theoretischer Überzeugungen genauer zu beleuchten. Umgekehrt wäre auch die Auswirkung von Trainings- und Coachingmaßnahmen zu betrachten (vgl. Kapitel 6), d.h. eine Evaluation von Interventionen, um zu überprüfen, inwieweit sie sich in veränderten subjektiven Führungstheorien widerspiegeln.
- e) *Handlungsvalidierung*: Die Kombination von Befragungs- und Beobachtungsmethoden, um festzustellen, inwieweit sich geäußerte Überzeugungen auch im Führungshandeln zeigen, stellt ohne Zweifel die am schwierigsten zu realisierende Perspektive zukünftiger Forschung dar. Nichtsdestotrotz stellt die These, daß erhobene subjektive Führungstheorien eine Bedeutung für das Handeln der Befragten haben, ein ultimatives Kriterium für die Sinnfälligkeit der Untersuchung des Gegenstands dar. Entsprechend muß die zentrale Frage zukünftiger Forschung lauten, inwieweit *handeln* Führungskräfte danach, wovon sie sprechen, wenn sie über Führung sprechen.