

Die Vielfalt der Leadership-Ansätze ist unüberschaubar. Jeder Ansatz versucht einen wesentlichen Faktor als Erklärung für erfolgreiche Führung in den Vordergrund zu stellen. Dabei ist die Multikausalität des Erklärungszusammenhangs für die „erfolgreiche Führung“ unbestritten. Aus Verständnisgründen wird diese Multikausalität wieder „entwirrt“, indem der spezielle Erklärungsfaktor der jeweiligen Forschungsrichtung kurz erläutert wird. Als Leadership-Ansätze werden im Folgenden behandelt:

- **Traditionelle eigenschaftstheoretische Leadership-Ansätze**

Sie klären die Frage, über welche Eigenschaften eine Führungskraft verfügen sollte, damit erfolgreiche Führung gelingt.

- **Verhaltenstheoretische Ansätze**

Diese Ansätze klären, welches Verhalten Führungskräfte zeigen sollten, wenn sie mit ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten.

- **Situationstheorien**

Diese Theorien gehen davon aus, dass es kein allgemeingültiges Führungsverhalten gibt, sondern in Abhängigkeit der Situation ein spezieller Führungsstil sinnvoll ist.

- **Interaktionstheorien**

Dieser Zweig der Führungsforschung stellt das sich gegenseitig beeinflussende Beziehungsgeflecht zwischen dem Leader und seinen Mitarbeitern in den Mittelpunkt.

- **Persönlichkeitstypenorientierte Ansätze**

Ausgangspunkt dieser Ansätze ist die Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters und des Leaders. Es wird erforscht, wie den Eigenheiten der verschiedenen Persönlichkeiten im Führungsprozess Rechnung getragen wird.

- **New-Leadership-Ansätze**

Diese Ansätze betonen und untersuchen den emotionalen Aspekt der Führung. Dabei stehen die emotionalen Kompetenzen des Leaders und die emotionale Ansprache der Mitarbeiter im Mittelpunkt.

- **Neuroleadership**

Ausgehend von der Tatsache, dass der Mensch durch die Funktionalität und die Funktionsweise seines Gehirns geprägt ist, bilden die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse Ausgangspunkt der Führungsarbeit.

Bei der Darstellung der verschiedenen Ansätze kann zwangsweise nur eine begrenzte Auswahl an Ansätzen präsentiert werden, wobei der aktuelle Trend des Neuroleaderships umfänglicher gewürdigt werden soll.

2.1 Traditionelle eigenschaftstheoretische Leadership-Ansätze

Die historisch älteste Theorie der Führung stellt die Eigenschaftstheorie dar. Die Theorie der Führung basiert auf der Annahme, dass bestimmte angeborene oder erworbene Persönlichkeitsmerkmale eine erfolgreiche Führung ausmachen. Der Eigenschaftsansatz war lange Zeit deshalb so attraktiv, weil er gestattet, erfolgreiche Führungskräfte unterschiedlicher Bereiche des öffentlichen und wirtschaftlichen Lebens anhand persönlicher Merkmale zu vergleichen. In diesem Zusammenhang wurden ganze Epochen nach Einzelpersonen benannt, zum Beispiel Napoleonisches, Viktorianisches oder Josephinisches Zeitalter. Die Eigenschaftstheorie wird häufig in der Literatur auch als Great-Man-Theory bezeichnet (Schanz 2000, S. 661 ff.).

Erste Überlegungen zu idealen Führungseigenschaften entwickelten sich schon sehr früh. Bereits Platon (geb. 427 v. Chr.) hat die ideale Führungskraft in seinem Werk „Der Staat“ durch folgende konkrete Eigenschaften beschrieben: gutes Gedächtnis, Gelehrigkeit, Wissbegierde sowie gerechte und humane Seele. Im 19. Jahrhundert beschäftigte sich Sir Francis Galton in seiner Studie „Hereditary Genius“ (1896) mit den „ererbten mentalen und korporalen Eigenschaften großer Führer“ und gab den Impuls für weitere Untersuchungen mit Führungseigenschaften. Seitdem haben sich in vielen Studien diverse Autoren mit den erforderlichen Eigenschaften von Führungskräften befasst. Während die seit den 1980er Jahren (Phase 4) diskutierten New-Leadership-Ansätze im Kap. 2.6 vorgestellt werden, werden die traditionellen Ansätze im Folgenden kurz skizziert (Kasper und Mayerhofer 1996, S. 162 ff.; Abb. 2.1).

In der ersten Phase etwa zwischen 1900 und 1950 wurden allein 124 Studien zu diesem Thema durchgeführt. Der Schwerpunkt jener Untersuchungen befasste sich mit der Unterscheidung der Eigenschaften einer Führungskraft von denen einer Nicht-Führungskraft. Das Ergebnis war ein Eigenschaftskatalog, der recht allgemeine Eigenschaftskriterien zur Differenzierung von „Führungskräften“ und „Nicht-Führungskräften“ enthält (Kasper und Mayerhofer 1996, S. 162 ff.).

Phase 1 (1904-1948)	Phase 2 (1949-1970)	Phase 3 (ca. 1970er)	Phase 4 (ca. 1980er)
Kernaussage dieser Ansätze: Unterscheidung von Eigenschaften einer Führungskraft von denen eines Nicht-Führers	Kernaussage dieser Ansätze: Unterscheidung von erfolgreichen und erfolglosen Führern	Kernaussage dieser Ansätze: Eigenschaftskonstruktionen als Grundlage erfolgreicher Führungspersönlichkeiten	Kernaussage dieser Ansätze: Emotionale Qualität des Leaders und die Art der emotionalen Ansprache der Geführten ist besonders wichtig (New Leadership Ansätze vgl. Kapitel 2.6)

Abb. 2.1 Eigenschaftstheoretische Leadership-Ansätze in ihrer zeitlichen Reihenfolge. (Kasper und Mayerhofer 1996, S. 163 ff.; Schanz 2000, S. 663)

In der zweiten Phase der eigenschaftstheoretischen Ansätze zwischen 1950 und 1970 konzentrierten sich die Untersuchungen nicht auf den Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht- Führungskräften, sondern vielmehr auf die Unterschiede der Eigenschaften einer erfolgreichen von denen einer erfolglosen Führungskraft. In den insgesamt 163 Studien haben sich insbesondere folgende Merkmale als Charakteristika für eine erfolgreiche Führungskraft herausgestellt:

- Verantwortungsbewusstsein,
- Aufgabenerfüllung,
- Durchhaltevermögen hinsichtlich Zielerreichung,
- Kreativität,
- Selbstvertrauen,
- Stressresistenz und
- Beeinflussungsfähigkeit.

Mann, Lord, De Vader und Allinger haben weitere Untersuchungen durchgeführt, die sich mit Eigenschaftsmerkmalen befassten, die dazu beitragen, dass eine Person innerhalb von Gruppenbeziehungen überhaupt als Führungskraft wahrgenommen wird. Dabei kamen sie zum Schluss, dass sich Personen in Führungspositionen vor allem durch hohe Intelligenz, Anpassungsfähigkeit, Extrovertiertheit und Dominanz auszeichnen (Mann 1959, S. 241–270; Lord 1986, S. 402–410).

In den 1970er Jahren kam es zu einem Rückgang der eigenschaftstheoretischen Forschungsaktivitäten. Vor diesem Hintergrund warnte Stogdill davor, den personalen Eigenschaftsaspekt von Führung nicht zu unterschätzen. Fortan wurden verstärkt weniger Einzelmerkmale untersucht, die „Gute Führung“ ausmachten, sondern vielmehr Merkmalskombinationen von Eigenschaften beleuchtet, die die Qualität einer Führungskraft bestimmen. So wurden in einer der bekanntesten Assessment-Center-Studien, die bei AT&T durchgeführt wurde, folgende „Kombinationseigenschaften“ als besonders wertvoll für den Führungserfolg identifiziert: Kommunikative Fähigkeiten, zwischenmenschliche Fähigkeiten, Stresstoleranz, Interesse am beruflichen Aufstieg und Unsicherheitstoleranz (Stogdill 1974).

Die eigenschaftstheoretischen Ansätze werden vielfach – insbesondere in der akademischen Welt – kritisch betrachtet. Als Kritikpunkte werden genannt (Schanz 2000, S. 663; Lieber 2007, S. 43):

- Das Verhalten von Führungskräften kann nicht durch deren Eigenschaften allein erklärt werden.
- Da die Eigenschaftstheorie davon ausgeht, dass Führungseigenschaften angeboren bzw. schwer erlernbar sind, muss bereits bei der Auswahl der Führungskraft die richtige Entscheidung getroffen werden. Die Möglichkeit der Weiterentwicklung von Führungspersönlichkeiten wird dabei vernachlässigt.
- Die Eigenschaftstheorie spiegelt keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter und den spezifischen Eigenschaften des Vorgesetzten wider.
- Es werden keine Aussagen darüber getroffen, wie sich die Kombination von Führungseigenschaften auf den Führungserfolg auswirkt. So bleibt offen, inwieweit Führungskräfte mit hoher Intelligenz und Integrität und niedrigem Durchsetzungswillen eine bessere Auswirkung auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter haben als Führungskräfte mit hohem Durchsetzungswillen und niedriger Intelligenz und Integrität.
- Es hat sich als unmöglich herausgestellt, eine finale Liste mit Eigenschaften zu erstellen, die in allen Situationen förderlich für den Führungserfolg ist. Auch wird der Einfluss der Mitarbeiter und der Situation vollständig vernachlässigt.

Trotz dieser Mängel ist die Eigenschaftstheorie in den 1980er Jahren durch die Diskussion um die „Transformationalen Führungseigenschaften“ und um „Frauen in Führungspositionen“, wiederbelebt worden. Auch ist offensichtlich, dass die Eigenschaftstheorien in ihrem Aussagegehalt einfach nachvollziehbar und anschaulich sind. Sie erfüllen zudem die vertrauten Denkmuster und werden trotz aller Kritik in der Personalführungspraxis als traditionelle Führungstheorie geschätzt.

2.2 Verhaltenstheoretische Leadership-Ansätze

Aus dem Dilemma der eigenschaftstheoretischen Ansätze, den Führungserfolg nicht ausreichend erklären zu können, richten sich diese Forschungsbemühungen auf das Verhalten der Führungskräfte und wie dieses Verhalten den Führungserfolg sicherstellen kann. Dabei werden vor allem die drei unabhängigen Dimensionen des Führungsverhaltens in den Vordergrund gestellt und diskutiert:

- **Mitarbeiterorientierte Führung**

Mitarbeiterorientierte Führung bedeutet, dass die Führungskraft den Mitarbeiter wertschätzt und die persönlichen Belange, Bedürfnisse und Ziele des Mitarbeiters im Blick hat.

- **Aufgabenorientierte Führung**

Bei der aufgabenorientierten Führung stehen weitestgehend die Aufgabe und die erfolgreiche Erledigung der Tätigkeiten im Vordergrund. Persönliche Bedürfnisse nehmen allenfalls eine sekundäre Bedeutung.

- **Partizipationsgrad**

Mit diesem Charakteristikum der Führung soll das Beteiligungsausmaß am Entscheidungsprozess umschrieben werden. Hier reicht die Spannbreite von autoritären Führungsstilen bis hin zu sehr kooperativen Führungsstilen.

In der verhaltenstheoretischen Führungsforschung werden die situativen Bedingungen der Führung (wie zum Beispiel Arbeitssituation und die Charakteristika von Vorgesetzten und Mitarbeitern) vollständig ausgeblendet. Dies stellt auch den größten Kritikpunkt dar. Allerdings helfen die drei obengenannten Dimensionen des Führungsverhaltens der Führungskraft zur kritischen Reflexion des eigenen Verhaltens.

2.3 Situationstheorien

Bei den Situationstheorien stehen nicht eine oder mehrere optimale Führungseigenschaften im Fokus der Überlegungen, sondern die jeweilige Führungssituation. Verschiedene Situationen verlangen unterschiedliche Anforderungen, welche die Führungskraft erkennen soll, um durch ein daran ausgerichtetes Führungsverhalten Führungserfolg zu erzielen. Demnach bestimmt die Situation den „richtigen“ Führungsstil. Von daher gibt es auch nicht die Situationstheorie der Führung, sondern eine Vielzahl verschiedener Ansätze, die die Führungssituation sehr unterschiedlich interpretieren. Exemplarisch soll im Folgenden das Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard und das normative Entscheidungsmodell nach Vroom & Yetton dargestellt werden (Hersey und Blanchard 1982).

Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard Das von den Autoren Hersey & Blanchard mehrfach erweiterte Reifegradmodell zieht in Abhängigkeit der Reife des Mitarbeiters Rückschlüsse auf den anzuwendenden Führungsstil des Vorgesetzten.

Der Reifegrad des Mitarbeiters setzt sich dabei zusammen aus:

- der Arbeitsreife und
- der persönlichen Reife.

Die Arbeitsreife wird als eine Kombination aus den arbeitsrelevanten Fähigkeiten, dem vorhandenen Wissen und den mit dem Zeitablauf erworbenen Erfahrungen definiert. Es wird in diesem Fall auch von der Funktionsreife gesprochen. Unter der persönlichen Reife sind Motivation zur Übernahme von Verantwortung sowie Selbstsicherheit und -achtung zu verstehen. Dadurch, dass zwei Ausprägungen sowohl bei der Arbeitsreife als auch bei der persönlichen Reife vorhanden sind, ergeben sich vier mögliche Reifestadien.

Zur Verdeutlichung der Reifestadien, die ein Mitarbeiter durchläuft, dient das Beispiel einer Ausbildung zum Piloten. An diesem Beispiel zeigt sich, dass ein Reifegrad eines Mitarbeiters nicht festgeschrieben ist, sondern sich kontinuierlich verändert, denn es erfolgt sowohl ein ständiges Hinzulernen von Fähigkeiten und Wissen als auch eine Veränderung der Motivationshaltung (Abb. 2.2).

In dem Modell von Hersey & Blanchard können die vier Reifestadien in eine aufsteigende Reihenfolge gebracht werden. Verfügt der Mitarbeiter nicht nur über eine schwach ausgeprägte persönliche Reife, sondern kennt sich zusätzlich mit der Aufgabe nicht sonderlich gut aus, ist der Mitarbeiter als unreif zu bezeichnen (Reifegrad 1). Fehlen dem Mitarbeiter zwar die Kenntnisse über die zu erledigenden Tätigkeiten bzw. ist er (noch) unfähig diese selbstständig auszuüben, zeigt aber großes Interesse, das Neue zu erlernen, und ist motiviert, wird von einer geringen bis mittleren Reife gesprochen (Reifegrad 2). Die Reife des Mitarbeiters, der zwar eine hohe Funktionsreife aufweist, also mit einem hohen Fachwissen an die Aufgabe herantreten kann, jedoch nicht motiviert ist, wird als mittel bis hoch eingestuft (Reifegrad 3). Verfügt der Mitarbeiter sowohl über eine hohe Kompetenz als auch über die Motivation, die Aufgaben zu erfüllen, besitzt er einen hohen Reifegrad im Sinne des Modells von Hersey & Blanchard (Reifegrad 4) (Hersey und Blanchard 1982).

	Reifegrad	Alltagsbeispiel
R1	Nicht fähig/nicht willig: Der Mitarbeiter ist nicht fähig und es fehlt ihm an Verpflichtung und Motivation.	Ein Mitarbeiter muss den Umgang mit einer neuen Maschine lernen. Er weiß nicht, wie man sie bedient und hat auch kein Interesse, dies zu lernen.
	Nicht fähig/unsicher: Der Mitarbeiter ist nicht fähig und es fehlt ihm an Vertrauen.	Jemand nimmt seine erste Flugstunde. Er hat keine Vorstellung, was im Cockpit zu tun ist, und hat kein Zutrauen zu seinen Fähigkeiten, das Flugzeug zu fliegen.
R2	Nicht fähig/willig: Der Mitarbeiter hat nicht die Fähigkeit, ist aber motiviert und versucht es.	Dem Mitarbeiter fehlt es an Übung an der Maschine, aber er unternimmt Anstrengungen, um qualifiziert zu werden.
	Nicht fähig/vertrauensvoll: Der Mitarbeiter hat nicht die Fähigkeit, ist aber vertrauensvoll, so lange die Führungskraft ihm Anleitung gibt.	Nach ein paar Stunden ist der Flugschüler noch nicht fähig, das Flugzeug alleine zu fliegen, aber er ist begeistert und fühlt sich allmählich sicher, so lange der Lehrer im Cockpit sitzt.
R3	Fähig/nicht willig: Mitarbeiter hat die Fähigkeit eine Aufgabe zu erledigen, aber er ist nicht willig, diese Fähigkeit einzusetzen.	Der Mitarbeiter kann nun mit der Maschine umgehen, aber die Arbeit langweilt ihn.
	Fähig/unsicher: Mitarbeiter hat die Fähigkeit, aber ist unsicher und ängstlich die Aufgabe alleine zu erledigen.	Vor dem ersten Alleinflug ist der Flugschüler noch nervös und ängstlich, obwohl er dazu jetzt qualifiziert ist.
R4	Fähig/willig: Mitarbeiter hat die Fähigkeit zu einer Aufgabe und macht sie gerne.	Der Mitarbeiter kann mit der Maschine umgehen und hat Freude daran, sie zu bedienen.
	Fähig/vertrauensvoll: Der Mitarbeiter hat die Fähigkeit zu einer bestimmten Aufgabe und ist davon überzeugt, sie alleine erledigen zu können.	Mit 100 Stunden Alleinflug im Logbuch ist der Pilot nun fähig und davon überzeugt, das Flugzeug alleine fliegen zu können.

Abb. 2.2 Vier Reifegradstufen bei Mitarbeitern. (Kirchler und Walenta 2005, S. 411 ff.)

Reifegrad	Führungsstil	Ausprägungen der ...	
		Mitarbeiterorientierung	Aufgabenorientierung
1	Telling autoritärer Führungsstil	Geringe Mitarbeiterorientierung	Hohe Aufgabenorientierung
		Die Mitarbeiterfürsorge ist lediglich gering ausgeprägt. Die Erreichung des Zieles soll durch genaue Anweisungen der Führungskraft über die Art und Weise der Erledigung der Tätigkeiten gewährleistet werden.	
2	Selling coachender Führungsstil	Hohe Mitarbeiterorientierung	Hohe Aufgabenorientierung
		Die Anweisungen werden dem Mitarbeiter „verkauft“. Es werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen und es wird argumentiert, warum diese Tätigkeiten zu erfolgen haben. Die Motivation des Mitarbeiters und die Akzeptanz bezüglich der auszuführenden Aufgabe werden gesteigert, da der Vorgesetzte auch individuelle Belange des Einzelnen berücksichtigt.	
3	Participating unterstützender Führungsstil	Hohe Mitarbeiterorientierung	Geringe Aufgabenorientierung
		Der unterstützende Führungsstil zeichnet sich durch eine überaus hohe Mitarbeiterorientierung aus. Dies kann dazu führen, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter gemeinsam über Ziele und daraus resultierende Maßnahmen entscheiden. Nicht nur die Ausdehnung der Mitarbeitermotivation, sondern auch die Stärkung des Selbstvertrauens und das Zutrauen anspruchsvolle Tätigkeiten erfolgreich erledigen zu können, wird bewirkt.	
4	Delegating delegierender Führungsstil	Geringe Mitarbeiterorientierung	Geringe Aufgabenorientierung
		Beim Delegationsstil kommt dem Vorgesetzten lediglich die Aufgabe zu, Zuständigkeiten an den Mitarbeiter weiterzugeben und später auf Richtigkeit zu kontrollieren. Sowohl die Mitarbeiter- als auch die Aufgabenorientierung ist schwach ausgeprägt.	

Abb. 2.3 Darstellung der Führungsstile im Reifegradmodell nach Hersey & Blanchard. (Hersey und Blanchard 1982, S. 150 ff.)

Diesen vier möglichen Reifestadien werden passgenau vier Führungsstile zugeordnet. Diese vier Stile

- autoritärer Führungsstil „Telling“,
- integrierender Führungsstil „Selling“,
- unterstützender Führungsstil „Participating“ und
- Delegationsstil „Delegating“

lassen sich danach unterscheiden, ob der Vorgesetzte verstärkt auf die Mitarbeiterbelange eingeht (Mitarbeiterorientierung) oder sich weitgehend auf fachliche Inhalte beschränkt (Aufgabenorientierung) (Hersey und Blanchard 1982; Abb. 2.3).

Ausgehend vom Reifegrad des Mitarbeiters kann die Führungskraft den erforderlichen Führungsstil ableiten. Grundsätzlich kann erwartet werden, dass durch einen höheren Reifegrad die Aufgabenorientierung schwindet, dies ist mit Ausnahme des höchsten Reifegrades auch erkennbar. Wie in der folgenden Abbildung ersichtlich, ist eine hohe Mitarbeiterorientierung besonders bei einem mittleren Reifegrad des Mitarbeiters notwendig, um effizient zu führen. Der Bedarf an Beziehungsorientierung nimmt für reifere sowie unreifere Mitarbeiter ab. Ist der Mitarbeiter unreif, muss er genau angewiesen werden, was er wie zu erledigen hat. Sobald er das volle Reifestadium erreicht hat, können dem Mitarbeiter eigenverantwortlich Aufgaben übertragen werden, die gelegentlich eine Kontrolle erfordern (Abb. 2.4).

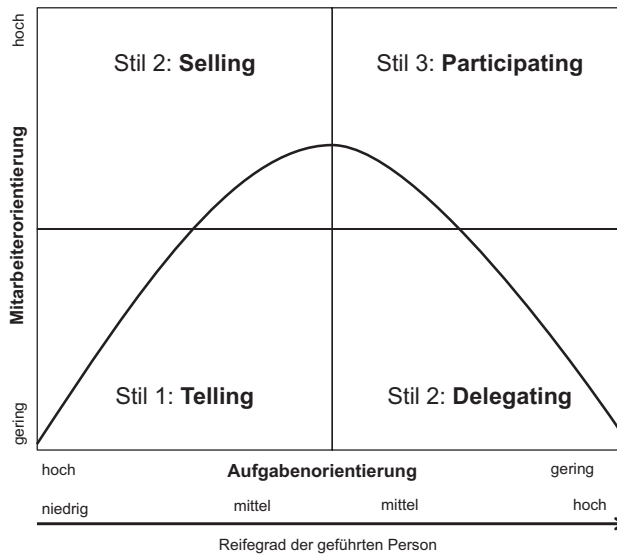


Abb. 2.4 Situitives Führungskonzept nach Hersey & Blanchard. (Hersey und Blanchard 1982, S. 152)

Damit das Reifegradmodell in der Praxis Bestand haben kann, müssen die Führungsstile parallel nebeneinander angewendet werden, denn die Mitarbeiter haben ein unterschiedliches Reifenniveau, so dass für jeden Mitarbeiter der jeweils passende Führungsstil angewendet wird. Die Führungskraft muss sich flexibel auf die Situation einstellen und den passenden Führungsstil wählen.

In der Personalentwicklung kann das Reifegradmodell vielfach genutzt werden. So bietet es die Gelegenheit, die Mitarbeiter hinsichtlich ihres Bedarfes zu schulen. Liegen die Schwächen in der Fachkompetenz, sollten Fachweiterbildungen besucht werden. Ist dagegen die psychologische Reife schwach ausgeprägt, bedeutet dies, Anreize zu schaffen, um die Motivation zu erhöhen. Das personalwirtschaftliche Ziel ist es, die Mitarbeiter möglichst in den höchsten Reifegrad zu versetzen, da in diesem Fall selbständiges und verantwortungsvolles Arbeiten möglich ist, denn dies führt zur Entlastung der Führungskraft und zum effektiven Arbeiten des Mitarbeiters. Die Anwendung des Modells beschränkt sich nicht nur auf die Entwicklung der geführten Mitarbeiter, in der Praxis bedienen sich ebenfalls Personaltrainer häufig dieser Theorie. Dank seiner Anschaulichkeit und Einfachheit wird das Modell häufig eingesetzt. So arbeiten beispielsweise Unternehmen wie IBM, Mobil und Xerox nach diesem Trainingskonzept (Northouse 2013).

Die Relevanz des Reifegradmodells in der Praxis lässt sich gut mit seiner eingängigen Plausibilität erklären. Der Reifegrad des Mitarbeiters ist zweifelsohne die zentrale Einflussgröße bei der Mitarbeiterführung. Dennoch sind dem Modell Grenzen gesetzt. So entscheidet die Führungskraft selbst über den Reifegrad des Mitarbeiters, die Einordnung wird daher aus subjektiver Entscheidung heraus getroffen. Auch wird das Modell wegen der Abhängigkeit vom Reifegrad des Mitarbeiters als einziger Situationsvariablen

kritisiert. Gerade weil sich der Reifegrad ständig verändert, ist der anzuwendende Führungsstil von der herrschenden Situation abhängig und muss kontinuierlich neu angepasst werden (Weibler 2012, S. 630).

Normatives Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton Ein weiteres Modell zur situativen Mitarbeiterführung wurde von Vroom & Yetton ausgearbeitet. Sie waren der Auffassung, dass es keinen allgemeingültigen Führungsstil gibt, der in allen Situationen angewendet werden kann und gleichermaßen Erfolg verspricht. Als Grundlage ihres Modells verwenden sie einen Entscheidungsbaum Abb. 2.5. Dieser Entscheidungsbaum soll die Führungskraft in die Lage versetzen, das effiziente Führungsverhalten „bzw. den Partizipationsgrad der Mitarbeiter bei Entscheidungen in der jeweiligen Situation auszuwählen. Daher wird Führungsverhalten in diesem Zusammenhang auch mit Entscheidungsstil gleichgesetzt.“ Um zum effizienten Entscheidungsstil zu gelangen, existieren sieben Entscheidungsregeln, die es mit ja oder nein zu beantworten gilt (Vroom und Yetton 1973).

Die Entscheidungsregeln	
A	Ist die Qualität der Lösung von besonderer Bedeutung?
B	Besitzt der Führende selbst alle nötigen Informationen?
C	Ist das Problem strukturiert; ist bekannt, welche Informationen benötigt werden und wie sie zu erhalten sind?
D	Ist die Annahme der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig für deren Durchsetzung?
E	Würde eine Alleinentscheidung des Führenden von den Mitarbeitern akzeptiert?
F	Werden die mit der Problemlösung verfolgten Organisationsziele von den Mitarbeitern akzeptiert?
G	Wird es bei der Einigung über die vorzuziehende Lösung unter den Mitarbeitern zu Konflikten kommen?

Abb. 2.5 Entscheidungsregeln. (Vroom und Yetton 1973, S. 32 ff.)

Nach sukzessivem Anwenden der Regeln gelangt die Führungskraft zu einem der fünf bestehenden Führungsstile. Diese unterscheiden sich vor allem durch den unterschiedlichen Grad der Mitarbeiterereinbindung in den Führungsprozess. Der Grad der Mitarbeiterbeteiligung ist demnach für den Führungserfolg entscheidend und bildet somit die Norm für das Agieren der Führungskraft. Aus diesem Grund stellt der Ansatz ein normatives Entscheidungsmodell dar (Abb. 2.6 und 2.7).

Die Entscheidungsstile	
A1	Die Führungskraft löst das Problem selbst und trifft die Entscheidung alleine, wobei sie lediglich die ihr im Moment zur Verfügung stehenden Informationen nutzt.
A2	Die Führungskraft holt zunächst die notwendigen Informationen von ihren Mitarbeitern ein und entscheidet dann alleine. Die Rolle der Mitarbeiter besteht ausschließlich in der Beschaffung von Informationen, nicht jedoch in der Bewertung von Alternativen oder Anregung von Lösungen.
B1	Die Führungskraft diskutiert das Problem mit einzelnen Mitarbeitern individuell und holt deren Meinung ein, trifft jedoch die Entscheidung anschließend alleine. Dabei können, müssen aber nicht die Vorschläge der Mitarbeiter berücksichtigt werden.
B2	Die Führungskraft diskutiert das Problem mit den Mitarbeitern in einer Gruppenbesprechung, trifft jedoch die Entscheidung anschließend alleine. Dabei können, müssen aber nicht die Vorschläge der Mitarbeiter berücksichtigt werden.
G2	Die Führungskraft diskutiert das Problem mit den Mitarbeitern in einer Gruppe. Gemeinsam werden Informationen ausgetauscht, Alternativen entwickelt und eine Entscheidung getroffen. Die Rolle der Führungskraft ist vor allem die des Diskussionsleiters, der jedoch nicht versucht, den Gruppenmitgliedern seine Meinung aufzuzwingen.

Abb. 2.6 Entscheidungsstile. (Vroom und Yetton 1973, S. 32 ff.)

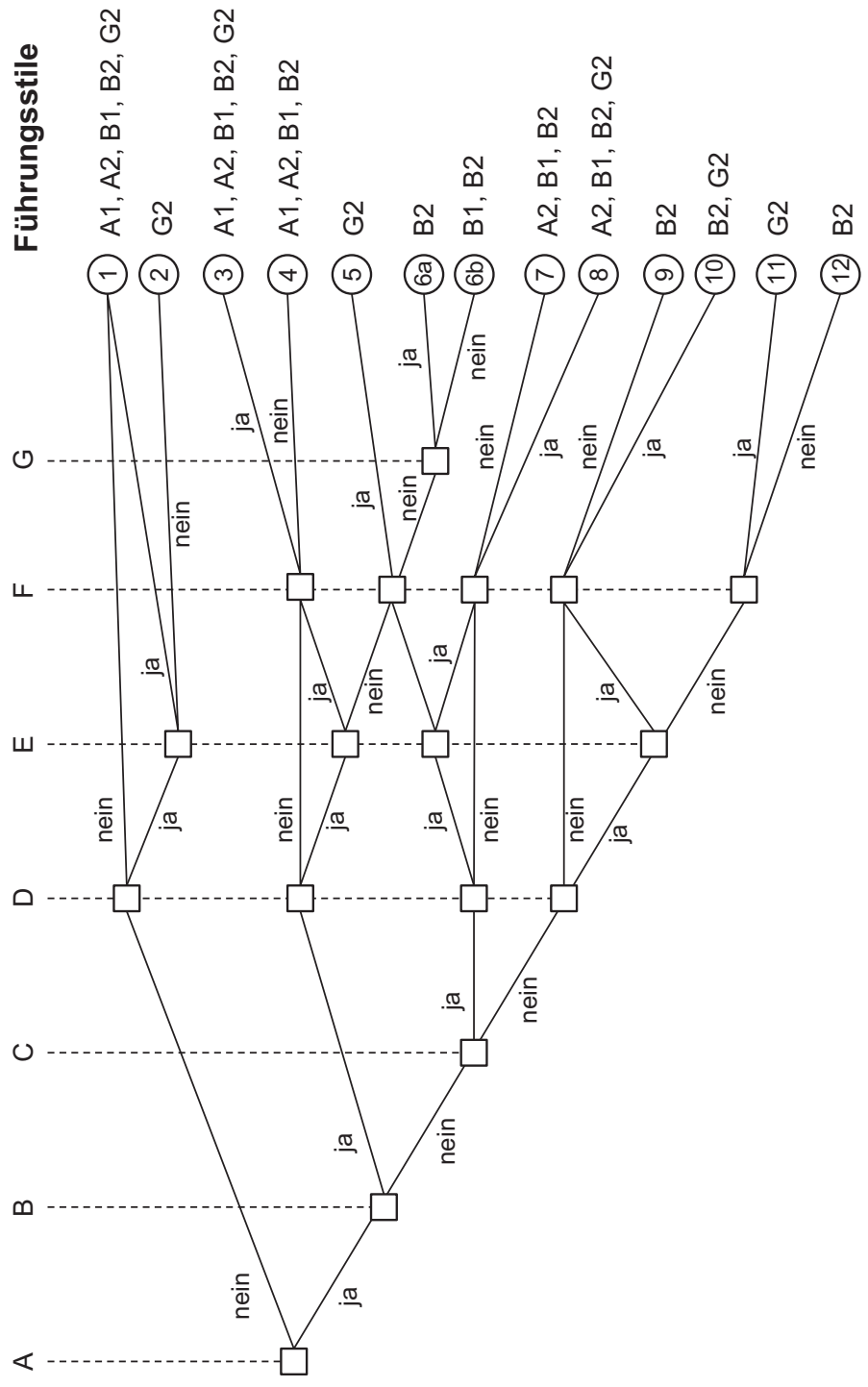


Abb. 2.7 Entscheidungsbaum nach Vroom & Yetton. (Vroom und Yetton 1973, S. 36)

Die Anwendbarkeit des Modells in der Praxis bleibt kritisch zu hinterfragen. Auch wenn die logische, klare und eindeutige Herangehensweise zur Bestimmung des „richtigen“ Entscheidungs- und Führungsstils als Pluspunkt des Modells gilt, so wird kritisiert, dass es zu kompliziert ist. Auch wenn einzelne hilfreiche Ratschläge abgeleitet werden können, ist die tatsächliche Anwendung der diversen Entscheidungsregeln über hintereinander gestaffelte Entscheidungsstufen hinweg mit einer ausschließlichen nominalen Bewertung der Fragen doch als praxisfremd zu bezeichnen (Field und House 1990, S. 362 ff.).

Anwendungsbeispiel

Anhand des Trainingsbeispiels „Der begehrte Parkplatz“ soll die Anwendbarkeit des Entscheidungsmodells gezeigt werden.

Handlungsrahmen: Industrieunternehmen

Ihre Position: Produktionsleiter

Ihre Wiener Verwaltung hat Sie gerade zum Produktionsleiter für eine Betriebsstätte in Niederösterreich ernannt. Ihr Büro wird in der neuen Fabrik liegen, die im Augenblick am Stadtrand von St. Pölten gebaut wird. Sie und Ihr Team von fünf Abteilungsleitern arbeiten alle gemeinsam daran, weitere Mitarbeiter auszuwählen, Anlagen einzukaufen und ganz allgemein über jene Probleme nachzudenken, die wahrscheinlich beim Einzug in die neuen Produktionsstätten in drei Monaten entstehen können.

Gestern Abend haben Sie vom Architekten einen Satz der endgültigen Pläne für die Gebäude erhalten. Zum ersten Mal sind Ihnen die zur Verfügung stehenden Parkplätze aufgefallen. Auf einem großen Grundstück auf der anderen Seite der Straße, die an der Fabrik vorbeiführt, gibt es Parkmöglichkeiten, die vor allem für Arbeiter und die unterste Führungsebene bestimmt sind. Daneben gibt es sieben Parkplätze unmittelbar neben dem Verwaltungsbau, die für Besucher und als reservierte Parkplätze der Betriebsleitung zur Verfügung stehen sollen. Es gilt der verbindliche Unternehmensgrundsatz, dass ein Minimum von drei Parkplätzen für Besucher frei zu halten ist. Dies lässt Ihnen nur vier Plätze frei, die unter Ihnen selbst und Ihren fünf Abteilungsleitern aufzuteilen sind. Es gibt keine Möglichkeiten, diese Zahl der Parkplätze zu erhöhen. Bis jetzt gab es keine erkennbaren Statusunterschiede in Ihrem Team, das in der Planungsphase gut zusammengearbeitet hat. Es existieren zwar Einkommensunterschiede, die darin bestehen, dass die Ingenieure ein geringfügig höheres Gehalt beziehen als die anderen Mitarbeiter. Alle sind durch Beförderung in die neue Position gekommen und erwarten einen reservierten Parkplatz als Zeichen des neu gewonnenen Status. Aus Erfahrung wissen Sie, dass Menschen sehr empfindlich auf Maßnahmen reagieren, die ihre Statusvorstellungen verletzen könnten. Bisher haben Sie mit Ihren Mitarbeitern im Team vorbildlich zusammengearbeitet und Sie schrecken davor zurück, etwas zu tun, das diese guten Beziehungen gefährden könnte (Northouse 2013, S. 117).

Nun kann es anhand des Entscheidungsbaumes zu folgenden Möglichkeiten kommen:

- A Nein
- B
- C
- D Ja
- E Nein
- F
- G Ja

Wählbare Strategie: G2

Die Führungskraft diskutiert das Problem mit den Mitarbeitern in einer Gruppe. Gemeinsam werden Informationen ausgetauscht, Alternativen entwickelt und eine Entscheidung getroffen. Die Rolle der Führungskraft ist vor allem die des Diskussionsleiters, der jedoch nicht versucht, den Gruppenmitgliedern seine Meinung aufzuzwingen.

2.4 Interaktionstheorien

Die Besonderheit der Interaktionstheorien besteht darin, dass die Führung als gegenseitiger Beeinflussungsprozess verstanden wird. Führung wird als interaktiver interpersoneller Prozess verstanden, in dem zwischen Führungskraft und Geführtem vielfältige Wechselbeziehungen bestehen. Ihr Handeln und ihre Eigenschaften beeinflussen den Prozess nachhaltig (Steinmann und Schreyögg 2005).

Dyadische Führungstheorie Die dyadische Führungstheorie stellt die Zweierbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter als einzelnes Individuum in den Mittelpunkt der Überlegungen. So hat jeder Vorgesetzte eine mitarbeiterspezifische Beziehung zu jedem einzelnen Mitarbeiter, die durch unterschiedliches Verhalten charakterisiert ist (Graen und Uhl-Bien 1995, S. 338 ff.; Graen 1976, S. 1201 ff.).

Dabei können vor allem zwei Arten von Beziehungsqualität zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter unterschieden werden:

- **Beziehungsqualität A (positive Beziehungsqualität):**
Die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern ist durch einen ungezwungenen Umgang bei gegenseitiger Einflussnahme gekennzeichnet. Führungskraft schätzt und fördert die Mitarbeiter (In-Group-Mitglieder).
- **Beziehungsqualität B (neutrale bis negative Beziehungsqualität):**
Die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern ist eher durch Distanz und durch einen formellen Umgang gekennzeichnet. Die Mitarbeiter werden mehr kontrolliert und weit weniger beachtet (Out-Group-Mitglieder).

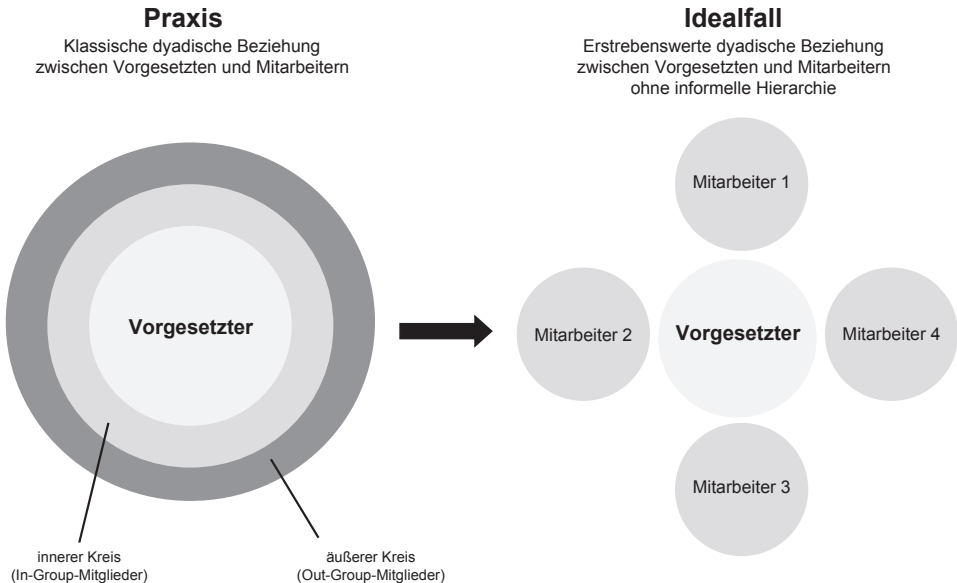


Abb. 2.8 Dyadische Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Es darf davon ausgegangen werden, dass das Vorhandensein informeller Hierarchien in Form von In-Group-Mitgliedern und Out-Group-Mitgliedern zu schlechteren Teamleistungen führt. Statt eine Zweiklassengesellschaft unter den Mitarbeitern zu dulden, ist im Idealfall eine gleichmäßig positive Beziehungsqualität zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern von besonderer Bedeutung. Dies stärkt die Bindung an die Organisation, so dass sich Probleme und Konflikte reduzieren bzw. zügig lösen lassen. Auf der Seite des Vorgesetzten entsteht die Bereitschaft, mehr Verantwortung zu verteilen und Mitarbeiter zu mehr Eigeninitiative zu führen (Abb. 2.8).

In der Praxis sind jedoch häufig Tendenzen zu beobachten, doch eine informelle Hierarchie unter den Mitarbeitern zuzulassen, wenn nicht sogar bewusst zu fördern. Die Gründe für eine Führungskraft, solche Strukturen zumindest zu dulden, können sein:

- vereinfachte und beschleunigte Abstimmungsprozesse in kleinem Kreise,
- verstärkte und überproportionale Anstrengungen der Mitarbeiter, die sich dem „inneren Zirkel“ zugehörig fühlen und sich weitere Vorteile davon versprechen und
- informelle Reduzierung der Leitungsspanne, um der kapazitativen Überforderung der Führungskraft entgegenzuwirken.

Innerer Machtzirkel bei Apple

Steve Jobs pflegte den Korpsgeist. Er besetzte den inneren Machtzirkel in Cupertino mit prägnanten Managern wie Cook, Ive, Forstall oder Marketingchef Phil Schiller und Internetmann Eddy Cue – die nahezu so aufeinander abgestimmt agieren, wie iPhone und iTunes Songs abgleichen (Maier 2012).

Idiosynkrasie-Kredit-Theorie Die von Hollander entwickelte Idiosynkrasie-Kredit-Theorie behandelt die wechselseitigen Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Seine These lautet, dass die Führungskraft durch gute Leistungen und Kompetenzen sowie durch eine hohe Loyalität gegenüber den bestehenden Gruppennormen einen (Idiosynkrasie-)Kredit erwirbt. Diesen Vertrauensvorteil kann dann die Führungskraft nutzen, um im weiteren Führungsprozess zu einem von Gruppennormen abweichenden Verhalten zu kommen, sodass Umgestaltungen und Veränderungsprozesse durch die Führungskraft eingeleitet werden können. Der Idiosynkrasie-Kredit kann als „Vertrauensvorschuss“ interpretiert werden, den die Führungskraft mit einem von der Gruppe erworbenen Status erhält (Hollander 1958, S. 117 ff.; Hollander 2008).

Idiosynkrasie-Kredit von Bill Clinton

„Während Richard Nixon an der Watergate-Affäre scheiterte, nahm Bill Clintons Popularität – auch aufgrund seines großen Idiosynkrasie-Kredits im Zuge der Lewinsky-Affäre – sogar noch zu“ (Wunderer 2006, S. 307).

Die Bedeutung des Vertrauensvorschusses für die Motivation der Mitarbeiter ist insbesondere in schwierigen Zeiten sehr bedeutsam. So ist der Erfolg von Führungskräften auch von der Umsetzungswahrscheinlichkeit der getroffenen schwierigen Maßnahmen abhängig. In diesem Zusammenhang lässt sich schlussfolgern, dass der Vertrauensvorschuss für die Führungskraft und das Zutrauen der Mitarbeiter, dass die Führungskraft „es richten kann“, von zentraler Bedeutung für die Motivation der Mitarbeiter ist.

Dieser dynamische Führungsprozess erläutert gleichermaßen den „paradoxen Umstand“, dass die Führungsperson sich zunächst ein sogenanntes „Akzeptanzkapital“ erwerben muss, was einhergeht mit einem vorläufigen Zurücknehmen eigener Ideen und Innovationsanstrengungen, um schließlich im späteren Verlauf doch Veränderungsprozesse einleiten zu können.

Einfluss-Prozess-Modell Das Einfluss-Prozess-Modell stellt die Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Einflusspotentiale in den Vordergrund. Dabei ist der Erfolg der Beeinflussung davon abhängig, inwieweit der Geführte bereit ist, sich durch die Führungskraft beeinflussen zu lassen.

Hierbei sind dann zwei Verhaltensoptionen erkennbar:

- Sind gemeinsame Ziele durch die Beeinflussung realisierbar, und sind wenige bis keine Hindernisse gegeben, dann erzielt die Führungskraft durch gezielte Beeinflussung Führungserfolg.

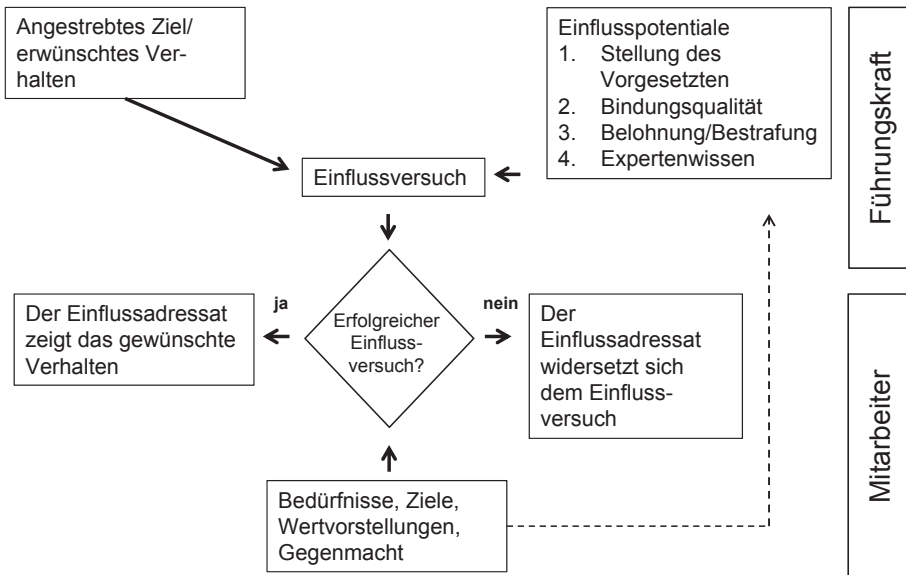


Abb. 2.9 Einfluss-Prozess-Modell. (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 687)

- Sind die Ziele und Vorstellungen beider Parteien nicht miteinander vereinbar, kommt es zu Durchsetzungsproblemen. In diesem Fall ist eine erfolgreiche Beeinflussung u. a. abhängig von der Stellung der Führungskraft innerhalb der Organisation, der Bindungsqualität zwischen Führungskraft und Geführtem, den vorhandenen Belohnungs- und Sanktionsmechanismen und dem Expertenwissen der Führungskraft.

Das nachfolgende Schaubild Abb. 2.9 soll den Einflussprozess mit seinen Konfliktfeldern veranschaulichen:

Mit welchen Gedankengängen und Fragen die Adressaten eine Beeinflussung umgehen, zeigt das untenstehende Beispiel. Zentral geht es hierbei um die Ziele beider Parteien. Bei Zielen, die miteinander konform sind, sind geringere Einflusspotentiale erforderlich als im umgekehrten Fall.

Beispiele zum Einfluss-Prozess-Modell im speziellen der Einflussversuch

„Ausgangspunkt sei dabei, dass ein Vorgesetzter einen von ihm sehr geschätzten Mitarbeiter einige Wochen an die Nachbargruppe ausleihen möchte, um dort wichtige Erfahrungen für die eigene Gruppe zu sammeln. Dem Mitarbeiter behagt das Vorhaben gar nicht: (1) Soll ich es ihm zuliebe tun? Hat er mich bislang immer stark gefördert und unterstützt? (2) Wenn ich diese Abstellung anstandslos akzeptiere, werden sich dadurch meine Fortkommensaussichten erhöhen? Werde ich schneller eine Gehaltserhöhung bekommen? Ist mein Vorgesetzter mir dadurch verpflichtet?“

(3) Gibt es ein Mittelding? Was passiert, wenn ich zwar diese Arbeit akzeptiere, aber versuche, meine „Kosten“ zu verringern, indem ich nur ab und zu dort hingehe? (4) Habe ich nicht die Pflicht übernommen zu gehorchen? Wie weit geht diese? usw. Anders ausgedrückt: Die Macht des Vorgesetzten steht gegen die informelle Macht der Mitarbeiter.“ (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 688)

Die Situations- und Interaktionstheorien erweitern den Blickwinkel um jeweils eine weitere wichtige Einflussgröße im Führungsprozess. Allerdings wird verständlicherweise immer nur eine bestimmte Auswahl an Situationen oder Interaktionen berücksichtigt. Die Interaktionstheorien berücksichtigen darüber hinaus die dynamischen Prozesse in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Deutlich wird, dass die beeinflussenden Variablen, die sich auf den Führungsprozess auswirken, zu vielfältig und komplex sind, um ein ausgereiftes Führungsmodell darzustellen (Steinmann und Schreyögg 2005).

2.5 Persönlichkeitstypenorientierte Leadership-Ansätze

Die persönlichkeitsypenorientierte Führung zielt darauf ab, die Persönlichkeitsstruktur sowohl des Mitarbeiters als auch des Führenden im Blick zu haben und diese Persönlichkeitsstruktur als zentralen Ansatz für einen erfolgreichen Führungsprozess zu betrachten. Die besondere Herausforderung besteht darin, dass eine enorme Vielzahl von Konzepten zur Typologisierung von Persönlichkeitstypen existiert. Die ältesten Konzepte stammen aus der Astrologie und sind aus wissenschaftlicher Sicht nicht fundiert. Eine für den Führungsprozess verwendbare und bekannte Differenzierung stellen die Persönlichkeitsstrukturen nach Riemann dar. Sie bieten mit vier verschiedenen Typen eine ausreichende, jedoch nicht zu differenzierte Unterscheidung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen eine Ableitung für das Führungsverhalten im betrieblichen Umfeld (Riemann 1961).

Riemanns komplexes Modell der Persönlichkeitstypologie basiert auf seinem Werk „Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie“. Er geht davon aus, dass vier Grundängste im Menschen zur Ausbildung bestimmter Wesenszüge maßgeblich beitragen. Dabei kann der Ausprägungsgrad der Ängste ganz unterschiedliche Ausmaße bis hin zu krankhaften Erscheinungsformen annehmen, wobei die Übergänge fließend sind. Der ursprüngliche Zweck der Angst, den Menschen vor Gefahren zu schützen, ging jedoch mit dem Aufbau einer zivilisierten, humanen Gesellschaft verloren. An ihre Stelle traten Ängste, die eng mit der Einbindung des Individuums in soziale Strukturen verbunden sind. Diese sind zum Teil leicht nachvollziehbar, wie die Angst, vor einer großen Menschenmenge sprechen zu müssen. Es existieren jedoch auch tiefergehende Angstformen, die nicht für jeden verständlich sind, aus einer allgemeinen „gesunden“ Perspektive geradezu absurd erscheinen. Riemann hat festgestellt, dass sich alle überhaupt möglichen Ängste

auf ganz bestimmte Angstformen zurückführen lassen, die er als die vier Grundformen der Angst bezeichnet (Jung 2011, S. 543 f.).

Grundformen der Angst

- Die Angst vor Eingliederung (Selbsthingabe)
Jeder Mensch strebt nach Individualität, die ihn in seinem Charakter einzigartig werden lässt. Die Angst vor der Selbsthingabe äußert sich als Verlustangst der eigenen Identität sowie als Angst vor der Abhängigkeit von der Gemeinschaft.
- Die Angst vor Individualität (Selbstwerdung)
Umgekehrt muss sich jeder Mensch in soziale Gefüge einbinden. Hieraus entsteht die Angst, die eigene Individualität zugunsten eines Dazugehörigkeitsgefühls nicht frei entwickeln zu können oder gar aufgeben zu müssen. Die Angst vor Selbstwerdung mündet in Gefühlen der Einsamkeit und Isolation.
- Angst vor Veränderung (Wandlung)
Das Leben in einer humanen Gesellschaft ist nur möglich durch eine dauerhafte und stabile Ordnung, denn dies gibt den Menschen Sicherheit und Halt. Dieser Wunsch nach Beständigkeit führt zwangsläufig zu einer Angst vor Wandlung, denn sie bewirkt ungewisse Veränderungen, die nicht kontrollierbar sind. Dies führt zum Empfinden von Unsicherheit und Vergänglichkeit.
- Angst vor Dauerhaftigkeit (Ordnung und Notwendigkeit)
Im Laufe des Lebens besteht der Drang sich ständig weiter zu entwickeln. Die Bereitschaft und der Willen zur Veränderung sind eine wesentliche Triebfeder für das Handeln. Dem entgegen stehen jedoch feste Regeln, Gesetze und Vorschriften, welche die eigene Entwicklung behindern. Diese Angst vor Ordnung und Notwendigkeit wird als Unfreiheit und Einengung empfunden (Riemann 1961).

Es wird deutlich, dass jeweils zwei Forderungen im Zielkonflikt zueinander stehen. Wird einer Forderung nachgegeben, wächst komplementär dazu die Angst, der anderen Forderung nicht nachkommen zu können, weil sie sich gegenseitig ausschließen. Geraten die Kräfte aus dem Gleichgewicht, wird eine Angstform überproportional stark ausgeprägt, und es kann zur ungesunden Entwicklung der Persönlichkeit kommen.

Bei einem psychisch gesunden Menschen sind alle vier Angstformen in geringem Ausmaß mehr oder weniger gleichmäßig stark vorhanden. Kommt es allerdings zu einer extremen Akzentuierung einer der vier Angstformen, kann sich analog eine der folgenden Neurosen entwickeln, die sich in der Persönlichkeitsstruktur manifestiert:

- Schizoide Persönlichkeitsstörung (Angst vor Abhängigkeit, Angst, sich anderen Mitmenschen zu öffnen, Angst vor menschlicher Nähe)
- Depression (Angst vor Einsamkeit, Angst, ausgegrenzt zu werden)
- Zwangsneurose (Angst vor Veränderung, Angst vor der ungewissen Zukunft und Vergänglichkeit)
- Hysterie (Angst vor Einengung und Beständigkeit)

Um das Potential der Mitarbeiter entfalten zu können, stellt das Berücksichtigen dieser Persönlichkeitsmerkmale im Führungsprozess eine notwendige und herausfordernde Führungsaufgabe dar. Im Folgenden werden unterschiedliche "Persönlichkeitstypen in ihrem Führungsverhalten charakterisiert und bewusst plakativ dargestellt.

2.5.1 Schizoide Persönlichkeit

Die schizoide Persönlichkeit ist getrieben von der Angst vor Abhängigkeit und strebt daher größtmögliche Eigenständigkeit an. Dies bedeutet für die schizoide Persönlichkeit, dass jegliche Nähe oder persönlicher Kontakt zu anderen Menschen möglichst vermieden wird. Wohlwollenden Annäherungsversuchen seiner Mitmenschen ist sie misstrauisch gegenüber eingestellt. Um diese Abschottung aufrecht zu erhalten, werden Gefühlsäußerungen verdrängt, wodurch die Umwelt das Verhalten als arrogant und herablassend empfindet. Durch sein Abwenden von Emotionen kann der Schizoide einen starken Intellekt sowie tiefgehende analytische Fähigkeiten ausprägen, was ihm ein Höchstmaß an Objektivität verleiht. In seiner Extremform erscheint die schizoide Persönlichkeit als verschrobener Außenseiter, der in seiner eigenen Welt gefangen ist. Berühmte Persönlichkeiten wie Albert Einstein und Charlie Chaplin gelten als schizoide Persönlichkeiten.

Typische Einstellungen und Annahmen der schizoiden Persönlichkeit

- Allein komm ich am besten klar
- Das Leben ist ohne die anderen weniger kompliziert
- In Beziehungen fühle ich mich unwohl und allein
- Es ist besser, wenn ich Abstand wahre
- Mach dich nicht abhängig

Mitarbeiterführung schizoider Persönlichkeiten Das Unternehmen, in dem der Mitarbeiter mit einer schizoiden Tendenz seine Arbeit verrichtet, stellt ein soziales System dar, in das dieser Mitarbeiter sich aufgrund seiner Angst nicht einordnen möchte. Sein Auftreten ist daher häufig gekennzeichnet durch Distanz zu seiner Arbeit bzw. das Suchen nach einer Arbeit, die eine größtmögliche Distanz zu anderen Kollegen aufweisen. Dennoch kann er aufgrund seiner analytischen, exakten Arbeitsweise einen wertvollen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten. Eigene Arbeitsmethoden sollten ihm gewährt

werden; in Kombination mit genauen und nachvollziehbaren Zielvorgaben können auf diese Weise hohe Leistungen erreicht werden. Kollegen und Führungskräfte sollten stets respektieren, dass der schizoide Mitarbeiter unnahbar ist und Wert auf Einhaltung eines „Sicherheitsabstands“ legt. Das Arbeitsverhältnis zum schizoiden Mitarbeiter sollte stets sachlich und emotionsfrei gestaltet werden. Treten dennoch Unstimmigkeiten auf, kann eine Argumentation am ehesten stattfinden, indem man ihm auf Augenhöhe in Bezug auf Fachwissen und Kompetenz begegnet (Lelord und André 2009, S. 158 ff.).

Verhaltensrichtlinien für das Führen von schizoiden Persönlichkeiten

- Respektieren Sie seine Bedürfnisse nach Ruhe und einer Rückzugsmöglichkeit
Für die Führungskraft gilt es nachzuvollziehen, dass für diese Persönlichkeiten die Gesellschaft viel anstrengender ist als für sie selbst.
- Erwarten Sie nicht von ihm, dass er intensive Gefühle ausdrückt
Eine schizoide Persönlichkeit zeigt seine Emotionen wie zum Beispiel Zorn oder Freude nicht offen. Diese empathische Fähigkeit ständig zu fordern, kann schließlich beide Seiten belasten.
- Erschlagen Sie ihn nicht mit zu viel Konversation
Die Führungsperson ist angehalten, die direkte mündliche Kommunikation nicht zu üppig zu gestalten. Dies kann die schizoide Persönlichkeit überfordern. Viele arbeitstechnische Anfragen können auch per Email geklärt werden.
- Vorsicht vor Isolation
Bei Einräumen von Freiheiten besteht die Gefahr, dass sich die schizoide Persönlichkeit sozial isoliert und zum Einsiedler im eigenen Unternehmen macht. Dem kann die Führungskraft zum Beispiel durch regelmäßige Teambesprechungen entgegenwirken.
- Übertragen Sie ihm angemessene Aufgaben
Sein analytischer Sachverstand ermöglicht es, ihn gerade für komplexe Fragestellungen gut einsetzen zu können. Hier kann er einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen leisten.

Einsatzmöglichkeiten Durch seine Schwierigkeit, sich in (Arbeits-)Gruppen eingliedern zu können, ist eine selbständige und von Kollegen unabhängige Stelle im Unternehmen für den schizoiden Mitarbeiter am sinnvollsten. Den zwischenmenschlichen Kontakt empfindet er eher als Hindernis, das ihn in seinem Potential behindert. Seine emotionale Zurückhaltung lässt ihn präzise und sachlich arbeiten. Er ist sehr entscheidungsfreudig und beim Treffen von Entscheidungen äußerst konsequent. Allerdings neigt er durch seine Ich-Fixierung zu „Insel-Entscheidungen“, bei denen Einflussfaktoren außerhalb seiner eigenen Welt außer Acht gelassen werden. Der schizoid Veranlagte ist aufgrund seiner fehlenden Fähigkeit zur Empathie eher unsicher im Umgang mit Mitmenschen. Eine Arbeit, die häufigen Kontakt mit Kollegen oder gar Kunden einschließt, ist für ihn eher ungeeignet. Prädestiniert ist er für Stabsstellen, die ihm eine unabhängige Arbeitsweise ermöglichen (Jung 2011, S. 548).

Schizoide Persönlichkeit in der Führungsfunktion Die schizoid veranlagte Führungskraft sucht ein Höchstmaß an Unabhängigkeit und Eigenständigkeit, will also auf niemanden angewiesen und niemandem gegenüber verpflichtet sein. Sie fungiert zuweilen als egozentrischer Unternehmenspatriarch, der als Einzelgänger wenig Rücksicht auf die Belange seiner Mitarbeiter nimmt. Dies drückt sich zum Beispiel bei der Planung des Zielsystems in Form des Top-Down-Verfahrens aus.

Schizoide Führungspersönlichkeiten pflegen eine kalte und intellektuelle Distanz zu ihren Mitarbeitern und Kollegen und können daher häufig schlecht eingeschätzt werden. Vorteilhaft ist es, eine offene, aber sachliche Kommunikation zu führen, um Konflikte zu vermeiden und Vertrauen aufzubauen. Zwar sind diese Personen einer harten inhaltlichen Argumentation sehr wohl zugänglich, sobald aber Aspekte der Beziehungsebene kommuniziert werden, ist das Miteinander eher schwierig. Durch seine Unfähigkeit, eigene Gefühle zu äußern und die Emotionen anderer zu deuten, bleibt er auch unberührt von Kritik und Lob an seiner Person und spricht sie auch seinem Personal gegenüber nur wenig aus. Aus der operativen Betriebsführung hält sich die schizoide Führungskraft am liebsten heraus und konzentriert sich stattdessen auf die strategische Leitung des Unternehmens. Um den Kontakt zu Mitarbeitern möglichst zu vermeiden, erfolgt ein Delegieren von vielen Aufgaben, häufig auch führungsbezogenen. Im Kontakt mit Kunden oder der Konkurrenz fällt dieser Persönlichkeitstyp häufig durch seine unterkühlte und entschlossene Art auf (Jung 2011, S. 544 ff.).

2.5.2 Depressive Persönlichkeit

Im Gegensatz zur schizoiden Persönlichkeit sucht der depressiv Veranlagte größtmögliche Nähe und Verbundenheit zu seinen Mitmenschen. Liebe und Zuneigung sind für ihn unerlässlich, er definiert sich über die Resonanz, die ihm nahestehende Personen entgegenbringen, von denen er geradezu abhängig ist. Diese Bezugspersonen werden idealisiert, und der Depressive tut alles, um sie an sich zu binden, denn der Verlust von ihm wichtigen Personen bereitet große Angst. Aus diesem Grund legt er oft einfaches Verhalten, bezogen auf den Umgang mit der eigenen Emotionalität, an den Tag, was den Hilferuf um Fürsorge signalisiert. Die depressive Persönlichkeit fühlt sich für alles verantwortlich und ist deshalb ständig von der Angst getrieben, seine Kollegen zu enttäuschen. Im Gegenzug fühlt sie sich selbst häufig von anderen enttäuscht, da diese ihren unrealistischen Ansprüchen nach zwischenmenschlicher Nähe nicht gerecht werden können. Hoffnungslosigkeit und Pessimismus ohne Aussicht auf Verbesserung der Situation sind die Folge. Berühmte Persönlichkeiten wie Charles Darwin und Pablo Picasso gelten als depressive Persönlichkeiten.

Leadership

Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen
Beispielen

Peters, T.

2015, IX, 139 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-02672-1