

2 Leadership

Leadership ist ein Phänomen, das wir in unserem Alltag kontinuierlich erfahren und es stellt einen faszinierenden Forschungsgegenstand sowie ein riesiges Wissensgebiet dar. Infolgedessen sind verschiedene Wissenschaften an ihrer Analyse beteiligt, wie z.B. die Psychologie, die Betriebswissenschaften, die Soziologie, die Politikwissenschaften, die Archäologie, die Philosophie, etc. Vor diesem Hintergrund ist ihre Analyse eher umstritten und hängt von unterschiedlichen Faktoren, theoretischen Ansätzen und interdisziplinären Perspektiven ab.

Die Führungsforschung beruht im Allgemeinen auf grundlegenden Werken aus militärischen, politischen oder sogar religiösen Kontexten (vgl. Bass, 2008). Des Weiteren ist das Phänomen hauptsächlich in wirtschaftlichen Organisationen untersucht worden und dementsprechend sind die theoretischen Führungsansätze von diesen Rahmenbedingungen stark geprägt. Dennoch wurde das Führungsphänomen in anderen Bereichen wie z.B. Krankenhäusern, NGOs, Schulen usw. längst erforscht. Im Hochschulbereich hat die Erforschung von Leadership in der letzten Zeit ebenfalls einen Aufschwung erfahren¹.

Das große Interesse am Thema Leadership wurde u.a. in verschiedenen bibliometrischen Studien der Publikationen zu Leadership seit dem Anfang dieses Jahrhunderts bestätigt – wie z.B. Hernandez, Eberly, Avolio und Johnson (2011) und Dinh et al. (2014). Weiterhin weisen Gardner, Lowe, Moss, Mahoney und Coglisier (2010, S. 953) in ihrer Metaanalyse darauf hin, dass ein interdisziplinärer Ansatz für die Erforschung des Führungsphänomens am effektivsten ist, um multiple Perspektiven und methodische Vorgehensweisen für die Hypothesen- und Forschungsfragenformulierung in Betracht zu ziehen. Infolgedessen stellen in dieser Arbeit vor allem die psychologischen und soziologischen Perspektiven die Grundlage der Analyse dar.

Dennoch ist heutzutage das immer noch unzureichende Wissen über Leadership in verschiedenen Bereichen und Organisationen – wie z.B. den Hochschulen – eine Herausforderung für die Führungsforschung. Verschiedene Aspekte, Tendenzen, Theorien und Paradigmen wurden im Laufe der Jahre entwi-

¹ Die Entwicklung der Führungsforschung im Hochschulbereich wird im Kap. 5 „Hochschulpräsident(inn)en“ detaillierter dargestellt.

ckelt und empirisch überprüft, um das Phänomen zu rekonstruieren. Die Herausforderung besteht u.a. darin, die wissenschaftlichen Ergebnisse von den Mythen zu differenzieren, die mit Leadership in Verbindung stehen, um eine umfassende Perspektive des Führungsphänomens anbieten zu können. Dieses Kapitel beinhaltet daher eine konzeptionelle Beschreibung der bestehenden Führungstheorien. Die Anwendungsmöglichkeiten dieser Theorien bei der Analyse von Hochschulen und ihren Präsident(inn)en wird im Kapitel 3 „Hochschulpräsident(inn)en“ in der Breite umrissen. Um das Führungsphänomen besser verstehen zu können, werden im folgenden Abschnitt zunächst die Definitionen von Leadership, Führungskraft und Organisation dargestellt.

2.1 Begriffliche Abgrenzungen

2.1.1 *Leadership*

In einer klassischen Analyse des Führungsphänomens deutet Northouse (2016, S. 5-6) an, dass Leadership vier Komponenten hat: a) Leadership ist ein Prozess, b) Leadership beinhaltet Einfluss, c) Leadership findet in Gruppen statt, und d) Leadership beinhaltet gemeinsame Ziele. Wenn Leadership als Prozess konzipiert wird, wird sie als ein transaktionales Ereignis, das zwischen Führungskräften und Mitarbeitern² stattfindet, und nicht lediglich als eine Eigenschaft betrachtet, die eine Führungskraft besitzt. Dies ist auch im Sinne von Bass (2008) oder der frühen relationalen Führungstheoretiker (z.B. Meindl, 1995), die die andauernde Interaktion zwischen beiden Akteuren betonten. Wird Leadership, abgesehen von der Annahme der Eigenschaftstheorien (vgl. Gibb, 1947; Terman, 1904 etc.) oder der Konzeptualisierung des Charismas von Weber (1968), als Prozess verstanden, dann wird sie nicht nur auf die formell ernannte Führungskraft beschränkt, sondern kann so allen Mitgliedern der Gruppe oder der Organisation zugeordnet werden. Darüber hinaus hat Yulk (2010) die Relevanz von Einfluss in Führungsprozessen festgestellt, indem er beleuchtete, dass Einfluss der Kern von Leadership ist. Einfluss wird verstanden als die Einwirkung, die Führungskräfte auf die Mitarbeiter haben. Ohne Einfluss besteht keine Leadership. Dies steht im Einklang mit Machttheoretikern wie z.B. French und Raven (1959). Weiterhin spielt der Kontext eine große Rolle im Führungsprozess – wie die Kontingenztheorien es seit langem betont haben (vgl. Fiedler, 1967; House, 1971; Vroom & Yetton, 1973; usw.). Leadership findet in Gruppen statt und die Mitglieder der jeweiligen Gruppe, die gemeinsame Ziele haben, werden von ihrer Führungskraft koordiniert und in unterschiedlichem Maße beeinflusst.

² In der vorliegenden Studie werden die Begriffe „*Leaders*“ als „Führungskräfte“ und „*Followers*“ als „Mitarbeiter“ benutzt (s. Abschnitt 1.1).

Gruppen, die gemeinsame Ziele haben, bilden Netzwerke oder Organisationen, die formell von Führungskräften koordiniert und geleitet werden. In diesem Sinne behauptet Northouse (2016, S. 6), „Leadership is about one individual influencing a group to accomplish common goals“. Hier wird deutlich, dass sowohl die Führungskraft als auch die Gruppenmitglieder erforderlich sind, damit Leadership besteht. Was beide Akteure verbindet, sind die gemeinsamen Ziele, die in der Gruppe, dem Netzwerk oder der Organisation erreicht werden müssen. Im Einklang dazu definiert Spendlove (2007, S. 408) Leadership als „process of influence leading to the achievement of desired purposes“. Definiert man bspw. die Organisation als ein System, das menschliche Leistung und physische Ressourcen in Produkte oder Dienstleistungen verwandelt, dann schließt effektive Leadership Handlungen ein, die die Transformationsprozesse beeinflussen und die organisationale Anpassung sicherstellen (Antonakis & House, 2014, S. 747). Dabei befassen sich Führungskräfte in Organisationen sowohl mit den formalen als auch mit den informalen Erwartungen, deren Zusammenspiel das faktische Verhalten von Mitgliedern der Organisation bildet (vgl. Hüther & Krücken, 2016, S. 160).

Die Vereinbarung und Koordination gemeinsamer Ziele beinhaltet ebenfalls eine ethische Konnotation, da die Führungskräfte mit den Mitarbeitern notwendigerweise und möglichst auf eine ethische Art und Weise zusammenarbeiten müssen, um die ausgewählten Ziele zu erreichen. Eine ethische Haltung wird in diesem Kontext mit Ehrlichkeit, Unbestechlichkeit, einem hohen Maß an Integrität, usw. verbunden (Arredondo Trapero & Maldonado de Lozada, 2010; House, Hanges, Mansour, Dorfman & Gupta, 2004; Kernberg, 2000). Diese ethische Haltung wurde u.a. von authentischen (Avolio & Gardner, 2005), ethischen (Brown & Treviño, 2006) oder spirituellen (Fry, 2003) Führungstheorien unterstrichen. Allerdings behauptet Dion (2012, 4 ff.), dass es meistens keine explizite Verbindung zwischen ethischen Theorien und Führungsansätzen gibt oder höchstens unterschiedliche ethische Theorien mit einem bestimmten Führungsansatz in Verbindung gebracht werden. In seiner Analyse von acht Führungsansätzen und fünf ethischen Theorien stellte er fest, dass sich eine bestimmte ethische Theorie – philosophischer Egoismus von Spinoza – für Teile aller Führungsansätze eignet. Darüber hinaus betont Dion (2012, S. 20) – auch im Sinne von House et al. (2004) – die Bedeutung der Kulturanalyse in diesem Rahmen, da eine Führungskultur ohne eine spezifische Verbindung zwischen bestimmten ethischen Theorien und spezifischen Darstellungen der Realität nicht möglich ist.

Ferner stellt Leadership einen Zuschreibungsprozess dar. Die Zuschreibung von Leadership, ihrer Qualitäten sowie des Organisationserfolgs bestimmten Individuen – Führungskräften – wurde von verschiedenen Autoren umfassend hervorgehoben (z.B. House, 1971; Pfeffer, 1977; Rush, Thomas & Lord, 1977).

Zuschreibungsprozesse erfolgen, damit Individuen nicht nur wahrhafte Weltanschauungen sondern auch das Gefühl der Kontrolle bekommen können. In diesem Sinne wird Leadership teilweise von dem Wunsch abgeleitet, an die Effektivität und Bedeutung der individuellen Handlung zu glauben, da sie kontrollierbarer als andere Kontextvariablen ist. Dabei stellt Pfeffer (1977, p. 104) fest, „Leadership is a process of attributing causation to individual social actors“ und schlägt die Analyse von Führungskräfte als Symbole als ein wichtiges Thema in der Führungsforschung vor. Des Weiteren vertritt Kezar (2002, S. 2) die Meinung, Leadership werde von diversen Gruppen eindeutig interpretiert, so dass sich die Frage des Symbolismus in Führungsprozessen stellt. Tierney (1989, S. 156) seinerseits geht dieser Frage nach und behauptet, dass Symbole sowohl Leadership definieren, als auch von der Organisation der Führungskraft definiert werden. Hierbei sind die Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern von Belang, weil bei diesen Interaktionen Leadership konstruiert wird.

Darüber hinaus spielt Leadership nicht nur eine Rolle bei der Mitarbeitermotivation oder der Ressourcenmobilisierung zur Erfüllung organisationaler Missionen, sondern auch bei Innovation, Anpassung und Leistung der Organisation (Antonakis & House, 2014, S. 746). Ihre Bedeutung auf der Ebene von Ländern, Organisationen und Teams wurde in zahlreichen Studien belegt (z.B. House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Jansen, Vera & Crossan, 2009; Yammarino, Spangler & Bass, 1993; Yukl, 2010). Bei ihrer Analyse innerhalb von Organisationen gewinnt die Rolle der Führungskräfte als Vermittler zwischen unterschiedlichen und oft gegensätzlichen Zielen oder Interessen innerhalb der Organisation ebenfalls an Bedeutung. In diesem Sinne verweist beispielsweise Kernberg (2000, S. 84) von einer psychoanalytischen Perspektive auf Folgendes:

„...das oberste Ziel einer Organisation besteht nicht darin, die menschlichen Bedürfnisse ihrer Angehörigen zu befriedigen, sondern eine Aufgabe zu erfüllen; intelligente Führung sieht eines ihrer Ziele darin, die Gratifikation menschlicher Bedürfnisse durch die Erfüllung dieser Aufgabe zu ermöglichen.“

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die einzelnen Interessen oder Bedürfnisse individueller Akteure in der Organisation den Organisationszielen untergeordnet werden, und die Aufgabe ihrer Führungskräfte darin besteht, die Anstrengungen der verschiedenen Akteure der Organisation zu koordinieren und ihre individuellen bzw. Gruppeninteressen mit den Organisationszielen in Einklang zu bringen. Ebenfalls behaupten Kaiser, Hogan und Craig (2008, S. 96), dass Leadership die Lösung für das Problem von kollektiven Bestrebungen in Organisationen darstellt – Menschen zusammenzubringen und ihre Interessen zu kombinieren, um den Erfolg und das Überleben der Organisation zu fördern. Dabei verwalten Führungskräfte ebenfalls die innere Zusammensetzung

der Organisation (Washington, Boal & Davis, 2010, S. 721-722)³. Im Übrigen deuten Dinh et al. (2014, S. 37) an, „a key aspect of leadership is to structure the way that the inputs of others are combined to produce organizational outputs“. Die Rolle als Vermittler in Organisationen stellt somit eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften und einen relevanten Aspekt in der Analyse von Leadership dar. Aus diesen theoretischen Überlegungen stellt sich die Frage, wie Führungskräfte handeln müssen, um effektive Vermittler sein und ein „Wir-Gefühl“ in der Organisation erzeugen zu können.

Leadership und Management

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Führungsdiskussion ist der Unterschied zwischen Leadership und Management. Im Wesentlichen behauptet Zaleznik (1977), dass Manager das Gleichgewicht des Betriebes aufrechterhalten, während *Leaders* (Führungskräfte) neue Ansätze schaffen und neue Optionen ausloten. In Bezug auf die Organisationskultur deutet Schein (2010, S. 5) an, „Leaders create and change cultures, while managers and administrators live within them“. In diesem Sinne differenzieren Crisand und Rahn (2010, S. 10) zwischen Leadership als der Beeinflussung von Personen und Management als der Beeinflussung von Unternehmen. Dabei wird ein Unterschied zwischen der Makro- und der Mikroebene der Organisation angenommen. Darüber hinaus legen Aguirre, JR. & Martínez (2006, S. 75) dar, dass Leadership heutzutage in Bezug auf den Wandel oder die transformationale Leadership definiert wird und Management im Gegensatz dazu mit kooptierenden Aktivitäten verbunden ist. Weiterhin vertreten Kouzes und Posner (1995, S. 321) die Meinung, dass im Gegensatz zu transformationalen Führungskräften, die als *Leaders* betrachtet werden, transaktionale Führungskräfte stark der traditionellen Definition der Managers ähneln. Die enge Verbindung zwischen Leadership und Wandel wird in der Literatur breit belegt und von einigen Autoren fast als Synonym benutzt. Hierbei vertritt Mintzberg (2004) die Meinung, dass Leadership und Management nicht getrennt betrachtet werden sollten und ihre Spaltung dysfunktional wäre, da *Managers* auch *Leaders* sein können. Sein Ausgangspunkt ist, dass jedes Mitglied einer Organisation, das Entschlusskraft hat, auch ein *Leader* werden kann. In Einklang mit diesen Erkenntnissen und ebenfalls in Bezug auf den Wandel und auf die Differenzierung an Hochschulen stellen Bikmoradi, Brommels, Shoghli, Khorasani-Zavareh & Masiello (2010, S. 465) fest,

„[...]management and leadership involve two distinct and complementary systems of action, which, in the modern university, are often undertaken by the same indivi-

³ Die Funktionen von Führungskräften werden im Abschnitt 3.4 im Detail erläutert.

dual. Management can be considered as concerned with dealing with complexity, whereas leadership is concerned with dealing with change“.

2.1.2 Führungskräfte

Die Definition von Führungskräften hängt ebenfalls grundsätzlich vom theoretischen Ansatz der Autoren ab, die sie verfassen. Aus einer psychoanalytischen Perspektive betrachtet Freud beispielweise Führungskräfte im Sinne ihrer „*symbolischen Funktion als jüngster Sohn des symbolisch ermordeten Vaters*“ (in Kernberg, 2000, S. 112). Des Weiteren verkörpern Führungskräfte Wunschilder, mit denen ihre Mitarbeiter sich identifizieren können (Freud, 1921). Einer anderen Auffassung sind dagegen Spieß und Rosenstiel (2010, S. 120), die aus einer Organisationsperspektive heraus behaupten, dass Führungskräfte häufig „*die Mittler zwischen den Unternehmenszielen und den Mitarbeitern*“ sind. Desgleichen definiert Burns (1978, S. 18) Führungskräfte als Menschen, die die Motive der Mitarbeiter erschließen, um die Ziele der Führungskräfte und der Mitarbeiter zu erreichen. Weiterhin betrachtet Pfeffer (1977, S. 104) sie als Symbole der individuellen Ursachen von sozialen Ereignissen. Antonakis und House (2014, S. 747) definieren sie als Individuen, die Gruppeninteraktionen fördern und Zielaufgaben erfüllen. Dabei betonen sie nicht nur die zwischenmenschliche Orientierung ihrer Handlungen sondern auch ihre strategische Natur, insbesondere bei einer Umwelt, die heutzutage durch zunehmende Globalisierung und Wettbewerb, politische Volatilität, ökonomische Turbulenzen sowie schnellen Technologiewandel gekennzeichnet ist.

Gleichwohl betrachtet die soziologische Systemtheorie Leadership als Grenzstelle, wobei die Grenzstelleninhaber die Funktion haben, „(...)Umweltkontakte der Gesamtorganisation zu kanalisieren und der Umwelt besondere Ansprechpartner innerhalb der Organisation (...) zu verschaffen“ (Tacke, 1997, S. 10). Luhmann hat die Funktionen von Grenzstellen wie folgt beschrieben:

„Die Grenzstellen interpretieren die Umwelt für das System. Sie müssen Umweltinformationen sichten und sieben und sie in eine Sprache bringen, die im System verstanden und akzeptiert wird“ (Luhmann, 1964, S. 224).

Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt Kernberg, der die verschiedenen Grenzen der Führungskraft folgendermaßen beschreibt:

„Erstens besetzt er die Grenze zwischen der Organisation und ihrer sozialen Umwelt, und Widersprüche in sowie Druck aus der sozialen Umwelt sowie der Druck, der in der Institution selbst entsteht, können sein psychisches Funktionieren beeinträchtigen. Zweitens erfüllt er eine Grenzfunktion zwischen seinem professionellen Hintergrund oder seinen Überzeugungen (seiner Empfindung) und der Art der Auf-

gabe. Drittens besetzt er auch die Grenze zwischen seinen persönlichen Wertesystemen und ethischen Bindungen sowie der mit der Aufgabe verbundenen Notwendigkeit, Beziehungen zu einer menschlichen, sozialen Organisation aufrechtzuerhalten. Loyalitätskonflikte im Hinblick auf moralische Überzeugungen und andere schwierige Entscheidungen können gelegentlich beherrschend werden und einen Regressionsdruck auf seine Funktionsfähigkeit ausüben.“ (Kernberg, 2000, S. 75-76).

Die persönlichen Eigenschaften von Führungskräften sind bei ihrer Abgrenzung gewiss von Bedeutung. Kernberg schlägt verschiedene Persönlichkeitsmerkmale als Voraussetzungen vor, um die Aufgaben der Führungskräfte auf eine rationale Weise erfolgreich zu erfüllen. Unter anderem werden die folgenden betrachtet: a) Intelligenz als Voraussetzung für strategisches, konzeptuelles Denken; b) Ehrlichkeit und Unbestechlichkeit; c) die Fähigkeit, intensive Objektbeziehungen herzustellen und aufrechtzuhalten; d) ein gesunder Narzissmus, der als Selbstbehauptung verstanden wird; e) ein Gefühl für Behutsamkeit und Wachsamkeit gegenüber der Welt, das eine gesunde Antizipation ermöglicht; und f) ein gut entwickeltes Moralgefühl (Kernberg, 2000, 122 ff.). Dabei stellt sich die Frage nach der psychischen Gesundheit der Führungskräfte, die in anderen Perspektiven wie z.B. der Organisationstheorie nicht als selbstverständlich betrachtet wird. Weiterhin wird das Verhalten von Führungskräften sowohl von den Anforderungen der Anderen im Rollenset als auch von organisational vorgeschriebenen Begrenzungen des Tätigkeitsbereiches und des Einflusses eingeschränkt (Pfeffer, 1977, S. 107). Um zu erklären, wie Führungskräfte Leadership und Macht ausüben, argumentieren Finkelstein, Hambrick und Cannella (2009), dass sie durch ihre Entscheidungen über die strategischen Ziele, die Organisationsstruktur, das Personal und die Organisationsrichtlinien Einfluss ausüben. Northouse (2016, S. 7) behauptet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter notwendig sind, damit Leadership entsteht. Dabei sind Führungskräfte in der Regel diejenigen, die die Beziehung anfangen, die Kommunikationswege generieren und die Last tragen, die Beziehung aufrechtzuhalten.

2.1.3 Die Organisation

Aus der psychologischen Perspektive wird die Organisation als

„eine spezielle Form einer sozialen Gruppe, die sich durch einen bestimmten Rechtsstatus auszeichnet und bei der eine Zusammenführung von Personen, Ideen und Materialien zum Zweck der gemeinschaftlichen Erreichung spezifischer Ziele im Vordergrund steht“ (Bierhoff & Herner, 2002, S. 160)

definiert. Drucker (2011, S. 11) bietet eine instrumentelle Definition an, indem er die Organisation als

„... ein der Umwelt gegenüber offenes System, das zeitlich relativ überdauernd existiert, utilitaristisch ist und sich aus Individuen bzw. Gruppen von Individuen zusammensetzt, deren Verhalten auf spezifische Ziele ausgerichtet werden soll“

definiert. Aus einer soziologischen Perspektive definieren Hüther und Krücken (2016, S. 164) Organisationen als Systeme, *„die aus verschiedenen Elementen bestehen, die miteinander verbunden sind, interagieren und damit verschiedene Effekte hervorrufen“* und beziehen sich auf die Arbeit von Scott, um diese Elemente abzugrenzen. Scott (1981) identifiziert fünf Grundelemente in Organisationen: Sozialstruktur, Beteiligte und Mitglieder, Ziele, Technologie und Umwelt. Im Zuge der Thematik der vorliegenden Arbeit gewinnt die Sozialstruktur an Bedeutung. Sie bezieht sich auf die Relationen zwischen den Mitgliedern innerhalb der Organisation, die aus formalen – Werten, Normen und Rollenerwartungen – und informalen – dem tatsächlichen Verhalten in der Organisation – Erwartungen bestehen. Dabei entsteht das faktische Verhalten von Mitgliedern in der Organisation aus dem Zusammenspiel dieser formalen und informalen Erwartungen (Hüther & Krücken, 2016, S. 160). Darüber hinaus stellt Krücken (2008, S. 358) fest, dass Organisationen *„[...] dynamische und zukunfts offene Systeme [...], die in Umwelten eingebettet sind, die sich ebenfalls kontinuierlich verändern und zum Teil turbulent sind“*.

Des Weiteren stellt bei der Definition der Organisation die Organisationsentwicklung einen der wichtigsten Aspekte in der Organisationsforschung dar. Aufgrund u.a. der Globalisierung und des beschleunigten Wandels der Umwelt haben die Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesse in Organisationen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Besonders die schnellen Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologien stellen eine kontinuierliche Herausforderung für die Entwicklung der Organisationen dar. Folgend stellt der Wandel in jeder Hinsicht einen der wichtigsten Aspekte der Organisationsentwicklung dar (Steinmann & Schreyögg, 2000). Organisationen können von sich selbst lernen und den Wandel mit ihren eigenen Ressourcen und Mitgliedern gestalten (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990, 1996). Schreyögg (2008) zufolge richtet die Forschung im Bereich der Organisationsentwicklung ihr Hauptaugenmerk darauf, dass jeder Veränderungsprozess in einer Organisation immer mit Widerstand in Verbindung steht. Widerstand gegen Wandel stellt eine permanente Herausforderung dar, der sich eine Führungskraft in einer Organisation stellen muss. Drucker (2011, S. 32-33) unterscheidet zwischen zwei Arten von Widerständen: einerseits die personalen Widerstände, die mit den individuellen Eigenschaften und Situationen der Organisationsmitglieder verbunden sind – z.B. Kompetenzverlust – und andererseits die Widerstände, die in der Organisation verortet sind – z.B. die Organisationskultur, ihre Werte, ihre Normen, usw. Deshalb ist es in jedem organisationalen Wandelprozess von entscheidender Bedeu-

tung, dass die Organisationsführungskräfte ihre Mitarbeiter am Wandelprozess beteiligen, sie von seiner Bedeutung und Notwendigkeit überzeugen und vermitteln, dass sie ein wesentlicher Teil dieses Prozesses sind. Die Gestaltung des Wandels ist deshalb ein Prozess, bei dem eine Organisation und ihre Mitarbeiter den Wandel als grundlegendes Prinzip akzeptieren und begrüßen, um in der Zukunft Erfolge zu erzielen (vgl. Lick, 2002; Senge, 1990).

Dabei stellt sich die Frage, wie der Wandel in der Organisation gestaltet und umgesetzt werden kann und wie ihre Führungskräfte dazu beitragen können. Einerseits deutet Lick (2002, S. 32) an, dass der Wandel aus folgenden Gründen scheitern kann: die Führungskräfte gestalten ihr eigenes Denken und das Denken ihrer Institution nicht grundlegend für den Wandel um, eine unvollständige und unangemessene strategische Planung wurde durchgesetzt, ein detaillierter, strukturierter und disziplinarischer Übergangsplan zur Identifikation des Wandels ist nicht vorhanden oder die Führungskräfte haben keinen Plan, um die Organisation und ihre Mitglieder in das neue Paradigma zu integrieren. Hier werden das strategische Denken und das Umsetzungsvermögen der Führungskräfte hervorgehoben. Andererseits schildern Steinmann und Schreyögg (2000) Regeln für einen erfolgreichen organisatorischen Wandel wie bspw. die Bedeutung der aktiven Teilnahme der Mitarbeiter am Wandlungsprozess, die Gruppe als vermittelndes Element des Wandels oder die gemeinsame Kooperation.

Der Wandel prägt die aktuelle Umwelt der Organisation und infolgedessen verändern sich Organisationen, um zu überleben. Aus einer neo-institutionalistischen Perspektive behaupten Meyer und Rowan (1977), dass Organisationen formal-rationale Strukturen zur Erzielung von Legitimation und organisatorischer Überlebensfähigkeit und nicht zur möglichst effizienten Problembearbeitung entwickeln. Auf diese Weise werden Mythen durch die Organisationsstrukturen institutionalisiert und von anderen Organisationen reproduziert. Dies führt zu einer – oberflächlichen – Strukturähnlichkeit zwischen Organisationen (*Isomorphie*) und zu einer Angleichung an gesellschaftliche Erwartungsstrukturen (*Diffusion*). Angleichungsprozesse (*Isomorphismus*) zwischen Organisationen finden DiMaggio und Powell (1983) zufolge auf bestimmten organisationalen Feldern statt und haben Homogenisierungseffekte, die sich auf die organisationalen Praktiken beziehen. Dabei grenzen sich die Autoren von Meyer und Rowan ab, die die Formal- und Aktivitätsstruktur in Organisationen nur als entkoppelt betrachten. DiMaggio und Powell differenzieren drei Mechanismen zur Herstellung von Isomorphie: a) Zwang – sie entsteht hauptsächlich durch staatliche Vorgaben; b) Imitation (mimetisch) – sie entsteht aus wechselseitiger Beobachtung und Imitation anderer Organisationen, die sich in ähnlichen unsicheren und heterogenen Umwelten befinden; und c) Normativer Druck – sie

entsteht insbesondere durch Professionen, die ihren Angehörigen einen Orientierungsrahmen liefern.

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird Leadership sowohl als relationaler Prozess (vgl. Meindl, 1995; Northouse, 2016) als auch als zielbezogene Einflussnahme (vgl. Rosenstiel, 2009; Spendlove, 2007) zur Erreichung bestimmter (Organisations-) Ziele verstanden. Insbesondere wird hier die Definition von House et al. (2004) als Grundlage herangezogen. Die Autoren definieren Leadership als „(...) *the ability to influence, motivate, and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organizations of which they are members*“ (House et al., 2004, S. 19). Leadership ist ein Prozess, der durch menschliche Beziehungen entsteht, die sich innerhalb und außerhalb der Organisation entwickeln und stellt eine neue Art von Koordination, „Sensegiving“⁴ und Einfluss dar. Weiterhin wird Leadership als eine soziale Konstruktion (vgl. hierzu Berger & Luckmann, 1967) erfasst, die durch die Konstruktionen und Handlungen sowohl von Mitarbeitern und als auch von Führungskräften entstanden ist (Smircich & Morgan, 1982) und stark durch die Interaktionen und Beziehungen zwischen ihnen geprägt wird (Meindl, 1995). In der heutigen Zeit, die insbesondere von schnellen sozialen, kulturellen, politischen, wirtschaftlichen oder technologischen Veränderungen der Umwelt und somit von vielen neuen Unsicherheiten gekennzeichnet ist, wird eine neue Art von Führungskräften gebraucht, die die Organisationen und ihre Mitglieder in Wandelprozessen effektiv begleiten und führen können.

Um die vielseitigen Perspektiven zu überblicken, die Leadership zu rekonstruieren versuchen, werden in Abschnitt 2.2 die wichtigsten theoretischen Ansätze zur Leadership zusammengefasst, die eine Rolle für die Zwecke der vorliegenden Forschung spielen. Im Abschnitt 2.3 werden sowohl der ‚*Full Range of Leadership*‘ und seine Dimensionen – weil er die forschungsleitende Theorie dieser Arbeit darstellt – als auch der *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) im Detail beschrieben, da der MLQ für die empirische Untersuchung benutzt wurde. Anschließend werden die Erkenntnisse dieses Kapitels für die Arbeit in Abschnitt 2.3.3 zusammengefasst.

2.2 Theoretische Ansätze

Um eine umfassende Zusammenfassung über die Führungsforschung vorzulegen, wird im Folgenden auf die Kategorisierung von Gardner et al. (2010) und

⁴ „Sensegiving“ bezieht sich auf eine Fähigkeit der Führungskräfte: „shaping of how people understand themselves, the work they do, and others involved in that work“ (Foldy, Goldman und Ospina, 2008, S. 514).

Hernandez et al. (2011) bzw. auf die Analyse von Dinh et al. (2014) Bezug genommen. Diese drei Studien bieten eine umfassende Klassifikation der Führungsforschung und der auftauchenden Führungstheorien. Alle drei sind aktuelle Studien, die bibliometrische Verfahren benutzen und die folglich einen guten *State of the Art* der heutigen Führungsforschung darstellen.

Die Analysen haben die Führungsliteratur durch unterschiedliche Methoden ausgewertet. Zuerst haben Gardner et al. (2010) auf Basis der Inhaltsanalyse von 353 Artikeln, Interviews mit den Herausgebern der *Leadership Quarterly*, Reputations-, Impact- und Zitationsanalyse der wichtigsten Management- und psychologischen Zeitschriften und der Befragung sowie Fokusgruppeninterviews mit Mitgliedern der Redaktionsleitung der *Leadership Quarterly* die Hauptströmungen der Führungsforschung zusammengefasst⁵ und die neuen Tendenzen in auftauchenden Ansätzen aufgedeckt. Den Fokus der theoretischen Strömungen in der Analyse haben sie wie folgt zusammengefasst: Neo-Charismatische Theorien, Multiple-Level-Ansatz, Verhaltensansatz, Leadership und Informationsverarbeitung, Kontingenztheorien, und andere Ansätze. Als auftauchende Ansätze wurden u.a. die ethische, dienende, spirituelle und authentische Leadership, Identifikation und Entwicklung von Führungskräften und Leadership, strategische Leadership, destruktive Leadership usw. herauskristallisiert.

Ihrerseits haben Hernandez et al. (2011) durch eine qualitative Überprüfung der Führungsliteratur zwei wesentlichen Prinzipien abgeleitet und sie aufgrund dessen klassifiziert. Die beiden Prinzipien stellen den *Locus* und die Mechanismen von Leadership dar. Unter *Locus* von Leadership wird die Quelle verstanden, aus der Leadership entsteht – hier: Führungskraft, Kontext, Mitarbeiter, Gemeinschaften oder Zweiergruppe. Mechanismen beziehen sich auf die Mittel, wodurch Leadership ausgeübt wird – hier: Eigenschaften, Verhalten, Kognitionen oder Affekte (Hernandez et al., 2011, S. 1167). Die Trends und Lücken der Führungsliteratur wurden wie folgt klassifiziert: Eigenschaftsansatz, Verhaltensansatz, Kontingenztheorien, sozialer Austauschansatz, neue Ansätze, transformationale und charismatische Theorien und Gegenwartstheorien. Die auftauchenden Führungstheorien wurden in zwei Kategorien eingeordnet: wertgesteuerte und *uplifting* Leadership sowie Leadership im internationalen Kontext.

Eine aktuellere Überprüfung der Führungsforschung wurde von Dinh et al. (2014) durchgeführt. Um ein Fazit aus den etablierten und sich entwickelnden Führungstheorien der letzten Jahrzehnte zu ziehen, haben die Autoren eine umfassende qualitative Analyse der *Top-Ten* Zeitschriften der Führungsliteratur

⁵ Sie haben ca. 40 theoretische Strömungen identifiziert und sie in sechs schon etablierte und sieben auftauchende Ansätze – Strömungen – klassifiziert. Hier werden nur die Kategorien oder Ansätze erläutert, die für die vorliegende Arbeit relevant sind.

erstellt⁶. Die Entstehungsform und die Analyseebene der diversen Führungstheorien wurden auf der Grundlage der Studien von Gardner et al. (2010) und Lord und Dinh (2012) ausgewertet. Die Inhaltsanalyse der 752 Artikel ergab die folgende Klassifizierung von etablierten und auftauchenden Theorien: a) neo-charismatische Theorien – strategische Leadership, b) Leadership und Informationsverarbeitung – Team Leadership, c) sozialer Austausch/relationale Führungstheorien – kontextuale Leadership, Komplexitätsführung und systemische Perspektiven der Leadership, d) dispositionelle und Eigenschaftstheorien – Entstehung und Entwicklung von Führungskräften, e) Leadership und Diversität; *Cross-cultural Leadership* – ethische/moralische Führungstheorien, f) mitarbeiterzentrische Führungstheorien – führen für Kreativität, Innovation und Wandel, g) Verhaltenstheorien – identitätsbasierende Führungstheorien, h) Kontingenztheorien – andere entstehende Ansätze, und i) Macht und Einfluss von Leadership (Dinh et al., 2014, S. 40).

In Anlehnung an diese drei Studien werden in Abschnitt 2.2.1 bis Abschnitt 2.2.7 die Ansätze beschrieben, die für diese Arbeit als die relevantesten betrachtet werden, um auf einer umfassenden Art und Weise den Führungsstil von Hochschulpräsident(inn)en zu rekonstruieren. Die Beschreibung umfasst sechs Kategorien: Eigenschafts- und Verhaltenstheorien, Kontingenztheorien, relationale Theorien, Leadership und Diversität, Macht und Leadership, strategische Leadership, authentische Leadership sowie spirituelle und ethische Leadership.

2.2.1 Eigenschafts- und Verhaltenstheorien

Die Erforschung der Eigenschaften von Führungskräften begann im 19. Jahrhundert mit der sog. *Great-Man-Theorie*. Obwohl sich die Führungsforschung seitdem in vielerlei Hinsicht und zahlreiche Richtungen entwickelt hat, haben Dinh et al. (2014) belegt, dass die Eigenschaftsansätze heutzutage für Führungswissenschaftler immer noch von Interesse sind. Von Anfang an war das Hauptinteresse der Führungsforscher, die Wirksamkeit von Leadership und Führungskräften vorhersagen zu können⁷. Vertreter des Eigenschaftsansatzes verdeutlichten am Anfang des 20. Jahrhunderts, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale Führungskräfte – z.B. Intelligenz, Sozialität, Zuverlässigkeit, etc. – von nicht-

⁶ Die in diese Studie einbezogenen Zeitschriften waren: *The Leadership Quarterly*, *Administrative Science Quarterly*, *American Psychologist*, *Journal of Management*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Organizational Science*, und *Personnel Psychology*.

⁷ Judge, Piccolo und Kosalka (2009) bieten einen sorgfältigen Überblick über den Eigenschaftsansatz auf der Basis des Modells der Führungsentstehung und –wirksamkeit an. Dabei schließen sie die Studie von Mediatoren und Moderatoren ein, die ein Beispiel für die Fortschritte des Eigenschaftsansatzes ist, der andere Führungstheorien integriert.

Führungskräften unterscheiden können und das Wissen darum, die Personalauswahl verbessern könnte (vgl. Gibb, 1947; Jenkins, 1947; Terman, 1904). Jedoch haben Bewertungen der Literaturreviews in den späten 1940er Jahren belegt, dass keine einzige Eigenschaft identifiziert werden konnte, die Führungskräfte von ihren Mitarbeitern unterscheiden (Jenkins, 1947, S. 74-75). Stogdill fasst die Erkenntnisse des Eigenschaftsansatzes in der Führungsliteratur zusammen und behauptet abschließend, "*leadership is not a matter of passive status, or of the mere possession of some combination of traits*" (Stogdill, 1948, S. 66). Bei Leadership als relationalem Prozess sind Eigenschaften nur im Zusammenhang mit anderen Charakteristika von Bedeutung.

Die Analyse der Führungswirksamkeit erfordert in diesem Sinne eine Integration von Eigenschaften mit anderen Führungsmechanismen wie Verhalten, Kognitionen und Affekten (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002) und Führungsquellen wie etwa den Kontext oder die Gruppeninteraktionen (vgl. Hernandez et al., 2011). Sogar frühe Theoretiker des Eigenschaftsansatzes wie z.B. Terman (1904, S. 59) hatten die Bedeutung der Mitarbeiter und des Kontexts bei der Analyse erkannt. Dennoch war es das primäre Ziel dieser Eigenschaftstheoretiker, die Persönlichkeiten der Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte zu unterscheiden. In diesem Sinne stellte Stogdill (1948) einen Paradigmenwechsel in der Führungsliteratur dar, indem er die Bedeutung von Verhalten und situativem Kontext betonte, in den Leadership eingebettet ist.

Nach der Aussetzung des Eigenschaftsansatzes haben sich Führungsforscher der Identifizierung spezifischer Verhaltensweisen und -dimensionen zugewendet, um effektive von uneffektiven Führungskräften unterscheiden zu können. Dieser Verhaltensansatz wurde von zwei großen Anstrengungen erheblich befördert: den Studien der Ohio State University und der University of Michigan. Im Jahr 1945 erforschten Wissenschaftler an der Ohio State University Beschreibungsdimensionen des Führungsverhaltens und entwickelten den *Leaders Behavior Description Questionnaire* (LBDQ), um sie zu messen. In diesem Zusammenhang haben sich die Studien der University of Michigan dem Unterschied zwischen mitarbeiter- und produktions-zentriertem Führungsverhalten gewidmet (Kahn & Katz, 1953; Katz & Kahn, 1952). Eine weitere, weniger bekannte Strömung der Verhaltensforschung wurde an der Harvard University mit Laborbeobachtungen durchgeführt. Diese Forschung betonte die duale Rolle von Leadership in Bezug auf aufgabenorientierte und soziale Führungskräfte (Bales, 1954)⁸. Die drei Studien betonten die Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Menschen-orientiertem Führungsverhalten. Aber sie gehen in der rela-

⁸ Bei der Zusammenfassung der Harvard Laboruntersuchungen berief sich Bales (1954) auf den Begriff "Co-Leadership", was darauf hindeutet, dass es für Gruppen vielleicht von Vorteil sein könnte, Aufgabe und relationale Führungsrollen verschiedenen Personen zuzuordnen.

tiven Bedeutung der einzelnen Dimensionen bei der Vorhersage der Führungswirksamkeit auseinander. Es muss jedoch beachtet werden, dass Verhaltenswissenschaftler hiermit begannen, den situativen Charakter von Leadership und die Existenz von Verhalten bei situativen Interaktionen (z.B. Mann, 1965) relativ früh in dieser Untersuchungslinie zu erkennen.

In jüngerer Zeit wurde versucht, ein umfassenderes Verständnis von Führungseigenschaften zu gewinnen. So ist der sog. Neo- Eigenschaftsansatz entstanden, der die Eigenschaften selbst nicht als ausreichende Prädiktoren der Führungswirksamkeit sondern lediglich als eine Voraussetzung für Leadership betrachtet (vgl. Kirkpatrick & Locke, 1991). Weiterhin stellte die Anwendung des sog. *Big Five Models* (Fünf-Faktoren-Modells) (Goldberg, 1990) einen großen Fortschritt in diesem Bereich dar⁹, indem bspw. Leadership nach der Meta-Analyse von Judge et al. (2002, 770 ff.) mit vier Faktoren – Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit – positiv korreliert. Diese Studien betonten die Notwendigkeit, die psychologischen Mechanismen zu verstehen, durch welche die Eigenschaften in Führungswirksamkeit umgesetzt werden.

2.2.2 Kontingenztheorien

Mit der Absicht, die Auswirkungen von Leadership genauer zu definieren und die Wirksamkeit der Führungskraft empirisch nachzuweisen, wendeten sich Wissenschaftler in den 1960er und 1970er Jahren den Kontingenztheorien zu, die die situativen Faktoren als mögliche Einschränkungen oder Chancen für Führungskräfte berücksichtigen. Dadurch wollten sie erklären, warum verschiedene Führungsstile in verschiedenen Situationen notwendig sind. Zu den Kontingenztheorien gehören u.a. das LPC (*least preferred co-worker*) Kontingenzmodell (Fiedler, 1967, 1971), die Path-Goal-Theorie (House, 1971; House & Mitchell,

⁹ Bono und Judge (2004, S. 902-903) fassen die fünf Faktoren wie folgt zusammen:

Extraversion – Menschen werden als durchsetzungsfähig, aktiv, gesprächig, optimistisch, energisch und optimistisch beschrieben. *Neurotizismus* – Menschen neigen zu negativen Emotionen – wie z.B. Angst, Trauer, Schuld und Wut – und zum emotionalen Stress. *Offenheit für Erfahrungen* – dieser Faktor beinhaltet grundsätzlich zwei Elemente: Kultur – die Wertschätzung von Kunst und Wissenschaft und eine liberale und kritische Haltung gegenüber gesellschaftlichen Werten, sowie Intellekt – die Fähigkeit, zu lernen und vernünftig zu urteilen. Menschen sind kreativ, selbstbeobachtend, fantasievoll, einfalls- und aufschlussreich. *Verträglichkeit* – Menschen neigen dazu, kooperativ, vertrauensvoll, einfühlsam und nett zu sein. Sie schätzen Zugehörigkeit und vermeiden Konflikte. *Gewissenhaftigkeit* – Menschen neigen dazu, einen starken Richtungssinn zu haben und hart zu arbeiten, um Ziele zu erreichen. Sie sind achtsam, vorsätzlich, selbstdiszipliniert, ordentlich und gut organisiert.

1974), das normative Entscheidungsmodell (Vroom & Yetton, 1973) und die Theorie der Führungssubstitute (Kerr & Jermier, 1978).

Die Kontingenztheorie von Fiedler versucht, vorherige inkonsistente Ergebnisse in Bezug auf Eigenschaften und Verhalten von Führungskräften in Einklang zu bringen (Fiedler, 1967, 1971). Der Autor postuliert, dass die Führungswirksamkeit von der Wechselwirkung zwischen dem Führungsstil und den Situationsmerkmalen abhängt, was er als *situative Gefälligkeit* bezeichnet. Weiterhin argumentiert Fiedler, dass aufgabenorientierte Führungskräfte in sehr günstigen oder sehr ungünstigen Situationen effektiver sein können, während beziehungsorientierte Führungskräfte in mäßig günstigen Situationen effektiver sein können. Folglich hat Fiedler anerkannt, dass die Wirksamkeit bestimmter Führungsstile von der Umwelt abhängt, in der sie eingebettet sind, statt zu argumentieren, dass ein bestimmter Stil zu allen Zeiten besser ist.

Ähnlich wie bei Fiedlers Arbeit konzentrierte sich die ursprüngliche Behauptung der *Path-Goal*-Theorie von House (1971) auf die situativen Moderatoren, von denen Führungswirksamkeit abhängt. Die *Path-Goal*-Theorie ist in Vrooms Erwartungstheorie der Motivation verankert, die im Kern darauf hindeutet, dass sich Menschen eher in einer bestimmten Art und Weise verhalten, wenn sie eine hohe Wahrscheinlichkeit erkennen, dass das Verhalten zu einem gut bewerteten Ergebnis führen wird (Vroom, 1964). Die *Path-Goal*-Theorie postuliert, dass Mitarbeiter einen festgelegten Pfad vor sich haben, der zu geschätzten persönlichen Ergebnissen (z.B. verdiente Bezahlung, beruflicher Aufstieg, etc.) führt, welchen die Mitarbeiter verfolgen und für die sie sich in den gewünschten Verhaltensweisen engagieren. Nach der *Path-Goal*-Theorie bringt eine effektive Führungskraft die Pfade von Mitarbeitern mit den Arbeitszielen in Einklang und verbindet sie mit den gut bewerteten persönlichen Ergebnissen. Das Ausmaß, in dem bestimmte Führungsstile bei der Erklärung von sog. Mitarbeiterpfaden helfen, hängt nach der *Path-Goal*-Theorie von den persönlichen Eigenschaften der Mitarbeiter und den kontextbezogenen Anforderungen ab, die die Mitarbeiter bewältigen müssen.

Weiterhin kamen Kerr und Jermier (1978) in ihrer Arbeit zu dem Ergebnis, dass bestimmte Variablen als Ersatz oder Neutralisierer¹⁰ wirken können, indem sie unnötige oder unwirksame Leadership ersetzen. Abgeleitet aus der *Path-Goal*-Theorie von House und Mitchell (1974) identifizieren diese Autoren eine Reihe von Eigenschaften der Mitarbeiter – z.B. das Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Fähigkeit, eine Aufgabe – z.B. eine stark strukturierte und sich wiederholende Tätigkeit oder eine intrinsisch befriedigende Aufgabe – und die Organi-

¹⁰ Neutralisierer (*neutralizers*) sind Merkmale, die verhindern, dass relationale oder aufgabenbezogene Leadership wirken. Unter Ersatz (*substitutes*) werden Merkmale verstanden, die Leadership nicht nur unmöglichen, sondern auch entbehrlich machen (Kerr und Jermier, 1978, S. 395).

sation – z.B. ausführliche Richtlinien bzw. Arbeitsabläufe oder eine zusammenhaltende Arbeitsgruppe, die das Führungsverhalten einfach redundant machen können. Die Führungseffektivität könnte folglich lediglich von bestimmten kontextuellen und Mitarbeiterattributen abhängen und nicht nur davon, wie die Führungskraft tatsächlich handelt (vgl. Hernandez et al., 2011; Yukl, 2011).

2.2.3 Relationale Theorien

In den 70er und 80er Jahren entwickelte sich eine davon separate Forschungslinie, die sich auf die dyadische Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern fokussiert. Diese Forschung widerlegt auch die Auffassung eines durchschnittlichen Führungsstils, der bei allen Mitarbeitern gleich wirksam sein kann und erweiterte das Feld durch die Verschiebung der Aufmerksamkeit auf die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung als primäre Domäne der Analyse (Dansereau, 1995; Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro, und Cogliser, 1999).

Dahingehend gehörte Jacobs (1970) zu den ersten, der Leadership von einer sozialen Austauschperspektive betrachtet. Er behauptet, dass Leadership nur verstanden werden kann, wenn die Mitarbeiter als proaktive Partner in der Interaktion betrachtet werden. Seinerseits deutete Meindl (1995) an, dass das Konzept der Leadership wahrscheinlich durch Mitarbeiter idealisiert wird – die sog. „*Romance of Leadership*“. Abgeleitet aus der Attributionstheorien schlugen Meindl, Ehrlich und Dukerich (1985) vor, dass die Mitarbeiter versuchen, grundsätzlich komplexe und mehrdeutige organisationale Aktivitäten und Ergebnisse der Führungskraft zuzuordnen. Dieser Zuschreibungsprozess erfolgt, wenn die Führungskraft eine zugängliche und verständliche Erklärung der Organisationsziele anbietet. Wenn die organisatorische Leistung extrem ist – entweder sehr gut oder sehr schlecht – wird die idealisierte Ansicht der Leadership besonders stark sein. Jedenfalls ist diese romantische Ansicht ein auffälliges Ereignis, das Sinngebungs- und Zuschreibungsprozesse in den Mitarbeitern auslöst, was zur Darstellung der Führungskraft entweder als Held oder Sündenbock führt.

Während Jacobs Ansatz sich hauptsächlich auf die Herausbildung von Führungskräften konzentrierte, wenden sich Forscher des Führungskraft-Mitarbeiter-Austauschs (*Leader-Member-Exchange*, LMX) den sich zwischen ihnen ergebenden Beziehungen zu¹¹. Diese Theorie vertritt ursprünglich die Auffassung,

¹¹ Entstanden aus dem vertikalen dyadischen Verbindungsmodell betonte die LMX, wie Führungskräfte zwei unterschiedliche Arten von Beziehungen zu ihren Mitarbeitern entwickeln: eine basierend auf dem "Einfluss ohne Autorität" und eine andere auf dem "Einfluss mit Autorität" wie Dansereau, Graen und Haga (1975, S. 48) andeuten. Die Fähigkeit der Führungskraft, ohne Autorität zu beeinflussen, wird durch größere gegenseitige Unterstützung, Vertrauen, Loyalität und Freiheit für die

dass jede Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung einzigartig ist, sich in ihrer Qualität unterscheidet und als eine Zweiergruppe untersucht werden sollte (vgl. Anand, Hu, Linden & Vidyarathi, 2011). Neuere Entwicklungen in der LMX-Theorie integrieren die Perspektiven der sozialen Netzwerke in die Analyse. Zum Beispiel behaupten Sparrowe und Liden (2005), dass die LMX nur verstanden werden kann, wenn man über die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen hinaus die sozialen Strukturen berücksichtigt, in die solche Beziehungen eingebettet sind.¹²

2.2.4 *Leadership und Diversität*

Der kulturelle Kontext, in dem sich eine Gruppe oder eine Organisation befindet, beeinflusst sie bedingungslos. Für die Analyse wird Kultur nach dem Organisationspsychologen Schein (2010) einerseits als ein dynamisches Phänomen, das uns die ganze Zeit umgibt, das durch unsere Interaktionen mit anderen entstanden ist und durch das Verhalten der Führungskräfte geprägt wird, und andererseits als eine Reihe von Strukturen, Routinen, Regeln und Vorschriften, die unser Verhalten steuern und beschränken, definiert. Nach Kluckhohn (1951) besteht Kultur aus nachgeahmten Denkweisen, Gefühlen und Reaktionen, die hauptsächlich durch Symbole erworben und übertragen werden und die ausgeprägten Leistungen von Menschengruppen darstellen. Dazu gehören ihre Ausgestaltungen in Artefakten. Darüber hinaus stellt Schein fest,

“[...] neither culture nor leadership, when one examines each closely, can really be understood by itself. In fact, one could argue that the only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture and that the unique talent of leaders is their ability to understand and work with culture”. (Schein, 2010, S. 5)

Zugleich stellt Molero Alonso (2002) fest, dass in der Analyse von Kultur verschiedene Aspekte berücksichtigt werden sollten: erstens denotative Aspekte (Überzeugungen) – wie die Dinge sind, zweitens konnotative Aspekte (Einstellungen, Normen und Werte) – wie die Dinge sein sollten, und drittens pragmatische Aspekte (Anleitung oder Regeln) – wie etwas getan werden muss. Rayner (2009, S. 441) seinerseits behauptet, “*the action of leadership is over-laid across the culture of a community*“.

Trompenaars und Hampden-Turner (1998) wiederum betonen, dass die Kultur sich auf verschiedenen Ebenen darstellt. Die höchste Ebene wäre die Kultur

Mitarbeiter gekennzeichnet. Dagegen bezieht sich der Einfluss mit Autorität vor allem auf formale Aufsichtsrollen und -techniken.

¹² Aus der Perspektive der Reziprozität identifizierten die Autoren, wie die Netzwerke von Führungskraft und Mitarbeiter unabhängig und interaktiv die LMX-Qualität in den drei Phasen der anfänglichen Beziehung – Entwicklung, Sponsoring und Assimilation – beeinflussen.

einer nationalen oder regionalen Gesellschaft. Die Weise, auf welche Einstellungen in einer spezifischen Organisation ausgedrückt werden, wird als Konzern- oder Organisationskultur beschrieben. Personen mitbestimmten Funktionen neigen dazu, ihre spezifischen professionellen und ethischen Orientierungen innerhalb der Organisation miteinander zu teilen.

Auf der Ebene der nationalen oder regionalen Kultur ist darauf hinzuweisen, dass es nach Herkunftsland oder -kultur unterschiedliche Auswirkungen auf den persönlichen Raum, die Wahrnehmung, das Zeitmanagement (z.B. Pünktlichkeit), die Entscheidungsfindung, etc. gibt. Dies hat kulturelle Implikationen für die Organisationsform sowie den Management- und Führungsstil zur Folge, die in einer Organisation ausgeübt werden. Für letzteren Aspekt werden ursprünglich die Studien von Hofstede (1980) hervorgehoben, in denen er vier Dimensionen der Beziehung zwischen Leadership und Kultur entwickelt hat: Hohe vs. niedrige Machtdistanz, Männlichkeit vs. Weiblichkeit, Individualismus vs. Kollektivismus, hohe vs. niedrige Unsicherheitsvermeidung¹³.

Des Weiteren wurde ein Großteil der Führungsforschung in westlichen Kontexten durchgeführt. Erst vor kurzem haben Wissenschaftler begonnen, die kulturübergreifenden Führungsaspekte systematisch in einem breiten Spektrum

¹³ Die Dimension *hohe vs. niedrige Machtdistanz* bezieht sich auf den Grad, in dem Mitglieder erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt wird. In dieser Dimension haben die latein-amerikanischen-, asiatischen und arabischen Kulturen eine hohe Distanz gezeigt, während die nordischen Kulturen oder Länder wie USA, Kanada und Australien eine niedrige Machtdistanz bevorzugen. Unter diesem Aspekt wird vermutet, dass ein autokratischer Leader in Ländern oder Kulturen mehr Akzeptanz fände, die eine hohe Machtdistanz haben.

Hinsichtlich der Dimension *Männlichkeit vs. Weiblichkeit* bezieht sich Männlichkeit auf Kulturen, in denen die Geschlechterrollen klar definiert sind, wo die Frau bescheiden, zärtlich und interessiert an der Verbesserung der Lebensqualität ist und der Mann durchsetzungsfähig und streng ist und sich auf den materiellen Erfolg konzentriert. Die Ausprägung Männlichkeit fand sich in Japan, England und Deutschland. Die Ausprägung Weiblichkeit bezieht sich auf Kulturen, in denen die Rollen weitgehend überlappen. Dies gilt für die nordischen Länder (Schweden, Norwegen, Holland, Dänemark). Dementsprechend wäre in maskulinen Kulturen ein durchsetzungsfähiger, entscheidungsfreudiger, autokratischer Leader erfolgreicher, während in weiblichen Kulturen ein intuitiver, weniger sichtbarer Leader, der Konsens erzielt, eine größere Akzeptanz hätte.

In der Dimension *Individualismus vs. Kollektivismus* identifizierte Hofstede die USA, Australien, England, Kanada und Holland als individualistische Länder, Guatemala, Ecuador, Panama, Venezuela und Kolumbien hingegen als kollektivistische Länder. In individualistischen Kulturen hätte ein Leader, der sich auf die Aufgabe konzentriert, eine höhere Akzeptanz, während ein Leader, der sich auf Beziehungen konzentriert, in kollektivistischen Ländern erfolgreicher wäre.

Die Dimension *hohe vs. niedrige Unsicherheitsvermeidung* bezieht sich auf den Grad, in dem die Mitglieder sich von Unsicherheit bedroht fühlen. In Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung ist ein emotionales Bedürfnis nach Gesetzen und Regeln vorhanden, wie z. B. Portugal, Guatemala, Japan, Frankreich und Spanien, während in Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung eine Ablehnung der formalen Regeln vorherrscht, wie z.B. in den USA, England, Schweden und Dänemark. Der autokratische Leader wäre das am besten geeignete Profil für den ersten Typ, während der demokratische Leader besser in den zweiten Typ passen würde.

von Kulturen und Organisationen zu erforschen. Eines der umfangreichsten Forschungsprojekte internationaler Natur stellt die von House aus der Wharton University of Pennsylvania geführte Studie *Global Leadership und Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) dar (House et al., 2002). Dieses mehrstufige Forschungsprojekt hat die Hypothese bestätigt, dass effektive Leadership kulturbedingt ist und den einzigartigen kulturellen Kontext berücksichtigen muss, in dem sie ausgeübt wird.

Das GLOBE-Projekt ist jedoch vor allem empirisch groß angelegt. In der Studie wurden in 62 Ländern über mehr als 10 Jahre hinweg 17.300 Führungspersonen aus 951 Unternehmen untersucht (House et al., 2004). Trotzdem wurde eine einzigartige Theorie der globalen Leadership noch nicht entwickelt. Die forschungsleitende Theorie dieses Projektes stellt die implizite Führungstheorie von Rush, Thomas und Lord¹⁴ dar, die darauf hindeutet, dass die Überzeugungen darüber, was gute und schlechte Leadership ist, sich je nach Kultur wesentlich unterscheiden (House et al., 2004). Bei der Beurteilung, welche Attribute und welches Verhalten universell befürwortet werden und welche kulturbedingt sind, hat sich das GLOBE-Projekt auch auf die charismatische und transformationale Leadership bezogen (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman, 1999).

Der Hauptbeitrag dieses Projektes liegt bei der Identifizierung der Kultur als dem Kontext, aus dem implizite Führungstheorien und damit Leadership entstehen. Die impliziten Überzeugungen, die die Menschen – bzw. das System – innerhalb einer Kultur entwickeln, werden von der Kultur stark beeinflusst, und nur wenn die Attribute und das Verhalten von Führungskräften zu diesen kulturell befürworteten Führungstheorien passen, werden Führungskräfte akzeptiert (House et al., 2002).

Die Studie zeigt, dass Leadership stark durch den kulturellen Kontext – die nationale oder Organisationskultur – beeinflusst wird, in dem Führungs- und Organisationsprozesse stattfinden. Obwohl Unterschiede zwischen den Kulturen ermittelt wurden, hat das GLOBE-Projekt auch viele Attribute von Führungskräften identifiziert, die weltweit befürwortet oder abgelehnt werden (vgl. Den Hartog et al., 1999). So werden bspw. Führungskräfte mit einem hohen Maß an Integrität und Inspiration in den meisten Ländern der Welt als erfolgreich erach-

¹⁴ Rush, Thomas und Lord (1977) haben die implizite Führungstheorie eingeführt. Abgeleitet aus der Kategorisierung- und der Personenwahrnehmungsforschung postulierte Lord, dass Mitarbeiter Vorurteile (implizite Theorien) über eine prototypische Führungskraft haben, und wenn sie in eine unklare Situation geraten, suchen sie bestätigende Beweise für diese Vorurteile. Wenn Hinweise gefunden werden, die die Prototypen unterstützen, wird die Person als Führungskraft wahrgenommen. Zum Beispiel enthalten Führungskräfteprototypen oft die Demonstration von Macht. Wenn eine Person in der Tat Macht ausübt, werden andere um sie herum sie als Führungskraft wahrnehmen. Nur wenn Mitarbeiter jemanden als Führungskraft wahrnehmen, ist Leadership wahrscheinlich.

tet. Ebenso werden autokratische und nicht-kooperative Führungskräfte weltweit weitgehend als effektiv betrachtet (Den Hartog et al., 1999; Javidan, House, Dorfman, Hanges & Sully de Luque, 2006). In der Untersuchung wurden zudem unabhängig von der Kultur des Herkunftslandes sechs globale Dimensionen von Leadership gefunden: charismatisch auf Basis positiver Werte, teamorientiert, partizipativ, humanorientiert, autonomieorientiert und autoritätsorientiert. Einen Überblick über die Gesamtergebnisse dieser Studie gibt die folgende Tabelle.

Charisma- tisch	Team- orientiert	Partizipativ	Human- orientiert	Autonomie- orientiert	Autoritäts- orientiert
Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch
Anglo Latein- amerika Süd-Asien Germanisch (Europa) Nordisch (Europa)	Latein- amerika	Germanisch (Europa) Nordisch (Europa) Anglo	Süd-Asien Sub-Sahara- Afrika Anglo	Ost-Europa Germanisch (Europa) Konfuzia- nisch-Asien Süd-Asien Nordisch (Europa) Anglo Mittlerer Osten Latein- Europa Sub-Sahara- Afrika Latein- amerika	Süd-Asien Mittlerer Osten Konfuzia- nisch-Asien Ost-Europa
Sub-Sahara- Afrika Latein- Europa Ost-Europa Konfuzia- nisch-Asien	Ost-Europa Süd-Asien Nordisch (Europa) Anglo Sub-Sahara- Afrika Germanisch (Europa) Konfuzia- nisch-Asien	Latein- amerika Latein- Europa Sub-Sahara- Afrika	Konfuzia- nisch-Asien Latein- amerika Mittlerer Osten Ost-Europa Germanisch (Europa)		Latein- amerika Sub-Sahara- Afrika Latein- Europa
Mittlerer Osten	Mittlerer Osten	Ost-Europa Süd-Asien Konfuzia- nisch-Asien Mittlerer Osten	Latein- Europa Nordisch (Europa)		Anglo Germanisch (Europa) Nordisch (Europa)
Niedrig	Niedrig	Niedrig	Niedrig	Niedrig	Niedrig

Tabelle 2-1: Führungsdimensionen der GLOBE-Studie

Eigene Darstellung in Anlehnung an House et al, 2004.

Wie aus der Tabelle zu ersehen ist, wird z.B. in lateinamerikanischen Kulturen von Führungskräften erwartet, dass sie charismatisch, partizipativ, menschen- und teamorientiert führen, während im germanischen Europa vorwiegend partizipative und autonomieorientierte Leadership geschätzt wird (vgl. Brodbeck, 2016, S. 153-159).¹⁵ Diese Ergebnisse haben verschiedene Bedeutungen. Ob z.B. eine Führungskraft ein Risikoträger ist, kann in Ländern, die eine hohe statt eine niedrige Unsicherheitsvermeidung haben, einen sehr unterschiedlichen Einfluss auf die Mitarbeiter haben (Javidan et al., 2006). Des Weiteren werden Führungskräfte mit einer individualistischen Werteorientierung in kollektivistischen Kulturen anders als in westlich orientierten individualistischen Kulturen wahrgenommen (House et al., 2004).

In Bezug auf anderen Studien stellt die paternalistische Führungstheorie eine besondere Forschungsströmung dar, die sich von der traditionellen westlichen Sichtweise auf die Welt entfernt (Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004). Paternalistische Leadership¹⁶ wird als ein Stil definiert, der viel Disziplin und Autorität mit väterlicher Güte kombiniert und in den konfuzianischen Werten verankert wird (vgl. Farh & Cheng, 2000). Paternalistische Leadership ist der vorherrschende Führungsstil in chinesischen Geschäftsverbindungen und ist auch prominent in anderen kollektivistischen Ländern und Ländern mit hoher Machtdistanz wie der Türkei, Mexiko, Malaysia, Pakistan und Indien (Cheng et al., 2004).

Allerdings haben Wissenschaftler auch ausdrücklich anerkannt, dass die Akzeptanz und die Wirksamkeit der paternalistischen Leadership von den kulturellen Werten (z.B. Überzeugungen, Kognition) des Landes und/oder der Orga-

¹⁵ In Bezug auf Mexiko fasst Brodbeck (2016, S. 159) zusammen, dass persönliche Netzwerke, ein gutes Image, das mit Machismo verbunden ist, und Charisma wichtige Komponente effektiver Führungskräfte sind. Ebenfalls wird der Paternalismus stark betont, indem die Mitarbeiter als Teil der „erweiterten Familie“ behandelt werden, wobei die Führungskräfte auch große Sensibilität und Wertschätzung für die Mitarbeiter zeigen. Charisma wird im Sinne von visionären, leistungsorientierten und inspirierenden Führungskräften verstanden. Hier steht Effektivität mit partizipativen Leadership, Teamorientierung, technischer Kompetenz und Aufgabenfokus in Verbindung. Darüber hinaus steht die institutionelle Leadership im Vordergrund und der persönliche Einfluss wird heruntergespielt (Brodbeck (2016, S. 153).

¹⁶ Obwohl die Idee des Paternalismus sicherlich schon seit geraumer Zeit in der Führungsliteratur vorhanden war, z.B. Weber (1925), wurde sie bis vor kurzem nicht systematisch untersucht und konzeptualisiert. Farh und Cheng (2000) argumentieren, dass paternalistische Leadership durch drei verschiedene Dimensionen beschrieben werden kann: Autoritarismus, Wohlwollen, und moralische Leadership. Autoritarismus bezieht sich auf das Verhalten von Führungskräften, die Kontrolle und Autorität durchsetzen und absolute Gehorsamkeit von Mitarbeitern verlangen. Wohlwollen bezieht sich auf das individuelle Interesse der Führungskraft für das allgemeine Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter, das bis in ihre Familie und ihr Privatleben reicht. Moralische Leadership stellt Verhaltensweisen von Führungskräften dar, die „überlegene persönliche Tugenden, Selbstdisziplin und Selbstlosigkeit“ zeigen (Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004, S. 91).

nisation abhängen. Innerhalb der westlichen Kultur kann das autoritäre Verhalten tatsächlich verhindern, dass eine Führungskraft akzeptiert wird und mithin dass Führung entsteht.

2.2.5 Macht und Leadership

Die Beziehungen zwischen verschiedenen Systemen bzw. Akteuren beruhen hauptsächlich auf vier verschiedenen Aspekten: Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung (vgl. Zündorf, 1986). In diesem Sinne wird auch die Macht als ein wichtiger Aspekt der Führungsanalyse in Betracht gezogen. Obwohl keine spezifischen Theorien über Macht und Leadership entwickelt wurden, stellen sie zwei Konzepte dar, die üblicherweise in Zusammenhang gebracht werden. Macht wird als ein Teil des Führungsprozesses betrachtet. Northouse (2016) grenzt sie als die Fähigkeit oder das Potential, Einfluss auszuüben, ab. Führungskräfte können die Überzeugungen, Einstellungen, Werte oder das Verhalten der Anderen prägen. Weber (1925, S. 28) definiert Macht als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“. Das Einflusspotenzial der Führungskräfte und somit ihre Eigenschaften werden nach diesen Definitionen besonders hervorgehoben. Im Gegensatz dazu betrachtet Burns (1978) Macht aus einer relationalen Sicht: Macht besteht in Beziehungen und kann sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern benutzt werden, um die gemeinsamen Zielen zu erreichen. In Bezug auf die Hochschulen bezeichnet Birnbaum Macht als:

“...the ability to produce intended change in others, to influence them so that they will be more likely to act in accordance with one’s own preferences. Power is essential to coordinate and control the activities of people and groups in universities, as it is in other organizations”. (Birnbaum, 1991, S. 12-13)

Bei der Analyse von Macht und ihrem Zusammenhang mit Leadership in Organisationen darf die politische Perspektive nicht ausgeschlossen werden. In diesem Kontext muss in erster Linie die klassische Bezeichnung von Organisationen als politische Arenas von Mintzberg (1985) in Betracht bezogen, nach der Politikinhalte und Konflikte die Zeiten von Organisationen bestimmen. Mintzberg zufolge wird Macht als Zugang zu Informationen und zu anderen einflussreichen Akteuren verstanden, den Führungskräfte aufgrund ihrer formalen Positionen in der Hierarchie haben – also als das soziale Kapital von Führungskräften (vgl. Bourdieu, 1986). Darüber hinaus definieren Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter und Ferris (2002, S. 751) Politik als „the constructive management

of shared meaning“¹⁷ und behaupten, dass die politische Perspektive sowohl durch verbesserte Ergebnisse zur Effektivität der Führungskräfte als auch in den Bereichen einen Beitrag leisten kann, auf die die Führungskräfte ihre Bemühungen richten. In dieser Hinsicht kann Politik als ein Instrument von Führungskräften verstanden werden, das die Ambiguität und Komplexität von Organisationen reduziert.

French und Raven (1959) definieren Macht im Sinne der dyadischen Beziehung, die sowohl die Person einschließt, die Einfluss nimmt, als auch die Person, die beeinflusst wird. Sie identifizieren fünf Machtgrundlagen: 1) Macht durch Identifikation (*referent*) – sie beruht auf der Identifikation und der Bindung der Mitarbeiter an die Führungskräfte; 2) Macht durch Sachkenntnis (*expert*) – sie ist auf die Wahrnehmung der Fähigkeiten der Führungskräfte durch die Mitarbeiter bezogen; 3) Macht durch Legitimation (*legitimate*) – sie ist mit dem Status oder der formellen Arbeitsautorität verbunden; 4) Macht durch Belohnung (*reward*) – sie wird von der Fähigkeit, zu belohnen, abgeleitet; und 5) Macht durch Bestrafung (*coercive*) – sie wird auf die Fähigkeit, zu bestrafen, bezogen.

In Organisationen gibt es French und Raven (1959) zufolge zwei wesentliche Machtarten: a) Macht der Position (*position power*) – sie wird von einem bestimmten Amt oder der Hierarchie in der formalen Organisation abgeleitet und schließt Macht durch Legitimation, Belohnung und Bestrafung – im Grunde transaktionale Merkmale – mit ein; und b) persönliche Macht (*personal power*) – sie wird davon abgeleitet, dass die Mitarbeiter die Führungskraft als sympathisch und klug empfinden. Führungskräfte werden als gute Vorbilder und sehr fähig erachtet. Deshalb werden ihnen verschiedene Attribute bzw. Fähigkeiten zugeschrieben. Diese Art schließt Macht durch Identifikation und Sachkenntnis ein und kann mit einem transformationalen Führungsstil verbunden werden.

In diesem Zusammenhang ist auch der Empowerment-Prozess von Belang. Nach Kouzes und Posner (1995) können Führungskräfte durch Empowerment ihrer Mitarbeiter in vielfältiger Weise ihre eigene Macht vermehren. Empowerment kann über verschiedene Aktionen erfolgen: die Zuweisung von wichtigen Aufgaben und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, um diese zu erledigen; die Bereitstellung von Autonomie und Entscheidungskompetenz für diejenigen, die diese Aufgaben übernommen haben; die öffentliche Anerkennung der Einzel- und Teambemühungen; oder den Aufbau starker Beziehungen über Vernetzung. Darüber hinaus ziehen Dambe und Moorad (2008, 576 ff.) einen Vergleich zwischen den Machtquellen von Führungskräften und den transformationalen sowie transaktionalen Führungsstilen. Sie verstehen den transaktionalen Führungsstil im Sinne von Macht-basierter Leadership (*top-down*) und in Ein-

¹⁷ Dies steht im Zusammenhang mit der Definition von Leadership als „*the management of meaning*“ von Smircich und Morgan (1982).

klang mit den Eigenschafts- bzw. Kontingenztheorien. Der transformationale Führungsstil wird zudem als Empowerment-basierte Leadership (*bottom-up*) verstanden und mit den kollaborativen, visionären und kulturellen Führungsansätzen in Verbindung gebracht. Dies bedeutet einen Paradigmenwechsel, da die Macht nicht nur bei den Führungskräften sondern auch bei den Mitarbeitern liegt.

In Bezug auf die individuellen Auswirkungen von Macht auf die Führungskräfte behaupten Lee und Tiedens (2001, S. 43), dass Macht einerseits ein Gefühl der Besonderheit und der Abspaltung schafft, das zu unabhängigen Selbstinterpretationen mächtiger Individuen führt. Andererseits verfügen diese Individuen über mehrere ineinandergreifende Beziehungsstrukturen als nicht-mächtige Individuen. Lee und Tiedens zufolge treten beide Auswirkungen – unabhängige Selbstinterpretationen und ineinandergreifende Beziehungsstrukturen – gleichzeitig auf, können sich ergänzen und gegenseitig verstärken. Diese gegenseitig verstärkende Verbindung hat verschiedene Wirkungen, dass bspw. Individuen mit unabhängigen Selbstinterpretationen zu mehreren ineinandergreifenden Beziehungsstrukturen neigen und somit mächtiger werden, oder dass zu Anfang einfache oder kleine Unterschiede in Organisationen – wie z.B. Ressourcenallokation (vgl. Pfeffer & Salancik, 1974) – sich im Laufe der Zeit verselbständigen und zu großen Differenzen in Bezug auf Macht werden können. In dieser Hinsicht kommen Lee und Tiedens (2001, S. 76) zu dem Ergebnis, dass “decisions that organizations make early in their lives about who has power and who does not, can have a major impact on the structure of the organization for years to come“. Des Weiteren betonen Ammeter et al. (2002, S. 788) die Rolle von zwischenmenschlichen Beziehungen und dem Renommee der Führungskräfte bei Machtprozessen und Effektivität in der Organisation.

2.2.6 Strategische Leadership

Angesehen als eine im Entstehen begriffene Führungstheorie und als die Zukunft der neo-charismatischen Ansätze (Dinh et al., 2014; Hernandez et al., 2011), stellt die strategische Führungstheorie die Frage zur Diskussion, wie hochrangige Führungskräfte den Erfolg von ganzen Organisationen beeinflussen können und bringt deshalb wesentliche Entscheidungsfindungen mit sich (Finkelstein et al., 2009; Yukl, 2010). Die strategische Leadership erfordert einerseits, den Schwerpunkt auf die kritischen Ressourcen zu legen, die höchstwahrscheinlich entscheidend für eine nachhaltige Zukunft der Organisation sind. Andererseits wird von strategischen Führungskräften erwartet, Sinn und Zielsetzung der Organisation mit einem Leitbild und einer Vision zu schaffen, um die Zukunft der Organisation zu gestalten.

Strategische Leadership ist seit den frühen 1980er Jahren ein integraler Bestandteil der Management- bzw. Führungsliteratur (vgl. Finkelstein et al., 2009; Hambrick, 2007). Die ursprüngliche Idee war, dass die Grundeigenschaften von hochrangigen Führungskräften – einschließlich ihrer Werte, ihrer Persönlichkeiten und ihrer Kognitionen – ihre Schwerpunkte, ihre Informationsverarbeitung und die Art und Weise bestimmen, wie sie in der Regel Sinn für das Organisationsumfeld erschaffen. Infolgedessen werden organisatorische Ergebnisse – wie z.B. strategische Entscheidungen und strategische Leistung – teilweise durch die Analyse dieser Grundeigenschaften und des Verhaltens der Führungsspitze der Organisation vorausgesagt (Chatterjee & Hambrick, 2007; Finkelstein et al., 2009). Strategische Führungskräfte formulieren oder verändern die Organisationsziele und -strategien, entwickeln Strukturen, Prozesse, Kontrolle und Kernkompetenzen für die Organisation, leiten mehrere Akteure, wählen Schlüsselführungskräfte aus, bauen die nächste Generation der Führungskräfte und des Personals auf, übernehmen die Leitung über die Organisationsstrategien, erhalten eine effektive Organisationskultur aufrecht, bewahren ein System ethischer Werte und dienen als Vertreter der Organisation gegenüber der Regierung und anderen Organisationen oder Akteuren sowie als ihre Verhandlungspartner (Bass & Bass, 2008, S. 697).

Die Ursprünge der strategischen Führungstheorie können auf die „*Upper Echelon Theory*“ von Hambrick und Mason (1984) zurückgeführt werden. Sie postulieren, dass die Wahrnehmungen und Werte von Führungskräften ihre kognitive Informationsverarbeitung – z.B. selektive Wahrnehmung, Interpretation, etc. – bestimmen, die wiederum ihre strategischen Entscheidungen steuern (Hambrick, 2007). Darüber hinaus betonen Boal und Hooijberg (2001) den änderungsorientierten Charakter der strategischen Leadership und konzipieren sie als Führungsweisheit des Unternehmens sowie die Fähigkeit zum Lernen und zur Veränderung. Des Weiteren stellt ein wesentliches Ziel für die Analyse strategischer Führungskräfte, die an der Spitze einer Organisation stehen und inhaltliche Verantwortung für strategische Entscheidungen tragen, die Untersuchung der gesamten Zielsetzung und Leitung der Organisation dar, die letztlich zur strategischen Formulierung und Umsetzung führen (Boal & Schultz, 2007)¹⁸.

Des Weiteren wird der Fokus der strategischen Leadership auf das Zusammenführen von Mikro- und Makro-Führungstheorien und auf die erweiterte Analyse der Verhaltensprozesse gesetzt, durch die strategische Leadership die Organisationsergebnisse beeinflusst (Boal & Hooijberg, 2001; Jansen et al., 2009). Zum Beispiel haben Boal und Hooijberg (2001) ein integratives Modell strategi-

¹⁸ Da Hambrick und Mason (1984) zufolge einzelne Führungskräfte nicht isoliert arbeiten, kann die Betrachtung der „*dominant coalition*“ (z.B. Top-Management-Team) bessere Erklärungen für die Organisationsergebnisse liefern als ein Fokus auf eine Person oder nur wenige Personen.

scher Leadership eingeführt, das die aufstrebenden Führungstheorien (z.B. konkurrierende Werte-Rahmen, Verhaltenskomplexität) und die neuen Führungstheorien (z.B. transformationale, charismatische Leadership) mit der strategischen Leadership und der Organisationseffizienz verknüpft. Zusätzlich können strategische Führungskräfte durch Verhalten wie *Storytelling* und Dialog Interaktionen zwischen verschiedenen Organisationsmitgliedern steuern und Kenntnisse über die Identität und die Vision der Organisation kanalisieren (Boal & Schultz, 2007). Weiteres spezifisches Führungsverhalten wie die Schaffung von Bildungs- und Sozialkapital (Hitt & Ireland, 2002) und die Verbreitung der Organisationsziele (Berson & Avolio, 2004) können erklären, wie hochrangige Führungskräfte Einfluss auf die organisationale Leistung ausüben.

2.2.7 *Authentische, spirituelle und ethische Leadership*

Die authentische Führungstheorie ist teilweise aus der positiven Psychologie entstanden, die im Gegensatz zu traditionellen, defizitorientierten Theorien positive Aspekte der Menschen behandelt und betont (vgl. hinzu Maslow, 1954). In diesem Sinne beschreiben Avolio und Gardner (2005) und Gardner, Cogliser, Davis und Dickens (2011) authentische Führungskräfte als Individuen, die selbstbewusst sind, positive und negative ego-relevante Informationen in einer ausgewogenen Art und Weise verarbeiten, transparente Beziehungen zu anderen erreichen und in ihren Handlungen von einer verinnerlichten, moralischen Perspektive gesteuert werden.

Die authentische Führungstheorie bezieht sich auf die Prämisse, dass wenn man weiß, wer man ist, was man glaubt und schätzt, und nach seinen Überzeugungen und Werten handelt, Arbeitseinstellungen und –verhalten der Mitarbeiter positiv beeinflusst werden. Banks et al. (2016) zufolge können authentische Führungskräfte ihre eigene Identität auf eine offene und ehrliche Art und Weise zum Ausdruck bringen und dies führt zu positiven und ethischen Arbeitsergebnissen. Darüber hinaus können authentische Führungskräfte nicht nur intraorganisatorische Ergebnisse beeinflussen, sondern erweitern ihren Einfluss auf breitere gesellschaftliche Probleme (vgl. Hernandez et al., 2011). Dieser Einfluss wird möglich, weil authentische Führungskräfte eine persönliche Identifikation der Mitarbeiter mit ihnen sowie eine soziale Identifikation mit der Gruppe hervorrufen, was wiederum Hoffnung, Vertrauen, positive Emotionen und Optimismus der Mitarbeiter erhöht (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Möglicherweise gewinnt authentische Leadership aufgrund des Vertrauensmangels in Führungskräfte in der Politik oder der Wirtschaft weltweit an Bedeutung (vgl. Gardner et al., 2011). Darüber hinaus entsteht authentische Leadership als eine Antwort auf die Frage nach den Absichten und der Moral der Führungskräfte, insbesondere bei aktuellen Herausforderungen wie z.B. der

Flüchtlingskrise, der Euro-Krise, des Abgas-Skandals bei Volkswagen oder den amerikanischen Präsidentenwahlen (vgl. hierzu Caza & Jackson, 2011; Williams, Pillai, Deptula & Lowe, 2012). Hier muss auf den Unterschied zwischen Moral und Ethik hingewiesen werden. Während Moral im Sinne von Luhmann als eine spezifische Form der Kommunikation betrachtet wird, welche sich auf die Achtung bzw. Missachtung von Personen bezieht, wird Ethik als Reflexionstheorie der Moral, die Distanz zu moralischen Wertungen hält, definiert. Ebenso bezieht sich die Unterscheidung zwischen Gut und Schlecht bei Moral auf die Person als Ganzes und eben nicht auf spezifische Eigenschaften oder Leistungen – wie z.B. den Führungsstil – und hat universelle Relevanz. Im Gegensatz dazu beschreibt Ethik als Reflexionstheorie moralische Sachverhalte und die Divergenz der Wertvorstellungen (vgl. Luhmann, 1978, 1991).

Darüber hinaus haben Peus, Wesche, Streicher, Braun und Frey (2012, 331 ff.) empirisch belegt, dass Selbsterkenntnis und Selbstkonsistenz Ursachen authentischer Leadership darstellen. Darüber hinaus haben die Autoren Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Führungskräften, organisatorisches Engagement, zusätzlichen Aufwand sowie wahrgenommene Teameffektivität als Ergebnisse authentischer Leadership und Vertrauen als wichtiger Mediator im Führungsprozess festgestellt. Ein positives Vorbild zu sein stellt in dieser Hinsicht eines der wichtigsten Mittel dar, wodurch authentische Führungskräfte authentische Mitarbeiter entwickeln (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Avolio et al. (2004) postulieren, dass authentische Führungskräfte Optimismus bei den Mitarbeitern herbeiführen, indem sich die Mitarbeiter zuerst mit den Führungskräften identifizieren. Dies wiederum deutet für sie darauf hin, dass Leadership im Wechselspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entsteht. Schließlich argumentieren Theoretiker der authentischen Leadership, die Mitarbeiter seien diejenigen, die die Führungskraft "authentisieren" (Gardner et al., 2005, S. 348)¹⁹. Mit anderen Worten wird hier auch der Zuschreibungsprozess betont. Darüber hinaus haben Banks et al. (2016) anhand einer Meta-Analyse einen positiven Zusammenhang zwischen authentischer und transformationaler Leadership belegt.

In diesem Sinne, und obwohl Ehrlichkeit, Vertrauen und Integrität keine neuen Konzepte innerhalb der Führungsdomain sind, nahmen die Theoretiker der ethischen Führungstheorie (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Walumbwa, Morrison & Christensen, 2012) Bezug auf die soziale

¹⁹ Rollenmodellierung ist eine der wichtigsten Verhaltensweisen, wodurch die authentische Führungskraft und ihre Mitarbeiter Leadership verkörpern. Schließlich können die affektiven Komponenten der authentischen Leadership in den Diskussionen der emotionalen Intelligenz, der emotionalen Ansteckung und der affektiven Komponenten der Identifikation mit der Führungskraft oder mit den Kollektiven gesehen werden.

Lerntheorie (Bandura, 1986), indem sie behaupteten, dass die Mitarbeiter sich eher in einer ethischen Weise verhalten, wenn ihre Führungskraft ethische Einstellungen, Verhaltensweisen und Werte zeigt. Darüber hinaus heben sie die Bedeutung dieser Verhaltensweisen hervor, die in der Führungskraft verkörpert sind. Im Allgemeinen wird ethische Leadership wie folgt definiert: "the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making" (Brown et al., 2005, S. 120).

Ethische Leadership stellt somit einen Führungsprozess dar, in dem Führungskräfte ihr ethisches Verhalten zu den Mitarbeitern durch soziales Lernen, Austausch und Identität übertragen (Brown & Treviño, 2006; Chen & Hou, 2016; Walumbwa et al., 2012). Ein ethisches Vorbild zu sein, mit Menschen anständig umzugehen und eine moralische Führungskraft zu sein – normative Handlungsweisen zu fördern und unethische Handlungsweisen zu verhindern – sind typische Komponenten ethischer Leadership (vgl. Brown et al., 2005; Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). Nur durch ein solches Verhalten und die Kommunikation von hohen ethischen Standards werden Mitarbeiter eine Führungskraft als ethisch betrachten. Obwohl es in der Definition nicht sofort offensichtlich ist, argumentiert die ethische Führungstheorie, dass es durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale – wie Vertrauenswürdigkeit und Empathie – wahrscheinlicher wird, eine Führungskraft als ‚moralische Person‘ zu betrachten (Brown & Treviño, 2006). Zusätzlich beinhaltet Ethik notwendigerweise die kognitive Auswertung der Werte, und ethische Leadership betont, dass Führungskräfte zu Vorbildern in Gruppen und in Organisationen dafür werden, was als richtig oder falsch wahrgenommen wird. Führungskräfte verstärken wichtige Werte durch Rollenmodellierung, Belohnungen und Strafen sowie die Kommunikation über Ethik, um den moralischen Ton der Organisation festzulegen (Mayer et al., 2012). In diesem Fall werden Mitarbeiter wahrscheinlich der ethischen Entscheidungsfindung ihrer Führungskraft, ihrem pro-sozialem Verhalten und ihrer allgemeinen Motivation und Einstellung nacheifern, was ihre kontraproduktive Arbeitsleistung verringern kann (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005).

In den in der jüngsten Literatur auftauchenden Führungsansätzen wurden weitere Aspekte der Führungskräfte und der Mitarbeiter in Betracht gezogen. Spiritualität wurde seit langem außerhalb der Domäne der wissenschaftlichen Forschung berücksichtigt. Allerdings hat die sich anhäufende Forschung gezeigt, dass spirituelle Werte wie Integrität, Ehrlichkeit und Bescheidenheit in einem positiven Zusammenhang mit Führungswirksamkeit stehen und daher weitere Berücksichtigung erfordern könnten. Das Interesse daran scheint hoch, auch

durch die propagierte sog. „unverantwortliche Leadership“, die die globale Finanzkrise und damit verbundene Unternehmenszusammenbrüche verursacht hat (Brown & Treviño, 2006; Fernando, 2011, S. 483). Verschiedene Autoren haben sich dem Thema gewidmet und den Bedarf an Führungskräften thematisiert, die ethische Leadership, Mitarbeiterwohlsein, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung betonen (Fry & Cohen, 2009, S. 274). In seiner Arbeit hat Fry (2003) sich stark auf die Motivationstheorien bezogen, um ein Kausalmodell zu entwickeln, das die Werte, die Einstellungen und das Verhalten von Führungskräften sowie die Erfüllung von Mitarbeiterbedürfnissen an spirituellem Überleben mit den organisatorischen Ergebnissen verbindet. Er vertritt die Vorstellung, dass bei Führungskräften, die eine Vision wie altruistische Liebe, Hoffnung, Glauben und Beharrlichkeit verkörpern, diese bei der Erreichung von Organisationszielen einfließen lassen. Darüber hinaus vermitteln spirituelle Führungskräfte eine organisatorische Vision, die die Mitarbeiter tief und persönlich motiviert und eine reiche Organisationskultur der Wertschätzung und der Unterstützung entwickelt, wodurch ein Gefühl der Zugehörigkeit gegeben wird (vgl. Fry, 2003). Obwohl sie erst um die letzte Jahrtausendwende eingeführt wurde, wurde zu dieser Führungstheorie innerhalb kurzer Zeit eine beeindruckende Anzahl von Forschungen durchgeführt (vgl. Dinh et al., 2014; Hernandez et al., 2011).

Integrität, Ehrlichkeit und Bescheidenheit werden als wesentliche persönliche Eigenschaften der spirituellen Führungskraft betrachtet, die ihr das Herstellen von Vertrauen und Glaubwürdigkeit ermöglichen und einen Zusammenhang zwischen dem, wer man ist und was man tut, ermöglichen kann (vgl. Fry, 2003; Reave, 2005). Diese Eigenschaften werden dann in verschiedene Verhaltensweisen verwandelt wie z.B. respektvolle Behandlung der anderen, Ausdruck von Sorge, altruistischer Liebe und Wertschätzung, usw.²⁰

2.3 Full Range of Leadership

In diesem Abschnitt wird der sog. ‚*Full Range of Leadership*‘ (FRL) im Detail beschrieben, der drei Führungsstile umfasst: transformationale Leadership (TFL), transaktionale Leadership (TAL) und *Laissez-Faire-Leadership* (LFL). Zuerst wird die Relevanz der von Bass (2008) entwickelten Theorie für die Führungsforschung – und insbesondere für die vorliegende Studie – thematisiert und danach werden die drei Führungsstile und ihre Dimensionen ausführlich beschrieben.

²⁰ Dennoch erfasst die spirituelle Leadership einen affektiven Mechanismus von Leadership, indem sie sich auf die Bedeutung von Selbstmanagement und reflektierende Praktiken fokussiert. Wenn z.B., Führungskräfte ihre Praktiken reflektieren, werden sie in der Lage sein, Stress und Angst zu reduzieren, um Menschen beim Umgang mit negativen Emotionen und bei der Kontrolle ihrer eigenen Gefühle zu helfen (Reave, 2005).

Wie die Meta-Analysen von Gardner et al. (2010) und Dinh et al. (2014) belegt haben, wurden die neo-charismatischen Führungstheorien als die Kategorie betrachtet, die in den letzten zwei Jahrhunderten für die Wissenschaftler am meisten von Interesse waren. Insbesondere die *Transformational Leadership Theory*, die ein Führungsstil in dem sog. FRL ist²¹, stellt eine in der Forschung sehr anerkannte Theorie der Führungsstilanalyse dar. Nach Judge und Piccolo (2004) beherrschen transformationale und transaktionale Führungstheorien mittlerweile die Führungsforschung. Infolgedessen stellt die *Transformational Leadership Theory* die forschungsleitende Theorie bei der Führungsstilanalyse dieses Projektes dar²².

Der Begriff „*Transformational Leadership*“ wurde erstmals in der Studie von Burns (1978) verwendet und von Bass, der später den FRL (Bass & Bass, 2008) postuliert hat, in den 1980er weiterentwickelt. Damit versuchte Bass, alle relevanten Führungsverhalten in drei Führungsstilen mit ihren jeweiligen Dimensionen abzubilden. Allerdings wird FRL als Konstrukt in verschiedenen Studien kritisch behandelt, weil sich bspw. TFL und TAL mit anderen Führungsstilen überschneiden (Banks et al., 2016; Deinert et al., 2015).

Weiterhin wird in der Literatur breit die Idee thematisiert, dass Führungskräfte verschiedene Führungsstile ausüben, die sie, abhängig von ihrer Situation, den Mitarbeitern oder der Gruppe bzw. der Organisation, ansprechen. Die Fähigkeit oder die Flexibilität, den eigenen Führungsstil an den Kontext anzupassen, erhöht die Effektivität und die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte den Umfang des Risikos besser wahrnehmen und dementsprechend unterschiedliche Strategien benutzen (vgl. Bass & Bass, 2008; Kezar & Eckel, 2008; Nutt, 1986; Yukl, 2010). Mit den drei Führungsstilen – *Laissez-Faire-Leadership* (LFL), transaktionale Leadership (TAL) und transformationale Leadership (TFL) – erhebt Bass (1999) den Anspruch, das gesamte relevante Führungsverhalten abzudecken und das effektive Führungsverhalten abzubilden. Diese Führungsstile repräsentieren sowohl die grundlegende Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Arbeit angehen, als auch ihre sehr unterschiedlichen Ansätze, Menschen zum Wandel zu motivieren (vgl. Kezar & Eckel, 2008, S. 381).

²¹ In der Führungsliteratur wird in der Regel nur auf die „*Transformational Leadership Theory*“ und nicht auf den FRL Bezug genommen, weil TFL den Führungsstil darstellt, der am effektivsten ist.

²² Vgl. hierzu besonders Kap. 5 „Hochschulpräsident(inn)en“

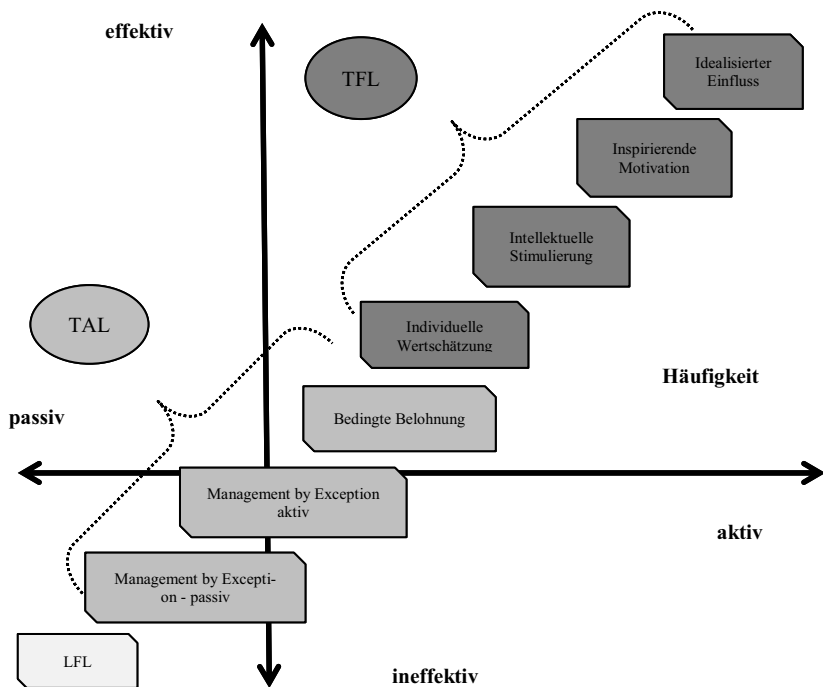


Abbildung 2-1: Effektives Führungsverhalten

Eigene Darstellung in Anlehnung an Bass & Avolio, 1994, S. 5

TFL = transformationale Leadership; TFL= transaktionale Leadership LFL = Laissez-Faire Leadership

Effektive Führungskräfte fördern effektive Organisationsarbeitsweise (House & Aditya, 1997). In Hinsicht auf die Führungseffektivität weist Bass (2008) im Allgemeinen darauf hin, dass eine Hierarchie unter dem Kontinuum der drei Führungsstile existiert, indem transformationale Führungskräfte effektiver als transaktionale Führungskräfte sind und diese wiederum effektiver als *Laissez-Faire*-Führungskräfte sind (s. Abbildung 2-1: Effektives Führungsverhalten). Somit hebt Bass den situativen Charakter des FRL hervor, da Führungseffektivität in dem Grad vorhanden ist, indem Führungskräfte die verschiedenen Führungsstile des FRL in der entsprechenden Situation ausüben. Die Befunde von

Jansen et al. (2009, S. 5) haben außerdem belegt, dass transformationales Führungsverhalten erheblich dazu beiträgt, generatives Denken anzunehmen und exploratorische Innovation – die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für neue Kunden oder Märkte – zu verfolgen. Transaktionales Führungsverhalten fördert währenddessen die Verbesserung und die Erweiterung der vorhandenen Kenntnisse und ist mit ausbeutender Innovation verbunden – die Erweiterung von vorhandenen Produkten und Dienstleistungen vorliegender Märkte.²³ Darüber hinaus belegen viele Studien (vgl. hinzu Deinert et al., 2015, S. 1097) die Effektivität von TFL nicht nur in verschiedenen Kontexten (z.B. Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003), sondern über nationale Kulturen hinaus (Den Hartog et al., 1999).

Multifactor Leadership Questionnaire

Obwohl das Studium der transformationalen Leadership sicher nicht neu ist, hat die Entwicklung des *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 1994) die in diesem Bereich durchgeführte Forschung stimuliert. Bei der Analyse des FRL in verschiedenen Disziplinen über die angewandte Psychologie hinaus gilt der MLQ als das bekannteste und am besten validierte Abmessungsinstrument (Antonakis et al., 2003; Antonakis & House, 2014; Judge & Piccolo, 2004).

Yukl (2010) zufolge wurde die Taxonomie des sog. FRL hauptsächlich durch die Faktoranalyse des MLQ gekennzeichnet. Bass entwickelte das Instrument, um sowohl transformationales sowie transaktionales und *Laissez-Faire*-Führungsverhalten abzumessen, als auch die Art der Beziehung zwischen diesen Führungsstilen und der Effektivität sowie der Zufriedenheit der Arbeitseinheit zu untersuchen (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985). Als Ergebnis einer Literaturüberprüfung und einer offenen Umfrage unter 70 Führungskräften mit Attributen der transformationalen und transaktionalen Führungskräfte wurde ursprünglich ein Leitfaden mit 142 Items entwickelt. Das daraus resultierende Instrument wurde konzeptionell entwickelt und empirisch überprüft, um die komplementären Dimensionen von TFL und TAL in Subskalen zu reflektieren und das Führungsverhalten so weiter zu differenzieren. Die Faktoranalyse zeigte fünf Skalen mit akzeptabler Zuverlässigkeit. Die endgültigen 73 Items wurden in einer späteren Studie mit ähnlichen Ergebnissen wieder mit Faktoren analysiert (Hater & Bass, 1988). Der MLQ ist das wichtigste und am weitesten verbreitete

²³ Unter exploratorischer Innovation werden Organisationen verstanden, die neue Kenntnisse verfolgen und Produkte und Dienstleistungen für entstehende Kunden und Märkte entwickeln. Andererseits fördern die Organisationen ausbeutende Innovation, wenn sie auf die bestehenden Kenntnisse bauen und bestehenden Produkte und Dienstleistungen für aktuelle Märkte erweitern (vgl. Benner & Tushman, 2003; March, 1991)

quantitative Instrument zur Messung des TFL-Konstruktes (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Obwohl der MLQ eines der am häufigsten verwendeten Instrumente zur Datenerhebung von Führungsstilen ist – oder vielleicht deswegen – wurden verschiedene Aspekte des Instrumentes stark kritisiert. Beispielsweise haben Antonakis et al. (2003) festgestellt, dass er nicht genügend Konstruktvalidität besitzt, sobald er mit inhomogenen Stichproben getestet wird. Die Autoren behaupten, *‘leaders may operationalize or enact their behaviors differently depending on context’* (2003, S. 283). Trotz der Kritiken, die seine breite Abwendung in verschiedenen Bereichen hervorruft, wird der Fragenbogen heutzutage als ein zuverlässiges Instrument in der Führungsforschung betrachtet, er wurde inzwischen in verschiedene Sprachen – inklusive Spanisch und Deutsch – übersetzt und standardisiert. Die Sperman-Brown-Zuverlässigkeit für den MLQ wurde zwischen 0,81 und 0,96 geschätzt.

In den folgenden Abschnitten werden die drei Führungsstile des FRL bzw. ihre Dimensionen beschrieben.

2.3.1 Transformationale Leadership

TFL bezieht sich auf einen multidimensionalen Führungsstil, der die Mitarbeiter ermutigt und unterstützt, eine Leistung weit über den Erwartungen und den Zeiten der Organisation zu erbringen (Bass & Bass, 2008; van Dierendonck, Stam, Boersma, Windt & Alkema, 2014; Yukl, 1999). Northouse (2016) definiert TFL als ein Prozess, in dem die Führungskräfte mit den Mitarbeitern eine Verbindung entwickeln, die die Motivations- und Moralitätsebene sowohl in den Führungskräften als auch in den Mitarbeitern erhöht – somit erlangt TFL eine additive bzw. steigende Natur (Bass, 1985; Stempel, Rigotti & Mohr, 2015). Darüber hinaus wurde das Interesse transformationaler Führungskräfte an der Entwicklung ihrer Mitarbeiter mit der Haltung freier Führungskräfte – nach Spinoza, die die *„perfection of other’s existence“* – Gemeinwohl – ermöglichen und sich auf die Selbstverwicklung aller fokussieren, in Verbindung gebracht (Dion, 2012, S. 19).

TFL geht auf die frühere Arbeit von Burns (1978) zurück und bezieht sich ursprünglich auf die Wirkungen einzelner transformationaler Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter, obwohl Burns und Bass sich in späteren Schriften auch auf die kollektive Ebene beziehen. Im Unterschied zu den traditionellen Führungstheorien, die rationale Entscheidungsfindung betonen, verleihen sowohl die transformationalen als auch die sog. neo-charismatischen Führungstheorien Affekten und Werten Nachdruck (Yukl, 1999). Mitarbeiter einer transformationalen Führungskraft vertrauen und respektieren sie und sind motiviert, über das hinaus zu gehen, was normalerweise von ihnen erwartet wird. Dieser Ausdruck von Affek-

ten und Werten in der Gruppe oder in der Organisation ist in diesem Zusammenhang von Belang. Insbesondere kann TFL als ein Prozess beschrieben werden, der Menschen aufgrund der individuellen Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, der Einbeziehung von Werten, Emotionen, ethischen Standards und langfristiger Zielsetzung, sowie der Betrachtung der Motive, der Bedürfnisse und der Einzigartigkeit der Mitarbeiter, verändert oder transformiert (Northouse, 2016). In diesem Sinne akzentuiert schon Weber (1925, 1968) in seiner klassischen Arbeit über Charisma bspw. die emotionale Vergemeinschaftung, die Mitarbeiter einer charismatischen Führungskraft miteinander bilden. Desgleichen belegen Bono und Ilies (2006), dass charismatische Führungskräfte ihre positiven Emotionen wahrscheinlich deutlicher als nicht-charismatischen Führungskräfte zum Ausdruck bringen können, die dann von ihren Mitarbeitern erfasst werden.

Indes schließt TFL nach Zohar und Tenne-Gazit (2008) drei Grundcharakteristika ein: a) eine starke Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die von Vertrauen, Offenheit, intensiver verbaler Kommunikation, Schaffung von Gelegenheiten zum Austausch und zur Erklärung von Vorstellungen und besserer Artikulation der Arbeitsweise gekennzeichnet wird; b) Konsistenz in Situationen mit Bezug auf das Handeln der Führungskräfte, die sich kongruent bezüglich Werten und Visionen verhalten; und c) die Auswirkungen der Leadership sind vor allem in Situationen zu erkennen, in denen die Sicherheit oder das Wohlbefinden der Gruppe oder der Organisation auf dem Spiel steht.

In vielfältigen Kontexten wird TFL als leistungsförderliche Einstellung herausgestellt (vgl. Felfe, 2006a; Judge & Piccolo, 2004) und stellt einen umfassenden Ansatz zur Beschreibung moderner Leadership in Organisationen dar. Das Konzept schließt auch neue Führungskompetenzen wie Wissensmanagement, Sinnstiftung und die Fähigkeit, zu delegieren, zu kooperieren und zu thematisieren ein, und wird deshalb als einer der effektivsten Führungsstile in verschiedenen Bereichen – einschließlich an Hochschulen – anerkannt (vgl. Bryman, 2007; Peus, Braun, Weisweiler & Frey, 2010; Turnbull & Edwards, 2005; Webb, December/2003). Des Weiteren wird argumentiert, dass TFL in Bezug auf die modernen Anforderungen an Organisationen, die sich weg von stabilen hin zu flexiblen Institutionen entwickeln müssen, besonders angemessen sei (vgl. Köhn, 2010, S. 12).

Bezüglich des Unterschiedes zwischen charismatischen bzw. transformationalen Führungskräften beschreiben House et al. (2004) und Northouse (2016) charismatische Führungskräfte als selbstbewusste Menschen mit festen moralischen Werten und einem Bedürfnis nach Einfluss. Sie sind kompetitiv, setzen Ziele, kommunizieren hohe Erwartungen an die Mitarbeiter, bringen Zuversicht zum Ausdruck, motivieren und sind starke Rollenbilder für die Überzeugungen

und Werte der Organisation, die von den Mitarbeitern übernommen werden. Diese Merkmale und Verhaltensweisen haben verschiedene Auswirkungen auf die Mitarbeiter wie z.B. Vertrauen in die Führungskräfte, Meinungsähnlichkeit mit ihnen, bedingungslose Akzeptanz, Gehorsamkeit, emotionales Engagement, etc. House (1977) vermutet, dass extrem hohes Selbstbewusstsein, Dominanz und die Überzeugung von den eigenen Auffassungen für eine Person notwendig sind, um von anderen als charismatisch wahrgenommen werden zu können. In Bezug auf die transformationale Führungstheorie deutet Bass (2008) die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften wie Dominanz, Selbstbewusstsein und Bedürfnis nach Einfluss bei der Vorhersage von TFL an. Darüber hinaus betonen Kark und van Dijk (2007) die Bedeutung des eigenen Selbstregulierungsfokus auf die Wahrscheinlichkeit, ob man eine transformationale oder eine transaktionale Führungskraft wird.

In Hinsicht auf die Persönlichkeitseigenschaften transformationaler Führungskräfte belegt die Metaanalyse von Deinert et al. (2015, 1108 ff.), dass TFL als Konstrukt mit drei Faktoren des sog. Big-Five-Modells im positiven Zusammenhang steht: Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit. Die Autoren betonen die Bedeutung der Korrelation von Offenheit für Erfahrung, insbesondere im aktuellen Kontext der Organisationen, da Organisationsmitglieder mit neuen Herausforderungen – wie z.B. demografischer Wandel, Globalisierung, rasche Technologieveränderungen, neue Kommunikationssysteme, usw. – konfrontiert werden, die eine öffentliche und flexible Einstellung erfordern. Bei den Eigenschaften, die transformationale Führungskräfte veranlassen können, betont die empirische Analyse von Jin et al. (2016, S. 79-81) die Bedeutung ihrer affektiven Erfahrung bei der Arbeit und ihr affektives Engagement mit der Organisation. Darüber hinaus belegen die Autoren einen Zusammenhang zwischen der Affektivität und der Produktivität transformationaler Führungskräfte, in dem glückliche Führungskräfte effektiver sein können. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen Schmitt, Den Hartog und Belschak (2016), die eine positive Korrelation zwischen TFL und Arbeitsengagement sowie Proaktivität belegen. Ferner beweisen Arnold, Connelly, Walsh und Martin Ginis (2015, S. 487) die Fähigkeit transformationaler Führungskräfte, ihre Emotionen den Bedürfnissen der Mitarbeiter anpassen zu können, und fanden zudem eine Korrelation zwischen TFL und dem Ausdruck genuiner Emotionen – also authentische Leadership. Die Studie von Stempel et al. (2015) über die Wahrnehmungen der Gendernatur von Leadership belegt, dass TFL weiblichen Führungskräften eigen sein soll – wobei inspirierende Motivation und individuelle Wertschätzung als geschlechtsneutral eingeschätzt wurden. Dies steht in Einklang mit den Ergebnissen der Metaanalyse von Eagly, Johannesen-Schmidt und van Engen (2003), dass weibliche Führungskräfte öfter TFL als ihre männlichen Peers ausüben.

Die Effektivität transformationaler Führungskräfte steht im Mittelpunkt zahlreicher Studien. Beispielweise beweist die Metaanalyse von Judge und Piccolo (2004), dass dieses Konstrukt und seine Dimensionen im Zusammenhang mit verschiedenen organisationsrelevanten Ergebnissen stehen. In verschiedenen Studien werden außergewöhnliche Anstrengung der Mitarbeiter, Effektivität und Zufriedenheit als Konsequenzen von TFL bestätigt (Doherty & Danylchuk, 1996; Jandaghi, Zarei Matin & Farjami, 2009; Kirby, Paradise & King, 1992; Michaelis, Oktober 2, 2009; Noorshahi & Sarkhabi, 2008). Zu einem vergleichbaren Ergebnis gelangt die Metaanalyse von Lowe et al. (1996), die belegt, dass TFL mit der Effektivität der Arbeit verbunden ist.

Des Weiteren wird TFL in vielen Kontexten eng mit Wandel verbunden. Die Gestaltung von Wandel ist ein Prozess, bei dem eine Organisation und ihre Mitarbeiter den Wandel als grundlegenden Teil akzeptieren und begrüßen, um in der Zukunft Erfolge zu erzielen (Lick, 2002; Senge, 1996). Verschiedene Eigenschaften transformationaler Führungskräfte – z.B. überzeugende Kommunikation (Frey, Nikitopoulos, Traut-Mattausch, Förg & Jonas, 2010), Vertrauenswürdigkeit (Bachmann, 2006), etc.– gewinnen im Wandlungsprozess an Bedeutung. Die transformationale Führungstheorie beschreibt, wie Leadership in einem von dynamischem Wandel geprägten Umfeld herausragenden Erfolg bei der Umsetzung organisationaler Veränderungen erzielen kann (vgl. auch Bass & Bass, 2008; Bass & Riggio, 2006; Felfe, 2006a; Goleman, Boyatzis & McKee, 2012). Zugleich definieren transformationale Führungskräfte die Notwendigkeit des Wandels, indem sie ein neues Bild für die Zukunft einführen, das den Mitarbeiter dann überzeugt, danach zu handeln. Die Rolle von TFL bei Wandlungsprozessen ist sehr wichtig, da in diesen Prozessen die entsprechenden Unsicherheiten bspw. anhand der emotionalen Bindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einfacher bewältigt werden könnten (Felfe, 2006b, S. 63-64). Eisenbach, Watson und Pillai (1999) argumentieren, dass TFL Wandlungsprozesse erfolgreich unterstützt, weil transformationale Führungskräfte auf die Ergebnisse des Wandlungsprozesses aufmerksam machen, gemeinsame Standards fordern, innovativ sind und die Wandelresistenz reduzieren, indem sie sich um die individuellen Sorgen ihrer Mitarbeiter kümmern. Ferner gehen Bass und Riggio (2006) ein Stück weiter und behaupten, dass transformationale Führungskräfte eine Umwandlung der Organisation auslösen und gestalten. Schließlich wäre das Ziel eines transformationalen Führungsstils, Menschen dazu zu bringen, sich selbst zu verbessern.

In einer Studie von Teilzeit- und Vollzeitmitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen haben Boga und Ensari (2009) eine Interaktion zwischen organisationalen Veränderungen und TFL belegt. TFL wird mit der Wahrnehmung der organisationalen Leistung stärker verbunden, wenn die Organisation großem Wandel – im Gegensatz zu geringen organisationalen Veränderungen – unter-

liegt. Nach den Ergebnissen der Regressionsanalyse wird eine Organisation, die vielen organisatorischen Veränderungen unterliegt, von ihren Mitarbeitern als erfolgreicher wahrgenommen, wenn sie von einer transformationalen Führungskraft geleitet wird (Boga & Ensari, 2009, 245 ff.).

Obwohl die positiven Auswirkungen von TFL empirisch sehr breit bewiesen wurden, weisen jüngere Studien auf die negativen Auswirkungen hin – z.B. emotionelle Erschöpfung transformationaler Führungskräfte im Verlauf der Zeit (Zwingmann, Wolf & Richter, 2016). Dieser Aspekt ist bisher noch wenig untersucht. Darüber hinaus grenzen verschiedene Autoren TFL von *pseudotransformationaler Leadership* ab. *Pseudotransformationale* Führungskräfte werden als *self-consumed*, machtorientierte und Ausbeuterführungskräfte mit unehrlichen Werten beschrieben. Sie fokussieren sich hauptsächlich auf ihre eigenen Interessen statt auf die Interessen der Anderen. Im Gegenteil dazu legen transformationale Führungskräfte Wert auf Selbsterkenntnis, positive Modellierung, Selbstbestimmung der Mitarbeiter, positiven Sozialaustausch mit den Mitarbeitern und einen unterstützenden sowie ethischen Organisationskontext (Banks et al., 2016). Wahre transformationale Führungskräfte handeln authentisch (z.B. Avolio & Gardner, 2005; Banks et al., 2016). Dies gab u.a. Anlass zur Entwicklung des Ansatzes zur authentischen Leadership, die in diesem Kapitel bereits beschrieben wurde.²⁴ Arredondo Trapero und Maldonado de Lozada (2010) haben in diesem Sinne einen Zusammenhang zwischen Integrität und sowohl TFL als auch TAL empirisch belegt, auch wenn der Zusammenhang stärker mit TFL ist.

TFL beruht Bass (2008) zufolge auf den folgenden vier Dimensionen: 1) Idealisierter Einfluss; 2) Inspirierende Motivation; 3) Intellektuelle Stimulierung; und 4) Individuelle Wertschätzung. Obwohl diese vier Dimensionen theoretisch eine Bedeutung für die Erklärung von TFL haben, können sie empirisch schwer repliziert bzw. überprüft werden, weil sie eng miteinander korrelieren bzw. sich überschneiden (z.B. Carless, 1998; Tejeda, Scandura & Pillai, 2001; Yukl, 2010). Aufgrund dessen wird TFL in der Literatur oft als einheitliches Konstrukt behandelt. Hingegen betonen andere Autoren in den letzten Jahren (z.B. Antonakis & House, 2014; Deinert et al., 2015; Parr, Hunter & Ligon, 2013; van Knippenberg & Sitkin, 2013) die Relevanz, die jeweiligen Dimensionen einzeln zu betrachten, weil sie bspw. aus unterschiedlichen Quellen entstehen – z.B. persönlichen Eigenschaften (Deinert et al., 2015) – oder durch diverse Mediatoren – z.B. Beklemmung (Parr et al., 2013) – zu unterschiedlichen Ergebnissen führen

²⁴ In ihrer Metanalyse haben Banks, McCauley, Gardner und Guler (2016, S. 12) Prädiktoren authentischer Leadership identifiziert, die auch bei TFL von Bedeutung sind. Dazu zählen vor allem die persönlichen Eigenschaften der Führungskräfte – wie z.B. Lebensgeschichte, psychologisches Kapital, Effektivitätsvorstellungen, Attribute, etc. – und (positive) Arbeitserfahrungen – z.B. ethisches Klima, positiver Organisationskontext, etc.

können. In den folgenden Abschnitten werden die transformationalen Dimensionen beschrieben.

2.3.1.1 Idealisierter Einfluss

Unter dieser transformationalen Dimension wird verstanden, dass die Mitarbeiter den Führungskräften vertrauen, sich mit ihnen identifizieren und versuchen, ihnen nachzueifern (vgl. Banks et al., 2016; Judge & Piccolo, 2004). In späteren Arbeiten differenzieren Bass und Avolio (1994) zwei Formen dieser Dimension: auf der einen Seite *idealized influence attributed* – hiermit ist die besondere Vorbildfunktion transformationaler Führungskräfte angesprochen, mit deren Hilfe es gelingen soll, die Mitarbeiter nachhaltig zu beeinflussen (Deinert et al., 2015, S. 1097). Die Mitarbeiter bringen ihren jeweiligen Führungskräften hierfür in besonderem Maße Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegen. Ihr Handeln ist dabei an ethischen und moralischen Prinzipien ausgerichtet (Felfe, 2006b, S. 64). Auf der anderen Seite *idealized influence behavior* – die Führungskräfte stellen hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter, und sind selbst in der Lage, diese Erwartungen zu erfüllen und vorzuleben. Dieser Unterschied zwischen den beiden Formen idealisierten Einflusses wird im Zuge der Geschlechterforschung deutlich, indem bspw. weibliche Führungskräfte authentische und kommunale Strategien öfter als Männer aufgreifen – *behavior* – diese aber sich nicht unbedingt in mehr Respekt oder Anerkennung umsetzen lassen – *attributed* (Stempel et al., 2015, S. 273).

Der idealisierte Einfluss ist eng mit einem charismatischen Führungsstil verbunden. Das Konzept der charismatischen Leadership geht hauptsächlich auf das Frühwerk von Weber (1968) über ihre möglichen Auswirkungen für Organisationen zurück. Die charismatischen Führungstheorien betonen das Verhalten von Führungskräften, das ihnen erlaubt, außergewöhnlichen Einfluss auf ihre Mitarbeiter auszuüben (vgl. Yukl, 1999). Aufgrund der Situationsmerkmale, der Führungskraft- oder der Mitarbeitereigenschaften, schreiben die Letzteren den Führungskräften außerordentliche Qualitäten und Charisma zu. Kernberg (2000, S. 107) beschreibt das Charisma als eine Kombination verschiedener persönlicher Eigenschaften und stellt fest, dass sie „in erhebliche fachliche Brillanz, moralische Überzeugungen und menschliche Tiefe eingebettet sind“. Charismatische Führungskräfte sind in der Lage, mehrere positive Emotionen zum Ausdruck zu bringen, und der Ausdruck dieser Emotionen hat eine direkte Auswirkung auf die Stimmung der Mitarbeiter (Bono & Ilies, 2006, S. 330). Trotzdem grenzen Bass und Riggio (2006) die charismatische Leadership und TFL voneinander und behaupten, dass charismatische Leadership nur eine Dimension von TFL ist. Yammarino et al. (1993) behaupten, dass Charisma eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für TFL ist.

Des Weiteren steht idealisierter Einfluss im positiven Zusammenhang mit drei Faktoren des sog. Big-Five Modells (Goldberg, 1990): Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit (Deinert et al., 2015, 1107 ff.). Interessanterweise wurde in der Analyse von Deinert et al. keine signifikante Korrelation mit der Dimension Gewissenhaftigkeit festgestellt, was bedeutet, dass visionäre Führungskräfte nicht in erster Linie gewissenhaft handeln (vgl. Bono & Judge, 2004). Darüber hinaus war idealisierter Einfluss die transformationale Dimension, die am wenigsten mit der Leistung der Führungskräfte korreliert. Ähnlich wie in der Geschlechterforschung lässt sich dies mit der Vorbildfunktion der Führungskräfte (Deinert et al., 2015, S. 1110) bzw. der Bedeutung der Mitarbeiterwahrnehmung (Stempel et al., 2015, S. 265) erklären, die in dieser Dimension an Bedeutung gewinnen. Danach orientieren sich die Mitarbeiter, aber dies hat weniger Auswirkungen auf die eigene Leistung der Führungskräfte als bspw. die motivationale Dimension (s. 2.3.1.2 Inspirierende Motivation). Diese beiden transformationalen Dimensionen stehen sich theoretisch und empirisch sehr nah (vgl. hinzu Bono & Judge, 2004). Beispielweise haben Sadeghi und Pihie (2012, S. 191) festgestellt, dass inspirierende Motivation und idealisierter Einfluss – die Dimensionen, die den charismatischen Aspekt der TFL darstellen – die höchsten Mittelwerte bei der empirischen Überprüfung hatten.

2.3.1.2 Inspirierende Motivation

Dass die Führungskräfte hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter vermitteln, wobei sie oft Symbole – z.B. Metaphern oder Visionen – und emotionale Appelle verwenden, wird als inspirierende Motivation konzeptualisiert. Führungskräfte begeistern mit attraktiven Visionen und vermitteln überzeugend, dass sie selbst voll und ganz dahinter stehen. Sie vermitteln Hoffnung und Zuversicht, dass die Erwartungen erfüllt werden können (Felfe, 2006b, S. 64).

Später hat Bass (2008) vorgeschlagen, dass inspirierende Motivation zur emotionalen Erregung der Mitarbeiter führt, und dass das Verhalten der Führungskräfte – wie Begeisterung durch Motivationsgespräche einzuflößen oder die Mitarbeiter auf ihre Leistungen stolz werden zu lassen – Teil des emotionalen Reizprozesses sind. Ferner stellt inspirierende Motivation die transformationale Dimension dar, die am stärksten mit der Führungskräfteleistung im Zusammenhang steht (Deinert et al., 2015, S. 1110). Führungskräfte motivieren, befördern Optimismus und Zuversicht bzw. inspirieren ihre Mitarbeiter und gleichzeitig wird ihre eigene Handlung dadurch geprägt. In Bezug auf die Geschlechtszuordnung ist diese Dimension eher umstritten. Einerseits steht sie zusammen mit TFL als Konstrukt und mit den anderen Dimensionen im Zusammenhang mit der typischen weiblichen Rolle (Eagly et al., 2003) und andererseits wird sie in jüngeren Studien als geschlechtsneutral betrachtet (Stempel et

al., 2015). Dies lässt sich damit erklären, dass sich inspirierende Motivation nicht mit der traditionellerweise den Frauen zugeordneten Bescheidenheit vereinbaren lässt (Vinkenburg, van Engen, Eagly & Johannesen-Schmidt, 2011).

Der Metaanalyse von Deinert et al. (2015, 1107 ff.) zufolge korreliert inspirierende Motivation positiv mit vier Faktoren des Big-Five-Modells: Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Neurotizismus. Obwohl der Zusammenhang mit Neurotizismus in anderen Studien nicht festgelegt wurde (vgl. hinzu Bono & Judge, 2004) und die positive Korrelation in der Analyse von Deinert et al. nicht signifikant ist, kann sie neue Aspekte dieser Dimension – und der intellektuellen Stimulierung, die auch positiv korreliert – vorlegen. Deinert et al. (2015, S. 1108) behaupten, dass neurotische Führungskräfte aufgrund ihrer Unsicherheit über ihre Aufgaben besonders sensibel für kontextbezogene sowie interpersonelle Einflüsse sein können und sie deswegen öfter ihren Mitarbeitern erlauben bzw. diese motivieren, an diesen Aufgaben teilzunehmen. Ferner steht inspirierende Motivation im negativen Zusammenhang mit Gewissenhaftigkeit, was implizieren kann, dass besonders gewissenhafte Führungskräfte die Vision der Organisation auf eine negative Weise zur Sprache bringen können.

2.3.1.3 Intellektuelle Stimulierung

Bass und Bass (2008) definieren diese Dimension als die Fähigkeit der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu ermutigen, kreativ und innovativ zu sein, und sie zur Gestaltung der Organisationszukunft herauszufordern. Sie stellen Annahmen in Frage, deuten Probleme um und betrachten alte Probleme aus einer neuen Perspektive. Transformationale Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter intellektuell stimulieren, legen kraftvolle Visionen und stimulieren die Kreativität der Mitarbeitern innerhalb der Organisation (vgl. Banks et al., 2016). Dadurch fördern sie ebenfalls in erheblichem Maße das Empowerment der Mitarbeitern (vgl. Silva Peralta, Gandoy & Pacenza, 2015) und verstehen sich selbst als Teil der interaktiven und kreativen Prozessen.

In Bezug auf die persönlichen Eigenschaften belegt die Metaanalyse von Deinert et al. (2015, 1096; 1109) positive Zusammenhänge zwischen intellektueller Stimulierung und drei Faktoren des sog. Big-Five-Modells: Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Neurotizismus. Der Zusammenhang mit dem Letzteren lässt sich im gleichen Sinne wie die Korrelation mit inspirierender Motivation erklären, in dem Führungskräfte aufgrund einer gewissen Unsicherheit in Bezug auf ihre Aufgaben ihren Mitarbeitern mehr Raum geben, um selbstständig zu sein, neue Ideen vorzuschlagen und neue Aufgaben zu erledigen. Hingegen korreliert die intellektuelle Stimulierung nicht mit Verträglichkeit, weil umgängliche bzw. liebenswürdige Menschen mit hoher Wahrscheinlichkeit kritische Auseinandersetzungen und Meinungsverschiedenheiten vermeiden,

welche Auswirkungen intellektueller Stimulierung sein können. Darüber hinaus korreliert intellektuelle Stimulierung negativ – wenn auch nicht signifikant – mit Gewissenhaftigkeit, so dass besonders gewissenhafte Führungskräfte möglicherweise Mitarbeiter u.a. nicht stimulieren, ihren Horizont zu erweitern. Nach Quinn und Hall (1983) können Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf vier verschiedene Weisen intellektuell stimulieren: a) rational – die Führungskräfte betonen die Fähigkeiten, die Unabhängigkeit und die harte Arbeit der Mitarbeiter und überreden sie, logische und vernünftige Lösungen für organisationale Probleme zu finden, b) existenziell – sie versuchen die Mitarbeiter zur kreativen Synthese zu bewegen, indem sie zuerst verschiedene mögliche Lösungen in informellen Interaktionen mit Anderen und für ihre gemeinsamen Probleme generieren, c) empirisch – sie legen Wert auf extern erzeugte Angaben und die Suche nach einer besten Lösung aus einer ganzen Reihe von Informationen, d) idealistisch – sie fördern schnelle Entscheidungen und die Anwendung von intern entwickelter Intuition.

2.3.1.4 Individuelle Wertschätzung

In dieser Dimension demonstrieren die Führungskräfte einen hohen Grad an persönlichem Interesse für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Die Mitarbeiter bekommen dadurch Unterstützung, Aufmunterung und Beratung von rücksichtsvollen Führungskräften (Yukl, 2010). Das Ziel der individuellen Wertschätzung besteht darin, intrinsisch motivierte Mitarbeiter systematisch zu fördern und sich auf ihre Entwicklung zu fokussieren (van Dierendonck et al., 2014).

Transformationale Führungskräfte verstehen sich bei dieser Dimension als aktive Coaches oder Mentoren. Sie achten besonders auf den individuellen Erfolgs- und Entwicklungsbedarf ihrer Mitarbeiter, erkennen ihre individuellen Unterschiede, helfen ihnen, höhere Entwicklungsstufen zu erreichen, schaffen neue Lernmöglichkeiten in einer unterstützenden Umgebung und delegieren Aufgaben, damit ihre Mitarbeiter Erfahrung sammeln können. Die Personalisierung der Verhältnisse mit ihren Mitarbeitern spielt für sie eine wichtige Rolle, indem sie sich ihre Namen schnell merken, vorhergehende Gespräche und Absprachen nicht vergessen und eine offene, vertrauensvolle und effektive Kommunikation fördern (Bass, 1997; Bass & Bass, 2008). In Bezug auf das Big-Five-Modell korreliert diese transformationale Dimension positiv mit Offenheit für Erfahrung und Verträglichkeit (Deinert et al., 2015, S. 1109-1110). Hingegen ist individuelle Wertschätzung die einzige transformationale Dimension, die in der Meta-Analyse von Deinert et al. nicht mit Extraversion korreliert. Extraversion steht im positiven Zusammenhang mit Narzissmus. Bei dieser Dimension konzentrieren sich Führungskräfte nicht nur auf sich selbst sondern auch auf die Mitarbeiter. Zudem korreliert individuelle Wertschätzung nicht mit Gewissen-

haftigkeit, weil gewissenhafte Führungskräfte sehr strukturiert und direkt sind, rationale Apelle benutzen, eine kognitive Geschlossenheit benötigen und sich deswegen nicht unbedingt um ihre Mitarbeiter kümmern.

Die individuelle Wertschätzung wurde von einigen Autoren (z.B. Argia & Ismail, 2013) als die einflussreichste Dimension von TFL betrachten, weil sie direkt mit dem Führungskräfteverhalten verbunden ist. In anderen Worten wird insbesondere das Verhalten von Führungskräften die Mitarbeiter und damit die Ergebnisse der Organisation prägen.

2.3.2 Transaktionale Leadership

TAL wird als ein Großteil von Führungsmodellen verstanden, die eine instrumentelle Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter etablieren. Diese Beziehung strebt sowohl die Befriedigung der Eigeninteressen der Mitarbeiter als auch die Zielerreichung der Organisation an (Bass & Bass, 2008; Burns, 1978; Eagly et al., 2003; Northouse, 2016).

Die Grundlagen von TAL können auf die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Vroom (1964) zurückgeführt werden, welche die Leistungsmotivation einer Person anhand situationsbedingter Faktoren erklärt. Darüber hinaus basiert TAL auf dem Prinzip gegenseitiger Verstärkung – was u.a. die wirtschaftlichen Grundsätze dieses Führungsstils andeutet. Dass rationale Mitarbeiter sich ihrer Bedürfnisse bewusst sind, wird im transaktionalen Prozess impliziert. Dahingehend besteht die Rolle der transaktionalen Führungskraft hauptsächlich darin, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen, sie mit ihren Aufgaben in Einklang zu bringen und die Erfüllung ihrer Arbeitsleistung zu verfolgen (Bass, 1985; Burns, 1978).

TAL basiert auf einem Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, in dem klare Erwartungen und Ziele formuliert und Leistungen entsprechend belohnt werden. Den Hartog, Van Muijen, Jaap J. und Koopman (1997) behaupten, dass die transaktionale Dynamik wesentlich von einer Reihe expliziter Tauschhandlungen bzw. impliziter Abmachungen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern abhängig ist. Belohnung und Anerkennung hängen von einer erfolgreichen Leistung der Mitarbeiter innerhalb ihrer Rollen und Aufgaben ab. Durch einen nutzenorientierten Austausch von Leistung und Belohnung entsteht in erster Linie eine extrinsische Motivation.

Darüber hinaus konzentrieren sich transaktionale Führungskräfte darauf, die notwendige Motivation und Leitung für die Mitarbeiter anzubieten und sie auf der Grundlage ihrer Organisationsposition bereitzustellen (Zaleznik, 1977). Zusammengefasst wären die wichtigsten Funktionen einer transaktionalen Führungskraft: ein bedingtes Belohnungsverhalten zu zeigen, um zu motivieren; die

Klarheit der Aufgabenstellung zu sichern, sowie Bestrafungs- und Korrekturmaßnahmen zu ergreifen (Bass & Bass, 2008; Bass & Riggio, 2006).

In Hinblick auf die Führungseffektivität vertritt Bass (2008, S. 623) die Ansicht, dass die Organisation wenig effektiv ist, wenn Führungskräfte nur transaktional handeln – insbesondere wenn die meisten Führungskräfte passiv reagieren oder nur intervenieren, wenn die Standards nicht erfüllt werden. Darüber hinaus stellt TAL ein wichtiges Element effektiver Leadership dar, weil die Mitarbeiter dadurch erfahren, wie ihre Arbeit bewertet und belohnt wird. In diesem Kontext werden Erwartungen geklärt, Ziele vereinbart und kontrolliert sowie Leistungen belohnt. Bass (1985) argumentiert, dass die Anwendung von TAL die Existenz einer stabilen transaktionalen Führungsbeziehung und eine stabile Umwelt voraussetzt.

Bezüglich des Unterschieds zwischen Management und Leadership behaupten Kouzes und Posner (1995, S. 321), dass transaktionale Führungskräfte stark der traditionellen Definition des Managers ähneln, während transformationale Führungskräfte die Definition von Leadership besser vertreten. Im Übrigen ist TAL durchaus effektiv und strebt eine stabile Austauschbeziehung an. Jedoch bewirkt sie kein zusätzliches Engagement der Mitarbeiter.

Der TAL ordnet Bass (1997) drei Dimensionen zu: a) Bedingte Belohnung, b) „Management by Exception“ (aktiv) und c) „Management by Exception“ (passiv), die in folgenden Abschnitten beschrieben werden.

2.3.2.1 Bedingte Belohnung

Bei dieser transaktionalen Dimension handelt es sich um eine konstruktive Transaktion, in der Führungskräfte Aufgaben übertragen, mit den Mitarbeitern zu einer Vereinbarung darüber kommen, was gemacht werden muss, und psychologische oder materielle Belohnungen für die zufriedenstellende Durchführung der Aufgaben gewähren (Bass & Bass, 2008). Fernerhin ist diese Dimension von TAL mit einem direktiven Führungsstil verbunden.

Die bedingte Belohnung basiert auf festgelegten Austauschbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Führungskräfte konzentrieren sich darauf, mit ihren Mitarbeitern gegenseitige Erwartungen zu klären, Ziele zu vereinbaren und gute Leistungen zu belohnen (Felfe, 2006b, S. 64). Obwohl ihre Auswirkungen im Vergleich zu TFL weniger positiv sind, wird die bedingte Belohnung in verschiedenen Studien als die positivste und effektivste Dimension von TAL betrachtet (Arnold et al., 2015, S. 483). Die bedingte Belohnung steht in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitsergebnissen oder Effektivität (Deinert et al., 2015, S. 1096) und korreliert negativ mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitern (Judge & Piccolo, 2004). Darüber hinaus haben Eagly et al. (2003) und Stempel et al. (2015) belegt, dass diese transaktionale Dimension

öfter als die anderen transaktionalen Dimensionen dem weiblichen Geschlecht zugeordnet wird.

Obwohl die bedingte Belohnung ursprünglich als eine transaktionale Verstärkung erfasst wurde, korreliert sie in empirischen Studien stärker sowohl mit TAL als auch mit TFL. Die Arbeiten von Goodwin, Wofford und Whittington (2001) erklären hierzu, dass die materiellen Belohnungen der Mitarbeitern – wie z.B. eine Gehaltserhöhung, eine Auszeichnung, etc. – als TAL verstanden werden können, während die psychologischen Belohnungen – wie z.B. positive Rückmeldung, Lob, Anerkennung, etc. – als TFL kategorisiert werden können. In diesem Sinne werden interne psychologische Prozesse im transaktionalen bzw. transformationalen Führungsstil mit einbezogen. In Bezug auf die Rollentheorien wären somit in dieser transaktionalen Dimension sowohl kommunale als auch agentische Eigenschaften mitinbegriffen (Eagly et al., 2003; Stempel et al., 2015). Der transformationale Aspekt der bedingten Belohnung kann ebenfalls ihre Effektivität erhöhen, da effektive Führungskräfte soziale und emotionale Fähigkeiten besitzen. Diese Doppeldeutigkeit der bedingten Belohnung kommt ebenfalls in der Emotionsregulierung der Führungskräfte zum Ausdruck. Arnold et al. (2015, 487 f.) haben in diesem Sinne festgelegt, dass bei dieser transaktionalen Dimension Führungskräfte sowohl ihre Emotionen regulieren, um sie der erforderlichen Situation anzupassen, z.B. die Leistung zu belohnen, als auch eine Diskrepanz zwischen den in einer bestimmten Situation erforderlichen Emotionen und ihren inneren Gefühle aufweisen können, z.B. bei ihrer eigenen Aufgaben konzentriert zu bleiben und gleichzeitig die Mitarbeiter zum Ziel leiten.

2.3.2.2 Management by Exception (aktiv)

Unter der Dimension des *Management by Exception* (aktiv) versteht man eine korrektive Transaktion, die im Allgemeinen als ineffektiv betrachtet wird, um die Leistung der Mitarbeiter zu verbessern (Bass & Riggio, 2006). Die Führungskräfte verfolgen die Leistung der Mitarbeiter und konzentrieren sich auf die Abweichungen ihrer Leistung sowie auf ihre Fehler und darauf, Arbeitsabläufe und -vorgänge zu überwachen und die Zielerreichung zu kontrollieren. Sie sehen sich in der Rolle eines Monitors, der Prozesse kontrolliert und frühzeitig korrigierend eingreift (Arnold et al., 2015; Bass & Bass, 2008; Felfe, 2006b).

Dieser Dimension sind verschiedene negative Arbeitsergebnisse zugeordnet wie z.B. emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter oder Konflikte am Arbeitsplatz (vgl. Arnold et al., 2015, S. 483).

2.3.2.3 Management by Exception (passiv)

Unter dieser transaktionalen Dimension wird verstanden, dass die Führungskräfte warten, bis Abweichungen von Standards eingetreten sind, um aktiv zu handeln. Diese Strategie ist durch weitgehende Zurückhaltung der Führungskräfte gekennzeichnet. Sie handeln nach dem Motto: „*If it ain't broke, don't fix it*“ und dementsprechend warten sie darauf, dass Probleme auftauchen, um Korrekturmaßnahmen zu ergreifen (vgl. Bass & Avolio, 1990; Bass & Bass, 2008). Führungskräfte erwarten ständig, über Arbeitsabläufe informiert zu werden (vgl. Silva Peralta et al., 2015, S. 71) aber werden erst aktiv, wenn Fehler oder Probleme ein Eingreifen unbedingt erforderlich machen (Felfe, 2006b, S. 64). In Bezug auf die Auswirkungen dieser Dimension hat Zohar (2002) einen Zusammenhang mit zunehmenden Verletzungsraten in Organisationen festgestellt. Des Weiteren korreliert Management by Exception (passiv) negativ mit der Leistung der Geschäftsbereiche (vgl. Kelloway, Mullen & Francis, 2006)

Beide Formen von *Management by Exception* (aktiv und passiv) benutzen eher negative Verstärkungsmuster als positive Verstärkung, welche bedingte Belohnung anbietet (vgl. Northouse, 2016).

2.3.3 Laissez-Faire Leadership

Dieser Führungsstil ist ein Extrem des Kontinuums des FRL und wurde in vielen Studien als ein passiver und ineffizienter Führungsstil beschrieben. Im Gegensatz zur gut erforschten TFL werden LFL und im Allgemeinen die sog. destruktiven Führungsstile (z.B. *abusive supervision* oder tyrannische Leadership) in der Literatur wenig erforscht (vgl. Buch, Martinsen & Kuvaas, 2014; Nielsen, Skogstad, Matthiesen & Einarsen, 2016; Zwingmann et al., 2016). LFL wurde grundsätzlich als die Vermeidung oder der Mangel an Leadership definiert (Bass & Avolio, 1994). Jedoch vertreten jüngere Studien (z.B. Skogstad et al., 2014) die Auffassung, dass LFL nicht als Zero-Führungsstil behandelt werden muss, sondern als ein nicht reagierender Führungsstil in Situationen, in denen die Aufmerksamkeit der Führungskräfte benötigt wird (Schriesheim, Wu & Scandura, 2009; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007) oder die Mitarbeiter ihre Hilfe und Unterstützung brauchen (Skogstad et al., 2014). In diesem Fall entziehen sich Führungskräfte aller Verantwortung, zögern die Entscheidungsfindung hinaus, bieten keine Rückmeldung an und geben sich keine Mühe, um den Mitarbeitern dabei zu helfen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Northouse, 2016). Die Strategie der Führungskräfte wird durch Passivität und einen weitgehenden Verzicht auf Leadership, Verantwortung und Einfluss gekennzeichnet (vgl. hinzu Zwingmann et al., 2016, S. 20). Darüber hinaus kommunizieren *Laissez-Faire*-Führungskräfte die Organisationsziele nicht effektiv und

somit können die Mitarbeitergruppen keine Entscheidungen treffen (vgl. Silva Peralta et al., 2015, S. 71). Ferner beweisen Judge und Piccolo (2004) eine negative Korrelation zwischen LFL und Mitarbeiterzufriedenheit.

Buch et al. (2014, S. 117) argumentieren, dass aufgrund des Rückmeldungs mangels sowie der Passivität von *Laissez-Faire*-Führungskräften sich ihre Mitarbeiter isoliert oder ignoriert fühlen und folglich das Verhältnis zu ihnen lediglich von einer ökonomischen Perspektive betrachten. Die Belohnung, die in jedem Managementsystem heutzutage vorhanden sein muss, wird somit aus einem rein instrumental en Gesichtspunkt nur als ein Werkzeug und nicht als Zeichen von auf Vertrauen basierenden menschlichen Beziehungen betrachtet. Aus der Perspektive der Geschlechterforschung wird LFL typischerweise der männlichen Rolle zugeordnet, weil LFL durch eine egozentrische Konnotation und einen Mangel an kommunalen Eigenschaften – wie z.B. Fürsorge oder Wertschätzung – gekennzeichnet wird (Eagly et al., 2003). Allerdings gelangen Stempel et al. (2015, S. 273) zu dem abweichenden Ergebnis, dass LFL als genderneutral einzuschätzen ist. In Bezug auf die Emotionsregulierung behaupten Arnold et al. (2015, 483 f.), dass *Laissez-Faire*-Führungskräfte destruktive Arbeitsumgebungen erzeugen, in denen sie wenige Ressourcen erhalten können. Die gering vorhandenen Ressourcen investieren sie dann dafür, um Interaktionen mit den Mitarbeitern zu vermeiden bzw. mit den negativen Ergebnissen des Arbeitsumfeldes umzugehen. Deshalb bleiben ihnen kaum Ressourcen für Emotionsregulierung übrig. Außerdem, und aufgrund der geringen bzw. fehlenden Interaktion mit den Mitarbeitern, investieren sie kaum Zeit in Emotionsregulierungsstrategien und zeigen somit ihre wahren Emotionen bzw. Gefühle, wenn sie mit ihren Mitarbeitern interagieren. Die Auswirkungen sind nicht immer negativ: da genuiner Emotionsausdruck mit Burnout negativ korreliert (Arnold et al., 2015, S. 488), stellt somit LFL einen Mechanismus zur Komplexitätsreduzierung dar²⁵.

Obwohl ein Großenteil der Literatur theoretisch und empirisch einen Zusammenhang zwischen dem *Laissez-Faire*-Führungsstil mit negativen Arbeitsergebnissen bzw. –bedingungen belegen – z.B. Verzögerung erforderlicher Entscheidungen (Felfe, 2006b, S. 64), Betriebsunsicherheit (Zohar, 2002), Arbeitsstressoren (Skogstad et al., 2014), emotionelle Erschöpfung und Gesundheitsschädigung (Zwingmann et al., 2016), Mobbing sowie Konflikte mit Kollegen (Skogstad et al., 2007) oder Verletzungen am Arbeitsplatz (Kelloway et al., 2006), werden diese Auswirkungen in jüngeren Studien nicht unbedingt als negativ betrachtet bzw. wird LFL bezüglich der Mitarbeitereigenschaften mit positiven Ergebnissen in Verbindung gebracht – z.B. Empowerment der Mitarbeiter

²⁵ Arnold, Connelly, Walsh und Martin Ginis (2015) erklären die mit dem geringen Interesse der Führungskräfte an den Arbeitsergebnissen und ihren Mitarbeitern.

(Silva Peralta et al., 2015)²⁶ oder psychologisches Sicherheitsklima (Nielsen et al., 2016). Dabei sind die Eigenschaften der Mitarbeiter zu betonen. Darüber hinaus treten diese positiven Auswirkungen von LFL insbesondere auf, wenn LFL mit anderen Führungsstilen (TFL und TAL) kombiniert wird (vgl. Mullen, Kelloway & Teed, 2011). In Hinsicht auf ihre Effektivität wird LFL ursprünglich von Bass und Avolio (1994) als ein ineffizienter Führungsstil definiert. Im Gegensatz dazu belegen jüngere Studien die Effektivität von LFL in bestimmten Situationen, die positive Auswirkungen bzw. Arbeitsergebnisse mit sich bringen können, z.B. bei der Erzeugung stressvoller Arbeitsumgebungen (Skogstad et al., 2014), oder wenn die Mitarbeiter selbständig sind und über genügend Ressourcen verfügen (Silva Peralta et al., 2015, S. 76-77).

Des Weiteren betrachten verschiedene Autoren LFL und die Dimension von TAL *Management by Exception* (passiv) als zwei Dimensionen eines passiven Führungsstils. Trotzdem wird LFL in der Literatur meistens separat behandelt (vgl. Bass & Bass, 2008; Deinert et al., 2015; Judge & Piccolo, 2004).

2.4 Erkenntnisse für die Arbeit

In dieser Arbeit wird Leadership sowohl als relationaler Prozess (vgl. Meindl, 1995; Northouse, 2016) als auch als zielbezogene Einflussnahme (vgl. Rosenstiel, 2009; Spendlove, 2007) zur Erreichung bestimmter (Organisations-) Ziele verstanden. Insbesondere wird hier die Definition von House et al. (2004) als Grundlage herangezogen. Die Autoren definieren Leadership als „(...) *the ability to influence, motivate, and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organizations of which they are members*“ (House et al., 2004, S. 19). Leadership ist ein Prozess, der durch menschliche Beziehungen entsteht, die sich innerhalb und außerhalb der Organisation entwickeln und stellt eine neue Art von Koordination, „*Sensegiving*“ und Einfluss dar. Weiterhin wird Leadership als eine soziale Konstruktion (Berger & Luckmann, 1967) aufgefasst, die durch die Konstruktionen und Handlungen sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften entstanden ist (Smircich & Morgan, 1982) und stark durch die Interaktionen und Beziehungen zwischen ihnen geprägt wird (Meindl, 1995). Im Literaturreview zum Thema Leadership wurden verschiedene Aspekte identifiziert, die insbesondere für die Analyse von Hochschulpräsident(inn)en von Belang sind. Zunächst wird der Fokus nicht mehr lediglich auf die Hochschulführungskräfte gelegt. Ihre Eigenschaften, Fähig- und Fertigkeiten – Eigenschaftstheorien – prägen zwar ihre Interaktionen und ihre Beziehungen zu unter-

²⁶ In Hinsicht auf das Empowerment der Mitarbeitern haben Silva Peralta, Gandoy und Pacenza (2015) im Hochschulkontext einen positiven Zusammenhang mit TAL, LFL und intellektueller Stimulierung, nicht aber mit den anderen transformationalen Dimensionen oder TFL als Konstrukt.

schiedlichen Akteuren und beeinflussen somit die Organisationshandlungen. Allerdings sind die Merkmale der Organisation – in diesem Falle der Hochschule – und der Umwelt, in der diese eingebettet ist, ebenfalls von Relevanz, um das Führungsphänomen an Hochschulen passender rekonstruieren zu können (Kontingenztheorien). Darüber hinaus wirken sich sowohl die Beziehungen, die Hochschulführungskräfte mit ihren Mitarbeitern etablieren, als auch solche, die zwischen den Mitarbeitern entstehen, entscheidend auf die Führungsprozesse der Organisation aus (relationale Führungstheorien). Außerdem und im Sinne von House et al. (2004) ist Leadership kulturbedingt und deshalb müssen in der Analyse die kulturellen Merkmale der Gesellschaft, die in der die Organisation eingebettet sind, berücksichtigt werden, um die Führungswirksamkeit richtig erfassen zu können. Obwohl es schon belegt ist, dass sich Hochschulsysteme und Hochschulen in ihrer Struktur und den Rollen ihrer Akteure global ähneln (Meyer & Brombley, 2012; Meyer & Schofer, 2007; Schofer & Meyer, 2005), sind die lokalen Merkmale der verschiedenen Nationen, Gesellschaften und Organisationen von großer Bedeutung für die Analyse des Führungsprozesses.

Darüber hinaus, und da insbesondere die vorliegende Studie von Hochschulpräsident(inn)en handelt, werden die strategischen Führungstheorien und die Rolle von Werten, Integrität und Ehrlichkeit der Führungskräfte beachtet, da sie als Verantwortliche für die gesamte Hochschule gesehen werden können und ihr Handeln und ihre Integrität besonders beachtet werden müssen. Des Weiteren können der Theorie des Führungsersatzes (Kerr & Jermier, 1978) zufolge bestimmte Merkmale der Hochschule, Eigenschaften der Mitarbeiter oder ihre Aufgabe das Verhalten ihrer Führungskräfte, vor allem ihrer hochrangigen, in diversen Situationen ersetzen bzw. redundant machen. In diesem Sinne kann die Führungseffektivität der Hochschulpräsident(inn)en von bestimmten kontextuellen Merkmalen der Hochschulen, besonderen Attributen der Hochschulmitarbeiter oder ihren Aufgaben abhängen. Beispiele von Führungsersatz an Hochschulen sind bspw.: a) *spezifische Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter* – z. B. das Bedürfnis nach Unabhängigkeit der Wissenschaftler, akademische Autonomie, hoch spezialisierte und professionelle Mitarbeiter etc., b) *die wissenschaftliche Mitarbeit* – z.B. Fachkulturen, auf Konsens und Diskurs setzende Entscheidungsprozesse, Kollegialität; c) *die Besonderheiten der Aufgaben* – z.B. Technologien der wissenschaftlichen Arbeit an Hochschulen; oder d) *eine intrinsisch befriedigende Aufgabe* – z.B. die intrinsische Motivation der akademischen Profession.²⁷

Nach dem Literaturreview wurde die transformationale Führungstheorie als ein Ansatz identifiziert, der zum Verständnis der Führungsstile von Hochschul-

²⁷ Die Besonderheiten der Hochschulen und ihrer Mitglieder werden im Kap. 3 im Detail thematisiert.

präsident(inn)en im Besonderen beitragen kann. Sie stellt eine in der Forschung sehr anerkannte Theorie der Führungsstilanalyse dar, und den Umständen der gegenwärtigen Herausforderungen der Hochschulen entsprechend wird sie als ein geeigneter Stil für Hochschulen empfohlen (Bass & Riggio, 2006; Braun et al., 2009; Noorshahi & Sarkhabi, 2008). Dieser Führungsstil basiert hauptsächlich auf der Interaktion mit den Mitarbeitern und der Rolle der Führungskräfte als Mentoren oder Vorbilder. Diese Interaktionen können einen sozialen Lernprozess darstellen, in dem Gruppen bzw. Organisationsmitglieder die Führungskräfte beobachten, von ihnen für den notwendigen Organisationswandel motiviert und herausgefordert werden und mit ihnen die Praktiken der Organisation interpretieren. Besonders an Hochschulen ist Leadership daher als ein dynamischer Prozess wechselseitiger Verhaltensbeeinflussung aufzufassen, der zumindest potenziell durch Lernprozesse auf beiden Seiten einer mehr oder weniger steten Veränderung unterliegt. Ferner wird TFL mit der Wahrnehmung der organisationalen Leistung stärker verbunden, wenn die Organisation großem Wandel – im Gegensatz zu geringen organisationalen Veränderungen – unterliegt, was die Umstände der Hochschulen gut definiert.

Trotzdem wird TFL nicht als einziger effektiver Führungsstil anerkannt. Bspw. haben im expliziten Bezug auf Hochschulpräsident(inn)en die Studien von Kezar und Eckel (2004; 2008) gezeigt, dass Präsident(inn)en von amerikanischen Colleges und Universitäten dazu neigen, TAL und TFL in verschiedenen Situationen zu benutzen, um Wandel zu erzeugen und die Organisationsziele effektiv zu erreichen. Außerdem belegen sowohl die Kontingenztheorien (Fiedler, 1967, 1971) als auch die relationalen Theorien (Anand et al., 2011), dass ein einziger Führungsstil nicht in allen Situationen und Kontexten passend ist. Deshalb werden von Hochschulpräsident(inn)en eine gewisse Flexibilität und die Bereitschaft erwartet, ihren Führungsstil an die entsprechenden Situationen anzupassen. In diesem Sinne wären Hochschulpräsident(inn)en, die sowohl einen transformationalen als auch einen transaktionalen Führungsstil ausüben, am effektivsten für die Organisationsziele. Diese Behauptung wurde bereits von mehreren Autoren im Kontext der Hochschulforschung vertreten (vgl. Kezar & Eckel, 2008; López Zárate, 2003) und bedarf einer näheren Betrachtung.

Im Zuge der Kontingenztheorien wird des Weiteren eine Anpassung der Führungstheorien im Hochschulkontext dringend nötig, da Hochschulen keine Unternehmen sind, sondern spezifische Merkmale, Governance-Formen, Technologien, usw. haben (vgl. Musselin, 2007). Diese Anpassung wäre wünschenswert. Zusammenfassend wird die Bedeutung von Leadership in Hochschulen von Kezar et al. wie folgend erfasst:

„The need for leadership in higher education has only become more urgent as the fat days with regular increases from state governments are long over, and the days of

accountability and assessment, globalization, and competition are here to stay, providing new pressures for colleges and universities.” (Kezar et al., 2006, S. 1)

Es stellt sich somit die Frage nach dem geeigneten Führungsstil – bzw. einer geeigneten Kombination von Führungsstilen – von Hochschulpräsident(inn)en. Darüber hinaus konzentriert sich die Forschung überwiegend auf die Auswirkung bzw. Ergebnisse von TFL ohne Rücksicht auf die persönliche Eigenschaften bzw. die organisationalen Merkmale, die TFL erzeugen können. Welche Besonderheiten der Hochschulen als Organisationen und Eigenschaften der Hochschulpräsident(inn)en veranlassen TFL? Wie können Hochschulpräsident(inn)en mit ihrem Führungsstil dazu beitragen, dass die Hochschulen auf die aktuellen Anforderungen der Gesellschaft effektiv reagieren und für den nötigen Wandel vorbereitet werden? Diese Fragen werden in den folgenden Kapiteln theoretisch thematisiert.

Präsidiale Führungsstile in Hochschulen

Vom Wandel zur Transformation

Badillo Vega, R.

2018, XX, 393 S. 23 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19816-9