

Rafaela Kraus
Tanja Kreitenweis

Führung messen

Inklusive Toolbox
mit Messinstrumenten
und Fragebögen

EBOOK INSIDE

 Springer

Führung messen

Rafaela Kraus
Tanja Kreitenweis

Führung messen

Inklusive Toolbox mit Messinstrumenten und Fragebögen

Rafaela Kraus
Universität der Bundeswehr München
Neubiberg, Deutschland

Tanja Kreitenweis
Universität der Bundeswehr München
Neubiberg, Deutschland

ISBN 978-3-662-60517-2 ISBN 978-3-662-60518-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60518-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Planung/Lektorat: Marion Krämer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Führung möglichst exakt zu messen ist seit jeher ein Anliegen der Wissenschaft und der Praxis. Während für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler das Erkenntnisinteresse im Vordergrund steht, sind viele Praktikerinnen und Praktiker der Meinung, dass man nur managen kann, was man auch messen kann. Und auch Führungskräfte selbst sind an validem Feedback zur eigenen Führungsleistung interessiert, da es die Motivation entscheidend beeinflusst. Gutes Feedback bestärkt und beflügelt uns, kritisches Feedback motiviert uns, es besser zu machen, uns zu entwickeln oder vielleicht auch zu überdenken, ob wir in der aktuellen Position unsere Talente wirklich voll entfalten können.

Führung ist ein vielgestaltiges Phänomen. Es kann aus verschiedenen Perspektiven und Rollen betrachtet werden, darunter sind Geführte, Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen. Zudem kann Führung vor dem Hintergrund unterschiedlicher theoretischer Konzepte untersucht werden. Diese begreifen Führung z. B. als Ausdruck von Persönlichkeitseigenschaften, als Verhaltensmuster oder als situationsabhängiges Konstrukt. Aber auch einige besonders wichtige Aspekte der Führungstätigkeit, z. B. Entscheidungen zu treffen oder die Kommunikation können den Ausgangspunkt für Messungen bilden. Außerdem spielt natürlich eine Rolle, weshalb Führung überhaupt gemessen werden soll und welche Erwartungen daran geknüpft sind. Soll im Dienste der Wissenschaft beschrieben werden, wie in bestimmten Kontexten geführt wird oder sollen interessante Zusammenhänge aufgedeckt werden, z. B. die Wechselwirkung von bestimmten Führungsstilen und Leistung? Oder geht es darum, Führungskräften systematisch Feedback zu geben, damit sie sich weiterentwickeln können? Soll die Auswahl von Führungskräften unterstützt werden oder soll der Erfolg von Maßnahmen der Organisationsentwicklung evaluiert werden?

Angesichts der Vielfalt von Fragestellungen und Themen verwundert es nicht, dass sehr viele, höchst unterschiedliche Instrumente existieren, um möglichst allen Perspektiven und Interessen gerecht zu werden. Auch der Markt für Messinstrumente ist schier unüberschaubar. Die organisationspsychologische Forschung hat eine Vielzahl von Fragebögen entwickelt und validiert, weitere Instrumente wurden von Beratungsunternehmen aus der Praxis für die Praxis entwickelt und ursprünglich aus der Wissenschaft stammende Instrumente wurden an die Anforderungen der Praxis angepasst. Diese Vielfalt spiegelt sich auch in Qualitätsunterschieden wider: Bei einigen Instrumenten verrät schon der Augenschein, dass es sich wohl nicht um ein wissenschaftliches Messinstrument handelt, bei anderen lässt zwar die Herkunft auf Qualität schließen, dennoch ist eine Beurteilung für „statistische Laien“ recht schwierig.

Das Anliegen dieses Buches ist es nun, (angehenden) Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie (Personal-)Praktikerinnen und Praktikern einen Überblick über die Führungsforschung zu geben und die gängigsten und leistungsfähigsten Instrumente zur Messung unterschiedlichster Aspekte von Führung in Form einer anwendungsorientierten Toolbox vorzustellen. Die Instrumente stammen ausnahmslos aus dem wissenschaftlichen Umfeld und entsprechen den gängigen Gütekriterien der

empirischen Sozialforschung. Die Leserinnen und Leser erfahren, wie sie die Qualität von Fragebögen beurteilen können und erhalten damit eine wichtige Entscheidungsunterstützung. Dies erleichtert darüber hinaus die Auswahl und Entwicklung von Fragebögen zur Messung von Führungskompetenzen und Merkmalen des Führungsverhaltens, wie z. B. Kommunikationsverhalten, Entscheidungsverhalten in Krisen, Loyalität, Charisma oder Dark Traits. Den Leserinnen und Lesern wird zum einen die Einordnung der Messinstrumente in die klassische und aktuelle Führungsforschung verdeutlicht, zum anderen werden die zugrunde liegenden Theorien und psychologischen Konstrukte vorgestellt. Die wichtigsten Schritte bei der Entwicklung eigener Messinstrumente werden anschaulich erläutert und durch praxisorientierte Anleitungen für die Durchführung und Auswertung eigener Befragungen ergänzt. (Personal-) Praktikerinnen und Praktikern sowie Beraterinnen und Beratern werden Möglichkeiten der Integration von Führungsfeedbacks in die Personalauswahl und -entwicklung, aber auch für die Entwicklung der Führungskultur von Organisationen aufgezeigt.

Rafaela Kraus

Tanja Kreitenweis

Inhaltsverzeichnis

1	Was ist Führung?	1
	Literatur	5
2	Die klassischen und aktuellen Ansätze der Führungsforschung	7
2.1	Klassische Führungstheorien	10
2.1.1	Eigenschaftsorientierte Führungstheorien	10
2.1.2	Verhaltensorientierte Führungstheorien	14
2.1.3	Situative Führungstheorien	17
2.2	Jüngere Führungstheorien	25
2.2.1	Charismatische Führung	26
2.2.2	Transaktionale und transformationale Führung	28
2.2.3	Implizite Führungstheorien	32
2.2.4	Beziehungsorientierte Führungstheorien – Leader-Member-Exchange	36
2.3	Zentrale Themen der aktuellen Führungsforschung und -praxis	39
2.3.1	Führung und Kultur	39
2.3.2	Führung und Change	44
2.3.3	Führung und Ethik	46
2.3.4	Führung, Gender und Diversity	50
2.3.5	Agile Führung	53
2.3.6	Geteilte Führung	58
2.3.7	Toxische und schlechte Führung	59
	Literatur	63
3	Ein Gesamtmodell für Führung?	71
	Literatur	74
4	Wie kann man Führung messen und beschreiben?	75
4.1	Psychologische Konstrukte zur Beschreibung von Führung	77
4.2	Psychologische Tests und Fragebögen	78
4.3	Grundbegriffe der Statistik	80
4.4	Gütekriterien für Messinstrumente	87
4.4.1	Klassische Gütekriterien: Objektivität, Reliabilität, Validität	87
4.4.2	Nebengütekriterien	91
4.5	Hinweise zur Beurteilung der Qualität von Messinstrumenten und Befragungsergebnissen	93
	Literatur	94
5	Messung von Führung in der Personalauswahl und -entwicklung	97
5.1	Assessment-Center und Potenzialanalyse	101
5.2	Führungsfeedback	108
	Literatur	114

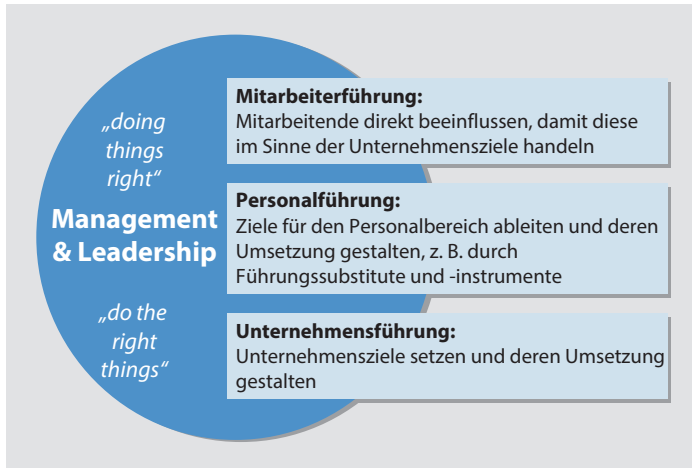
6	Toolbox: Verbreitete und leistungsfähige Fragebögen, Tests und Skalen	117
6.1	Die Toolbox im Überblick	119
6.2	Diagnose der Leistungsfähigkeit und Persönlichkeit von Führungskräften	119
6.2.1	Die Intelligenz	120
6.2.2	Die Persönlichkeit in ihrer Gesamtheit	123
6.2.3	Die Persönlichkeit im beruflichen Kontext	133
6.2.4	Einzelne Aspekte der Persönlichkeit	136
6.3	Diagnose von Einstellungen	151
6.3.1	Vertrauen und Loyalität gegenüber der Führungskraft	151
6.3.2	Feedbackorientierung	153
6.3.3	Selbstwirksamkeitsüberzeugung	155
6.4	Diagnose der Führungsmotivation	157
6.5	Messung einzelner Aspekte des Führungsverhaltens	160
6.5.1	Führung und Einflussnahme	161
6.5.2	Führung und Werte	169
6.5.3	Führung und Emotionen	174
6.5.4	Führung in bestimmten Situationen	181
6.5.5	Hierarchische vs. Geteilte Führung	188
6.6	Diagnose des Führungsstils	193
6.6.1	Transaktionale Führung	194
6.6.2	Transformationale Führung	196
6.6.3	Full-Range-Leadership	199
6.6.4	Charismatische Führung	203
6.6.5	Authentische Führung	205
6.6.6	Beziehungsqualität von Führungskraft und Mitarbeitenden – Leader-Member Exchange	208
6.6.7	Ambidextre Führung	213
	Literatur	215
7	Führung selbst messen	225
7.1	Entwicklung eines eigenen Fragebogens zur Messung von Führung	227
7.2	Paper-Pencil vs. Online Befragung	232
7.3	Stichprobe der Befragung	234
7.4	Stakeholder-Management und kommunikative Begleitung	237
7.5	Auswertung und Interpretation der Daten	240
	Literatur	244
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	247



Was ist Führung?

Literatur – 5

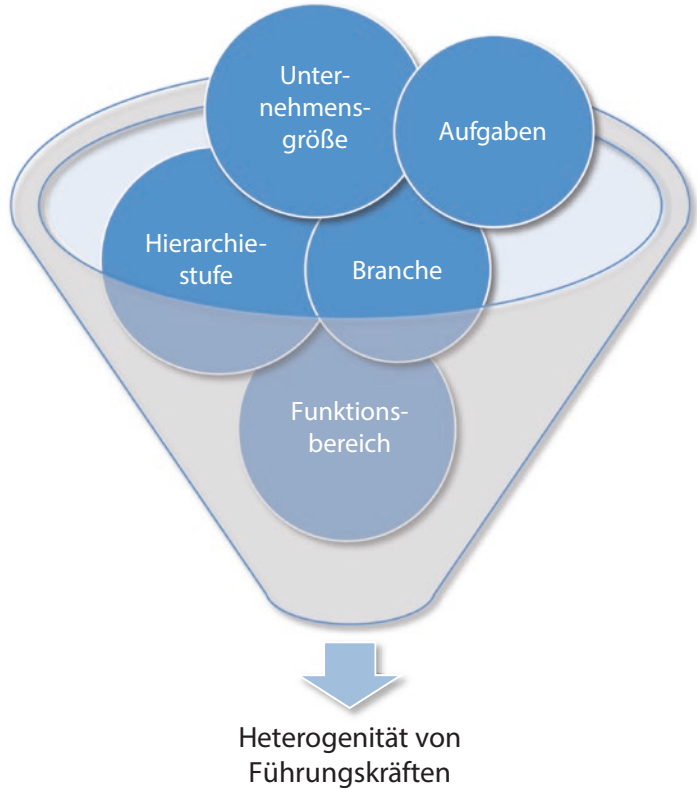
Management vs. Leadership	<p>Bereits 1974 hat der Führungsforscher Ralph Stogdill beklagt, es gebe fast genauso viele Definitionen von Führung wie Versuche, den Begriff zu definieren (Stogdill 1974). Dieses Phänomen betrifft aber nicht nur die Wissenschaft, sondern auch den Gebrauch des Begriffs „Führung“ in der Praxis bzw. im Alltag.</p> <p>Im angelsächsischen Sprachraum wird durch die deutliche Abgrenzung der Begriffe Management und Leadership schnell klar, ob es darum geht, als Manager Abläufe gut zu planen, zu organisieren, zu steuern und zu kontrollieren, oder als Leader die Geführten für Ziele und Veränderungen zu begeistern, sie zu motivieren und ihnen Sinn zu vermitteln. Im Deutschen ist der aus der Umgangssprache übernommene Begriff „Führung“ hingegen unschärfer und er wird umfassender eingesetzt.</p>
Mitarbeiterführung	<p>Am naheliegendsten ist es, darunter die Mitarbeiterführung durch den Vorgesetzten zu verstehen. Das Wort „führen“ hat in der deutschen Sprache den gleichen Ursprung wie „fahren“ und bedeutet im eigentlichen Sinne „etwas in Bewegung setzen“. Es geht also um die verschiedenen Interaktionen zwischen Führungskraft und Geführten, die dazu dienen die Mitarbeitenden „in Bewegung zu setzen“ und ihr Handeln auf die Verwirklichung der Ziele der Organisation auszurichten.</p>
Personalführung	<p>Personalführung hingegen ist zumeist Teil der Unternehmensführung und ist dem Personalmanagement zugeordnet. Mit Personalführung sind weniger die individuellen Führungsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gemeint, sondern vielmehr die Wirkungen von Führungssubstituten und -instrumenten, wie z. B. der leistungsorientierten Entlohnung. Führungssubstitute üben indirekt Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden aus und ergänzen oder ersetzen damit die direkte Führung durch den Vorgesetzten. So kann z. B. die Unternehmenskultur innovationsfördernd oder -hemmend wirken, oder bestimmte Managementmodelle wie „Management by Exception“ die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden fördern. Führungssubstitute können, wie die Unternehmenskultur, evolutionär quasi „von selbst“ entstehen oder werden bewusst durch das Personalmanagement gestaltet und eingeführt, wie z. B. Anreizsysteme oder Beurteilungssysteme.</p>
Unternehmensführung	<p>Oft wird Führung aber auch mit Unternehmensführung gleichgesetzt. Hier liegt der Fokus auf strategisch bedeutsamen Entscheidungen, die dann in der Planung, Organisation, Koordination und Steuerung verschiedener Bereiche, wie z. B. Produktion, Investition und Finanzierung, umgesetzt werden (Drucker 1963). Nicht nur die Unternehmensführung, auch die Personal- und die Mitarbeiterführung umfassen sowohl Aspekte von Leadership („do the right things“) als auch Aspekte des Managements („doing things right“) (■ Abb. 1.1).</p>
Führungskräfte ≠ homogene Gruppe	<p>Führung wird aber nicht nur hinsichtlich ihrer Wirkungen auf das Unternehmen als Ganzes, auf die gesamte Belegschaft</p>



■ **Abb. 1.1** Unternehmens-, Personal- und Mitarbeiterführung

oder auf den einzelnen Mitarbeitenden unterschieden, auch der Begriff Führungskraft bezeichnet ganz unterschiedliche Funktionsträger. Ein Vorstand von BMW und ein Gruppenleiter in einem Call Center arbeiten nicht nur in unterschiedlichen Branchen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, auch ihre Führungsaufgaben und die dafür notwendigen Kompetenzen unterscheiden sich sehr stark voneinander. Führungskräfte sind daher alles andere als eine homogene Gruppe. Und auf ein und derselben Position können sich die Anforderungen an die jeweilige Führungskraft in Abhängigkeit von der aktuellen Wettbewerbssituation oder der konjunkturellen Lage rasch wandeln (■ [Abb. 1.2](#)). Führung ist damit ein gewissermaßen fluides Konzept, das sich nicht mit Hilfe einer Universaltheorie erfassen lässt. Dessen muss man sich bei der Beschäftigung mit Führungstheorien bewusst sein: Führungstheorien können immer nur einzelne Aspekte der Führungsrealität erklären und abdecken. Das Konstrukt „Führung“ setzt sich also aus einer Vielzahl größerer und kleinerer Bausteine zusammen. Manche dieser Bausteine stellen ein anerkanntes und solides Fundament dar, z. B. das Modell des transaktionalen und transformationalen Führens (► [Abschn. 2.2.2](#)), andere bilden Brücken zwischen bestimmten Teilen, z. B. die LMX-Theorie (► [Abschn. 2.2.4](#)).

Wenn man alle bisher genannten Facetten von Führung berücksichtigt, lässt sich dennoch ein gemeinsamer Nenner finden. Führung bedeutet, dass Führungskräfte auf Individuen und Gruppen Einfluss nehmen, damit diese verstehen und akzeptieren, was getan werden muss und sie dabei unterstützt werden, die gemeinsamen Ziele zu erreichen (in Anlehnung an Yukl 2010).



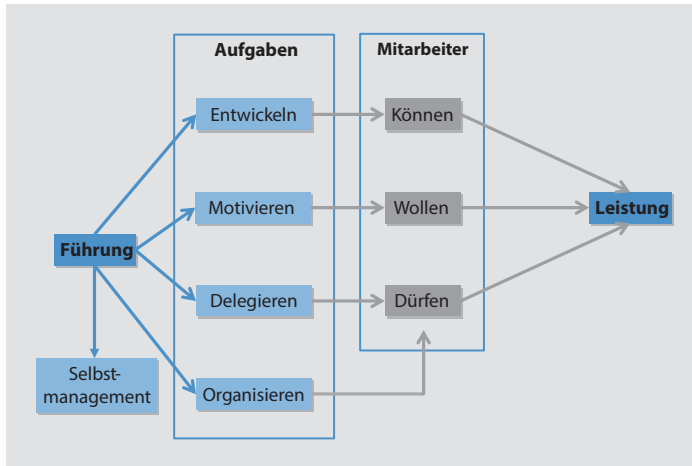
■ **Abb. 1.2** Führungskräfte als heterogene Gruppe

Führungsaufgaben

Was machen Führungskräfte nun konkret, um ihre Mitarbeitenden oder Teams zu beeinflussen und sie bei der Zielerreichung zu unterstützen? Sie organisieren sich selbst und ihren Aufgabenbereich, sie übertragen Aufgaben an ihre Mitarbeitenden, motivieren sie und fördern ihre Entwicklung. Dies hat Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft (das „Wollen“), die Leistungsfähigkeit (das „Können“) und den Handlungsspielraum (das „Dürfen“) ihrer Mitarbeitenden (■ **Abb. 1.3**). Konkret und im Wesentlichen bedeuten diese Aufgaben eines: Kommunikation. Denn mehr als 70 % ihrer Zeit verbringen Führungskräfte mit verschiedenen Formen von Kommunikation (Mintzberg 1980; Schirmer 1992).

Führung messen

Was für Führungstheorien gilt, gilt auch für das Messen von Führung: Es ist bisher nicht gelungen, das Gesamtsystem „Führung“ ganzheitlich zu erfassen. Es können jedoch viele Aspekte des Führens gemessen werden, wie bspw. Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften, die für die verschiedenen Ebenen von Führung relevant sind. Beispiele hierzu wären die charismatische Führung (► Abschn. 2.2.1) im



■ **Abb. 1.3** Aufgaben der Führung (nach Felfe 2009)

Bereich der Unternehmensführung, die alter(n)sgerechte Führung (► Abschn. 6.5.4) im Bereich der Personalführung oder die LMX-Theorie (► Abschn. 2.2.4) im Bereich der unmittelbaren Mitarbeiterführung. Diese und eine Vielzahl weiterer Themen, die für die Führungskräfte selbst, aber auch für Unternehmen bedeutsam sind, lassen sich durch geeignete Testverfahren gut erfassen. Aus der Analyse und Erklärung von Zusammenhängen können anschließend Empfehlungen für die Führungspraxis abgeleitet werden.

Literatur

- Drucker, P. F. (1963). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*, 41(3), 53–60.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung* (elfPraxis der Personalpsychologie, Bd. 20). Göttingen: Hogrefe.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schirmer, F. (1992). Arbeitsverhalten von Managern. Bestandsaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 86). Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1990. Wiesbaden: Gabler.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7. Aufl.). Upper Saddle River: Pearson.



Die klassischen und aktuellen Ansätze der Führungsforschung

- 2.1 Klassische Führungstheorien – 10**
 - 2.1.1 Eigenschaftsorientierte Führungstheorien – 10
 - 2.1.2 Verhaltensorientierte Führungstheorien – 14
 - 2.1.3 Situative Führungstheorien – 17
- 2.2 Jüngere Führungstheorien – 25**
 - 2.2.1 Charismatische Führung – 26
 - 2.2.2 Transaktionale und transformationale Führung – 28
 - 2.2.3 Implizite Führungstheorien – 32
 - 2.2.4 Beziehungsorientierte Führungstheorien –
Leader-Member-Exchange – 36
- 2.3 Zentrale Themen der aktuellen Führungsforschung und -praxis – 39**
 - 2.3.1 Führung und Kultur – 39
 - 2.3.2 Führung und Change – 44
 - 2.3.3 Führung und Ethik – 46
 - 2.3.4 Führung, Gender und Diversity – 50
 - 2.3.5 Agile Führung – 53
 - 2.3.6 Geteilte Führung – 56
 - 2.3.7 Toxische und schlechte Führung – 59
- Literatur – 62**

Führung als organisationspsychologisches Forschungsfeld

In Deutschland wurde die psychologische Führungsforschung bis in die 1990er Jahre vergleichsweise stiefmütterlich behandelt. Das Thema Führung wurde nur von wenigen Forscherpersönlichkeiten (z. B. Lutz von Rosenstiel, Oswald Neuberger oder Rolf Wunderer) repräsentiert und auf einschlägigen Fachkongressen beschäftigte sich lediglich eine kleine Anzahl von Beiträgen, mit diesem Thema. Führung wurde mit Skepsis betrachtet, da man aufgrund der Erfahrungen im Nationalsozialismus keiner ungerechtfertigten Idealisierung Vorschub leisten wollte und befürchtete, dass andere wichtige Anliegen, wie die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und die Partizipation von Mitarbeitenden in den Hintergrund gedrängt werden könnten.

Wer sich heute wissenschaftlich mit Führung beschäftigt, bemerkt rasch, dass es sich dabei immer noch um ein angelsächsisch geprägtes, organisationspsychologisches Forschungsfeld handelt. Allerdings weist es sehr unscharfe Grenzen zur betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung und zur Soziologie auf. Eine der gängigeren Definitionen von Führung stammt von Northouse (2015). Ihm zufolge ist Führung ein Prozess, bei dem es darum geht, ein Individuum oder eine Gruppe von Individuen so zu beeinflussen, dass ein gemeinsames Ziel erreicht wird. Diese Definition erinnert auch stark an die Formulierung von Stogdill (1950), in dessen Ansatz eine organisierte Gruppe in Richtung einer Zielsetzung und Zielerreichung beeinflusst wird. Während Rosenstiel et al. (2005) von der zielbezogenen Einflussnahme sprechen – wobei sich die Ziele meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten – sieht Packard (1978) Führung als die Kunst, andere dazu zu bewegen, wovon man selbst überzeugt ist. Und für Lord und Maher (1993) ist entscheidend, von anderen als Führungskraft wahrgenommen zu werden.

Zentrale Elemente der Definition von Führung

Gerade die Definition nach Northouse (2015) enthält einige zentrale Elemente, die die meisten Definitionen von Führung gemeinsam haben:

- Führung basiert auf einer **Interaktion** zwischen Führungskraft und Geführten.
- Es geht beim Führen darum, soziale Beziehungen zu **beeinflussen** bzw. die Geführten zu verändern.
- Führung ist immer an ein **Ziel** gekoppelt, wobei dieses neben der sachlichen Komponente (z. B. erfolgreicher Projektabschluss) meist auch eine Beziehungskomponente (z. B. zufriedene Mitarbeitende) aufweist.
- Die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten ist aufgrund der oft damit verbundenen Disziplinarvorgesetztenrolle in der Regel **asymmetrisch**, aber dennoch nicht einseitig, da auch die Geführten einen – manchmal sehr starken – Einfluss auf die Führungskraft ausüben.
- Die Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten wird durch unterschiedliche **Führungsinstrumente** gestaltet, z. B. über Kommunikation, Motivation und Delegation.

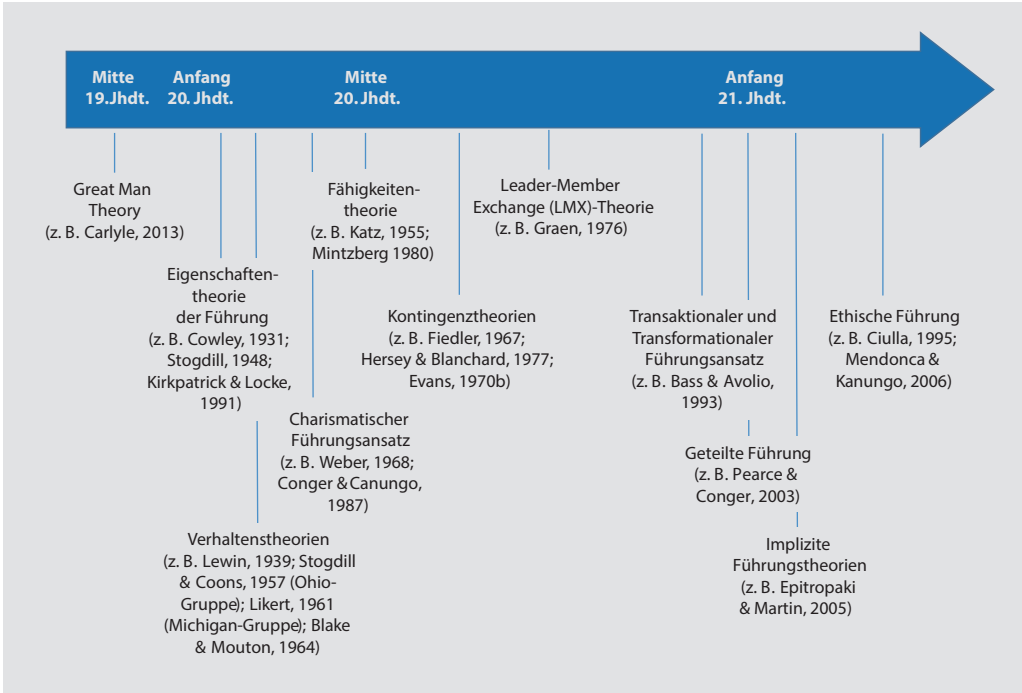
Obwohl hinsichtlich dieser wesentlichen Merkmale von Führung in Organisationen eine gewisse Einigkeit besteht, prägt eine Reihe kontroverser Fragestellungen die Führungsforschung. So kann bei der Beschäftigung mit Führung die Führungskraft mit ihrer spezialisierten Rolle im Vordergrund stehen. In einem solchen Fall ist unstrittig, wer führt und wer geführt wird. Oder der Fokus liegt auf dem interaktiven sozialen Prozess von Führung, bei dem durchaus unterschiedliche Akteure in die Führungsrolle schlüpfen können. Außerdem wird diskutiert, ob Führung an bestimmte Formen der Einflussnahme gebunden ist, oder nicht: Müssen sich die Geführten der Führungskraft verbunden fühlen und deren Handeln und den verfolgten Zielen zumindest in einem gewissen Maß zustimmen, oder kann man auch dann von Führung sprechen, wenn die Geführten manipuliert werden oder Zwang auf sie ausgeübt wird? Dieses Thema ist verbunden mit der Frage nach den Zielen von Führung: Wann können diese als legitim betrachtet werden und wann nicht mehr? Kann man nur dann von Führung sprechen, wenn sie bei der Erreichung ihrer Ziele ethischen Maßstäben folgt, oder ist allein der Führungserfolg entscheidend? Und was sind überhaupt legitime Ziele für das Führungshandeln?

Neben diesen ethischen Aspekten wird die Forschung auch durch unterschiedliche Überzeugungen geprägt, bspw. inwieweit Führung kognitiv steuerbar ist. Während einige der traditionellen Führungsansätze Führungsprozesse als rational beeinflussbar sehen, beschäftigen sich neuere Sichtweisen eher mit den emotionalen Aspekten von Führung. Und wenn man die Forschung zu Führungsinstrumenten betrachtet, so lassen sich Ansätze unterscheiden, die sich mit der direkten Einflussnahme durch die Führungskraft befassen, und weitere Ansätze, die die indirekte Beeinflussung durch Führungssubstitute, wie z. B. die Unternehmenskultur, arbeitsvertragliche Regelungen, Stellenbeschreibungen oder Anreizsysteme, untersuchen.

Betrachtet man die Historie der Führungsforschung (z. B. Blessin und Wick 2015; Gill 2011), so lassen sich verschiedene Strömungen erkennen. Vom Anfang des 20. Jahrhunderts bis in die 1990er Jahre dominierte die Person der Führungskraft mit ihren Eigenschaften, Fähigkeiten, Verhaltensweisen und ihrer Beziehung zu den Geführten. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts gewannen von der europäischen Soziologie beeinflusste, qualitative Ansätze und Konzeptionen an Bedeutung. Führung wurde mehr und mehr als sozialer Prozess gesehen. Insbesondere in den letzten zehn Jahren beschäftigte sich die Führungsforschung verstärkt mit kritischen Aspekten, z. B. wird die männlich und westlich geprägte Sicht auf Führung zunehmend hinterfragt und Themen wie Diversity, Gender oder Kultur und Ethik treten in den Vordergrund (vgl. ■ Abb. 2.1).

Kontroverse Fragestellungen
in der Führungsforschung

Ströme der
Führungsforschung



■ Abb. 2.1 Führungstheorien im Überblick

2.1 Klassische Führungstheorien

Die klassischen Führungstheorien zielen unter anderem darauf ab zu erforschen, was eine erfolgreiche Führungskraft ausmacht. Dabei geht es z. B. um Merkmale, die Führungskräfte von Geführten unterscheiden, z. B. bestimmte Persönlichkeitseigenschaften oder Intelligenz. Es geht aber auch um besondere Fähigkeiten und Kompetenzen, welche Führungskräfte auszeichnen. Und nicht zuletzt hat sich die klassische Führungsforschung intensiv damit auseinandergesetzt, welche unterschiedlichen Verhaltensmuster („Führungsstile“) sich bei Führungskräften beobachten lassen und wie sich diese auf den Führungserfolg auswirken. Die Beschäftigung mit diesen Themen wird üblicherweise als „klassische“ Führungsforschung apostrophiert. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass viele Erkenntnisse dieser traditionellen Ansätze in die neuere Führungsforschung eingeflossen sind.

2.1.1 Eigenschaftsorientierte Führungstheorien

Persönlichkeit im Fokus

Alle eigenschaftsorientierten Führungstheorien gehen davon aus, dass die Persönlichkeit eine wichtige Rolle für den Führungserfolg

spielt. Diese Sichtweise hat nicht nur eine lange Tradition, sie entspricht auch dem Fokus auf dem Individuum in westlichen Gesellschaftssystemen. So wurden und werden epochale Entwicklungen der Menschheitsgeschichte oder unternehmerische Erfolge und Misserfolge oft als Werke einzelner Personen („Great Men“) interpretiert (Fittkau-Garthe und Fittkau 1971). Dies ist auch dem Wunsch geschuldet, sich die Analyse komplexer sozialer, politischer und ökonomischer Zusammenhänge zu ersparen und Ereignisse und Entwicklungen auf eine einfache Ursache zu reduzieren, nämlich das Wirken einer einzigen Persönlichkeit. Die Medienberichterstattung zu aktuellen (unternehmens-)politischen Themen folgt diesem Muster und inszeniert häufig einzelne Unternehmenslenker oder Politiker als allein verantwortliche Verursacher von Erfolgen und Krisen. Diesen Persönlichkeiten werden dann bestimmte positive oder negative Eigenschaften wie Intelligenz, Entschlossenheit, emotionale Kälte oder Ängstlichkeit zugeschrieben.

Persönlichkeitseigenschaften sind psychologische Konstrukte (► Abschn. 4.1). Sie können also nicht materiell, z. B. über die Anzahl von Zellen in bestimmten Regionen des Gehirns, sondern nur über bestimmte Anzeichen erschlossen werden. Aus der Beobachtung, dass jemand ordentlich, pünktlich und zuverlässig ist, hart und diszipliniert arbeitet und auf Details achtet, kann so die Hypothese gebildet werden, dass diese Person die Eigenschaft Gewissenhaftigkeit besitzt. Die Eigenschaftstheorie geht davon aus, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften zeitlich stabil sind, unser Verhalten in allen Lebenssituationen beeinflussen und grundsätzlich bei allen Menschen mehr oder weniger ausgeprägt vorhanden sind.

Die Popularität der Eigenschaftstheorie rührt auch daher, dass eine korrekte Einschätzung und Beurteilung der Persönlichkeit anderer Menschen für unser Wohlergehen extrem wichtig ist. Dies wird schon an der Fülle persönlichkeitsbeschreibender Begriffe deutlich. Allport & Odbert haben in den 1930er Jahren in Webster's Dictionary fast 18.000 Begriffe gefunden, die die Persönlichkeit beschreiben (Conger et al. 1997). Diese Begriffe wurden mithilfe des statistischen Verfahrens der Faktorenanalyse auf folgende fünf Grunddimensionen – die „Big Five“ – reduziert:

- Die **Extraversion** beschreibt wie unsere persönliche Komfortzone in Bezug auf andere Menschen aussieht. Reagieren wir auf sie eher reserviert und schüchtern (also introvertiert) oder gesellig und selbstbewusst (also extravertiert).
- Die **Verträglichkeit** beschreibt, ob wir ein angenehmes Wesen haben und auf andere eingehen. Verträgliche Menschen vertrauen anderen, sind lebenswürdig und kooperativ. Personen mit geringer Verträglichkeit sind kalt, unfreundlich und eher feindselig.

„Big Five“
Grunddimensionen

- Je stärker die **Gewissenhaftigkeit** ausgeprägt ist, desto verlässlicher ist eine Person. Sie übernimmt Verantwortung, ist beständig und gut organisiert. Dagegen sind wenig gewissenhafte Menschen unzuverlässig und lassen sich leicht ablenken.
- Die **Emotionale Stabilität** oder ihr Gegenteil, der sogenannte „Neurotizismus“, beschreiben wie Personen auf Stress reagieren: Ruhig, besonnen und selbstsicher oder nervös, ängstlich und verunsichert.
- Die **Offenheit für Erfahrungen** steht dafür, wie vielfältig die Interessen einer Person sind, welchen Reiz das Neue auf sie ausübt, wie neugierig und kreativ sie ist. Personen mit geringer Offenheit bevorzugen das Gewohnte und „Normale“.

Diese fünf Grunddimensionen sind in diesem Persönlichkeitsmodell weitgehend unabhängig voneinander. Das heißt konkret, dass die emotionale Stabilität einer Person nichts darüber aussagt, ob sie auch gewissenhaft ist.

Welche Persönlichkeitseigenschaften sind aber relevant für Führungskräfte bzw. deren Erfolg in einer Organisation?

Die Forschung hat Anstrengungen unternommen, diese Frage zu beantworten (Neuberger 2002). Folgendermaßen kann dabei vorgegangen werden:

1. Führungskräfte werden mit nicht führenden Personen verglichen und **Unterschiede zwischen beiden Gruppen** werden herausgearbeitet.
2. **Führungskräfte werden verglichen**, um herauszufinden, ob sie untereinander Ähnlichkeiten aufweisen und ob etwaige Unterschiede vielleicht einen unterschiedlichen Erfolg als Führungskraft erklären können.

Nach der Auswertung dieser Forschungsergebnisse (Dennis und Bocarnea 2005) lässt sich zusammenfassen, dass sich a) Führungskräfte und Geführte unterscheiden und dass es b) Zusammenhänge zwischen Eigenschaften von Führungskräften und deren Erfolg gibt.

Die Unterschiede sind aber insgesamt eher gering, die Zusammenhänge allenfalls mittelgroß (z. B. der Zusammenhang zwischen der Intelligenz und dem Führungserfolg) und die Befunde zum Teil widersprüchlich. Außerdem wurde bisher kaum im Längsschnitt untersucht, wie Personen sich durch die Übernahme von Führungspositionen verändern bzw. welche Eigenschaften sich im Laufe der Zeit entwickeln (z. B. Selbstvertrauen).

Nach Northouse (2015) wirken sich u. a. folgende Eigenschaften positiv auf den Karriereerfolg aus:

- Intelligenz
- Selbstvertrauen

Identifikation relevanter
Persönlichkeitseigenschaften
für Führungskräfte

Prädiktoren von
Karriereerfolg

- Entschlossenheit
- Integrität
- Kontaktfähigkeit

Daraus lässt sich ableiten, dass bei der Auswahl von Nachwuchsführungskräften diese Eigenschaften bspw. in einem Assessment Center getestet werden sollten (► Abschn. 5.1). Da die Übereinstimmung in dem, was eine echte Führungskraft ausmacht, aber weniger groß ist, als Alltagstheorien nahelegen, ist folgender Gedanke für die Praxis vielleicht interessanter: Eine Person, die aufgrund ihrer Eigenschaften als Führungskraft wahrgenommen wird oder sich selbst so in Szene setzt, dass sie dem Prototyp oder „Schema“ einer Führungskraft entspricht, wird in dieser Rolle schneller und besser akzeptiert. Dadurch wiederum kann sie mehr Einfluss auf die Geführten ausüben. In Deutschland, Österreich und der Schweiz schreiben Führungskräfte des mittleren Managements dem Prototyp einer herausragenden Führungskraft folgende Attribute zu (übersetzt nach Brodbeck et al. 2000):

Prototyp Führungskraft

- integer
- inspirierend
- nach Leistung strebend
- nicht-autoritär
- visionär
- entschieden
- partizipativ
- administrativ
- das Team zusammenhaltend

Einer Führungskraft sollte folglich daran gelegen sein, so wahrgenommen zu werden.

Insgesamt werden die eigenschaftsorientierten Führungstheorien und ihr starker oder gar alleiniger Fokus auf Führungseigenschaften von der heutigen Führungsforschung eher kritisch gesehen. Neuberger (2002) nennt u. a. folgende Gründe:

Kritik an den eigenschaftsorientierten Führungstheorien

- Andere für den Führungserfolg relevante Faktoren, z. B. die Geführten, die Art der Führungsaufgabe, die Branche und Situation des Unternehmens etc. werden vernachlässigt.
- Die Führungssituation entscheidet darüber, ob Eigenschaften überhaupt relevant sind bzw. gezeigt werden können. Verschiedene Führungssituationen erfordern unterschiedliche Führungskräfte und Eigenschaften.
- Eigenschaften sind unterschiedlich stabil und können ebenso Wirkung wie Ursache des Führungserfolgs sein. Zum Beispiel kann die Übertragung einer Führungsposition das Selbstvertrauen erheblich steigern.

- Es ist gefährlich Eigenschaften isoliert zu betrachten, da ein Unternehmen eine Person einstellt, die in ihrer Ganzheit nicht durch ein Bündel erwünschter Eigenschaften erfasst werden kann.
- Die Forschung zu eigenschaftsorientierten Führungstheorien weist zum Teil eklatante methodische Mängel auf. So sind die Kriterien für Führungserfolg uneinheitlich und oft unpräzise definiert. Außerdem entsprechen die Messverfahren für Eigenschaften häufig nicht den Gütekriterien (► Abschn. 4.4).

2.1.2 Verhaltensorientierte Führungstheorien

Boys Club Experimente

Fast zeitgleich mit den eigenschaftsorientierten Ansätzen beschäftigte sich die Führungsforschung seit den späten 1930er Jahren mit dem Verhalten und den unterschiedlichen Verhaltensmustern („Führungsstilen“) von Führungskräften. Ausgehend von den **Boys Club Experimenten**, bei denen Lewin (1939) die Auswirkungen eines autoritären, eines demokratischen und eines Laissez-faire-Führungsverhaltens von Lehrenden u. a. auf die Arbeitsleistung und die Zufriedenheit von Schülerinnen und Schülern untersuchte, wurden von Forschergruppen in Ohio (u. a. Stogdill und Coons 1957) und Michigan (u. a. Likert 1961) verschiedene Führungsmodelle entwickelt, nach denen der Führungsstil entscheidend für den Führungserfolg war. Allen Modellen war der Gedanke gemeinsam, dass sich die Verhaltensmuster von Führungskräften letztlich auf drei zentrale Verhaltensparadigmen zurückführen ließen: Den Fokus der Führungskraft auf strukturierte Arbeitsaufgaben („Aufgabenorientierung“), die Konzentration auf die Beziehungen zu den Mitarbeitenden und deren Zufriedenheit („Mitarbeiterorientierung“) sowie die Bereitschaft, Mitarbeitende in die Entscheidungsfindung einzubeziehen („Partizipation“):

Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung

- Für mitarbeiterorientierte Führungskräfte ist die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen ihrer Mitarbeitenden zentral für den Führungserfolg, während für aufgabenorientierte Führungskräfte die Erfüllung der Aufgaben und Ziele eindeutig Vorrang hat.

Direktion vs. Partizipation

- Direktive Führungskräfte treffen Entscheidungen, die die Aufgaben der Mitarbeitenden betreffen, alleine. Partizipatives Führen bedeutet, dass die Mitarbeitenden in die sie betreffenden Entscheidungen einbezogen werden.

Leader Behavior Description Questionnaire

Auf Basis dieser Grundannahmen wurden Instrumente zur Messung des Führungsverhaltens erstellt, wie z. B. der von einer Forschergruppe der Ohio State University (u. a. Hemphill und Coons 1957; Halpin 1957) entworfene und mehrfach

weiterentwickelte **Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)**. Die folgenden Items der Ursprungsversion beschreiben die Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung einer Führungskraft:

🔍 Mitarbeiterorientierung

- Er/Sie erweist den Gruppenmitgliedern persönliche Gefälligkeiten.
- Durch Kleinigkeiten macht er/sie es angenehm, ein Teammitglied zu sein.
- Man kann ihn/sie leicht verstehen.
- Er/Sie nimmt sich Zeit, den Gruppenmitgliedern zuzuhören.
- Er/Sie macht Dinge mit sich selbst aus. (-)*
- Er/Sie achtet auf das persönliche Wohlergehen der einzelnen Gruppenmitglieder.
- Er/Sie weigert sich, seine Handlungen zu erklären. (-)*
- Er/Sie handelt, ohne sich mit der Gruppe zu beraten. (-)*
- Er/Sie unterstützt die Gruppenmitglieder bei ihren Aufgaben.
- Er/Sie behandelt alle Gruppenmitglieder als ihm/ihr ebenbürtig.
- Er/Sie ist bereit, Veränderungen durchzuführen.
- Er/Sie ist freundlich und zugänglich.
- Er/Sie sorgt dafür, dass sich die Gruppenmitglieder wohl fühlen, wenn er/sie mit ihnen spricht.
- Er/Sie setzt Vorschläge der Gruppenmitglieder in die Tat um.
- Bei wichtigen Angelegenheiten holt er/sie die Zustimmung der Gruppe ein, bevor er/sie loslegt.

Aufgabenorientierung

- Er/Sie macht der Gruppe seine Standpunkte klar.
- Er/Sie probiert seine neuen Ideen mit der Gruppe aus.
- Er/Sie regiert mit eiserner Hand.
- Er/Sie kritisiert schlechte Arbeit.
- Er/Sie duldet keinen Widerspruch.
- Er/Sie teilt den Gruppenmitgliedern bestimmte Aufgaben zu.
- Er/Sie plant die Arbeit, die getan werden muss.
- Er/Sie hält an klaren Leistungsstandards fest.
- Er/Sie legt Wert auf das Einhalten von Terminen.
- Er/Sie fördert einheitliche Vorgehensweisen.
- Er/Sie stellt sicher, dass seine Rolle in der Organisation von allen Teammitgliedern verstanden wird.
- Er/Sie verlangt, dass die Gruppenmitglieder einheitlichen Regeln und Vorschriften folgen.
- Er/Sie lässt die Gruppenmitglieder wissen, was von ihnen erwartet wird.

- Er/Sie achtet darauf, dass die Gruppenmitglieder voll ausgelastet sind.
- Er/Sie achtet darauf, dass die Arbeit der Gruppenmitglieder aufeinander abgestimmt ist.

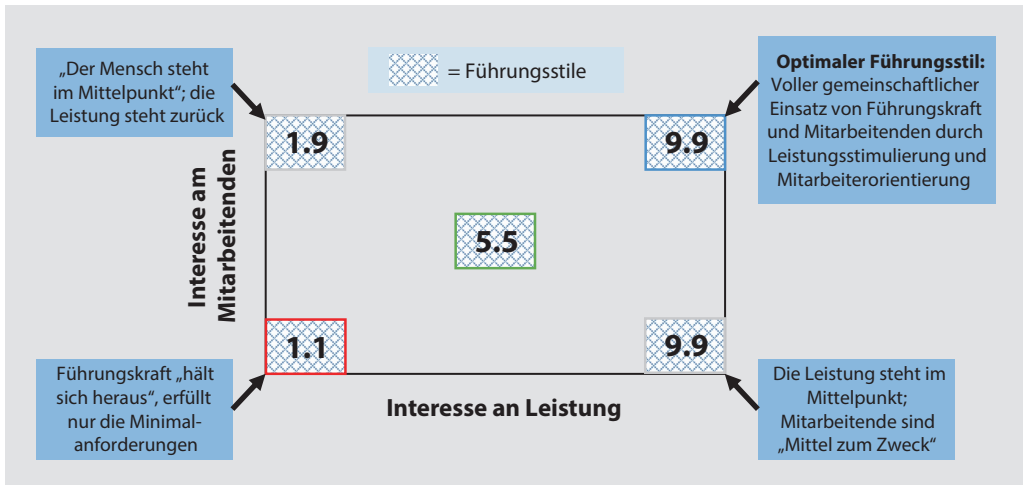
** invers formulierte Items, mit denen Antworttendenzen der Probanden vermieden werden sollen*

Managerial Grid

Ein bekanntes verhaltensorientiertes Führungsmodell ist das im Rahmen eines Führungstrainings entwickelte Verhaltensgitter (**Managerial Grid**) von Blake und Mouton (1986), das einen gleichermaßen aufgaben- und mitarbeiterorientierten Führungsstil als ideal postuliert (vgl. ■ Abb. 2.2).

Vor- und Nachteile der verhaltensorientierten Führungstheorien

An diesem Modell wird exemplarisch deutlich, warum die verhaltensorientierten Führungstheorien seither in theoretischer Hinsicht vielfach kritisiert wurden. Indem sie einen „optimalen“ Führungsstil postulieren, berücksichtigen sie nicht, dass Führung in unterschiedlichen Branchen, Funktionen, Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen ganz unterschiedliche und wechselnde Verhaltensweisen erfordern kann. Trotz dieses großen Defizits erfreuen sich die unterschiedlichen und immer weiterentwickelten Führungsstil-Modelle auch heute noch einer großen Beliebtheit und bilden nach wie vor die Basis vieler Führungstrainings und Instrumente für die Beurteilung von Führungskräften. Sie besitzen eine große heuristische Erklärungskraft und es fällt damit leicht, Führung zu beschreiben und einzuordnen.



■ Abb. 2.2 Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1967)

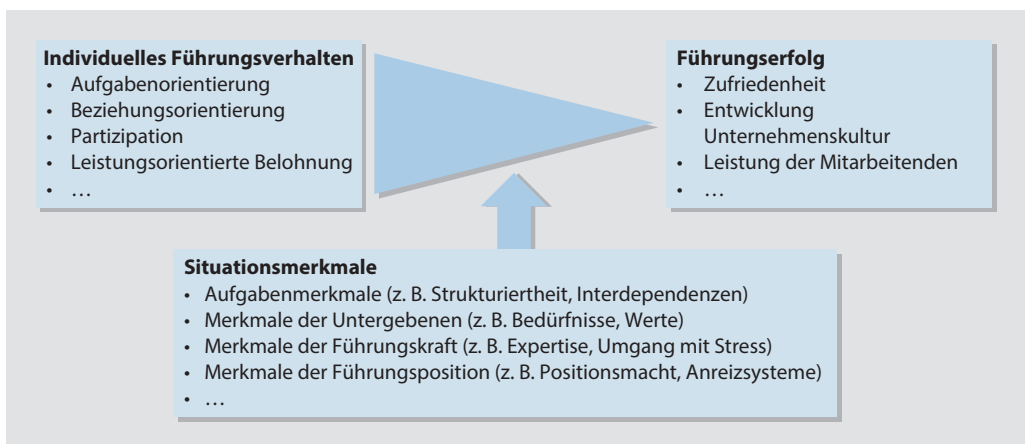
2.1.3 Situative Führungstheorien

Die Beobachtung, dass eine Führungskraft, je nachdem, mit welchen Mitarbeitenden sie es zu tun hat oder welche Aufgaben es zu erfüllen gilt, unterschiedlich erfolgreich sein kann, findet in den situativen Führungstheorien, oft auch **Kontingenztheorien** genannt, ihren wissenschaftlichen Niederschlag. Ab den 1960er Jahren entstanden hierzu zahlreiche Ansätze der Führungsforschung, die den Kontext bzw. die Führungssituation stärker in den Blickpunkt rückten. Man wollte herausfinden, wie die Zusammenhänge („Kontingenzen“) zwischen Führungsverhalten, Führungssituation und Führungserfolg genau aussehen (■ Abb. 2.3). Dabei interessierte sich die Forschung vor allem für diejenigen Situationsmerkmale, die die Führungskraft gar nicht oder zumindest nicht kurzfristig beeinflussen kann, wie z. B. die Charakteristika ihrer Mitarbeitenden. Diese relativ stabilen Situationsmerkmale wirken sich besonders stark auf den Führungserfolg aus (Yukl 2011).

Den Kontingenztheorien zufolge erfordern spezifische Führungssituationen, ein für die Situation geeignetes Führungsverhalten, damit sich ein Führungserfolg in Form von Leistung oder Mitarbeiterzufriedenheit einstellen kann. Es gibt daher kein Bündel an idealen Persönlichkeitseigenschaften oder keinen Führungsstil, der immer „passt“ – eine universelle Erfolgsformel existiert also nicht, wenn es um Führung geht. So werden z. B. einer Betriebsleitung eines Kernkraftwerks andere Führungsqualitäten abverlangt als z. B. dem Leiter einer Werbeagentur oder einem Feldwebel bei der Bundeswehr. Im Folgenden werden einige wichtige Kontingenztheorien kurz vorgestellt.

Kontingenztheorien

Führung ist abhängig von der Situation



■ Abb. 2.3 Typische Parameter der frühen Kontingenztheorie (in Anlehnung an Yukl 2011)

Least Preferred Coworker

In ■ Abb. 2.3 sind typische Parameter der frühen Kontingenztheorien modellhaft dargestellt (in Anlehnung an Yukl 2011):

■ LPC-Kontingenztheorie

Fiedlers LPC-Kontingenztheorie (Fiedler 1967; Fiedler et al. 1976) liegt die Idee zugrunde, dass bestimmte Verhaltensmuster einer Führungskraft darauf beruhen, ob sie ihren Geführten gegenüber eher eine optimistisch-positive oder eher eine pessimistisch-negative Grundhaltung aufbringt. Wenn z. B. eine Führungskraft die Person, mit der sie am wenigsten gerne zusammenarbeitet trotzdem noch eher positiv wahrnimmt und beschreibt, so nahm Fiedler an, dass die Führungskraft verständnisvoller sei, sich besser in andere einfühlen könne und sich insgesamt beziehungsorientierter verhalten würde. Wird umgekehrt diese „unbeliebte“ Person, der „**Least Preferred Coworker**“ (LPC), sehr kritisch und negativ gesehen, interpretierte Fiedler dies so: Bei der Führungskraft ist der Wunsch, Beziehungen positiv zu gestalten, weniger ausgeprägt, sie ist rein auf die Aufgabenerfüllung fokussiert und beurteilt Personen, die die Aufgabenerfüllung behindern, entsprechend negativ. Die Bewertung des „Least Preferred Coworkers“ gibt also Aufschluss darüber, ob eine Führungskraft eher beziehungsorientiert oder eher aufgabenorientiert führt.

LPC-Skala

Für die Bewertung des Least Preferred Coworkers hat Fiedler ein Polaritätenprofil mit bipolaren Adjektiven entwickelt, die LPC-Skala (■ Tab. 2.1).

Auswertung der LPC-Skala

Je nachdem wie hoch die Summe der 18 Bewertungen ausfällt, handelt es sich folglich um eine eher aufgabenorientierte (<64 Punkte) oder eine eher mitarbeiterorientierte Führungskraft (>73 Punkte). Führungskräfte, deren Ergebnis dazwischen liegt, führen sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert. Den jeweiligen Führungsstil betrachtet Fiedler als stabile Persönlichkeitseigenschaft.

Merkmale einer Führungssituation nach Fiedler (1967)

Nach der auf empirischen Untersuchungen basierenden Kontingenzhypothese von Fiedler sind die beiden Arten von Führung je nach Situation unterschiedlich effektiv in Bezug auf die Aufgabenerfüllung durch die Geführten. Die Führungssituation erfasste Fiedler anhand dreier Merkmale:

- die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten
- der Grad der Strukturiertheit der Aufgabe
- das Vorhandensein von Positionsmacht (v. a. die Möglichkeit zu belohnen und zu bestrafen) bei der Führungskraft

Insgesamt ergeben sich aus den verschiedenen Ausprägungen acht Führungssituationen, die unterschiedlich günstig sind. Anhand des folgenden Beispiels wird deutlich, wie sich die Theorie praktisch anwenden ließe:

■ **Tab. 2.1** Least-Preferred-Coworker-Skala (LPC-Skala) von Fiedler (1967; eigene Übersetzung)

Angenehm	8	7	6	5	4	3	2	1	Unangenehm
Freundlich	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfreundlich
Abweisend	8	7	6	5	4	3	2	1	Entgegenkommend
Hilfsbereit	8	7	6	5	4	3	2	1	Entmutigend
Lustlos	8	7	6	5	4	3	2	1	Engagiert
Angespannt	8	7	6	5	4	3	2	1	Entspannt
Unnahbar	8	7	6	5	4	3	2	1	Zugänglich
Kalt	8	7	6	5	4	3	2	1	Warm
Kooperativ	8	7	6	5	4	3	2	1	Unkooperativ
Unterstützend	8	7	6	5	4	3	2	1	Feindselig
Langweilig	8	7	6	5	4	3	2	1	Interessant
Streitsüchtig	8	7	6	5	4	3	2	1	Ausgleichend
Selbstsicher	8	7	6	5	4	3	2	1	Zaghaft
Effizient	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineffizient
Finster	8	7	6	5	4	3	2	1	Fröhlich
Offen	8	7	6	5	4	3	2	1	Verschlossen

Beispiel

Der 27-jährige Informatiker Karl Klein ist als Projektleiter für den Relaunch der Website und den Aufbau der Social Media-Präsenz eines Krankenhauses eingestellt worden. In seinem Projektteam, das aus erfahrenen Vertreterinnen und Vertretern der Ärzteschaft, der Pflege und der Verwaltung besteht, ist er der jüngste und der einzige mit umfassenden IT-Kenntnissen. Er kennt die Mitglieder des Projektteams kaum und hat den Eindruck, dass einige das Projekt als Zeitverschwendung betrachten und ihn aufgrund seiner Jugend nicht ernst nehmen. Er ist aber auf die Beteiligung und den guten Willen des Teams angewiesen, da der Content von den Team-Mitgliedern geliefert werden muss. Einige haben schon mehrfach Meetings „geschwänzt“. Er besitzt gegenüber dem Projektteam also nur eine sehr gering ausgeprägte Positionsmacht und das Projekt ist aufgrund der vielen Interessengruppen in und außerhalb des Krankenhauses und vieler neuartiger Aufgabenstellungen komplex, innovativ und wenig strukturiert. Es handelt sich also um eine „ungünstige“ Situation (Situation VIII in ■ Abb. 2.4). Karl Klein kann nach Fiedler mit seinem Team nur dann erfolgreich sein, wenn er klare Ziele für das Team und die einzelnen Mitglieder definiert, die Aufgaben gut strukturiert

Beispiel: Anwendung der LPC-Theorie