

# 1 Einleitung

Dass die Mitarbeiterführung im harten wirtschaftlichen Kampf um den Erfolg eines Unternehmens eine entscheidende Bedeutung hat, ist keine originelle Feststellung mehr, sondern gilt bereits als Binsenweisheit. Daher ist auf wissenschaftlicher und praktischer Ebene seit jeher das Bestreben feststellbar, das Phänomen der Führung zu definieren und zu erklären. Die wissenschaftliche Führungsforschung blickt auf eine etwa einhundertjährige Geschichte zurück (Yukl & Van Fleet, 1992) und hat immer wieder neue Facetten von Führung in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Seit etwa zwei Jahrzehnten hat sich zunehmend ein kognitiver Ansatz der Führungsforschung entwickelt, der sich mit der Untersuchung von Denkprozessen und -strukturen in Bezug auf Führung beschäftigt. Der wachsende Stellenwert dieser Perspektive ergibt sich daraus, dass menschliches Handeln Kognitionen voraussetzt (Dann, 1983) und alle Prozesse in einer Organisation auch kognitiv beeinflusst werden. Zweifelsohne ist davon auszugehen, dass jeder Mensch über ein (mehr oder minder) differenziertes psychologisches Konzeptsystem verfügt, welches er im beruflichen Alltag zur Erklärung verschiedenster Phänomene nutzt (und zwar ohne die Kenntnis irgendeiner wissenschaftlichen Theorie). Im organisationalen Kontext wird dies augenscheinlich, wenn man Führungskräfte über ihre subjektiven Vorstellungen über Führung befragt.

„Ich hasse Trommler!“ Diese Äußerung einer Führungskraft bezog sich nicht auf ihre musikalischen Abneigungen, sondern real auf Erfahrungen, die sie selbst mit Vorgesetzten gemacht hat. Und weiter: „Die Leute, die immer alles schon können: Ich weiß alles, ich kann alles, ich habe schon alles begriffen, das mache ich. Ich komme gerade von einem Führungskräfte-Training und weiß jetzt, wie es geht.“ Eine andere Führungskraft äußerte: „Ich würde für mich selber einen rein kooperativen Führungsstil nicht in Anspruch nehmen, sondern mich als teilautoritär bezeichnen. Ich habe aber auch beispielsweise bei der Bundeswehr erlebt, dass einer auf dem Hügel steht und sagt, wo die Reise hin geht. Da kann man nicht demokratisch entscheiden, so nach dem Motto ‚Och, wir greifen den Feind jetzt mal im Westen an‘. Der, der die Rübe hinhalten muss, der muss auch für die Entscheidung grade stehen und darf diese dann meiner Meinung auch selbst treffen.“

Schon in diesen Äußerungen wird die Vielschichtigkeit des Führungsphänomens deutlich: Führungskräfte haben selbst Erfahrungen gemacht, welche Eingang in ihre Kognitionen finden. Diese werden u.a. genutzt um Ereignisse zu beschreiben, zu erklären oder vorherzusagen. Führung existiert also nicht per se, sondern hat eine individuell zugeschriebene, subjektive Qualität.

Calder (1977) sowie Heider (1977) haben mit als erste Forscher dafür plädiert, die alltäglichen Konstrukte und Hypothesen über Führung einer verstärkten Analyse zu unterziehen. Seit den 80er Jahren hat durch das Forschungsprogramm Subjektive Theorien (Groebe, Wahl, Schlee & Scheele, 1988) eine zunehmende Hinwendung zur subjektiven Sichtweise von Menschen stattgefunden. In Abgrenzung zu objektiven (wissenschaftli-

chen) Theorien werden Subjektive Theorien vom Alltagsmenschen (z.B. einer Führungskraft, einem Mitarbeiter, einem Studenten) aufgestellt; sie können sich auf die unterschiedlichsten Gegenstandsbereiche beziehen, so auch auf das Phänomen der Führung. Im organisationalen Kontext kommt ihnen eine große Bedeutung zu, da davon ausgegangen werden kann, dass Führungskräfte nach ihren subjektiv-theoretischen Vorstellungen handeln und diese zudem von zahlreichen organisatorischen Bedingungen beeinflusst werden (z.B. Organisationskultur, Organisationsstruktur, strukturelle Führungsinstrumente). Dies wird deutlich, wenn Führungskräfte danach gefragt werden, was sie bei ihrer Führungstätigkeit beeinflusst. So äußerte ein Interviewpartner: „Die Führungskraft ist ja nicht alleine; sie ist erst einmal umgeben von Führungskollegen, die auf gleicher Ebene sind und im Verhalten miteinander konkurrieren: Um den direkten gemeinsamen Vorgesetzten, den Kunden, die Anzahl der Projekte, usw. Es ist halt eine Frage, wie man miteinander im Unternehmen umgeht (...). Das ist teilweise so, wie wenn man in einem Minenfeld unterwegs ist – manche treten drauf und gehen dabei zugrunde, weil sie einfach zu naiv sind und blind durch die Gegend laufen.“

Auf der Unternehmensebene wird durch die Entwicklung und Einführung von Führungsgrundsätzen versucht, das Verhalten von Führungskräften untereinander und gegenüber ihren Mitarbeitern zu normieren. In Führungsgrundsätzen sind Erwartungen an das Führungsverhalten schriftlich fixiert, mit dem Ziel, die Effektivität und Humanität in der Organisation zu unterstützen. Solche Führungsgrundsätze, die bereits in den 70er Jahren Eingang in Unternehmen gefunden haben, erfahren in den letzten Jahren eine Renaissance (Pietschmann, Huppertz & Ruhtz, 1999; Quentin, 1997). Durch aktuelle wirtschaftliche Umfeldbedingungen, durch eine Verschärfung der Wettbewerbssituation aufgrund einer rasanten Weiterentwicklung des technologischen Umfeldes sowie eines ständigen Wandels der nationalen und internationalen Märkte (Globalisierung) gewinnen Begriffe wie „Werte“, „Unternehmenskultur“ und „Führungsgrundsätze“ theoretisch wie praktisch an Bedeutung. Nur sie vermögen es, Orientierung zu vermitteln und Komplexität zu reduzieren (Thielen, 2003).

In den letzten zwei Jahrzehnten wurden zahlreiche wissenschaftliche Artikel veröffentlicht, die Führungsgrundsätze in einem höchst unterschiedlichen Ausmaß würdigen. Kern der Kritik ist, dass sich die tatsächliche Führungspraxis nicht mit der Führung deckt, wie sie in Führungsgrundsätzen beschrieben wird. Es wurde versucht, Bedingungen und Einflussfaktoren zu analysieren, welche auf die Umsetzung von Führungsgrundsätzen wirken. Eine zentrale Bedeutung – und da sind sich die meisten Wissenschaftler einig – wird dem Entwicklungsprozess zugeschrieben (vgl. u.a. Knebel & Schneider, 1994; Bleicher, 1992; Hoffmann, 1989; Steinle, 1987). So plausibel der aus der Organisationsentwicklung stammende Partizipationsgedanke auch ist, es dürfte nachvollziehbar sein, dass er nicht hinreichend erklären kann, warum innerhalb eines Unternehmens einige Führungskräfte sich in starkem Maße grundsatzkonform verhalten, während andere dies überhaupt nicht tun.

Hinsichtlich der Konzepte Subjektive Führungstheorien und Führungsgrundsätze sind zahlreiche Fragen ungeklärt: Schlagen sich eigene Erfahrungen der Mitarbeiterführung auf subjektiv-theoretische Wissensbestände nieder? Unterscheiden sich Subjektive Führungstheorien von Führungskräften und Studenten hinsichtlich inhaltlicher und/oder formaler Kriterien? Lassen sich bei Führungskräften eines Unternehmens Unterschiede in subjektiv-theoretischen Vorstellungen auffinden? Und vor allem: Sind Subjektive Führungstheorien handlungswirksam, d.h. verhalten sich Führungskräfte entsprechend ihrer subjektiv-theoretischen Überzeugungen? Weiterhin gilt zu klären, welche Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Führungsgrundsätzen wirken: Entsprechen die schriftlich niedergelegten Führungsgrundsätze eines Unternehmens den subjektiv-theoretischen Überzeugungen der Führungskräfte? Inwieweit wirkt sich die Stärke der Mitarbeiterbindung (organisationales Commitment) auf die Umsetzung von Führungsgrundsätzen aus? Inwieweit ist die Umsetzung von Führungsgrundsätzen weiterhin von der subjektiven Kosten- und Nutzenbilanz (Bergler, 1986) einer Führungskraft abhängig, die sie mit dem grundsatzkonformen Verhalten in Verbindung bringt?

Gegenstand dieser Arbeit ist der Versuch, theoretisch wie empirisch begründete Antworten auf diese vielfältigen Fragen zu finden. Den theoretischen Ausgangspunkt bildet dabei zunächst das Forschungsprogramm Subjektive Theorien (Groeben, Wahl, Schlee & Scheele, 1988), das seinen Ursprung in der pädagogischen Psychologie hat und zunehmend auch in den Bereich der Wirtschaftspsychologie Eingang findet. Bislang existieren allerdings erst sehr wenige empirische Untersuchungen, die sich (mehr oder minder explizit) mit Subjektiven Führungstheorien beschäftigt haben (Müller, 1988; Biedermann, 1989; Schieffer, 1998; Schilling, 2001). Die Autoren bezeichnen ihre Arbeiten selbst (überwiegend) als explorative Studien, in denen auf ein heuristisches Untersuchungsmodell oder gerichtete Hypothesen verzichtet wird. Daher lässt sich aus den Ergebnissen der Forschung zu Subjektiven Führungstheorien beispielsweise kaum ableiten, von welchen Faktoren diese in ihrer Entwicklung beeinflusst werden, inwieweit sie sich innerhalb eines Unternehmens ähneln oder ob sie handlungswirksam sind. Durch die Einbeziehung von Erkenntnissen der kognitiven Führungs- und Organisationsforschung wird daher erst einmal auf begriffstheoretischer Ebene versucht, den Gegenstand hinreichend zu definieren und das Konzept der Subjektiven Führungstheorie sinnvoll zu erweitern. Weiterhin wird auf theoretischer Ebene versucht, Faktoren aus einer individuumszentrierten Perspektive heraus zu bestimmen, welche die Umsetzung von organisationsspezifischen Führungsgrundsätzen beeinflussen. Hierzu wird auf Erkenntnisse der Commitmentforschung und auf das Bilanzierungsmodell von Bergler zurückgegriffen, welches sich in verschiedenen psychologischen Bereichen als Theorie mit hohen Erklärungs- und Vorhersagewert für konkretes menschliches Verhalten herausgestellt hat (vgl. u.a. Bergler, 1986, 2000; Hoff, 2002; Bergler, Haase, Poppelreuter, Schneider & Wemhoff, 2000).

Im Sinne einer theoretisch fundierten Annäherung an die gestellten Fragen wird es ein erstes Ziel dieser Arbeit sein, die theoretischen Ansätze der einzelnen Konstrukte zu erläutern und Möglichkeiten einer integrativen Forschungsperspektive aufzuweisen. Um die

Konstrukte in den wissenschaftlichen Kontext einzubetten, wird im ersten Abschnitt des theoretischen Teils der Stand der Führungsforschung dargestellt, kritisch gewürdigt und die Untersuchung von Alltagswissen als ein viel versprechender Ansatz hervorgehoben (Kapitel 2.1). Daran anknüpfend wird das Konzept der Subjektiven Theorien im Allgemeinen analysiert (Kapitel 2.2) und sein besonderer Erkenntniswert im Bereich der Führung herausgearbeitet (Kapitel 2.3). Im dritten Kapitel werden dann die bisherigen Befunde zu Führungsgrundsätzen dargestellt und einer kritischen Analyse unterzogen. In diesem Kontext wird ferner auf die Notwendigkeit einer integrativen Perspektive hingewiesen, um grundsatzkonformes respektive grundsatznonkonformes Führungsverhalten hinreichend erklären zu können.

Schließlich wird im empirischen Teil versucht, auf Basis eines heuristischen Erklärungsmodells die verschiedenen Konzepte miteinander zu vereinen und somit die aufgeführten Fragestellungen zu beantworten. Aufgrund des dürftigen Forschungsstandes waren hierzu zwei umfassende Untersuchungsphasen nötig: (1) Eine ausführliche psychologische Pilotstudie, deren Ergebnisse u.a. auch zur Hypothesengenerierung dienen und (2) eine Fragebogenstudie zur Untersuchung der postulierten Zusammenhänge. Die Ergebnisse beider Untersuchungen werden in Kapitel 5.3 und Kapitel 7 vorgestellt und abschließend einer kritischen Reflexion unterzogen (Kapitel 8).



**Quelle:**

Wera Aretz: *Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen*,  
Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2007.

© 2007 Kölner Wissenschaftsverlag und Wera Aretz