

## 4 Forschungsstand zur transformationalen Führung

### 4.1 Eingrenzung des Begriffs „Führung“

Im Rahmen der Verwaltungsreform werden stets die *kritischen Faktoren* thematisiert. Unter "Kritischen Faktoren" werden Aspekte verstanden, die als defizitär oder unsicher gelten. Hierzu zählen neben bereits dargestellten strukturellen Bedingungen in den Behörden auch alle Facetten der Führung.

Unter Führung wird die

„ (...) Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen [verstanden]. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird. (...) Auf das Ergebnis von Führung hat neben der Wahl der Machtgrundlage und -mittel vor allem noch die Qualität der Interaktions- und Kommunikationsprozesse einen erheblichen Einfluß [sic]; außerdem ist die subjektive Interpretation des Führungsgeschehens durch die Geführten relevant. Das wahrgenommene Vorgesetztenverhalten steuert Motivation und Handlung der Geführten“ (Stachle, 1999, S. 328 f, nach Schmidt, 1996).

Verkürzt gesagt kann Führung demnach als Koordination und Motivation der Mitarbeiter in Bezug auf deren Arbeitsprozesse gewertet werden. Speziell *Führungsverhalten* jedoch ist das Resultat der Interdependenz aller denkbaren Facetten von Führung. Diese umfassen neben der Auswahl der Führungskräfte auch deren Qualifikation, Anforderungsprofil und Leitungsspanne sowie deren Lokalisation innerhalb der Hierarchie. Hinzu kommt die Qualität der Mitarbeiter und Unterstellten, deren Motivation sowie Arbeitszufriedenheit. Diese Auswahl an Aspekten skizziert jedoch nur einen Ausschnitt an situativen Einflussfaktoren, so dass die Komplexität des gesamten Forschungsfeldes evident wird.

### 4.2 Führung und organisationaler Wandel

Im Rahmen des gesellschaftlichen Wandlungsprozesses bzw. der Wandlungsbestrebungen werden neben den historisch gewachsenen, stark gefestigten Verwaltungsstrukturen auch die Führungskräfte als zentrales Problem für den Reformprozess diskutiert, denen die Adaption an die sich verändernden Anforderungen an die Personalführung nicht ausreichend gelingt (vgl. Wunderer, 2001).

Das zunehmende Interesse an kompetenten, effizienten, flexiblen und leistungsstarken Führungskräften resultiert aus dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und immer knapper werdenden finanziellen Ressourcen auch für staatliche Behörden. Konzepte, wie die des Lean-Managements (vgl. Groth & Kammel, 1994), kennzeichnen diese Entwicklung. Straffe Leistungsstandards und die Formulierung operationalisierbarer Erfolgskriterien für die im „schlanken Unternehmen“ verbleibenden Führungskräfte flankieren diesen Prozess. In diesem Zusammenhang gewinnen Konzepte an Bedeutung, die sich mit den veränderten Anforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter auseinandersetzen. Von zentraler Bedeutung sind hier Ansätze, welche die extrafunktionalen Qualifikationen hervorheben (vgl. Staehle, 1999; Wunderer, 2001).

„Als **funktional** werden die spezifisch technisch-fachlichen, prozeßgebundenen [sic] Qualifikationen bezeichnet. **Extrafunktionale** oder prozeßungebundene [sic] Qualifikationen beziehen sich auf normative Orientierungen, wie etwa Verantwortungsbereitschaft, Arbeitsdisziplin, Anpassungsbereitschaft, Flexibilität, Identifikation mit den jeweiligen Organisationszielen und der betrieblichen Herrschaftsordnung, die einen störungsfreien Arbeitsablauf gewährleisten“ (ebd. S. 179 f, Hervorhebungen im Original).

Führung ist jedoch stets nur im direkten Zusammenhang mit den Strukturen der jeweiligen Organisation zu bewerten. Wie bereits im Bürokratiemodell von Weber beschrieben, handelt es sich in öffentlichen Behörden um maximale Strukturierung der *Aufbauorganisation* in Form einer Linien- oder einer Stab-Linien-Organisation. Die Aufbauorganisation prägt zu einem erheblichen Maße die Ablauforganisation in einer Verwaltung. Amtshierarchie und Aktenmäßigkeit der Arbeitsprozesse sind folglich sowohl Ausdruck der Aufbau- als auch der *Ablauforganisation*.

In den folgenden Abschnitten werden ausgewählte Führungstheorien diskutiert, die einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis transformationaler Führung leisten. Es beginnt mit einer Darstellung des Ansatzes zu den Führungssubstituten von Kerr und Jermier (1978), gefolgt von Charismaansätzen (vgl. Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1998; House & Podsakoff, 1994; MacKenzie & Bommer 1996, Weber, 1976a) und einer Einführung zur transformationaler Führung (vgl. Bass, 1998; Bass, Avolio & Jung, 1995; Burns, 1978), die der pragmatischen Führung gegenübergestellt wird (Mumford & Doorn, 2002).

Auf eine Darstellung anderer Ansätze und Perspektiven wird mit dem Ziel der Begrenzung des Umfanges des Forschungsfeldes und der Fokussierung auf die wesentlichen Grundlagen verzichtet<sup>1</sup>.

### 4.3 Führungssubstitute

Verglichen mit den Ansätzen von Kerr und Jermier (1978) sind starke Formalisierung, der Strukturierungsgrad der Aufgaben mit hohem Routineanteil sowie Tätigkeiten, bei denen das Feedback durch die Aufgabe gegeben wird, Führungssubstitute. Als Führungssubstitute sind Aspekte zu verstehen, durch die Führung bzw. Führungsverhalten oder Teile des selben obsolet werden können. „It has been found, however, that certain individual, task, and organizational variables act as "substitutes for leadership," negating the hierarchical superior's ability to exert either positive or negative influence over subordinate attitudes and effectiveness” (Kerr, & Jermier, 1978, p. 375).

Kerr und Jermier (ebd.) gründen ihr Konzept der Substitute auf der Erkenntnis, dass vorangegangene verhaltenstheoretische Ansätze, die die Qualität des Führungsverhaltens in definierten Situationen für den Führungserfolg verantwortlich machen, keine Erklärung für die Erfolge vorweisen, die unabhängig vom Führungsverhalten auftreten.

As already been mentioned, data from numerous studies collectively demonstrate that in many situations these leader behaviors **are** irrelevant, and hierarchical leadership (as operationalized in these studies) per se does not seem to matter. (...) What is clearly needed to resolve this dilemma is a conceptualization adequate to explain both the occasional successes and frequent failures of the various theories and models of leadership (Kerr & Jermier 1978, pp. 376, Hervorhebung im Original).

Substitute der Führung existieren und wirken in unterschiedlichsten organisationalen Settings, ohne einen Niederschlag in verhaltenstheoretischen Theorien verzeichnen zu können. Da sich in der wissenschaftlichen Literatur zur Führung bzw. zum Führungsverhalten zwei dominante Führungsstile abgezeichnet haben (personen- oder beziehungsorientierter FS vs. aufgabenorientierter FS), basiert der Ansatz von Kerr und Jermier (ebd.) auch auf der Analyse der Wirkung von Führungssubstituten in Bezug auf diese beiden dominanten Führungsstile.

---

<sup>1</sup> Weiterführende Literatur siehe auch: vor allem Kellermann & Webster (2001), aber auch Kieser (1987), Staehle (1999), Steinmann & Schreyögg (1993), Weinert (1998), Wunderer (2001)

Die Autoren analysieren die Auswirkung dieser Mitarbeiter-, Aufgaben- und Organisationscharakteristika hinsichtlich ihres Einflusses auf die Effizienz des praktizierten Führungsstils. Die Klassifikation des Führungsstils in „aufgaben-“, bzw. „mitarbeiterbezogen“ entspricht der Tradition verhaltensorientierter Führungsansätze (vgl. Tabelle 3).

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass die unterschiedlichen Mitarbeiter-, Aufgaben- und Organisationscharakteristika die Effektivität des jeweiligen Führungsstils substituieren oder neutralisieren. Als methodisch problematisch wird von den Autoren selbstkritisch hervorgehoben, dass es sich um eine retrospektive Einschätzung durch die Befragten handelt und nicht um die Darstellung "objektiver" Aspekte (Kerr & Jermier, 1978, p. 380).

Die Reliabilität und Validität des Instrumentes werden in einem Pre-Test ( $N=153$ ) und zwei Feldstudien ( $N_1= 54$  University police officers of rank less than sergeant,  $N_2= 113$  City police officers of rank less than sergeant) überprüft. Die Reliabilität der Subskalen nach Kuder-Richardson Formel 8 variiert im vertretbaren Rahmen zwischen  $KR 8= .53$  und  $.85$  und kann für ein Feldexperiment als hinreichend reliabel angesehen werden.

Die Prädiktor-Validität wurde mittels Regressionsanalyse abgebildet. Hierbei wurden die Ergebnisse mit parallel erhobenen Daten mittels der Organizational Commitment Scale von Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974) und der Role Ambiguity Scale von Rizzo, House und Lirtzmann (1970) regressionsanalytisch überprüft. Die Variation der Ergebnisse zwischen  $R= .63$  bis  $.77$  ist auf dem Fehlerniveau von  $p < .01$  hochsystematisch.

Unter dieser Voraussetzung stellt sich die Frage, ob in „klassischen“ Behörden (mit hohem Entsprechungsgrad des Modells von Weber) Führung im Sinne des Koordinationsbedarfs überhaupt notwendig war und ist. In traditionell organisierten Behörden ist die Aufbau- und Ablauforganisation in festen Strukturen einer Linien- oder Stab-Linien-Organisation<sup>2</sup> geregelt. Innerhalb dieser Strukturen ergeben sich folgende problematische Spezifika für die Führungssituation (Staehe, 1999, S. 715 ff):

---

<sup>2</sup> Eine Übersicht über weitere hierarchische Koordinationsmechanismen, vgl. Staehe, 1999, S. 713 ff

Tab. 4.1: Neutralisierer von Führung (Kerr &amp; Jermier, p. 378)

Characteristics	Will tend to neutralize	
	Relationship-Oriented. Supportive, People Centered Leadership: Consideration, Support, and Interaction Facilitation	Task-Oriented, Instrumental, Job-Centered Leadership: Goal Emphasis, and Work Facilitation
<i>of the subordinates</i>		
1. ability, experience, training, knowledge		✗
2. need for independence	✗	✗
3. "professional" orientation	✗	✗
4. indifferent toward organizational rewards	✗	✗
<i>of the task</i>		
5. unambiguous and routine		✗
6. methodologically invariant		✗
7. provides its own feedback concerning accomplishment		✗
8. intrinsically satisfying	✗	
<i>of the organization</i>		
9. formalization (explicit plans, goals, and areas of responsibility)		✗
10. inflexibility (rigid, unbending rules and procedures)		✗
11. highly-specified and active advisory and staff functions		✗
12. closely-knit, cohesive work groups	✗	✗
13. organizational rewards not within the leader's control	✗	✗
14. spatial distance between superior and subordinates	✗	✗

- Kapazitätsaspekt: Überlastung der Leitungsspitze, unterdimensioniertes Kommunikationssystem, lange Kommunikationswege, unnötige Belastung von Zwischeninstanzen, Gefahr der Entwicklung einer überdimensionierten "wasserkopffartigen" Stabs-

struktur, Gefahr der Vernachlässigung der Leitungsorganisation (Stab als Vorwand für mangelhafte Delegation).

- Koordinationsaspekt: Keine direkte Koordination zwischen hierarchisch gleichrangigen Instanzen und Stellen, Gefahr der Überorganisation („Verbürokratisierung“), Fülle von Konfliktmöglichkeiten zwischen Linie und Stab.
- Entscheidungsqualität: Unvereinbarkeit mit dem Grundsatz der Spezialisierung oder Gefahr, dass Stabsarbeit von Linieninstanz nicht ausgewertet wird, Gefahr der Vernachlässigung einer systematischen Entscheidungsvorbereitung, Gefahr der Informationsfilterung durch Zwischeninstanzen, starre, langsame Willensbildung, Stab als "Graue Eminenz": Gefahr, dass Stabsmitarbeiter den Linienvorgesetzten dank seiner fachlichen Überlegenheit manipulieren kann (Entscheidung ohne Verantwortung).
- Personenbezogene Aspekte: Betonung der vertikalen Beziehungen unvereinbar mit den heutigen Anforderungen an die Personen: Überbetonung der positionsspezifischen Autorität, Betonung der vertikalen Beziehungen unvereinbar mit den heutigen menschlichen Anforderungen, psychologischer Nachteil der Stabsstelle, dass ihre Entscheidungskompetenz und ihr Status nicht der meist hohen Fachkompetenz des Inhabers entsprechen.

Diese kurze Übersicht verdeutlicht bereits die besondere Problematik der Führungssituation in öffentlichen Verwaltungen. Auf der Arbeiterebene setzt sich dieses Dilemma fort. Neben dem Konflikt zwischen persönlichen Ansprüchen an die Führungskräfte und der wahrgenommenen Führungsrealität haben sich in den letzten Jahren zunehmend Unsicherheitsfaktoren für die Mitarbeiter eingestellt. Arbeitsplatzunsicherheit aufgrund der maroden Staatsfinanzen und dem daraus resultierenden Rationalisierungsdruck, gekoppelt mit stetig wachsendem Innovationsdruck und Erwartungen an die Lern- und Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter, führen zu einer wachsenden Belastung. Studien zur Wirkung von Führungssubstituten auf z.B. die Arbeitszufriedenheit, Commitment und Vertrauen (vgl. Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996) zeigen auf, dass ein erhebliches Forschungsinteresse besteht, Bedingungen zu ermitteln, die diese Belastungsempfindungen reduzieren können.

Zahllose Publikationen, in denen die extrafunktionalen Qualifikationen und die Fähigkeit zum unternehmerischen Handeln bei Personen mit und ohne Führungsfunktion als Erfolgsprädiktor für das Unternehmen und den Karriereweg der Individuen thematisiert

werden (vgl. Staehle, 1999; Schuler, 1995; Weinert, 1998), verstärken die Tendenz, diese Entwicklung in der Gesellschaft als hohe persönliche Bedrohung zu empfinden.

Unter diesen Umständen erscheint es offensichtlich, dass traditionelle Konzepte zur **Führung** von Mitarbeitern diese hohe Komplexität nicht zu fassen vermögen. Hier ist ein Umdenken erforderlich, in dem sich konzeptionelle Beiträge zur Führung öffnen für eine holistische Herangehensweise. Ursachen- und Wirkungszuschreibungen von Führungsverhalten können sich unter den gegebenen Bedingungen konzeptionell nicht mehr ausschließlich auf die Organisation oder ausgewählte Emergenzebenen beziehen.

Die Trennung von beruflicher und privater Lebenswelt und eine erhoffte Begrenzung von Wirkung auf nur den einen oder anderen Bereich erscheint weder zeitgemäß, plausibel noch sinnvoll. Sowohl bei Führungskräften, als auch bei geführten Personen erscheinen individuelle Persönlichkeitseigenschaften einen viel deutlicheren Einfluss auf das Gesamtergebnis und den Gesamtprozess zielgerichteten Handelns in und von Organisationen zu haben, als bislang angenommen wurde (vgl. Berson, Shamir, Avolio & Popper, 2001; Geyer & Steyrer, 1998).

In der Führungsforschung hat sich seit 1990 die Erkenntnis verstärkt, dass neben situativen Aspekten und der Aufgaben- vs. Mitarbeiterorientierung weitere Einflussgrößen Berücksichtigung finden müssen. Hierzu zählen die Fähigkeit zur Einschätzung des Organisationsumfeldes und des aktuellen Entwicklungsstandes der Führungskraft, die glaubwürdige Formulierung und Vermittlung einer Vision durch die Vorgesetzten sowie die hieraus resultierende Veränderung von Einstellungen, der Motivation und des Selbstvertrauens bei den Geführten (vgl. Conger & Kanungo, 1998). Führungskräfte mit diesen Eigenschaften werden als „Changeagents“ bezeichnet, die aufgrund herausragender Eigenschaften die Gesellschaften und Organisationen neu zu strukturieren und Mitarbeiter zu aktivieren vermögen (vgl. Conger & Kanungo).

#### **4.4 Eigenschaften der Führungspersönlichkeit**

Weber thematisiert bereits Anfang des 20. Jahrhunderts die Eigenschaften der Führungskraft (1976a, 1976b). Er unterscheidet in seinem Ansatz diesbezüglich drei Herrschaftsformen.

1. Legale Herrschaft: rationaler Charakter der Herrschaft, auf dem Glauben an die Legalität der gesetzten Ordnung.

2. Traditionale Herrschaft: traditionaler Charakter der Herrschaft, auf dem Alltagsglauben an die Heiligkeit von je her geltenden Traditionen und den zur Herrschaft Berufenen basierend.
3. Charismatische Herrschaft: charismatischer Charakter der Herrschaft, auf der außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit, Heldenhaftigkeit oder Vorbildhaftigkeit einer Person oder der durch sie geschaffenen Ordnung basierend.<sup>3</sup> (s. Weber, M. 1976a, S. 124)

Der „Charisma-Ansatz“ thematisiert die Persönlichkeitseigenschaft der Führungskraft in Form einer durchsetzungskräftigen und durch sich selbst überzeugenden Ausstrahlung. Weber beschreibt diese Persönlichkeit ausdrucksstark: „Material aber gilt für alle genuin charismatische Herrschaft der Satz: `es steht geschrieben — aber ich sage euch` (...)“ (Weber, 1976a, S. 141, Hervorhebung im Original).

Charisma kann jedoch wie jede Führungsrolle auch in Verhaltenskategorien beschrieben werden. Bass (1985) bezieht sich in dem Ansatz zur transformationalen Führung auf ähnliche Grundlagen wie Weber, nur wird hier weniger eine „Gabe“ als eher eine konkrete Führungsverhaltensweise beschrieben. Zudem herrscht die Grundannahme vor, dass dieses Verhalten trainierbar und in speziellen Managementtrainings erlernbar ist.

#### **4.5 Charisma und Führung**

Charisma stellt bei Conger und Kanungo (1998) ein Beziehungsphänomen dar, das auf der Attribution der Geführten basiert (vgl. Steyrer, 1999). Hierbei handelt es sich um einen Prozess, den Conger und Kanungo in drei Phasen einteilen<sup>4</sup>.

##### *Phase 1) Charisma und die Sensibilität gegenüber dem Organisationsumfeld*

Das Organisationsumfeld bezieht sich sowohl auf das soziale als auch auf das physische Umfeld. Hierbei steht die genaue Analyse der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Beschränkungen sowie die Erkenntnis der daraus resultierenden Konsequenzen für die Organisation im Vordergrund. Genau an diesem Punkt geraten die Erfahrungen, das Wissen und das Expertentum oft an Grenzen, so dass hier die kritischen Faktoren zu suchen sind. Zudem müssen die Führungskräfte sowohl die Fähigkeiten als auch die emotionalen Bedürfnisse der Geführten kennen und berücksichtigen. Das Hauptunterscheidungsmerkmal charismatischer und nichtcharismatischer Führer liegt in der Fähigkeit, aufgrund der

---

<sup>3</sup> Charisma: göttliche „Gnadengabe“, der altchristlichen Terminologie entnommen.

<sup>4</sup> Zur Abgrenzung von charismatischer und ideologischer Führung vgl. Strange und Mumford (2002)

hohen Sensibilität Fehlentwicklungen und nicht genutzte Chancen zu erkennen. (ebd., S. 83). Hierdurch avancieren sie zu den wichtigsten organisationalen Reformern und Entrepreneurs.

### *Phase 2) Charisma und Zukunftsvisionen*

Als Resultat der Analyse der Umweltbedingungen werden Visionen formuliert. Diese Visionen unterscheiden sich von denen nichtcharismatischer Führer durch ein hohes Maß an Idealisierung. Hierdurch unterscheidet sich das Ziel bedeutsam vom Status quo und den herkömmlichen Zielen nichtcharismatischer Führer. Die Geführten erlangen durch diese Diskrepanz die Überzeugung, dass die charismatische Führungskraft etwas Außergewöhnliches anstrebt (Conger & Kanungo, 1988, p. 85). Die Autoren grenzen charismatische Führer ab, in dem sie ihnen folgende Fähigkeit zusprechen:

„We argue that leaders are charismatic when their vision represents an embodiment of a perspective shared by followers in an idealized form” (ebd. S. 85).

Visionen müssen nicht nur formuliert sondern auch artikuliert werden. Hierbei müssen diese und die erforderlichen Umsetzungsschritte in der Form vermittelt werden, dass die Geführten überzeugt werden. Dieser Prozess erfolgt über zwei Schritte. Zuerst werden den Geführten die Kontextbedingungen (Status quo) und anschließend die motivationale Grundlage des Führers (Überzeugungen, Zuversicht etc.) dargelegt. Conger und Kanungo (ebd.) heben die Bedeutung begleitender Aspekte hervor, die sich auf überzeugende Körpersprache, rhetorische Fähigkeiten, aber auch auf die Bekleidung, unkonventionelles Verhalten und Heroisierungen beziehen, um nur eine Auswahl der aufgeführten Punkte zu nennen.

### *Phase 3) Das Erreichen der Visionen*

Der Abschluss des Prozesses liegt in der Förderung der Handlungsüberzeugung der Geführten und der Demonstration von Verhaltensweisen und Taktiken, um die organisationalen Ziele zu erreichen. Conger und Kanungo heben hervor, dass charismatische Führung eine derart hohe Identifikation mit dem Ziel/der Vision hervorbringen soll, dass selbst hohes persönliches Risiko (Einsatz persönlicher Finanzen, Kündigungsgefahr, Statusverlust etc.) von den Geführten billigend in Kauf genommen werden (ebd. p. 87 f.).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Es steht außer Frage, dass hier erheblicher Diskussionsbedarf besteht, ob das organisationale Ziel es rechtfertigt, die Bereitschaft zu hohen persönlichen Risiken zu fordern bzw. die Mitarbeiter dahingehend zu

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich charismatische von nichtcharismatischer Führung in Ausmaß und Intensität der Merkmale des Führers in den drei Phasen unterscheidet. Die Bedeutung von Charisma für den Erfolg von Führungskräften wird in der Führungsforschung umfangreich diskutiert (vgl. Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1998; House & Podsakoff, 1994; House & Shamir, 1993; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996 und Weber, 1976a).

Betrachtet Weber (ebd.) die charismatische Führungspersönlichkeit kraft ihrer Veranlagung als in Bürokratien erfolgreich, da die Strukturen und untergebenen Mitarbeiter diese Persönlichkeit erfordern, so wählt Burns (1978) eine historische Perspektive. Über eine Analyse historisch „erfolgreicher“ Persönlichkeiten in der politischen Welt, analysiert er aus einer soziologisch-politischen Sichtweise heraus das charismatisch-transformationale „gemeinsame Ganze“ und leitet daraus erfolgversprechende Führungseigenschaften ab.

Conger und Kanungo (1998), House und Podsakoff (1994) sowie Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996) hingegen versuchen eine sozialwissenschaftlich-psychologische Herangehensweise, bei der Charisma als Persönlichkeitseigenschaft bzw. Verhalten in bezug auf Führung und deren intraindividuelle Wirkung analysiert und empirisch überprüft wird.

Es stellt sich jedoch nicht nur die Frage, ob eine Führungskraft die oben beschriebenen Kompetenzen bzw. Persönlichkeitsmerkmale aufweist, sondern auch, wie stark die Person diese Aspekte repräsentiert und wie sich dies auf die unterstellten Mitarbeiter auswirkt.

#### *Charisma als Attribution*

Weinert (1998, S. 472) versteht Charisma als eine Form zwischenmenschlicher Anziehung und Bewunderung, durch die die Unterstützung und Akzeptanz der Führungsperson begünstigt wird. Es wird davon ausgegangen, dass es sich häufig um *Attributionen* von Fähigkeiten handelt. Wird Charisma auf den Bereich der Führung im Sinne des Charismas als Führungsstil reduziert, so weist auch Staehle (1998, S. 368) darauf hin, dass Führung nicht ein ex ante definiertes Eigentum einer Person ist, sondern Objekt und Inhalt der Führung werden von Dritten attribuiert. Dies entspricht der eigenschaftsorientierten Attributionstheorie der Führung von Calder (1977), die bereits Führung als Wahrnehmungsprozess der Geführten beschreibt (ebd., p. 202).

---

beeinflussen, ihre Bereitschaft gegenüber den persönlichen Risiken zu erhöhen. Vgl. hierzu Volpert (1998).  
(Anm. der Autorin)

Dieser Attributionsprozess ist Folge einer impliziten Führungstheorie der Geführten, die wiederum das Ergebnis umfangreicher Sozialisationsprozesse darstellt. French und Raven (1959) konzeptualisieren in der Typologie der Machtgrundlagen diese Sozialisationsinflüsse als Determinante für die Einflussmöglichkeit der machthabenden Person. Bei der „Vorbild-Macht“ (einer der fünf Machtgrundlagen) greifen Charismakonzepte, da die emotionale Komponente der Bindung betont wird. Luthans (1998) führte dieses Modell einer empirischen Überprüfung zu und zeigte folgende Zusammenhänge zwischen den Charakteristika der Machtunterworfenen und der Machtgrundlage (in diesem Fall: Vorbild-Macht) des Machthabenden:

Zunehmende Abhängigkeit, Unsicherheit und Ängstlichkeit sowie abnehmende Intelligenz, Ambiguitätstoleranz und Eigenwilligkeit des sich der Macht eines Dritten Unterwerfenden, begünstigen den Erfolg der Bemühungen, Einfluss zunehmen (ebd., S. 458). Dem entspricht das Ergebnis der Studie von Vries, Roe und Taillieu (1999), die tendenziell nachweisen, dass „need for leadership“ die Erfolge charismatischer Führung unterstützen.

In den Milgram-Experimenten ist deutlich geworden, dass neben den Sozialisationsbedingungen und der Art der Machtgrundlage noch weitere Einflussmöglichkeiten bestehen. Hierzu zählen die situativen Aspekte, wie z.B. die Art der Aufgabe, Anwesenheit Dritter oder Anwesenheit von Autoritätspersonen. Der Vollständigkeit halber soll hier darauf hingewiesen werden, dass Machtkonzepte hier nicht umfassend dargestellt werden können, da sie eine Vielzahl von Facetten beinhalten. Strukturelle und politische Machtgrundlagen sollen hier zwar genannt nicht jedoch vertieft werden.

Die Analyse von Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996) bezieht sich auf die Analyse von Moderatoreffekten durch Führungssubstitute auf die Wirkung charismatisch-transformationaler Führung bzw. charismatisch-transformationalen Führungsverhaltens. Hierbei werden unterschiedliche Moderatoren differenziert, bei denen sich u.a. Organisationsstrukturen, Aufgabenformalisierung und weitere verwaltungstypische Aspekte als Moderatoren hinsichtlich der Wirkung charismatisch-transformationaler Führung auf z.B. die Arbeitszufriedenheit ausweisen.

#### **4.6 Transformationale Führung**

Transformationale Führung kann charismatischer Führung nicht gleichgesetzt werden, wengleich begriffliche Überschneidungen dies manchmal nahelegen scheinen (Bycio, Hackett & Alen, 1995). Zudem beschreiben beide Konzepte mit ähnlicher Terminologie den Prozess und die Art der Einflussnahme auf das Individuum. Aus diesem Grund ist eine

Abgrenzung erforderlich, um Überschneidungen der Konzepte klar und transparent zu machen<sup>6</sup>.

Der Ansatz der transformationalen Führung entstammt der Politikwissenschaft und wurde erstmalig von Burns (1978) systematisiert. „Transforming Leadership“ (ebd. p. 139) wird von „Transactional Leadership“ (ebd. p. 255) abgegrenzt, wobei es sich hierbei noch eindeutig um politische Führung und nicht um Führung in Organisationen handelt. Die Überführung dieses Konzeptes auf organisationsrelevante Fragestellungen erfolgte schließlich u.a. durch die Arbeiten von Tichy und Devanna (1995), Bass und Avolio (1990) sowie von Bass (1998).

Charisma, als führungsrelevante Eigenschaft hingegen, wurde erstmalig von Weber (1913, 1976a) konzeptionell gefasst und stellt somit das deutlich ältere Konzept dar.

#### **4.6.1 Komponenten transformationaler Führung**

Bass und Avolio (1990) differenzieren die transformationale Führung in vier Dimensionen, mit denen die unterschiedlichen Facetten dieses Führungsstils abgebildet werden sollen. Die Unterscheidung erfolgt in „Idealized Influence“, „Inspirational Motivation“, „Intellectual Stimulation“ und „Individual Consideration“ (ebd. p. 3). 1998 wird von Bass die Unterscheidung der vier Dimensionen weiterhin aufrecht erhalten, nur die Bezeichnung der ersten Kategorie „Idealized Influence“ wird erweitert um die Bezeichnung „Charismatic Leadership (or Idealized Influence, CL or II)“ (Bass, 1998, p. 5). Die besondere Leistung der transformationalen Führung gegenüber transaktionalem Verhalten verdeutlicht Bass (1998):

Leadership must also address the follower's sense of self-worth in order to engage the follower in true commitment and involvement in the effort at hand. This is what transformational leadership adds to the transactional exchange (...) Transformational leaders motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible. They set more challenging expectations and typically achieve higher performances (Bass, 1998, p. 4).

Diese idealisierte Form des Führungsverhaltens beinhaltet natürlich ein breites Feld für Kritik, vor allem in Bezug auf die Möglichkeit des Missbrauchs. Schon Burns (1978) führte als prominente Beispiele Diktatoren wie z.B. Hitler und Mao auf, um zu verdeut-

---

<sup>6</sup> Zum empirischen Literaturüberblick wird empfohlen: Lowe, Kroeck & Sivasubramian (1996)

lichen, welcher Einfluss auf Massen möglich ist, wenn charismatische Führer überzeugende Visionen postulieren.

Auch von der Oelsnitz (1999) stellt die ethischen Grenzen transformationaler Führung zur Diskussion. Hierbei beanstandet er vor allem die Überhöhung der Bedeutung des Charismas, in dem er auch negative Wirkungen auf weniger charismatische untergebene Führungskräfte und somit mögliche Effizienzminderung skandiert. Zudem entspringen die intendierten Einflussversuche eher einer „omnipotenzsüchtigen Managerphantasie als der Realität (...)“ (von der Oelsnitz, 1999, S. 153).

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass durch die Instrumentalisierung der Normen und Werte für kommerzielle Ziele die Gefühle der Mitarbeiter zum Spielball individueller Interessen werden. Es wird von der Manipulation sowie möglichen Ausgrenzung der untergebenen Beschäftigten von Entscheidungsprozessen und Gefährdung der eigenen Willensbildung gesprochen (ebd, S. 153 f). Relativiert wird die Kritik durch die sich anschließende Diskussion, in der die besondere Situation des Ansatzes hervorgehoben wird. So steht die theoretische Fundierung noch in den Anfängen; die Wirkung und Umsetzung in der Praxis ist zurzeit noch unzureichend erforscht. Deshalb stellt die Kritik eher eine Warnung dar, als das sie sich auf konkrete Erfahrungen bezieht und erfährt in dieser Hinsicht ihre Bedeutung<sup>7</sup>.

Aber auch Bass (1998) beschreibt eine Gefahr, die charismatische Führungskräfte mit sich bringen. Er unterscheidet „socialized“ versus „personalized charismatic leadership“. Im ersten Fall vertritt die Führungskraft kollektive, im zweiten Fall persönliche Interessen. Werden nur persönliche Interessen wie Macht, Autorität, Dominanz, Impulsivität, Narzissmus etc. befriedigt, spricht Bass (ebd. S. 14 f) von pseudotransformationaler Führung. Der Egoismus dieser einflussreichen Personen stellt somit eine Gefahr für die unterstellten Mitarbeiter als auch für die Organisation dar. Dieser Typus personalisierten Charismas muss demnach identifiziert und von dem Typus sozialisierten Charismas abgegrenzt werden.

Bei der Entwicklung des Messinstruments zur Führung haben Bass und Avolio (1990) aufgrund faktorenanalytischer Ergebnisse den Aspekt Charisma in zwei Subkategorien unterteilt. So wird im Instrument zwischen attributiertem (Idealised Influence attributed) und beobachtetem Charisma (Idealised Influence behaviour) unterschieden. Somit enthält das

---

<sup>7</sup> Weitere Kritik auch bei Strange und Mumford (2002)

Konzept zur transformationalen Führung fünf Komponenten, von denen zwei den Bereich Charisma umfassen. Insgesamt ist jedoch das Modell umstritten, da die hohen Interkorrelationen zwischen den Skalen für starke Interaktionen und somit nicht hinreichend abgegrenzte psychometrische Konstrukte sprechen (vgl. u.a. Tejeda, Scandura & Pillai, 2001, Podsakoff, McKenzie & Bommer, 1996, Vries, Roe & Taillieu, 2002)

#### **4.6.2 Charisma und transformationale Führung**

Seit Ende der 80er Jahre ist ein deutlicher Zuwachs an Forschungsarbeiten über den Charisma-Ansatz in Führungsstudien zu verzeichnen. Hierbei zeigt sich, dass Führer, die sich im Sinne der Theorie charismatisch verhalten auch die Effekte produzieren, die in den jeweiligen Ansätzen als erwünschte Resultate angeführt werden (vgl. Klein & House, 1995).

“In addition, many of these studies have shown that leaders who are perceived as charismatic receive higher performance ratings, are seen as more effective leaders than others holding leadership positions, and have more highly motivated and more satisfied followers than others in similar positions” (Conger & Kanungo, 1998, p. 4).

Durch die ökonomischen Veränderungen und den daraus resultierenden Druck auf die Organisationen sind gravierende Folgen auf der individualpsychologischen Ebene erfolgt. Verschlankung der Hierarchien erhöhen den Leistungsdruck und die Arbeitsplatzunsicherheit für die verbleibenden Mitarbeiter; Commitment und Loyalität werden zu kritischen Faktoren obwohl gerade in diesen Phasen des organisationalen Wandels Commitment und Loyalität stark an Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens gewinnen (vgl. Felfe & Goihl, 2002b).

Tab. 4.2: Management und Leadership (Conger &amp; Kanungo 1998, p. 9)

<i>Managership</i>	<i>Leadership</i>
Engages in day-to-day activities: Maintains and allocates resources.	Formulates long-term objectives for reforming the system: Plans strategy and tactics.
Exhibits supervisory behavior: Acts to make others maintain standard job behavior.	Exhibits leading behavior: Acts to bring about change in others congruent with long-term objectives.
Administers subsystems within organizations.	Innovates for the entire organization.
Asks how and when to engage in standard practice.	Asks when and why to change standard practice.
Acts within established culture of the organization.	Creates vision and meaning for the organization and strives to transform culture.
Uses transactional influence: Induces compliance in manifest behavior using rewards, sanctions, and formal authority.	Uses transformational influence: Induces change in values, attitudes, and behavior using personal examples and expertise.
Relies on control strategies to get things done by subordinates.	Uses empowering strategies to make followers internalize values.
Supports the status quo and stabilizes the organization.	Challenges the status quo and creates change.

In diesem Rahmen (Verschlankung der Unternehmen) gilt es zwei Begriffe von einander abzugrenzen: Führung (leadership) und Management (managementship). Erstmalig sind die Begriffe von Zaleznik und Kets de Vries (1975) systematisch unterschieden worden. Conger und Kanungo (1998, p. 9) haben diese Führung und das Management anhand von acht Dimensionen gegenüber gestellt (vgl. Tabelle 4). Von den Autoren wird jedoch betont, dass es sich hierbei um eine funktionale Unterscheidung handelt, demnach beide Funktionen in ein und derselben Person vereint sein können.

Die Unterscheidung zwischen Führung und Management wurde sehr stark durch die Arbeit von Burns (1978) beeinflusst. In seinem Werk „Leadership“ kommt er zu dem Schluss, dass Führung selbst ebenfalls in zwei Aspekte einzuteilen ist. „Transformationale“ und „transaktionale“ Führung stellen hier Führungsrollen dar, die von den Führungskräften mehr oder weniger stark repräsentiert werden.

### 4.6.3 Das Konzept des Full Range of Leadership

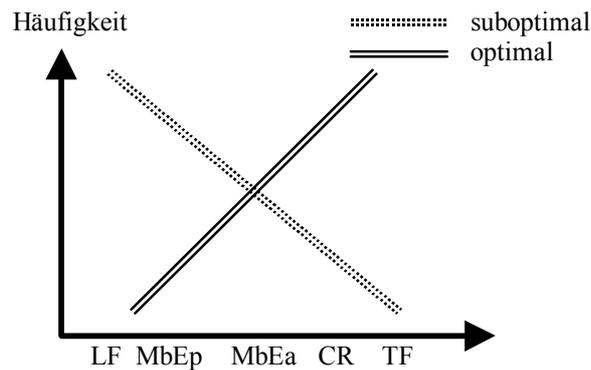
Bass (1998) proklamiert, ein Konzept zur Messung von Führung entwickelt zu haben, welches das gesamte Spektrum von Führung abzubilden vermag (ebd., pp. 7). „Fundamental to the Full Range of Leadership model is that every leader displays each style to some amount” (ebd., p. 7). Hierbei werden neun verschiedenen Führungsstile unterschieden. Neben den oben beschriebenen fünf transformationalen Stilen beinhaltet das Modell noch drei transaktionale und einen Laissez-Faire-Stil.

Bei den drei transaktionalen Führungsstilen wird zwischen der bedingten Belohnung (Contingent Reward, auch CR), aktivem Krisenmanagement (Management by Exception active, auch MbEa) und passivem Krisenmanagement (Management by Exception passive, auch MbEp) unterschieden.

CR basiert auf austauschtheoretischer Grundlage, Personen bringen dann Leistungen, wenn ihnen Gegenleistungen angeboten werden. Management by Exception bezieht sich auf Führungssituationen, die sich außerhalb der Norm befinden (Ausnahmestände). Hierbei kann die Führungskraft aktives Krisenmanagement zeigen (MbEa) oder sie kann passiv abwartend bleiben um erst dann zu reagieren, wenn es unumgänglich wird (MbEp).

Der neunte und letzte Führungsstil (Laissez-Faire, auch LF) wird auch Non-Leadership genannt. Bei diesem Stil handelt es sich um eine Vermeidung von Führungsverhalten, auch in kritischen Situationen. Somit kennzeichnen diese Verhaltensweisen eher das Fehlen von Führungsverhalten und -verantwortung.

Bass (1998) unterscheidet im Rahmen des Full Range of Leadership Modells zwischen einem optimalen und einem suboptimalen Führungsprofil, welches durch unterschiedliche Häufigkeiten des Verhaltens gekennzeichnet ist (vgl. Abbildung 12).



LF= Laissez-Faire, MbEp= Management by Exceptions passive, MbE-a= Management by Exceptions active, CR= Contingent Reward, TF= transformationale Führung

Abb. 4.1: Optimales und suboptimales Führungsprofil

Es wird deutlich, dass Bass (1998) davon ausgeht, dass nicht transformationale Führung alleine der optimale Führungsstil ist, sondern die Kombination mit transaktionalen Verhaltensweisen zu favorisieren sei. Dies stützt er auf die Augmentationshypothese (Bass, 1985; Densten, 2002), die besagt, dass transformationale Führung zusätzlich zur transformationalen Führung positive Effekte in Bezug zu Erfolgskriterien (*zusätzliche Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit mit der Führung und effiziente Arbeitsgruppe*) aufweist (siehe auch Kroeger, 2001; Tartler, 2001; Kroeger & Tartler, 2002).

#### 4.6.4 Abgrenzung von transformationaler und pragmatischer Führung

Mumford und Doorn (2001) heben die Bedeutung pragmatischer Führungskräfte hervor. Sie zeichnen sich durch besondere Verhaltensweisen aus. Hierzu zählen 1) die umsichtige Beobachtung der Personen und sozialen Systeme, um den Bedarf zu erkennen, 2) die objektive Analyse der Situationen um zentrale Restriktionen und Interventionsmöglichkeiten zu erfassen und 3) das Entwickeln und Implementieren von Strategien zur Effizienzmaximierung.

Im Gegensatz zu transformationalen Führungskräften müssen die pragmatischen Vorgesetzten mit den funktionalen Notwendigkeiten argumentieren und nicht über Visionen einer positiven Zukunft wirken (Mumford & Doorn, 2001, p 282). Voraussetzung erfolgreicher pragmatischer Führung ist die Übereinstimmung zwischen Vorgesetzten und Unterstellten hinsichtlich des Bedarfs an bestimmten Handlungen. Sind bestimmte Voraussetzungen (klare Delegationsmöglichkeiten, übersichtliche Ursachen-Wirkungsmechanismen) nicht gegeben, kann pragmatische Führung evtl. weniger effizient sein als transformationale.

Die Arbeit von Mumford und Doorn (2001) lebt hauptsächlich durch das Beispiel von Franklins Wirken in der Zeit von 1726-1757<sup>8</sup>. Somit handelt es sich um eine retrospektive Fallstudie, bei der bislang keine empirische Fundierung besteht. Dennoch wird mit diesem Ansatz ein Impuls gegeben, durch den evtl. spezifische Grenzen der transformationalen Führung aufgezeigt werden können.

#### 4.6.5 Führung und Kulturwandel

Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, erscheint eine Integration von organisationalem Lernen, Führung und Organisationskultur notwendig, um das weitere Vorgehen der Arbeit nachvollziehen zu können.

In Bezug auf die Ausführungen zur organisationspsychologischen Einbettung der Arbeit (s.o.) wird deutlich, dass die Verwaltungsorganisationen und deren Strukturen auf einer langen Tradition und Entwicklungsgeschichte beruhen. Nach Schein (1985) ist mit diesen Organisationsstrukturen der sichtbare Aspekt der Organisationskultur erfasst worden. Diese jedoch stehe in direkter Wechselwirkung mit den Wertvorstellungen der Beschäftigten innerhalb dieser Strukturen. Diese Ebene der Kultur ist nicht mehr objektiv sicht- und überprüfbar, sondern nur anhand *intersubjektiver* Vergleiche zu erheben. Diese Wertvorstellungen wiederum werden durch die grundlegenden Annahmen der Individuen beeinflusst, die sich der quantitativen Analyse entziehen.

Werden nun Verwaltungen Wirtschaftsunternehmen gegenübergestellt, so zeigt sich, dass sie häufiger den starken Kulturen (Staehle, 1999) zugeordnet werden können, die z.B. durch eine langfristige Sozialisation der Mitarbeiter in der Organisation, klare Werte- und Rollensysteme etc. gekennzeichnet sind. Wird die Verwaltung unter den Gesichtspunkten der Kultur-Kategorien von Hofstede (1980) betrachtet, so kann festgehalten, dass eine hohe Power distance (Akzeptanz unterschiedlicher Hierarchien), starker Individualismus (von anderen Personen unabhängige Aufgabenverteilungen), hohe Maskulinität (Wertorientierung an männlichen Verhaltensweisen), und eine hohe uncertainty avoidance (hohes Sicherheitsbestreben) bestehen.

In den Ausführungen zur organisationspsychologischen Einbettung der Arbeit (s.o.) sind die Strukturen von Verwaltungsorganisationen beleuchtet worden. Somit sind hier objektiv

---

<sup>8</sup> Benjamin Franklin: Gründervater der USA. Insbesondere leitende Rolle bei der Formulierung der Unabhängigkeitserklärung von 1776 und der ab 1787 entworfenen und 1789 beschlossenen Verfassung.

sicht- und messbare Bedingungen abgebildet worden, die nach Schein (1985) zur Ebene der Artefakte und Schöpfungen zählen. Auf der nächsthöheren Abstraktionsebene befinden sich die Werte und Normen der Mitarbeiter, die nur intersubjektiv überprüfbar sind und sich bereits der quantitativen Analyse entziehen. Auf dem höchsten Abstraktionsniveau sind abschließend die Grundannahmen lokalisiert, die sich zum Teil außerhalb der zugänglichen Bewusstseinsbereiche befinden.

Auf Grundlage dieser Kulturperspektiven wird ersichtlich, dass ein Kulturwandel in Verwaltungsorganisationen zwar auf allen Ebenen erfolgen muss, der größte Teil der Veränderungen sich der empirischen Überprüfung mittels Fragebögen jedoch entzieht.

Da nun der Kulturwandel nicht im Zentrum der Forschungsbemühungen liegt, wird dieser Aspekt auf einen Indikator reduziert. Die psychometrische „Eigenschaft“ der Innovations- und Reformbereitschaft wird in der vorliegenden Arbeit als untypisches Attribut (im Sinne einer motivationalen Größe) von Verwaltungsangestellten in traditionell hierarchischen Organisationen angesehen und somit als Indikator für traditionell bürokratische (gering innovationsbereit) oder modern dynamische Verwaltungseinheiten (stark innovationsbereit) erachtet (vgl. Thom & Ritz, 2000).

Wird nun Führung mit Kulturwandel verknüpft, so weisen Bass und Avolio (1990) darauf hin, dass Führung maßgeblich die Kultur mitgestaltet, da Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch das eigene Handeln dazu bewegen können, Normen und Wertsysteme zu entwickeln, zu verändern oder zu festigen.

There is a constant interplay between culture and leadership. Leaders create mechanisms for cultural development and the reinforcement of norms and behaviors expressed within the boundaries of the culture. Cultural norms arise and change because of what leaders focus their attention on, how they react to crises, the behaviors they role model, and whom they attract to their organizations (Bass & Avolio, 1990).

Somit wird deutlich, dass organisationaler Wandel ohne Kulturwandel nicht denkbar erscheint. Die Rolle der Führungskräfte hierbei soll in dieser Arbeit herausgestellt und untermauert werden. Die Besonderheiten der Verwaltungsorganisationen werden hierbei berücksichtigt.

Vor allen Dingen wird im weiteren Verlauf der Arbeit die **Verknüpfung** von theoretischer Fundierung und praktischer Relevanz angestrebt, die als zentrales Defizit der Forschung zur Führung in öffentlichen Verwaltungen angeprangert wird (vgl. Kellermann & Webster,

2002). Um die Zusammenhänge zwischen Führung, Innovation und organisationalem Wandel in einen erweiterten organisationspsychologischen Kontext einbetten zu können, werden zusätzliche psychometrische Konstrukte erhoben und im Zusammenhang mit der zentralen Fragestellung ausgewertet.

## **5 Relevante psychologische Konzepte als Außenkriterien**

Bis auf die Skala zur Erhebung der Beschwerden (Allner, Bollmann, Kilian, Pietrus, und Liepmann, 1996) stammen die verbleibenden Skalen zur Erhebung der psychometrischen Konstrukte von Felfe, Resetka und Liepmann (1994). Informationen zur Güte der Skalen werden im empirischen Teil zur Instrumentenbeschreibung (Kapitel 8) behandelt. Ausführlicher werden die Konstrukte der Innovationsbereitschaft und der Arbeitszufriedenheit dargestellt, da sie von zentraler Relevanz sind. Eine Kurzdarstellung der verbleibenden Konzepte schließt sich an.

### **5.1 Image und Identifikation**

#### **5.1.1 Innovationsbereitschaft**

Um die Qualität der Führung beurteilen zu können, sind Außenkriterien nötig. Wie oben beschrieben stellt die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten ein relevantes Konstrukt dar, da über die Beurteilung der Innovationsbereitschaft Rückschlüsse auf einen möglichen Kulturwandel gezogen werden können.

Bei dem Konstrukt muss klar zwischen Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft unterschieden werden (vgl. Liepmann & Pflugfelder, 1997). Innovationsfähigkeit wird eher als Verhaltensmerkmal einer Person erachtet, das über manifeste Größen erhoben werden kann, die Innovationsbereitschaft bezieht sich eher auf motivationale, soziale und in diesem Fall organisationale Aspekte.

Innovation wird zudem oft mit Kreativität gleichgestellt. Hierbei werden jedoch prägnante Unterschiede negiert. Hervorzuheben ist vor allen Dingen die Intentionalität. Kreativität ist gekennzeichnet durch Spontaneität und fehlende Intentionalität. Innovationen sind jedoch geplante intendierte Verhaltensweisen und Maßnahmen mit konkreten Zielvorstellungen (Liepmann & Pflugfelder, 1997). Charakteristika von Innovationen sind die Neuheit der Innovation, die daraus resultierende Unsicherheit, die Komplexität der Neuerung sowie deren Konfliktgehalt (vgl. Althen, 1996).