

FÜHRUNGSSTILE – REFLEXION UND ERÖRTERUNG WESENTLICHER FÜHRUNGSTHEORIEN

Annika Rieder

Universitätsbibliothek Heidelberg / Bibliotheksakademie Bayern

rieder@ub.uni-heidelberg.de

1. Einleitung

Führung ist ein allgegenwärtiges und überzeitliches Konzept, das in allen menschlichen Gemeinschaften, in allen Ländern und zu allen Zeiten zu finden ist.¹ Gerade heute in einer „[...] Zeit des rasanten technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels“² wird der Führung eine sehr wichtige Rolle zuteil. Die zunehmende Komplexität und Arbeitsverdichtung in den Unternehmen verlangt von Führungskräften³ eine möglichst effektive und effiziente Mitarbeiterführung. „Sie muss Orientierung geben und Rahmenbedingungen schaffen.“⁴ Unternehmen und auch öffentliche Einrichtungen müssen Veränderungen umsetzen, um auf die sich wandelnden Arbeitsbedingungen und Anforderungen zu reagieren. So sehen sich z. B. auch wissenschaftliche Bibliotheken mit einer großen Anzahl an Veränderungsprozessen konfrontiert, um auf die „[...] digitale Revolution und die damit einhergehende Komplexitätszunahme [...]“⁵ zu reagieren. Bei der Planung und Durchführung solcher Veränderungsprozesse, dem *Change Management*, trägt eine überlegte Führung häufig zum Gelingen des Prozesses bei.

¹ Vgl. Wunderer (2011, S. 4).

² Moschner (2003, S. 5).

³ Die hier und im Folgenden verwendeten männlichen Wortformen beziehen die jeweils weiblichen Formen mit ein.

⁴ <http://www.rumpundpartner.de/> Homepage Dr. Konrad Rump und Partner; Materialien zum Thema Führung.

⁵ Apel (2012, S. 171).

Für eine effektive und effiziente Mitarbeiterführung ist es hilfreich Theorien zu kennen, die versuchen, die Führungswirklichkeit abzubilden und zu beschreiben. Das Ziel dieses Aufsatzes ist es, einen Überblick über die wesentlichen Führungstheorien zu geben. Hierzu wird im ersten Abschnitt definiert, was unter Führung zu verstehen ist und wie sich die Auffassung von Führung im Laufe der Jahre verändert hat. Anschließend werden Führungstheorien im Allgemeinen betrachtet und sowohl klassische als auch neuere Führungstheorien genauer vorgestellt.

2. Was bedeutet Führung?

Der Begriff *führen* hat den gleichen Ursprung wie *fahren* und wird etymologisch vom germanischen Verb *faran* abgeleitet. Dieses heißt von der Grundbedeutung her „veranlassen, dass sich etwas bewegt“. ⁶ Im Alltagsgebrauch werden häufig die Begriffe *Führung* und *Management* gleichbedeutend für Prozesse eingesetzt, in denen etwas bewegt werden soll. Führung betont jedoch im eigentlichen Sinne den Aspekt der *Personenbewegung* bzw. *Personenlenkung*, wohingegen Management sich primär auf den Aspekt der Sache, d.h. eine strategische und inhaltliche Lenkung und Ausrichtung bezieht. ⁷

Führung stellt ein zeitlich übergreifendes und in allen Kulturen existierendes Phänomen dar. ⁸ Es ist daher nicht verwunderlich, dass sowohl Philosophen und Gelehrte als auch Führungspersönlichkeiten bereits viele verschiedene Modelle und Ansätze entwickelt haben, um Führung bestmöglich zu beschreiben, zu organisieren und ausüben zu können. ⁹ In der Führungs- und Managementliteratur wird der Themenkomplex Führung ausführlich diskutiert. Häufig können jedoch aufgrund der großen Komplexität des Themas keine allgemeingültigen Richtungen aufgezeigt und Aussagen getroffen werden, wie es auch Neuberger treffend beschreibt:

Will man sich auf dem Gebiet der Führung orientieren, so trifft man auf unübersichtliches Gelände: Es gibt beeindruckende Pracht-Straßen, die aber ins Nichts führen, kleine Schleichwege zu faszinierenden Aussichtspunkten, Nebellöcher und sumpfige Stellen. Auf

⁶ Vgl. Das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache. Einträge zu den Begriffen *führen* und *fahren*.

⁷ Vgl. Rump (2013, S. 4).

⁸ Vgl. Hentze et al. (2005, S. 1).

⁹ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 11).

der Landkarte der Führung finden sich auch eine ganze Reihe Potemkinscher Dörfer, uneinnehmbarer Festungen oder wild wuchernder Slums.¹⁰

Grundsätzlich kann man festhalten, dass sobald sich mehrere Personen arbeitsteilig mit einer Problemlösung befassen, Koordinierungsbedarf entsteht und somit Führung notwendig wird. „Führen, geführt werden, sich führen lassen und sich selbst führen, ist eine Folge der Arbeitsteilung und Rollendifferenzierung.“¹¹ Im Laufe der Jahre hat sich die Auffassung über die Bedeutung der Führung und damit auch ihre Definition stark verändert. So wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts Führung „[...] stets als einseitige Einflussnahme von Seiten des Führenden in Richtung der Geführten, die als Kollektiv angesehen wurden, verstanden“.¹² Führung wurde zu dieser Zeit als ein sehr einseitiger Prozess aufgefasst, in dem es darum geht, andere Menschen bewusst und zielgerichtet zu beeinflussen. Heute stehen ganzheitliche, systemische Ansätze im Vordergrund und nach Wunderer wird Führung definiert als „[...] wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“.¹³

Generell ist die Forschung, die sich mit dem Themenkomplex Führung beschäftigt, ein sehr *unübersichtliches Gelände*. „Sie versucht durch verschiedenste theoretische Ansätze und Modelle, Bedingungen, Prozesse, Ursachen und Konsequenzen von Führung zu beschreiben, zu erklären und in ihrer Wirkung vorherzusagen.“¹⁴ So wie die Definitionen von Führung unterliegen auch die in der Führungsforschung entwickelten Theorien dem Wandel der Zeit.

3. Führungstheorien - allgemein

Führungstheorien versuchen die Bedingungen zu beschreiben, aus denen Führung entsteht und Aussagen darüber zu treffen, wie eine Führungsperson die Geführten zur Erfüllung bestimmter Aufgaben beeinflussen kann.¹⁵ Darüber hinaus definieren

¹⁰ Neuberger (1990, S. 2).

¹¹ Hentze et al. (2005, S. 1).

¹² Stippler et al. (2011, S. 16).

¹³ Wunderer (2011, S. 4).

¹⁴ Aretz (2007, S. 5).

¹⁵ Vgl. Hentze et al. (2005, S. 4).

sie Rahmenbedingungen, Strukturen, Prozesse und Konsequenzen der Führung. Unter einer Theorie versteht man nach traditioneller, positivistischer Auffassung ein konsistentes und logisch widerspruchsfreies Aussagensystem, das empirisch bestätigt und nicht widerlegt wurde.¹⁶ Im Bereich der Führung werden die Wechselwirkungen zwischen Theorie und Empirie von einer Vielzahl sozialer Faktoren beeinflusst. Um diesen gerecht zu werden, hat die Führungsforschung, eine „[...] nur noch schwer überschaubare Menge an Theorien hervorgebracht“.¹⁷ So weist Neuberger darauf hin, dass 1980 bereits etwa 30-40 verschiedene Führungstheorien diskutiert wurden, die alle mehr oder weniger lose miteinander verbunden nebeneinander stehen.¹⁸ Die Anzahl der Theorien und Ansätze hat sich seit diesem Zeitpunkt noch vervielfacht. Hierzu kann man festhalten, dass sich kaum ein Modell aus dem Nichts entwickelt hat. Die Ansätze gehen auseinander hervor, wobei sich die Führungstheorien und -konzepte nicht ablösen, sondern nebeneinander existieren.¹⁹ Trotz der großen Anzahl an Führungstheorien existiert keine umfassende Theorie und „die Führungsforschung wird in absehbarer Zeit nicht in der Lage sein, die hochkomplexe Führungswirklichkeit theoretisch oder gar empirisch umfassend abzubilden“.²⁰

Die Auffassung der Bedeutung von Führung und ihre Rahmenbedingungen haben sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts deutlich verändert, was sich auch in unterschiedlichen Führungstheorien widerspiegelt. Im Folgenden werden die wesentlichen Theorien der Führungsforschung, ihrer historischen Entwicklungslinie folgend, dargestellt. Sie werden in die klassischen Führungstheorien, die bis etwa 1980 entwickelt wurden, und die neueren Führungstheorien (ab Ende des 20. Jahrhunderts) unterteilt.

4. Klassische Führungstheorien

Wie bereits erwähnt, ist die Anzahl der existierenden Führungstheorien heute kaum noch zu überschauen. Vor allem zu Beginn der 1980er Jahre wurden viele neue The-

¹⁶ Vgl. Wunderer (2011, S. 270).

¹⁷ Aretz (2007, S. 9).

¹⁸ Vgl. Neuberger (1990, S. 2). Zur Darstellung der Entwicklung und der Chronologie von Führungstheorien siehe auch Schaubild S. 3.

¹⁹ Vgl. Mahlmann (2011, S. 11).

²⁰ Wunderer (2011, S. 273).

orien entwickelt.²¹ Bis etwa Mitte der 1970er Jahre wurde die Literatur dahingegen durch drei Schwerpunkte im Bereich der Führungstheorien geprägt. Diese drei Ansätze, die als klassische bzw. traditionelle Ansätze bezeichnet werden, sind:

- die personenzentrierten Führungstheorien, die von der *geborenen* Führungskraft ausgehen. Sie beschäftigen sich mit den Führungseigenschaften der Führungskraft und der Effizienz ihres Verhaltens.
- die Verhaltenstheorien, bei denen die Führungsstile und Handlungsweisen der Führungskräfte im Mittelpunkt stehen.
- die Situationstheorien, bei denen die jeweilige Führungssituation den Ausgangspunkt darstellt.

4.1 Personenzentrierte Führungstheorien

Mit der Industrialisierung des 19. Jahrhunderts und der enormen Produktionssteigerung zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstand das moderne Unternehmertum. Der Ingenieur und Erfinder Frederick Winslow Taylor (1856-1915) untersuchte in den 1880er Jahren die Arbeitsabläufe in der Stahlindustrie. Sein Denkansatz zur *wissenschaftlichen Betriebsführung* (Scientific Management), auch *Taylorismus* genannt, legte den Grundstein für die spätere Fließbandarbeit.²² Bei der Produktion wurde von nun an darauf geachtet, den Arbeiter und *Untergebenen* mit seiner Arbeitskraft so effizient wie möglich einzusetzen.²³

Die zu dieser Zeit entwickelten personenzentrierten Führungstheorien sahen demzufolge nur die Person des Führenden im Zentrum der Betrachtung und die Geführten wurden nicht bzw. kaum als Einflussfaktoren angenommen.²⁴

Die zwei prominentesten Ansätze innerhalb der personenzentrierten Führungstheorien sind die sogenannte Great-Man-Theory und der Eigenschaftsansatz (Trait Approach). Die Great-Man-Theory fokussiert auf die Persönlichkeit des Führenden und die Eigenschaftstheorie stellt die situationsunabhängigen Eigenschaften, die Traits, der Führungskraft in den Vordergrund. Der Eigenschaftsansatz nimmt an,

²¹ Vgl. Neuberger (1990, S. 3).

²² Verwiesen sei hier auch auf den Automobilhersteller Henry Ford, der als einer der ersten Unternehmer die Fließbandarbeit in seinen Werken einführte.

²³ Vgl. Mahlmann (2011, S. 13).

²⁴ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 15).

„[...] dass bestimmte Eigenschaften von Personen die Qualität der Führung bestimmen“.²⁵ Sowohl die Great-Man-Theory als auch der Eigenschaftsansatz gehen von der Annahme aus, dass die essentiellen Eigenschaften und Faktoren, um erfolgreich führen zu können, angeboren sind.²⁶

Great-Man-Theory

Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts konzentrierte sich die Führungsforschung auf sogenannte *great men*, d. h. erfolgreiche Führungspersonen aus Politik, Militär oder dem sozialen Bereich. Diese wurden „[...] als einzigartige, besondere Persönlichkeiten angesehen, ausgestattet mit angeborenen Qualitäten und Charaktereigenschaften, die sie auf natürliche Weise zur Führung befähigten bzw. prädestinierten“.²⁷ Die Führungstheorie geht davon aus, dass der *great man* Eigenschaften besitzt, die in der restlichen Bevölkerung nicht vorkommen und sich die Führungsperson somit von anderen Menschen unterscheidet. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass die angeborenen Eigenschaften es den begnadeten Führungspersonen erlauben, „die Geschichte und die Gesellschaft [...] [zu formen], ohne Einfluss von Seiten der Geführten“.²⁸

Eigenschaftsansatz

Angeregt durch die Great-Man-Theory versuchte man im frühen 20. Jahrhundert in wissenschaftlichen Studien die Charaktereigenschaften und Fähigkeiten von erfolgreichen Führungspersönlichkeiten zu erfassen. Dieser als Eigenschaftstheorie bezeichnete organisationspsychologische Ansatz geht davon aus, dass „[...] effektive Führende bestimmte Eigenschaften besitzen, die sie in die Lage versetzen, Einfluss über die Handlungen der Geführten auszuüben“.²⁹ Der Eigenschaftsansatz beruht auf der grundlegenden Annahme, dass die Eigenschaften der Führungspersönlichkeit entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg der Führung sind.³⁰ Die Eigenschaften

²⁵ Hungenberg & Wulf (2011, S. 358).

²⁶ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 15).

²⁷ Stippler et al. (2011, S. 16).

²⁸ Stippler et al. (2011, S. 16).

²⁹ Stippler et al. (2011, S. 16).

³⁰ Vgl. Wunderer (2011, S. 274).

der Führungspersonen „[...] werden als zeitstabil und situationsunabhängig definiert, sie sollen klar feststellbar und messbar sein.“³¹

Zwischen 1900 und 1950 wurden zahlreiche empirische Studien mit dem Ziel durchgeführt, die Eigenschaften zu entdecken, durch die sich Führende von Geführten und erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften unterscheiden.³² Die Untersuchungen kamen jedoch zu sehr unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen Ergebnissen. Ralph Stogdill erstellte 1948 ausgehend von 124 Studien der vorangegangenen 40 Jahre eine umfangreiche Liste von Eigenschaften, die bei erfolgreichen Führungspersonen gefunden wurden. Diese waren beispielsweise Intelligenz, Aufmerksamkeit, Ausdauer, Selbstvertrauen und Initiative.³³

Es hat sich jedoch als unmöglich erwiesen, eine allgemeingültige Liste mit günstigen Führungseigenschaften zu erstellen, da die Vielfalt an möglichen Führungsanforderungen und Führungssituationen zu groß ist.³⁴ „Vielmehr können Persönlichkeitsmerkmale, die in einer Situation zum Führungserfolg beitragen, in anderen Situationen belanglos sein oder den Führungserfolg sogar behindern.“³⁵ Aufgrund dieser Einschränkung und der sehr einseitigen Fokussierung auf die Person des Führenden wird die Eigenschaftstheorie als veraltet angesehen. Sie genießt jedoch trotzdem immer noch sehr große Popularität, da sie die Auswahl von Führungskräften begründet und die Eignungsdiagnostik durch z. B. Assessmentcenter legitimiert.³⁶ „Sie ist einfach, einleuchtend und entspricht seit der europäischen Renaissance der Tradition, herausragende Leistungen zu individualisieren.“³⁷

4.2 Verhaltenstheorien

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts spielte in den Betrieben die Produktivität eine entscheidende Rolle. Diese und der Erfolg der Unternehmen wurde in den personenzentrierten Führungstheorien vor allem den Führenden zugeschrieben. Bei den seit den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelten verhaltenstheoretischen Ansätzen

³¹ Stippler et al. (2011, S. 16).

³² Vgl. Hungenberg & Wulf (2011, S. 359).

³³ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 17) und Stogdill (1948).

³⁴ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 16) und Hungenberg & Wulf (2011, S. 361).

³⁵ Hungenberg & Wulf (2011, S. 361).

³⁶ Vgl. Wunderer (2011, S. 277).

³⁷ Wunderer (2011, S. 277).

wurde dann anerkannt, „[...] dass Führungserfolg nicht nur von der Persönlichkeit der Führungskraft beeinflusst wird, [...] [sondern] es wird stärker auf das Verhalten von Führungspersonen in bestimmten Situationen Bezug genommen“.³⁸ Wegweisend für die Entwicklung der Verhaltens- oder Führungsstiltheorien war die Human-Relations-Bewegung und die Erkenntnis, dass die Qualität der Führung nicht allein auf Basis der Eigenschaften einer Führungskraft, sondern nur anhand ihres Verhaltens gegenüber den Mitarbeitern, d. h. dem ausgeübten Führungsstil, beurteilt werden kann.³⁹ Dieser humanistische Ansatz stellt den Menschen mehr in den Vordergrund der Betrachtungen und „[...] neben der Führungskraft treten nun auch die Geführten und die Beziehung zwischen Führendem und Geführten in den Blick der Forschung“.⁴⁰ Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die verhaltenstheoretischen Ansätze „das Führungsverhalten und den Führungsstil von Führungskräften [fokussieren] und [...] der Frage nach[gehen], welches Verhalten erfolgreiche Führungskräfte charakterisiert und durch welches Verhalten es ihnen gelingt, eine produktive und gleichzeitig zufriedene Arbeitsgruppe zu führen“.⁴¹ Der Führungsstil wird hier als „die spezifische Form der Verhaltensbeeinflussung verstanden [...], die eine Führungsperson im Interaktionsprozess mit ihren Geführten anwendet“.⁴²

Die Untersuchung und Charakterisierung verschiedener Führungsstile hat ihre Wurzeln in den 1939 von Lewin, Lippitt und White durchgeführten Laborexperimenten, die als Iowa-Studien in die Literatur eingegangen sind.⁴³ In diesen Experimenten wurden die Auswirkungen verschiedener Führungsstile auf Produktivität, Kreativität, Klima etc. von Gruppen von zehn- und elfjährigen Kindern, die Papiermasken anfertigten und bemalten, untersucht.⁴⁴ Es wurden der autokratische, demokratische und Laissez-faire Führungsstil eingesetzt und die Erkenntnis gewonnen, dass der Führungsstil das Verhalten der Geführten maßgeblich beeinflusst.⁴⁵ Ausgehend von diesen Erkenntnissen werden „[...] Führungsstiltheorien [...] von der Idee

³⁸ Stippler et al. (2011, S. 15).

³⁹ Vgl. Hungenberg & Wulf (2011, S. 358).

⁴⁰ Stippler et al. (2011, S. 19).

⁴¹ Aretz (2007, S. 12).

⁴² Hentze et al. (2005, S. 236).

⁴³ Vgl. Aretz (2007, S. 13) und Lewin, Lippitt & White (1939).

⁴⁴ Vgl. Neuberger (1990, S. 178).

⁴⁵ Vgl. Aretz (2007, S. 13).

geleitet, dass sich bestimmte Führungsstile identifizieren lassen, die mit höherem Führungserfolg verbunden sind als andere“.⁴⁶

Zwischen den 1930er und 1970er Jahren wurden, teilweise inspiriert durch die Iowa-Studien, zahlreiche unterschiedliche Verhaltens- bzw. Führungsstiltheorien entwickelt. Diese lassen sich in eindimensionale und zweidimensionale Konzepte unterteilen, wobei die eindimensionalen Ansätze entwicklungsgeschichtlich früher entstanden sind.⁴⁷ Die eindimensionalen Theorien fokussieren eine Einteilung der verschiedenen Führungsstile, wohingegen die zweidimensionalen Ansätze bemüht sind, „[...] auf empirischer Grundlage Aussagen über die Effizienz bestimmter Führungsstile zu treffen“.⁴⁸ Die zweidimensionalen Verhaltenstheorien beruhen auf der Annahme, dass es zwei Orientierungen im Führungsverhalten gibt: die Aufgaben- und die Beziehungsorientierung.

Eindimensionaler Ansatz: Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt

In der Anfangsphase der eindimensionalen Verhaltenstheorien war man darum bemüht, die verschiedenen Führungsstile nach bestimmten Kriterien in idealtypische Kategorien einzuteilen.⁴⁹

Eine besondere Beachtung fand hier die 1958 entwickelte so genannte Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt.⁵⁰ Die Klassifizierung der Führungsstile basiert in diesem Ansatz auf real beobachtbaren Verhaltensmustern von Führungskräften, die nach dem Ausmaß der Anwendung von Autorität durch die Führungskraft bzw. nach dem Ausmaß der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter zu Idealtypen geordnet werden. „Als Resultat ergeben sich [...] [sieben] idealtypische Führungsstile auf einem Kontinuum, das von ausschließlicher Autorität des Vorgesetzten bis hin zu hohem Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter reicht.“⁵¹ Die sieben Führungsstile sind, aufsteigend nach dem Grad der Partizipation der Mitarbeiter: autoritär, patriarchalisch, informierend, beratend, kooperativ, delegativ und demokratisch.⁵²

⁴⁶ Hungenberg & Wulf (2011, S. 364).

⁴⁷ Vgl. Hungenberg & Wulf (2011, S. 364-365).

⁴⁸ Nagelsmeier-Linke (2004, S. 137).

⁴⁹ Vgl. Hungenberg & Wulf (2011, S. 365).

⁵⁰ Vgl. Tannenbaum & Schmidt (1958).

⁵¹ Hungenberg & Wulf (2011, S. 365).

⁵² Vgl. Berke (2012, S. 9.) für eine ausführliche Definition der einzelnen Führungsstile.

Zweidimensionaler Ansatz: Verhaltensgitter von Blake und Mouton

Die zweidimensionalen Führungstheorien basieren überwiegend auf den Arbeiten eines Forscherteams der Ohio State University, das sich etwa seit 1945 mit der Entwicklung eines Instrumentariums zur Beschreibung von Führungsverhalten beschäftigt hat. Ausgehend von einem Fragebogen (*Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ)) konnten durch Faktorenanalyse zwei unabhängige, orthogonale Faktoren zur umfassenden Beschreibung des Führungsverhaltens ermittelt werden.⁵³ Diese beiden Faktoren bzw. Orientierungen im Führungsverhalten bezeichnet man als Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung. Die Aufgabenorientierung steht dabei „[...] vor allem für solche Verhaltensweisen von Führungskräften, die unmittelbar mit dem Leistungsprozess und dessen Effizienz zu tun haben“⁵⁴ wie z. B. das Vorgeben von Strukturen oder die Aufgabenplanung und Kontrolle. Die Beziehungsorientierung „[...] bezieht sich vor allem auf solche Verhaltensweisen einer Führungskraft, die menschliche Wärme, Vertrauen, Respekt gegenüber den Geführten, Zugänglichkeit oder Rücksichtnahme auf persönliche Sorgen zum Ausdruck bringen“⁵⁵.

Der wesentliche Unterschied des eindimensionalen und zweidimensionalen Ansatzes liegt in der Abkehr von der Annahme eines Führungstilkontinuums. Die Aufgaben- und Beziehungsorientierung werden hier nicht als sich gegenseitig ausschließend betrachtet, „[...] sondern als zwei unabhängige Faktoren, die gemeinsam zur Beschreibung von Führungsverhalten dienen“⁵⁶.

Eines der bekanntesten Konzepte des zweidimensionalen Ansatzes ist das von Blake und Mouton 1960 entwickelte Verhaltensgitter, *Managerial Grid* oder *Leadership Grid*.⁵⁷ Dieses basiert auf den beiden Hauptfaktoren des zweidimensionalen Ansatzes, die Blake und Mouton *Betonung der Produktion* (Aufgaben-/Leistungsorientierung) und *Betonung des Menschen* (Mitarbeiter-/Beziehungsorientierung) nennen und spiegelt die Wechselwirkung zwischen diesen beiden Orientierungen wider.⁵⁸ Da jede der beiden Orientierungen durch neun Aus-

⁵³ Vgl. Hungenberg & Wulf (2011, S. 369).

⁵⁴ Hungenberg & Wulf (2011, S. 369).

⁵⁵ Hungenberg & Wulf (2011, S. 369).

⁵⁶ Hungenberg & Wulf (2011, S. 369).

⁵⁷ Vgl. Blake & Mouton (1964).

⁵⁸ Vgl. Hungenberg & Wulf (2011, S. 370).

prägungsgrade gekennzeichnet werden kann, lassen sich mit dem Verhaltensgitter 81 Führungsstile unterscheiden.

Blake und Mouton konzentrieren sich auf fünf sogenannte Schlüsselführungsverhalten:⁵⁹

- 1.1 Überlebensmanagement
- 1.9 Vereins- oder Glacéhandschuhmanagement
- 5.5 Humanes Organisationsmanagement
- 9.1 Befehlsmanagement
- 9.9 Teammanagement

Auch die Ansätze der Verhaltenstheorie konzentrieren sich, ebenso wie die personenzentrierten Führungstheorien, sehr stark auf die Person der Führungskraft. Die strukturellen Aspekte und vor allem der Einfluss der Mitarbeiter werden nicht ausreichend berücksichtigt. Die Führungsstiltheorien versuchen, „[...] eine allgemeingültige Beziehung zwischen einem bestimmten Führungsstil und dem Führungserfolg herzustellen. Dabei vernachlässigen sie jedoch eine Erkenntnis, [...] dass die Eignung eines bestimmten Führungsstils ganz wesentlich von den jeweils vorherrschenden situativen Rahmenbedingungen abhängt.“⁶⁰ Die Suche nach dem idealen Führungsstil, der in allen Situationen zu effizienten Lösungen führt, ist zwar empirisch gescheitert, jedoch ist dieser Ansatz, insbesondere der 9.9-Führungsstil, das *Teammanagement*, in der Praxis weit verbreitet.⁶¹

Ein wesentlicher Beitrag der zweidimensionalen Verhaltenstheorien war die Definition der beiden für das Führungsverhalten essentiellen Kategorien, der Mitarbeiter- und der Aufgabenorientierung. Diese Ansätze haben dazu beigetragen, dass sich die Aufmerksamkeit der Führungstheorien von der Person des Führenden stärker auf die Führungssituation richtete.⁶² Im nächsten Abschnitt werden die hieraus hervorgegangenen situativen Führungstheorien vorgestellt.

⁵⁹ Vgl. Hentze et al. (2005, S. 227-233) sowie Hungenberg & Wulf (2011, S. 370) und Rump (2013, S. 33-34) für eine genauere Definition der einzelnen Führungsstile.

⁶⁰ Hungenberg & Wulf (2011, S. 372).

⁶¹ Vgl. Plaschke, Sauter & Zinder, Online-Kurs Personalmanagement, Kapitel 4.2.5 Klassische Führungstheorien (Zweidimensionale Verhaltensansätze).

⁶² Vgl. Stippler et al. (2011, S. 22).

4.3 Situationstheorien

Ausgehend von der Erkenntnis, dass ein bestimmter Führungsstil nicht in jeder Situation Erfolg versprechend ist, wurden seit den 1960er Jahren die so genannten situativen Führungstheorien entwickelt. Diese berücksichtigen die Abhängigkeit effektiver Führung von situativen Rahmenbedingungen.⁶³ Mit den Situationstheorien wurde auf „[...] die mangelnde empirische Evidenz eigenschaftstheoretischer Hypothesen sowie [auf] die an den Ohio-Studien geübte Kritik, dass zwei Dimensionen nicht genügen, um die Komplexität von Führungsverhalten zu beschreiben“, ⁶⁴ reagiert. Die situativen Führungsansätze gehen davon aus, dass unterschiedliche Situationen bzw. Rahmenbedingungen, in denen der Führende und die Geführten sich befinden, unterschiedliche Arten von Führung erfordern. Sie versuchen, den optimalen Führungsstil zu identifizieren, der in einer bestimmten Situation unter spezifischen Bedingungen den größtmöglichen Führungserfolg verspricht.

Kontingenzansatz von Fiedler

Eine der ersten und viel diskutierten Situationstheorien ist der von Fiedler 1967 entwickelte Kontingenzansatz.⁶⁵ Dieser Ansatz geht davon aus, „[...] dass die Effizienz von Führung hauptsächlich von der motivationalen Orientierung des Führers sowie von organisationsinternen situativen Konstellationen abhängt“.⁶⁶ In seinem Kontingenzansatz geht Fiedler „[...] von der zentralen Hypothese aus, dass die Leistung einer Gruppe eine Funktion der Beziehung zwischen dem Führungsstil und dem Ausmaß ist, in dem die Gruppensituation es dem Führer erlaubt, Einfluss auszuüben.“⁶⁷ Der Führungsstil, genauer gesagt die *Führungsmotivation*, ist somit die grundlegende Dimension des Modells. Dieser stellt Fiedler als Situationsvariablen die Aufgabenstruktur, die Positionsmacht des Führers und die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen gegenüber ⁶⁸ Die Bestimmung des Führungsstils des Führenden und die Ausprägung bzw. Günstigkeit der Situationsvariablen ermöglicht eine Vorhersage des Führungserfolgs. Wobei „in mäßig günstigen Situationen beziehungsorientierte Füh-

⁶³ Vgl. Hungenberg & Wulf (2011, S. 358).

⁶⁴ Nagelsmeier-Linke (2004, S. 137).

⁶⁵ Vgl. Fiedler (1967).

⁶⁶ Wunderer (2011, S. 311).

⁶⁷ Nagelsmeier-Linke (2004, S. 138).

⁶⁸ Vgl. Wunderer (2011, S. 311-312).

rungskräfte [und] in sehr ungünstigen und sehr günstigen Situationen [...] aufgabenorientierte Führungskräfte erfolgreich [sind]“.⁶⁹

Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Ein weiteres „[...] in der Führungspraxis sehr breit aufgenommenes, theoretisch wie empirisch aber weniger fundiertes situatives Konzept“⁷⁰ ist das von Hersey und Blanchard 1969 entwickelte Reifegradmodell.⁷¹ Nach diesem Modell bedingen verschiedene Entwicklungszustände bzw. Reifegrade der Mitarbeiter ein differenziertes Verhalten der Führungskraft. Sie sind somit als zentrales Kriterium für die Wahl eines effektiven Führungsstils anzusehen. Der Reifegrad eines Mitarbeiters wird durch dessen Motivation (die psychologische Reife) und die Fähigkeit zur selbständigen Erledigung übertragener Aufgaben (die aufgabenbezogene Reife) bestimmt.⁷²

Ausgehend von den Reifegraden der Mitarbeiter ergeben sich vier Entwicklungszustände:⁷³

- Entwicklungszustand 1: geringe Motivation und wenig Kompetenz
- Entwicklungszustand 2: hohe Motivation und wenig bis einige Kompetenz
- Entwicklungszustand 3: geringe Motivation und hohe Kompetenz
- Entwicklungszustand 4: hohe Motivation und hohe Kompetenz

Zu jedem dieser Entwicklungszustände gibt es nach dem Ansatz von Hersey und Blanchard einen Erfolg versprechenden Führungsstil:

- Entwicklungszustand 1: Telling (Anweisen und Dirigieren)
- Entwicklungszustand 2: Selling (Anleiten und Trainieren)
- Entwicklungszustand 3: Participating (Unterstützen und Beraten)
- Entwicklungszustand 4: Delegating (Delegieren)

„Dieses Konzept bestätigt die Annahme, dass es keinen universell erfolgreichen Stil geben kann, sondern dass man diesen situativ variieren muss.“⁷⁴ Nicht die Führungskraft führt mit dem ihr eigenen Stil, sondern sie passt ihren Führungsstil in den

⁶⁹ Stippler et al. (2011, S. 25).

⁷⁰ Wunderer (2011, S. 310).

⁷¹ Vgl. Hersey & Blanchard (1969).

⁷² Vgl. Wunderer (2011, S. 310).

⁷³ Vgl. Rump (2013, S. 35-36), Neuberger (1990, S.193-194) und Stippler et al. (2011, S. 23).

⁷⁴ Wunderer (2011, S. 310).

Grenzen der eigenen Persönlichkeit weitgehend an den Entwicklungszustand und damit an den Bedarf des Mitarbeiters an. Problematisch ist zu sehen, dass der Führende den Reifegrad seiner Mitarbeiter selbst bestimmt.⁷⁵

Die Situationstheorien werden vor allem dahingehend kritisiert, dass die Auswahl der Situationsmerkmale aus der prinzipiell unendlichen Auswahl möglicher situativer Bedingungen zum einen willkürlich geschieht. Zum anderen sind die Situationsmerkmale auch nur sehr vage definiert. Der Führende wird ähnlich den personenzentrierten Führungstheorien als *great man* gesehen, der in der Lage sein muss, je nach Situation unterschiedliche Führungsstile bedarfsgerecht einzusetzen. Dies vernachlässigt die aktiven Gestaltungsmöglichkeiten der Situation durch die Führungsperson und macht sie zu einer lediglich auf die Situation reagierenden Person.⁷⁶

5. Neuere Führungstheorien

Im Vergleich zu den klassischen Führungstheorien versuchen die seit den 1980er Jahren entwickelten, neueren Führungstheorien „[...] organisationsstrukturelle Aspekte zu berücksichtigen und [...] vermehrt der individuellen Perspektive von Unternehmensmitgliedern Rechnung zu tragen“.⁷⁷ In den neueren Führungstheorien wird der Führende nicht wie in den klassischen Führungstheorien „[...] als eine Person, die die Führungssituation von außen betrachtet und von außen auf die Mitarbeitenden und die anderen situativen Faktoren einwirkt“, ⁷⁸ sondern als ein zugehöriger Teil eines ganzen Systems verstanden. Die Führungskraft „wirkt und bewirkt. Sie beeinflusst und wird beeinflusst.“⁷⁹ Die entwickelten Führungstheorien versuchen nicht mehr nur den Führenden und sein Verhalten zu fokussieren, sondern die Organisation als Ganzes, d. h. als System, zu erfassen.⁸⁰

5.1 Systemischer Ansatz

In den 1980er Jahren drehen sich „gesellschaftspolitische Diskussionen [...] zunehmend um die Frage nach der Beherrschbarkeit technischer und technologischer

⁷⁵ Vgl. Wunderer (2011, S. 311).

⁷⁶ Vgl. Aretz (2007, S. 15-16).

⁷⁷ Aretz (2007, S. 19).

⁷⁸ Mahlmann (2011, S. 94).

⁷⁹ Mahlmann (2011, S. 94).

⁸⁰ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 33).

Entwicklungen.⁸¹ Die Führungskräfte in Unternehmen stehen in immer größerem Maße vor der Schwierigkeit, „[...] wirtschaftliche Entwicklungen prognostizieren und Investitionen sicher und gewinnbringend tätigen zu können“.⁸² Die Welt des Führens verändert sich drastisch und wird unüberschaubarer und schwerer kalkulierbar.⁸³ In den seit Anfang der 1990er Jahre entwickelten systemischen Führungsansätzen wird der Komplexität, d. h. der Undurchschaubarkeit und Unberechenbarkeit, von Organisationen Rechnung getragen.⁸⁴ Systemisches Führen ist eine „[...] Antwort auf die neuen Herausforderungen und Entwicklungen des 21. Jahrhunderts [...]“⁸⁵ und „[...] befindet sich als Ansatz im permanenten Spannungsverhältnis zwischen den Erfordernissen der Globalisierung, die auf Vernetzung, Geschwindigkeit und Wissensmanagement setzt, und der Individualität – oder drastisch ausgedrückt: Egomane – der einzelnen Führungskraft [...]“.⁸⁶

Das Konzept der systemischen Führung baut auf den Erkenntnissen der neueren Systemtheorie von Niklas Luhmann auf. In dieser stehen die Prozesse der Selbstorganisation (*Autopoiese*), die neben die durch *Substantielles Organisieren* bewusst geschaffene Ordnung treten, im Vordergrund. Zudem wird die Auffassung verfolgt, dass es nicht eine einheitliche organisatorische Wirklichkeit gibt, die von allen zu erkennen ist.⁸⁷ Ausgehend von diesen Grundgedanken haben sich verschiedene Richtungen bzw. Schulen der systemischen Ansätze herausgebildet, von denen zwei wesentliche in den folgenden Abschnitten dargestellt werden.

Fredmund Malik (St. Gallener Schule)

Der älteste systemische Führungsansatz wurde in St. Gallen entwickelt. Er fokussiert in seiner ursprünglichen Fassung „[...] sehr stark auf die Führungskraft als Lenkungselement und beschreibt die Möglichkeiten der technokratischen Systemsteuerung von oben“.⁸⁸ Fredmund Malik, ein jüngerer Vertreter der *St. Gallener Schule*, verfolgt einen sehr praxisorientierten Ansatz, der auf das Wesentliche reduziert und klar

⁸¹ Mahlmann (2011, S. 87).

⁸² Mahlmann (2011, S. 87).

⁸³ Vgl. Mahlmann (2011, S.88).

⁸⁴ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 33) und Rump (2013, S. 32).

⁸⁵ Pinnow (2012, S. 160).

⁸⁶ Pinnow (2012, S. 160).

⁸⁷ Vgl. Neuberger (1990, S. 238-243) und Stippler et al. (2011, S. 34).

⁸⁸ Stippler et al. (2011, S. 34).

strukturiert ist.⁸⁹ Er stellt sich gegen die Idee der Führungskraft als Universalgenie, sondern beschreibt klare und erlernbare Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge, die zur Wirksamkeit der Führung beitragen.⁹⁰ „Nach Malik kann man Führen wie ein Handwerk erlernen. Charisma und Visionen [...] [sind] nicht notwendig, sondern Professionalität, Sachverstand und Erfahrung.“⁹¹ Erfolgreichen Führungskräften ist gemein, dass sie sich von Grundsätzen leiten lassen und ihre Aufgaben mithilfe bestimmter Werkzeuge, die sie professionell und effektiv einsetzen, erfüllen. Das Zusammenspiel der drei, auch für die Ausbildung von Führungskräften essentiellen Faktoren stellt Malik im sogenannten Führungsrad dar. Das Zentrum des Führungsrad bildet die Verantwortung, die als „[...] die Bereitschaft für das eigene Handeln einzustehen und persönliche Macht nicht zu missbrauchen“⁹² verstanden wird.

Daniel Pinnow

Systemisch zu führen bedeutet, individuell zu führen, einen eigenen flexiblen Stil zu haben und diesen den Gegebenheiten, der Organisation und den Menschen, die man führt, jederzeit anpassen zu können, statt nur schematisch mit standardisierten Tools zu arbeiten.⁹³

Pinnow verfolgt wie Malik einen sehr praxisorientierten Ansatz, der klare Hinweise darauf gibt, wie eine Führungskraft im Sinne des systemischen Ansatzes erfolgreich und effektiv führen kann. Pinnows Ansatz unterscheidet sich von anderen systemischen Ansätzen insofern, „[...] als er wenig auf das Prinzip der Autopoiese eingeht. Er fokussiert stärker auf die Person als Führungskraft.“⁹⁴ Für Pinnow berücksichtigt systemische Führung das Ganze, d. h. auch das, was nicht auf den ersten Blick ins Auge fällt. Neben rationalen und beobachtbaren Aspekten wie z. B. Stellenbeschreibungen oder Organigrammen, zieht er in seinen Ansatz auch die affektiven verdeckten Aspekte wie Machtverteilung, Gruppendynamik oder Wertgefüge mit ein. Das Zusammenspiel und Verhältnis zwischen beobachtbaren und verdeckten Aspekten

⁸⁹ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 34).

⁹⁰ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 39) und Malik (2006).

⁹¹ Stippler et al. (2011, S. 39).

⁹² Stippler et al. (2011, S. 39).

⁹³ Pinnow (2012, S.160).

⁹⁴ Stippler et al. (2011, S. 34).

beschreibt er mit dem sogenannten Eisbergmodell.⁹⁵ Wobei das, „[...] was man oberhalb der Wasseroberfläche sieht, [...] nur der kleinere Teil des Ganzen [ist]. Der Großteil liegt im Verborgenen unterhalb der Oberfläche. Dort sind gewaltige und nicht zu unterschätzende Kräfte am Werk, die die Richtung des Eisbergs bestimmen.“⁹⁶

Für Pinnow ist Führung „[...] mehr als eine Zusammenstellung von Werkzeugen, Grundsätzen und Regeln oder ein Führungsstil – es ist ein Lebensstil.“⁹⁷ Er betont im Gegensatz zu Malik, dass Führen kein Handwerk, sondern eine Kunst ist, die nur bedingt, und auch nur wenn man die notwendigen Voraussetzungen mitbringt, erlernbar ist.⁹⁸

5.2 Symbolischer Ansatz

Parallel zur systemischen Führungstheorie wurde der Ansatz der symbolischen Führung Anfang der 1990er Jahre entwickelt. Er geht im deutschsprachigen Raum insbesondere auf Neuberger zurück.⁹⁹ Laut Neuberger soll dieser Ansatz der symbolischen Führung „[...] keine isolierte Führungstheorie sein [...], sondern das Führungsgeschehen in einen umfassenderen theoretischen Rahmen einbetten [...]“.¹⁰⁰ Das Konzept der symbolischen Führung baut darauf, dass sowohl das individuelle als auch das soziale Handeln durch Bedeutungen, d. h. Symbole, mitgesteuert wird, die wiederum durch Interaktionen reproduziert und entwickelt werden. Symbole sind anschauliche Zeichen bzw. Sinnbilder und durch sie wird „[...] auf etwas anderes verwiesen; dieses andere ist nicht gegenwärtig, es ist vielleicht unsichtbar oder ungegenständlich“.¹⁰¹ Symbole lassen hinsichtlich ihres Sinns oder ihrer Bedeutung häufig Interpretationsspielräume offen. In der Kultur oder sozialen Einheit, in der sie entstanden sind, haben sie jedoch immer einen verbindenden Charakter und es herrscht Einigkeit über ihre Bedeutung. In Unternehmen sind Symbole häufig Legenden über den Unternehmensgründer, Führungsgrundsätze oder auch gedruckte Slogans und das

⁹⁵ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 43-44) und Pinnow (2012).

⁹⁶ Pinnow (2012, S. 161).

⁹⁷ Stippler et al. (2011, S. 44).

⁹⁸ Vgl. Stippler et al. (2011, S. 44).

⁹⁹ Vgl. Aretz (2007, S. 19).

¹⁰⁰ Neuberger (1990, S. 244).

¹⁰¹ Neuberger (1990, S. 244).

Corporate Design.¹⁰² Symbole können hier als Elemente entpersonalisierter, kultureller Führung betrachtet werden, die jedoch durch die Führungskräfte geschaffen und in bestimmter Richtung interpretiert werden. Die symbolische Führung benutzt Symbole, um auf die Mitarbeiter einzuwirken.¹⁰³ Gleichzeitig muss festgehalten werden, dass „das Symbolische Führen [...] kein Modell [ist], für das Sie sich aussprechen können oder nicht. Symbolisches Führen ist ein unaufhebbares Moment im permanenten Prozess des Führens“.¹⁰⁴

6. Zusammenfassung

In diesem Aufsatz wurden die wesentlichen klassischen und moderneren Führungstheorien, ihrer historischen Entwicklung folgend, vorgestellt. Die zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelten personenzentrierten Ansätze fokussieren auf die Person des Führenden und ihre Eigenschaften. Die Erkenntnis, dass Führungserfolg jedoch nicht nur von der Persönlichkeit der Führungskraft beeinflusst wird, führte in den 1930er Jahren zur Entwicklung der verhaltenstheoretischen Ansätze. Der Abhängigkeit effektiver Führung von situativen Rahmenbedingungen wurde zusätzlich seit den 1960er Jahren Rechnung getragen. Allen klassischen Führungstheorien ist es jedoch gemein, dass sie empirisch nicht ausreichend belegt bzw. bestätigt werden konnten. Erst die seit den 1980er Jahren entwickelten neueren Führungstheorien versuchen eine noch umfassendere, systemische Sichtweise der Führung miteinzubeziehen. Mit diesen moderneren Ansätzen, wie der systemischen oder symbolischen Führung, wird auf die steigende Komplexität der Arbeitswelt reagiert. Sie gehen nicht mehr davon aus, „[...] dass menschliches Verhalten und menschliche Entscheidungen vorwiegend bewusst und rational ablaufen und direkt steuerbar sind“.¹⁰⁵

Trotz aller Versuche ist es bisher nicht gelungen die Komplexität der Führungswirklichkeit in einer einzigen Führungstheorie umfassend abzubilden. (Fast) Alle Theorien besitzen Elemente oder Ansätze, die in oder für bestimmte Führungssituationen hilfreich sind. Es gibt jedoch nicht einen einzigen Führungsstil oder eine

¹⁰² Vgl. Hentze et al. (2005, S. 470).

¹⁰³ Vgl. Plaschke, Sauter & Zinder, Online-Kurs Personalmanagement, Kapitel 4.3.4 Symbolische Führung.

¹⁰⁴ Mahlmann (2011, S. 113).

¹⁰⁵ Pinnow (2012, S. 161).

Führungstheorie, die immer zum Erfolg führt. Dennoch ist es wichtig, die unterschiedlichen Theorien und Elemente zu kennen, um den für seine jeweilige Situation und seine Persönlichkeit nützlichen und hilfreichen Führungsstil anzuwenden.

Die Frage nach der einzig richtigen oder der besten Führungstheorie ist genauso sinnvoll wie die Frage an einen Arzt, was die beste Methode ist, gesund zu werden oder zu bleiben. Je nachdem, ob man einen Internisten, Chirurgen, Naturheiler, Psychotherapeuten, Epidemiologen, oder Ernährungsspezialisten gerät, wird man eine andere Antwort erhalten – und alle haben recht!¹⁰⁶

¹⁰⁶ Neuberger (1990, S. 4).

Literatur

- Apel, J. (2012). Change Management in Bibliotheken. *Perspektive Bibliothek*, 1(1), 169-195.
- Aretz, W. (2007). *Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen – Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Berke, K. E. (2012). *Führungsstile in wissenschaftlichen Bibliotheken - Vergleich und Analyse in Bezug auf Bibliotheken als moderne Dienstleistungsunternehmen*. Hamburg: Bibliothek der Helmut-Schmidt-Universität.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid - Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Das Digitale Wörterbuch der Deutschen Sprache. <http://www.dwds.de/> (abgerufen am 05. 11. 2013).
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A. & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre – Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung* (4., neu bearb. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior - Utilizing human resources*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Hungenberg, H. & Wulf, T. (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung - Einführung für Bachelorstudierende* (4., aktual. erw. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lewin, K., Lipitt, R. & White, R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Mahlmann, R. (2011). *Führungsstile gezielt einsetzen – Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt am Main: Campus.
- Moschner, A. (2003). *Die Kunst der Mitarbeiterführung - Aspekte eines bibliotheksspezifischen Anforderungsprofils für Führungskräfte*. Masterarbeit. Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien.
- Nagelsmeier-Linke, M. (2004). Personalführung. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), *Die moderne Bibliothek – ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung* (S. 143-146). München: Saur.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden* (3., völlig überarb. Aufl. von „Führung“). Stuttgart: Enke.
- Pinnow, D. (2012). *Führen – Worauf es wirklich ankommt* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Plaschke, J., Sauter, W. & Zinder, T. G. Personalmanagement. Online-Kurs der TEIA AG - Internet Akademie und Lehrbuch Verlag. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/index.html> (abgerufen am 10. 11. 2013).
- Rump, K. (2013). Seminarunterlagen „Themenbereich Leitung/Führung“ für den Kurs Q4 2012/2014, Bibliotheksakademie Bayern, Referendarausbildung.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S. & Dörffer, T. (2011). *Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.

Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre* (9., neu bearb. Aufl.). Köln: Luchterhand.

<http://www.rumpundpartner.de/> (abgerufen am 10. 11. 2013).