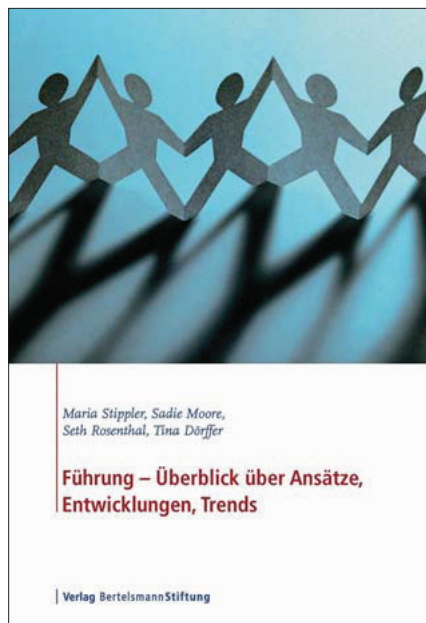


FÜR SIE GELESEN „FÜHRUNG – ÜBERBLICK ÜBER ANSÄTZE, ENTWICKLUNGEN, TRENDS“

Führungstheorien auf einen Blick

Orientierungshilfe will der **Führungsleitfaden** von Maria Stippler, Sadie Moore, Seth Rosenthal und Tina Dörffer geben. Die Autoren zeichnen historische Entwicklungen nach, informieren über bestehende Führungstheorien und stellen neue Trends vor. Susanne Alwart hat das Buch gelesen.



MARIA STIPPLER ET AL. ► Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends.

Bertelsmann Stiftung, 2011, 108 S., € 16,-
ISBN 3-86793-322-3

Einführend zeichnen die Autoren die geschichtliche Entwicklung der Führungstheorien nach. Sie beschreiben in einer knappen Darstellung die ersten Führungsstil-Ansätze und Theorien zur situativen Führung. Den Ausgangspunkt bildet die „Great-Man-Theorie“, die bis Mitte des 20. Jahrhunderts die Führungsforschung dominierte. Dieser Theorie zufolge liegt die Grundvoraussetzung von Führungsqualitäten in angeborenen Eigenschaften, die die Basis einer einzigartigen Persönlichkeit bilden. Des Weiteren werden Führungsstile wie das „Leadership Grid“ (Blake und Mouton), „Situative Führung“ (Hersey und Blanchard), die Kontingenztheorie (Fiedler) sowie die „Weg-Ziel-Theorie“ (House) skizziert. Ebenfalls vorgestellt wird das von Reinhard Höhn in den 1950er-Jahren entwickelte „Harzburger Modell“, das ein Gegenentwurf zum damals gültigen autoritären Führungsstil sein wollte. Allerdings wenden die Autoren ein, dass auch dieses Modell mit seinen idealtypischen Beschreibungen gegenwärtig kaum noch Relevanz hat.

INTERAKTIVER PROZESS

Im zweiten Teil „Systemische Führung“ behandeln die Autoren die Leadership-Theorie und skizzieren die bedeutendsten Entwicklungen im deutschsprachigen Raum. Ein besonderes Augenmerk gilt hierbei dem St. Galler Managementansatz, der sich mit seinem systemtheoretischen Ansatz gegen eine eindimensional ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre wendet. In diesem wohl wichtigsten Kapitel wird dargelegt, dass es aus Sicht der Systemtheorie keine Patentrezepte für wirksame Führung geben kann, sondern dass es darum gehen muss, Führung als interaktiven, selbstreferentiellen Vorgang zu betrachten. Untermuert wird diese Sichtweise durch zahlreiche Zitate bekannter Vertreter der Systemtheorie wie Rudolf Wimmer und Dirk Baecker. Des Weiteren stellen die



SUSANNE ALWART ▶ Diplom-Ökonomin und Inhaberin des Aus- und Weiterbildungsinstituts alwart + team, Hamburg

Autoren im Vergleich zum Wittener Ansatz eher unbekanntes Managementansätze vor, deren Bedeutung sich dem Leser jedoch nicht ohne Weiteres erschließen dürfte.

Ein weiteres Kapitel des schmalen Bandes ist den Führungstheorien gewidmet, die auf die Interaktion zwischen Führungskraft und Geführtem zielen. Dazu werden unter anderem Ansätze wie Servant Leadership (Führende sollten den Geführten dienen) oder die Leader-Member-Exchange-Theorie (Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und den Geführten ist unterschiedlich) vorgestellt. Daneben befassen sich die Autoren mit der Bedeutung von Werten und gehen dabei insbesondere auf „Authentic Leadership“ und „Ethische Führung“ ein. Beide Ansätze erfordern eine hohe Selbstwahrnehmung der Führungskraft und moralische Grundbedingungen, die in die Führungsarbeit einfließen. Leider werden die Theorien äußerst kurz dargestellt, und es bleibt unklar, nach welchen Maßstäben sie ausgewählt wurden.

PSYCHOLOGISCHE ANSÄTZE

Mit der psychologischen Forschung zum Phänomen Führung beschäftigt sich das Kapitel „Motivation, Macht und Psyche“. Zunächst werden Maslows Bedürfnispyramide, das Prinzipienmodell der Führung und Reinhard Sprengers Thesen über den „Mythos Motivation“ dargestellt. Schließlich gehen die Autoren auf den machttheoretischen Aspekt der „Mikropolitik“ (Burns) ein und stellen eine Verknüpfung zur Systemtheorie her. Bei den psychologischen Ansätzen der Führung werden unter anderem Howard Gardner sowie Peter Salove, John Mayer und Daniel Goleman als Vertreter der sozialen und emotionalen Intelligenz kurz angeführt. Ein eigener Abschnitt ist der Attributionstheorie gewidmet, die sich mit der Bedeutung implizierter

Bilder und Ideen der Geführten auseinandersetzt. Abschließend geht es um die Positive Psychologie als Ausgangsbasis für die Idee des „Positive Organizational Behavior“, das seine Wirksamkeit darauf begründet, das „beste Selbst“ und Stärken der Geführten zu betonen und zu fördern. Auch in diesem Kapitel stellt sich die Frage nach der Vollständigkeit der erwähnten Ansätze, die nur teilweise (mithilfe von Literaturhinweisen) kritisch diskutiert werden.

NEUE ENTWICKLUNGEN

Das Abschlusskapitel „Leadership heute“ beschäftigt sich mit aktuellen Diskussionen und modernen Führungsthemen. Das Spektrum reicht dabei von der Identitätsebene der Führungskräfte über die Veränderung der Führungskultur im Internetzeitalter bis hin zu Leadership und Gender sowie der Bedeutung interkultureller Kompetenzen. Zudem werden kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und den USA erläutert: Dabei geht es vor allem um Stärken und Schwächen der Führungskräfte im Vergleich. Dieses Kapitel ist wegen seiner unterschiedlichen Perspektiven durchaus interessant, lässt aber keine Logik hinsichtlich der Auswahl der Themen erkennen. Unterschiedliche Entwicklungen und Tendenzen werden allenfalls angerissen.

Fazit: Wer sich einen raschen Überblick über Führungstheorien verschaffen will, ist mit diesem 108 Seiten starken Buch bestens bedient. Wer jedoch eine kritische Diskussion über Führungsansätze erwartet, wird vermutlich enttäuscht – das kann dieses Buch allein wegen seines knappen Umfangs nicht leisten. In jedem Fall hält es jedoch, was es verspricht: Es informiert über Ansätze, Entwicklungen und Trends. ●