

Eine Kritische Betrachtung von Fünf

Führungsmodellen

Angelina Lapina

St. Edward's University

15. Juli, 2015

Autor Note

Angelina Lapina, Bill Munday School of Business, St. Edward's University.

Correspondence concerning this article should be addressed to Angelina Lapina, Bill

Munday School of Business, St. Edward's University, 3001 S Congress Ave,

Austin, TX 78704

Contact: alapina@stedwards.edu

Abstract

Dieser Artikel veranschaulicht die Prinzipien von fünf Führungsmodellen; Authentisches, Situationsbedingtes, Dienendes, Ganzheitliches und Charismatisches Führungsmodell, geht auf deren empirische Effektivität ein bevor die Entstehung und Entwicklung der Führungsfähigkeiten anhand der vorgestellten Führungsmodellen analysiert werden. Im Anschluss werden Führungsmodell empfohlen deren Effektivität empirisch herausragt.

Schlüsselwörter: Führungsmodelle, Anführer, Effektiv, Leistung, Authentisch, Charismatisch

Eine Kritische Betrachtung von Fünf Führungsmodellen

Bevor eine Auswertung der Modelle erfolgen kann, sollte Führung als Konzept klar gemacht und definiert werden. Hernez-Broome und Hughes (2004), Day (2001), und Velser und McCauley (2003) schlagen ein Konzept, welches sich auf das Entstehungsprinzip in der Führungsentwicklung fokussiert; es ist ein kontinuierlicher und kollaborativer Prozess der von der Kapazität und dem Unterstützungsgrad der Organisation begünstigt wird. Velser and McCauley (2003) unterscheiden Führungsentwicklung von der Entwicklung eines Führers. Die Entwicklung eines Führers konzentriert sich auf die Entwicklung der Einzelperson als Führer und ähnelt der Entwicklung und Förderung von Lernkapazitäten, die dem Individuum erlauben aus Erfahrung zu lernen und das Gelernte in die organisationsbedingte Praxis zu integrieren (Velser & McCauley, 2003, p. 22).

Im Gegensatz zur Entwicklung eines Führers Führungsentwicklung als Ganzes geschieht auf einer organisatorischen Ebene aber geht auch über das Organisatorische hinaus. Im Prinzip, Führungsentwicklung fokussiert sich auf eine vielseitige Entwicklung von Führungskapazitäten um praktische sowohl auch bedeutende Verbindungen mit Interessenvertretern zu entwickeln. Der Führungseffekt führt zu wirtschaftlich konkurrierenden Vorteilen der Organisation und überschreitet messbare Auswirkungen innerhalb der Organisation (Velser & McCauley, 2003, p.22). Hernez-Broom and Hughes (2004) betonen einen weiteren Unterschied zwischen Führer and Führungsentwicklung; das Konzept der Führungsentwicklung begrenzt sich nicht auf die Aktivitäten eines Führers sondern erweitert sich auf die kollektiven Kapazitäten und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder und Mitarbeiter der Organisation. Weil diese Führungskapazitäten kontextuell und kollektiv sind, sind die Kapazitäten Beziehungsorientiert; damit ein effektiver Führungsprozess stattfindet, müssen positive Beziehungen zwischen Führer und deren

Mitgliedern innerhalb sowohl auch außerhalb der Organisation gefestigt werden (Broom & Hughes, 2004).

Vereinfacht ausgedrückt ist Führungsentwicklung ein kontinuierlicher und ganzheitlicher Prozess, der auf die ganze Organisation und dessen organisatorischen Verbindungen Einfluss ausübt, wogegen die Entwicklung eines Führers sich als die Verbesserung und Förderung der Führungskapazitäten beschreiben lässt. Dies ist ein wichtiger Unterschied, der andeutet, dass effektive Führung nicht einseitig gerichtet durch ein deszendentes top-down Prozess verläuft, sondern durch einen zweiseitigen und aufbauenden bottom-up Prozess entsteht. Die Folgerungen des zweiseitigen bottom-up Ansatzes werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

Das Authentische Führungsmodell

Ein authentischer Führer ist ein Führer, der sich seinen Werten bewusst ist und sie lebt. Da der authentische Führer seine Werte praktiziert, demonstriert er eine Authentizität und ein aufrichtiges Führungsverhalten, welches seine Glaubwürdigkeit sowohl auch das Vertrauen seiner Mitglieder steigert (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Das authentische Führungsmodell besteht aus vier empirisch belegten Konstrukten, die Eigenwahrnehmung, Bezugstransparenz, gleichgewichtige Verarbeitung von Informationen und Moralverinnerlichung als Perspektive darstellen (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Laut Walumbwa et al. (2008) sei ein authentischer Führer mit einer hohen Eigenwahrnehmung sich nicht nur seinen Stärken und Schwächen, sondern auch wie diese einen Einfluss auf seine Umwelt und Mitmenschen ausüben, bewusst. Eine hohe Eigenwahrnehmung bedeutet auch, dass der Führer Wissen über sich selbst und sein eigenes Verhalten in Interaktion mit anderen erlangt. Bezugstransparenz bedeutet, dass der Führer bereitwillig und offen mit

seinen Mitgliedern über seine Gefühle und Gedanken kommuniziert. Ausgeglichenes Verarbeiten deutet auf einen Ansatz hin, der objektive und unvoreingenommene Daten in den Entscheidungsprozess mit einbezieht um sich den Auswirkungen von Einseitigkeit fern zuhalten. Zuletzt kommt noch hinzu, dass die Handlungen des authentischen Führers seine Werte widerspiegeln, was die Moralverinnerlichung als Mechanismus zur Aufrechterhaltung und Regulation seiner Moralhandlungen darstellt. Die verinnerlichte Moralperspektive erlaubt es dem Führer sich dem Druck von Außen zu widersetzen und nach seinen eigenen Werten zu handeln (Walumbwa et al., 2008). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der authentische Führer ein Bedürfnis sein eigenes Führungsverhalten zu verstehen aufweist und durch umgesetzte Prinzipien der Eigenwahrnehmung, Bezugstransparenz, gleichgewichtige Verarbeitung und Moralverinnerlichung im Bereich Organisationsführung sich auszeichnet (George, 2003; Walumbwa et al., 2008).

Besonders wichtig ist die empirisch erforschte Effektivität des authentischen Führungsmodells im Bereich der Organisationsführung. Stander, de Beer und Stander (2015) erkundeten die Anwendung des authentischen Führungsstils im öffentlichen Gesundheitswesen in Südafrika. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass anhand von umgesetzten authentischen Führungsstils die Mitarbeiter trotz hoher Belastung an Vertrauen zur Organisation gewannen, und indirekt über das gestiegene Vertrauen eine höhere Leistungsbereitschaft sowie einen höheren Arbeitseinsatz aufzeigten. Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass die Studie von Stander, de Beer und Stander (2015) einen indirekten Link zwischen authentischem Führungsstil und hohem Arbeitseinsatz über Vertrauen aufwies (Stander et al., 2015).

Basierend auf die Tatsache, dass das öffentliche Gesundheitswesen eine hohe Belastung auf die Mitarbeiter ausübt, empfehlen Stander et al. (2015), dass Führer oder Organisationsleiter den authentische Stil ausüben, um eine Kultur, die von Vertrauen und Optimismus über offene Kommunikation geprägt ist, zu fördern. Wenn man die kollektive und kollaborative Perspektive der Führung, die am Anfang dieses Artikels vertieft erläutert wurde, berücksichtigt, so könnte man sagen, dass der Führer durch offene Kommunikation und aufrichtige Anteilnahme in seinen Mitarbeitern genauso eine authentischen Kommunikationsstil fördert. Diese Wechselseitigkeit würde im Endeffekt ein authentisches Organisationsverhalten fördern (Stander, de Beer, & Stander, 2015).

Ferner könne authentisches Verhalten, welches durch verinnerlichte Moralvorstellung charakterisiert wird, von dem Führer selbst oder mit Hilfe von Coaching erlernt werden. Dies deutet darauf hin, dass authentisches Führungsverhalten nicht von festgesetzten Eigenschaften geprägt ist. Zum Beispiel argumentiert Yasinski (2014), dass ein Führer Mut und Courage entwickeln sollte, um sich dem sozialen Druck von Außen zu widersetzen und seine Treue seinen Anhängern gegenüber zu halten. Wenn Courage nicht vorhanden oder nicht entwickelt sei, so muss der Führer sich einer innerlichen Transformation unterziehen. Dieser Prozess könnte durch Coaching gefördert werden (Yasinski, 2014, p.37). Zum Beispiel zeigte Gatling (2014) in seiner Studie, dass ein Personal Trainer, die die Prinzipien vom Authentischen Führungsmodell für Coaching anwendeten, psychische und professionelle Entwicklung in ihren Klienten förderten und somit Zielerreichung ermöglichen (Gatling, 2014).

Interessanterweise sage eine hohe Eigenwahrnehmung eines Coaches den Erfolg seiner Coachingmethoden voraus, weil der Coach oder Personal Trainer in der Lage sei sein Verhalten mit Hilfe von Eigenwahrnehmung zu regulieren und somit bei Bedarf seine Coachingmethoden zu verbessern (Gatling, 2014). Eigenwahrnehmung könne ethisches Verhalten vorantreiben, da der Coach sich seinem Verhalten bewusst sei (Gatling, 2014).

Eine hohe Eigenwahrnehmung kann als ein Mechanismus mit Feedback zur Selbstkontrolle dienen. Aus diesem Mechanismus entnimmt der authentische Coach Informationen über sein eigenes Verhalten worüber er bewusst ist und worauf er reflektieren kann. Bevor eine Schlussfolgerung des Authentischen Führungsmodells erfolgt, sollte die Basis der Authentizität festgemacht werden; der Sozialpsychologie Kernis (2003) stellte in seiner Studie fest, dass Authentizität mit hohem Selbstbewusstsein und hoher Lebenszufriedenheit verlinkt ist. Diese Erkenntnis erklärt auch warum der authentische Leiter bereit ist seine Gedanken und Gefühle seinen Anhängern mitzuteilen und aus seinen Führungspraxis anhand von Feedback seiner Anhängern.

Situationsorientiertes Führungsmodell

Ein weiteres Führungsmodell ist das situationsorientierte Führungsmodell (SFM) und richtet sich auf eine angepasste Führungsweise. Obwohl dieses Modell weitgehend in Organisationen angewendet wird, wurde es bis heute nicht ausführlich erforscht, um starke empirisch-belegte Erkenntnisse in Bezug auf die Effektivität dieses Modells zu ziehen (Butler & Reese, 1991; Luo & Liu, 2014). Anders als im Authentischen Modell hebt das situationsorientierte Modell die Anpassung der Führung an die Bereitschaft und Kompetenzen der Mitarbeiter vor.

In anderen Worten, weil die Bereitschaft und Kompetenzen, die zur Erfüllung von Projekten und Aufgaben dienen, unter den Mitarbeitern variiert, passt ein Führer seinen Leitungsgrad der Bereitschaft und Kompetenzen an (Bedford & Gehlert, 2013, p.58).

Das situationsorientierte Modell kann in die drei Situationskomponente des Führungsgrades, die Beziehung zwischen Führer und Anhänger und die Aufgabenkompetenz und Selbstvertrauen unterteilt werden (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Der Grad der Führungsanweisung und Beziehung zwischen Führer und Anhänger sind zwei Faktoren, die in vier Beziehungen zueinander repräsentiert werden können; hoher Anweisungsgrad und niedrige Unterstützung/Beziehungsverhalten (S1), hoher Anweisungsgrad und hohe Unterstützung (S2), niedriger Anweisungsgrad aber hohe Unterstützung (S3), und niedriger Anweisungsgrad und niedrige Unterstützung (S4) (Hersey et al., 2001).

Effektivität des Situationsorientierten Führungsmodells

Empirisch gesehen tendiert die Effektivität des SFMs inkonsistent und von Studie zur Studie verändernd zu sein (Glynn & DeJordy, 2010). Zum Beispiel haben Hersey, Angelini and Carakushansky (1982) in einer experimentellen Studie über verbesserte Lernprozesse gezeigt, dass die experimentelle Gruppe, die sich der vier Situationskomponente nacheinander unterzog, viel besser im Lernen abschnitt als die Kontrollgruppe, die keines der SFM Komponenten vornahm. In dieser Studie fing der Instrukteur an als erstes einen hohen Anweisungsgrad anzuwenden bevor er den Anweisungsgrad allmählich reduzierte, um es den Kompetenzen und der Selbstsicherheit der Teilnehmer anzupassen (Hersey et al., 1982).

Trotz all dem haben by Butler und Reese (1991) in ihrer Forschung gezeigt, dass nicht alle Angleichungsansätze der Führung effektiv waren. Sie setzten als Hypothese fest, dass der S2

Führungsstil, welcher sich durch einen hohen Anweisungsgrad und einer hohen Unterstützung/Beziehung auszeichnet, der effektivste sein würde (Hall & Donnell, 1979 as cited in Butler & Reese, 1991). Der einzige Ansatz, der in der Studie von Butler and Reese (1991) sich als effektiv erwies war der S1 Ansatz, der einen hohen Anweisungsgrad aber niedrige Unterstützung hat; die Angestellten im kaufmännischen Bereich zeigten eine höhere Leistung unter hoher Anweisung und weniger Unterstützung als die Angestellten unter hoher Anweisung und mit viel Unterstützung (Butler & Reese, 1991).

Grundsätzlich kann man sagen, dass die empirische Effektivität des SFMs und die Validität des LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) Instrumentes, welches die situationsbedingten Führungsansätze auswertet, inconsistent und uneindeutig sind (Gräff, 1983; Butler & Reese, 1991). Organisationen sollten SFM mit Vorsicht anwenden und andere Führungsmodelle in Betracht ziehen, bevor sie sich für SFM entscheiden.

Das Führungsmodell des Dienenden Leiters

Ein ethisches und wert-orientiertes Führungsmodell ist das Modell des dienenden Leiters. Dieses Modell wurde von dem erfahrenen Leiter Robert Greenleaf (1977) entwickelt, der vorschlug, dass erfolgreiche Leiter oder Führer ihr eigenes Ego überwinden und sich auf die Bedürfnisse seiner Anhänger fokussieren sollten (as cited in Bass & Bass, 2008). Wie bereits in dem Namen des Dienenden Leiters angedeutet wird, sind die Bedürfnisse seiner Anhänger wichtiger als seine eigenen Bedürfnisse, und somit dient ein Führer seinen Anhängern, um deren persönliche und professionelle Bedürfnisse zu erfüllen. Laut diesem Modell entwickeln sich Anhänger professionell, weil der Leiter seine Anhänger selbst zur Leitung und Führung befähigt und ihnen das dienende Führungsverhalten überreicht (Greenleaf, 1977 as cited in Bass & Bass,

2008). Wichtig zu berücksichtigen ist auch , dass das Konzept des dienenden Leiters nicht mit dem Konzept des Stewardleiters verwechselt werden sollte; der Stewardleiter dient internen und externen Parteien und deren Bedürfnissen, wogegen der dienende Leiter ausschließlich auf die Bedürfnisse seiner Anhänger eingeht, um somit die Gelegenheit zur professionellen Entwicklung in seiner Anhängern zu schonen (Bass et al., 2008).

Die Philosophie des dienenden Leiters dehnt sich weiter aus; weil die Zufriedenheit seiner Anhänger die höchste Priorität hat, findet sich der dienende Leiter in selbstopfernden Situationen, in denen er auf seine eigenen Bedürfnisse und auf Belohnungen verzichtet. Choi und Mai-Dalton (1999) untersuchten Auswirkungen des selbstopfernden Taten im Bereich Führung. Sie werteten die Wahrnehmung von zwei Gruppen von Anhängern, die einen selbstopfernden und einem normalen Leiter hatten, aus. Die Ergebnisse zeigten, dass die Anhänger die deren Leiter als selbst-opfernd wahrnahmen nicht nur bedeutend mehr Respekt und positivere Meinung deren Leiter gegenüber ausdrückten, sondern auch Bereitschaft für ein selbstopferndes Verhalten zugunsten des Leiters zeigten (Choi & Mai-Dalton, 1999). Tatsächlich ist soziale Lerntheorie Banduras (1977) in der Forschung über die Effekte des dienenden Führungsmodells integriert (Liden, Liao, & Meuser, 2015; Selladurai & Carraher 2014). Da die soziale Lerntheorie postuliert, dass das Verhalten durch Modellierung, soziale Interaktion und Beobachtung erlernt wird, wird das dienende Führungsverhalten von dem dienenden Leiter an seiner Anhänger überreicht, die über sozio-kognitiven Prozesse ein dienendes Führungsverhalten aneignen.

Empirisch-belegte Effektivität des Dienenden Führungsmodells

Wie bereits erwähnt, das situationsorientierte Führungsmodell ist inconsistent im Bezug auf empirisch belegte Effektivität (Butler & Reese, 1991). Im Gegensatz zu SFM ist die Effektivität des dienenden Führungsmodells ist weitgehend erforscht und nachgewiesen (Jones, 2012). Liden, Liao und Meueser (2014) zeigten in ihrer Studie, dass Angestellte unter dienender Führung im Dienstleistungsbereich wesentlich zufriedener mit dem Leitungsstil ihres dienenden Leiters sind, was zur Aneignung des dienenden Führungsverhalten unter den Angehörigen führt. Genauer gesagt hat das dienende Verhalten des Leiters oder des Führers sowohl zu einer stärkeren Wahrnehmung von Zugehörigkeit als auch zu einer höheren Gruppenidentifikation erhöht.

Der dienende Führungsansatz im Restaurant wurde vom Leiter an seine Mitarbeiter übertragen, worauf die Mitarbeiter diesen dienenden Ansatz in deren Dienstleistung den Kunden gegenüber praktizierten (Liden et al., 2014). Im Unterschied zum situationsorientierten Führungsmodell, das dienende Führungsmodell erweist sich als effektiver im Dienstleistungsbereich, wie im Verkaufs-und Gastronomiebereich.

Ganzheitliches Führungsmodell

Ein entstehendes Führungsmodell ist das Ganzheitliche Führungsmodell des 21sten Jahrhunderts und mehrere Aspekte im Bereich Führung in Betracht nimmt (McFarland & Senn, Childress, 1994; Schein, 1995). Die Herausforderung des Führungsstils im 21sten Jahrhundert besteht darin, dass die organisatorische Funktionsweise von Komplexität geprägt sei. Laut Schein (1996) verlangen die Dynamik und der wandelnde Lebenszyklus vier Führungsrollen, welche dem zukunftsorientierten Führer helfen werden die Komplexität und

Dynamik der Organisation zu managen. Schein (1996) stellt die Animationsrolle vor, welche den Führer dazu befähigt Energie, Enthusiasmus und Motivation in seinen Anhängern auszulösen. Nach der Animationsrolle folge die Fähigkeit Mitarbeiter einzustellen, dessen Werte und Denkweise die Werte der Organisation und die Denkweise des Führers widerspiegeln, damit das Aufbauen der Organisationskultur innerhalb der Organisation reibungslos verläuft (Schein, 1996). Die dritte Rolle des Führers sei die Rolle die Organisationskultur aufrechtzuerhalten, indem ein Führer seinen Führungsstil an die verändernde Situation anpasst, um Wachstum innerhalb der Organisation zu fördern. In anderen Worten, sollten einige Führungsmethoden sich nicht mehr als effektiv erweisen, so sollte man nach Alternativen suchen. Schein (1996) schlägt vor, dass Urteilsvermögen und Weisheit Führungsqualitäten seien, die einen Evolutionsprozess in der organization fördern. Die vierte Rolle ist die Rolle des Change Agents.

Aus der psychologischen Perspektive brauchen Führer emotionale Stabilität, um eine sichere Umwelt für die Führer während des Wandlungsprozesses zu kreieren und Unruhe und Widerstand zu reduzieren. Anstatt die Organisation abrupt durch formale Programme zur Veränderungen zu führen, empfiehlt Schein (1996) einige Elemente in die Organisationsidentität von Zeit zu Zeit einzuführen. Er fügt noch hinzu, dass die Organisation sich auf die Stärken der Mitarbeiter in schwierigen Zeiten konzentrieren sollte, um Schwächen zu dämpfen (Schein, 1996).

Um das Ganzheitliche Führungsmodell zu ergänzen, kommen zwei weitere Führungsrollen des 21sten Jahrhunderts hinzu. McFarland, Senn and Childress (1994) arbeiteten mit 100 Führern des 21sten Jahrhunderts in ihrer Studie, und fanden heraus, dass Führung nicht hierarchisch geschieht, um Kontrolle über Anhänger zu erlangen, sondern fokussiert sich auf die Förderung von humanistischen Werten und Arbeitsweise. Wohlgermerkt unterscheidet sich Führung

bedeutsam von Management (McFarland et al., 1994). Weil die ganzheitliche Sicht der Führung Komplexität als Teil der organisatorischen Funktionsweise umfasst, Peter Senge (2000) postuliert das Konzept der Lernenden Organisation, welches Systemdenken als Methode zur Problemlösung einsetzt (Senge, Heifetz & Torbert, 2000). Kurzgesagt berücksichtigt Systemdenken die Komplexität von interaktiven einflussreichen Situationskriterien, welche die Kontrolle über Vorläufer und Auswirkungen erschweren (Senge et al., 2000, p. 64).

Effektivität des Ganzheitlichen Führungsmodells

Laut der ganzheitlichen Sicht sei der wandelnde Lebenszyklus und eine wachsende Veränderungen in allen Lebensbereichen unvermeidbar. Deshalb seien lineare und einfältige Problemlösungsmethoden nicht mehr effektiv, was dazu führe, die inneren und äusseren einflussreichen Faktoren während des Entscheidungsprozesses zu berücksichtigen. Organisationen, die eine höhere Bereitschaft interne, externe und unbeobachtbare Faktoren zu berücksichtigen aufweisen, sind besser für den Umgang mit Komplexität ausgestattet (Barker & Camarata, 1998). In einer fern-östlichen Studie von Nejad, Abbaszadeh, Hassani and Bernousi (2012), Kooperation und Teamwork zwischen Professoren von verschiedenen Fakultäten erwies sich als qualitativ besser als sie Systemdenken anwendeten. Genauer gesagt wurden die verschiedenen Erklärungsansätze von verschiedenen Disziplinen synthetisiert und die Zusammenarbeit erhöht, weil Systemdenken ein multi-lineares Denken erlaubt und somit offen für mehrere Denkweisen ist (Nejad et al., 2012). Zusammenfassend hebt die ganzheitliche Sicht hervor, dass die Führungsrolle sich zum Change Agent ausdehnt, der externe und unbeobachtbare Faktoren außerhalb der Organisation berücksichtigt.

Entstehung des ganzheitlichen Führungsmodells. Die ganzheitliche Sicht ist von Perspektivenannahmen, die sich ein Führer aneignet, geprägt. Dieser Denkansatz hebt hervor, dass Menschen anhand kognitiver Prozesse ihre Realität über die Art und Weise, wie sie ihr Wissen organisieren, konstruieren (Marion & Uhl-Bien, 2001). Das bedeutet, dass die ganzheitliche Sicht sich nicht auf festgesetzte Eigenschaften, die man entweder besitzt oder nicht, begrenzt, sondern entwicklungsorientiert ist und angeeignet wird. Webb, Lettice, & Lemon (2006) entwickelten eine Methode, die ein ganzheitliches und komplex-orientiertes Denken fördert. In dieser Methode werden Teilnehmer einem Problemlösungsspiel, was Webb et al. (2006) als 'Experience Game' bezeichnen, unterzogen, um einen Kompromiss, trotz verschiedener zugeteilten Erklärungsansätzen, einzugehen. Jeder Teilnehmer muss seinen Erklärungsansatz erklären, aber wird somit realisieren, dass die Ansätze der anderen Mitspielern einen genauso gültigen Wert haben.

Eine andere Methode, die die Aneignung des ganzheitlichen Führungsstils fördert, ist die Einstellung eines externen Konsultanten, der komplexität-orientierte Methoden anwendet. Basierend auf deren Fallstudie empfehlen Ray und Goppelt (2011) einen Außenkonsultant aus dem Bereich Organisationsentwicklung einzustellen. Ein Change Agent oder ein externer Konsultant ist weniger voreingenommen und kann deshalb die Rolle eines Organisationsmitgliedes und eines Konsultanten balancieren, wogegen ein Führer ein festes Mitglied der Organisation ist und somit unzertrennlich von der Geschichte und Erfahrungen der Organisation (Ray & Goppelt, 2011).

Das Charismatische Führungsmodell

Der Soziologe Max Weber identifizierte die Eigenschaft des Charismas oder der Ausstrahlung, welche einige begabte Führer besäßen, um deren Anhänger zu motivieren und anzuziehen (Weber, 1947, as cited in Bass & Bass, 2008, p. 50). Obwohl Charisma eine Eigenschaft ist, hat Weber die psychologischen Faktoren, die diese Eigenschaft ausmachen, nicht spezifisch und genauer definiert (1947, as cited in House, 1977). Aufgrund der mangelnden Definition von Charisma hatte House (1977) die Eigenschaft erforscht und kam zu der Definition, dass Charisma sich durch starkes Selbstvertrauen oder Glaube an sich Selbst, ein hohes Bedürfnis Leistung in seinen Anhängern zu fördern, und durch die Fähigkeit Zielerreichung zu artikulieren und vergegenwärtigen auszeichnete (House, 1977).

Bass (1985) fand heraus, dass transformational Führung mit charismatischer Führung zusammenhängen, weil beide Führungsmodelle ähnliche Komponente teilen, wie etwa hervorgerufene Inspiration und Stimulation in Anhängern (House & Shamir, 1993, as cited in Bass et al., 2008, p. 50). Des Weiteren schneiden Personen, die hoch in der Eigenschaft von Transformation abschneiden, auch hoch bei Charisma ab (Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006).

Effektivität des Charismatischen Führungsmodells

Empirisch gesehen erweist sich das charismatische Führungsmodell als effektiver als kontingente Gegenleistungsmodelle und andere Führungsstile, die keine transformationale und charismatische Eigenschaften aufzeigen (Bass et al., 2008, p. 51). Es ist wichtig anzumerken, dass Bass und Avolio (1994) betonen, dass die Auswirkungen des charismatischen Stils sich von den Auswirkungen des transformationalen Führungsstils unterscheiden, weil das

transformationale Modell eigene spezifische Aspekte mit einbezieht (as cited in Judge et al., 2006). Dazu kommt noch hinzu, dass Charisma als einzige Führungseigenschaft sich als erfolglos in einer Führungssituation aufweist (1985, as cited in Judge et al., 2006, p. 205). Daraus kann man schließen, dass charismatischer Führungsstil ein Mitwirkender in der Führungsleistung in Ergänzung zu anderen Führungseigenschaften. Zum Beispiel hat Sosik (2005) die Auswirkungen verbunden zu Werten von charismatischen Führern mit 600 Teilnehmern untersucht und stellte heraus, dass charismatische Führer, die offen für Veränderungen waren, höhere Führungsleistungen aufzeigten als charismatische Führer, die traditionelle Werte und weniger Offenheit für Veränderungen hatten.

Angesichts der Studienergebnisse von Sosik (2005) ist es wichtig zu erwähnen, dass charismatischer Führungsstil nicht genügt, um Führungserfolg zu erklären, weil es eine Eigenschaft ist, die zum Erfolg von Artikulation und und Vermittlung von Zukunftszielen beiträgt. Da die Effektivität des charismatischen Stils von verschiedenen Moderator und Mediator Variablen abhängt, ist es schwierig die Auswirkungen des charismatischen Stils einmalig zu definieren (Judge, Fluegge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006, p. 207-209). Spreitzer, Perttula and Xins (2005) Ergebnisse zeigten ein ähnliches Muster, was den Effekt der Moderationsvariable anbelangt; je traditioneller der charismatische Führer, desto weniger erfolgreich die Führungsleistung (Spreitzer et al., 2005, as cited in Judge et al., 2006).

Diskussion über die Führungsmodelle

Von den fünf erörterten Führungsmodellen, sind das authentische und dienende Führungsmodell, deren Eigenschaften Authentizität, offene Kommunikation, hohe Eigenwahrnehmung und Treue zu Anhängern sind, empirisch die effektivsten. Empirische

Studien zeigen eine direkte Verbindung zwischen Organisationseffektivität und dienenden als auch authentischen Führungsleistungen (Jones, 2012; Liden, et al., 2014; Stander et al., 2015; Tonkin, 2013; Walumbwa, et al., 2008). Man könnte annehmen, dass der dienende Führungsstil dem Führer helfen würde, bescheidener und weniger selbstzentriert zu sein und somit positive Beziehungen zu seinen Anhängern aufrechtzuerhalten. Zusammen mit dem authentischen Stils könnte der dienende Führer in seinen Führungsleistungen exzellieren.

Kombination Mehrerer Modelle für einen Höheren Erfolg

Um einen höheren Führungserfolg zu erzielen, sollte ein Führer eine Synthese von mehreren Eigenschaften aus verschiedenen Führungsmodellen zusammenstellen und umsetzen. Zum Beispiel kann das ganzheitliche Modell dem Führer helfen sich der Komplexität in verschiedenen Situationen bewusst zu werden und damit besser umzugehen. Die Fähigkeit mit der ansteigenden nichtreduzierbaren Komplexität in Organisationen zu arbeiten, kann den Führer besser für Führung ausrüsten, da Komplexität in vielen Lebensbereichen in der steigenden post-modernen Zeit auftaucht (Van Uden, Richardson, & Cilliers, 2001). Führer müssen sich nicht für den ein oder anderen Führungsstil entscheiden, sondern können den ganzheitlichen Führungsansatz den anderen Modellen, wie den authentischen und dienenden Modellen, anfügen.

Das ganzheitliche Modell kann an all die Modelle angehängt werden, die kompatibel mit multi linearen Problemlösungsmethoden und Systemdenken sind. Zum Beispiel kann ein dienender Leiter die Bedürfnisse seiner Anhänger priorisieren und sie zur Führung selbst ermutigen während er sie auf die Komplexität im Bereich Führung aufmerksam macht. The

authentische und dienende Führer kann viele Phänomene mit Systemdenken erklären und zugleich seine Identität des authentischen Führers beibehalten.

Schließlich ist daraus zu folgen, dass der höchste Effekt in Führung erzielt werden kann, wenn ein Führer gegenüber den mehreren Facetten und Stärken verschiedener Führungsmodellen offen ist. Außerdem sollte nochmals erwähnt werden, dass die Praxis der Führung kollaborativ und kollektiv stattfindet. Es soll daraus eine bidirektionale Kommunikation zwischen Führern und Anhängern folgen, weil ein Führer von seinen Anhängern lernen kann; es gibt viele Faktoren, die ein Führer selbst nicht sieht, aber von seinen Anhängern über diese unbeobachtbaren Faktoren aufmerksam gemacht werden kann. Unter diesen Umständen ist es wichtig, dass ein Führer seinen Anhängern zuhört und von deren Sichtweisen nicht nur lernt, sondern die Art wie die Anhänger ihre Realität konstruieren, versteht.

Empirisch schwächere Führungsmodelle

Die weniger überzeugenden Führungsmodelle, deren empirische Effektivität schwieriger festzulegen ist, sind das charismatische Führungsmodell und das situationsorientierte Führungsmodell. Die Forschungsergebnisse des charismatischen Modells tendieren zur Inkonsistenz in Bezug auf Effektivität und müssen daher besser definiert und erforscht werden (Judge, et al., 2006). Dies kann daran liegen, dass das charismatische Modell weniger instruktiv ist und klardefinierte Werte beinhaltet, die erforscht werden können. Das macht den charismatischen Führungsstil weder gut noch schlecht, da der Ruf dieses Stils von der Situation abhängen wird, in der er angewendet wird (Judge, et al., 2006). Diese Haupteigenschaft des charismatischen Stils deutet auf die Flexibilität dieses Führungsstils hin, was ihn mit anderen Führungsstilen kombinierbar macht. Zuletzt variiert die Effektivität des situationsorientierten

Modells von Studie zur Studie, was den Stellenwert dieses Modells willkürlich macht (Butler and Reese, 1991; Graeff, 1983).

Referenzen

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15*, 801-823.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barker, R.T., & Camarta, M. R. (1998). The Role of Communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines. *The Journal of Business Communication, 35*(4), 443-467.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bedford, C., & Gehlert, K. M. (2013). Situational supervision: Applying situational leadership to clinical supervision. *The Clinical Supervisor, 32*, 56-69.
- Butler, J. K., & Reese, R. M. (1991). Leadership style and sales performance: A Test of the situational leadership model. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 11*(3), 37-46.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly, 10*, 397-421.

- Gatling, A. (2014). The authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 12*(1), 27-45.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of management Review, 8*, 285-291.
- Hernez-Broome, G., & Hughes, R. J. (2004). Leadership Development: Past, Present, and Future. *Human Resource Planning, 27*(1), 24-32.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., Angelini, A.L., & Carakushansky, S. (1982). The impact of situational leadership and classroom structure on learning effectiveness. *Group and Organization Studies, 7*(2), 216-224.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Faculty of Management Studies, 77*(10).
- Jones, D. (2012). Does servant leadership lead to greater customer focus and employee

- satisfaction? *Business Studies Journal*, 4(2), 22–33.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(4), 203-214.
- Kernis, M. H. (2003). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. *Psychological Inquiry*, 14, 83–89.
- Liden, R. C., Liao, R., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in China. *Social Behavior and Personality*, 42(10), 1725-1732.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- McFarland, L. J., Senn, L. E., & Childress, J. R. (1994). *21st Century Leadership*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S., Hassani, M., Bernousi, I. (2012). Study of the

entrepreneurship in universities as learning organization based on Senge Model.

International Education Studies, 5, (1), 67-77.

Glynn, M. A., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half-century of research. In N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership and practice*, 119-158. Boston, MA: Harvard Business Press.

Ray, K. W., & Goppelt, J. (2011). Understanding the effects of leadership development on the creation of organizational culture change: A research approach. *International Journal of Training & Development*, 15(1), 58-75.

Schein, E. H. (1996). Leadership and organizational culture. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds.), *The Leader of the Future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Selladurai, R., & Carraher, S. (2014). *Servant Leadership: Research and Practice*. Hershey, PA: Business Science Reference.

Senge, P. M., Heifetz, R. A., & Torbert, B. (2000). Conversation on Leadership. *Reflections*, 2(1), 57-68.

Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221–244.

- Stander, F. W., de Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust and the organization and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management, 13*(1), 1-12.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus Transformational Leadership: Assessing their Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior of Followers. *International Journal of Business & Public Administration, 10*(1), 40-61.
- Van Uden, J., Richardson, K. R., & Cilliers, P. (2001). Postmodernism revisited? Complexity science and the study of organisations. *Journal of Critical Postmodern Organization Science 1*(3), 53-68.
- Velsor, E. V., & McCauley, C. D. (2004). *Our View of Leadership Development. The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 1-22). San Francisco: Jossey-Bass.
- Walumbwa, F.O., Avolio., B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*, 89–126.
- Webb, C., Lettice, F., & Lemon, M. (2006). Facilitating learning and innovation in organizations using complexity science principles, *Emergence: Complexity & Organization, 8*(1), 30-41.

Yasinski, L. (2014). Authentic leadership: Develop the leader within. *ORNAC Journal*, 32(1),

36-38.