

Transformationale Führung als Erfolgsfaktor des Interim Management

Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren und entwickeln,
Unternehmenskrisen bewältigen und organisationale Verände-
rungen umsetzen können

D I S S E R T A T I O N

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Universität Kassel

bei

Professor Dr. rer. pol. habil. Hans G. Nutzinger
Professor Dr.-Ing. Jacques J. A. M. Reijniers, MBA

vorgelegt von

Jan Andreas Bollinger

Ort und Datum der mündlichen Prüfung:

Kassel, den 21.10.2010

Danksagung

Bei der Entstehung der vorliegenden Arbeit haben zahlreiche Personen eine wichtige Rolle gespielt.

Ganz besonders danken möchte ich Herrn Professor Dr. Hans G. Nutzinger und Herrn Professor Dr.-Ing. Jacques J. A. M. Reijniers, MBA, die durch ihre engagierte und fundierte akademische Betreuung entscheidend zum Gelingen der vorliegenden Dissertation beigetragen haben.

Für die interessanten und aufschlussreichen Expertengespräche danke ich Herrn Professor Dr. Christian Zielke, Herrn Professor Dr. Tom Sommerlatte, Herrn Professor Dr. Jörg Felfe, Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, Herrn Professor Dr. Dr. Ulrich Hemel und Herrn Professor Dr. Peter Eberl.

Den Interim Managern und ihren Auftraggebern, Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, mit denen ich viele spannende und informative Interviews führen durfte, bin ich für ihre Unterstützung und ihr Vertrauen sehr dankbar.

Herrn Jens Christophers von der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management, Herrn Dr. Anselm Görres von der Zeitmanager München GmbH sowie Herrn Professor Dr. Ulrich Grimm und Frau Patricia Christen vom Market Management Institute (MMI) der European Business School (EBS) Universität für Wirtschaft und Recht i. Gr. möchte ich für die Unterstützung bei der Suche nach Kooperationspartnern danken.

Mein Dank gilt auch der Leitung und den Mitarbeitern der Europäischen Akademie zur Erforschung von Folgen wissenschaftlich-technischer Entwicklungen Bad Neuenahr-Ahrweiler, wo ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Anfertigung meiner Dissertation ein intellektuell stimulierendes Umfeld und viel Unterstützung erfahren habe. Herr Professor Dr. Dr. h.c. Carl-Friedrich Gethmann hat mein Promotionsvorhaben als Direktor der Europäischen Akademie mit viel Wohlwollen begleitet. Besonders danken möchte ich auch Herrn Dr. Stephan Lingner und Herrn Dr. Georg Kamp.

Meinen Eltern und meiner Freundin Judith danke ich für ihre emotionale Unterstützung.

Jan Andreas Bollinger

Inhaltsübersicht

DANKSAGUNG	II
INHALTSÜBERSICHT	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VIII
TABELLENVERZEICHNIS	X
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Veränderung als Triebkraft der Wirtschaft.....	1
1.2 Interim Management.....	2
1.3 Transformationale Führung und der „Full Range of Leadership“	3
1.4 Zielsetzung	7
2 METHODIK UND VORGEHENSWEISE	8
2.1 Untersuchungsfeld	9
2.1.1 Äußerer Kontext: Veränderung der Umwelt.....	9
2.1.2 Innerer Kontext: Interim Management	9
2.1.3 Prozess: Veränderung durch transformationale Führung.....	10
2.1.4 Resultat: Veränderung von mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien	10
2.2 Untersuchungsmethode	10
2.2.1 Eignungsvoraussetzungen.....	10
2.2.2 Fallstudien	12
2.2.3 Forschungsdesign.....	13
2.2.4 Qualitätskriterien	14
2.2.5 Untersuchungsaufbau	15
2.2.6 Datenerhebung und Datenanalyse	16
2.3 Vorgehensweise.....	17
2.3.1 Fragestellung	17
2.3.2 Literaturüberblick.....	17
2.3.3 Experteninterviews	18
2.3.4 Synthese: Forschungskonzept und Hypothesen	18
2.3.5 Fallstudien	18
2.3.6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	18
3 VERÄNDERUNG.....	19
3.1 Veränderung als Triebkraft der Wirtschaft.....	19
3.1.1 Innovation als Grundphänomen der wirtschaftlichen Entwicklung.....	19
3.1.2 Innovation und Veränderung in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts.....	21
3.1.3 Neue Herausforderungen für Unternehmen	21
3.2 Veränderungen in Organisationen.....	22
3.2.1 Ebenen der Veränderung.....	22
3.2.2 Widerstand gegen Veränderungen	23
3.2.3 Organisationsentwicklung und organisationale Transformation	24
3.2.4 Veränderung als Prozess.....	26
3.2.5 Unternehmenskultur und Veränderung.....	28
3.2.6 Organisationales Lernen und die lernende Organisation	30
3.3 Forschungsbedarf	32

3.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	32
4 INTERIM MANAGEMENT	34
4.1 Die Geschichte des Interim Management	35
4.1.1 Nachfragebedingte Entstehung in den Niederlanden	35
4.1.2 Entwicklung der Angebotsseite	36
4.1.3 Interim Management in Deutschland	38
4.2 Interim Management als Prozess	40
4.3 Einsatzmöglichkeiten	41
4.4 Formale Rahmenbedingungen	42
4.4.1 Vertragliche Rahmenbedingungen	42
4.4.2 Interim Management Provider	44
4.5 Das Profil des Interim Managers	45
4.5.1 Erfahrung und Kompetenz	47
4.5.2 Persönlichkeit	47
4.6 Führung im Interim Management	49
4.7 Vergleich mit und Abgrenzung von anderen Dienstleistungen	50
4.7.1 Interim Management vs. „reguläres“ Management	50
4.7.2 Interim Management vs. Unternehmensberatung	53
4.8 Forschungsbedarf	53
4.9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	54
5 TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG	55
5.1 Führung	55
5.1.1 Einflussfaktoren von Führung	56
5.1.2 Ebenen von Führung.....	56
5.1.3 Einordnung charismatischer und transformationaler Führung innerhalb der Führungstheorien	58
5.2 (Neo-)Charismatische Führung	59
5.2.1 Charismatische Führung nach Max Weber.....	59
5.2.2 Die Leadership-Ansätze	61
5.2.3 Die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung	63
5.3 Transformationale Führung und der “Full Range of Leadership”	66
5.3.1 Transformationale Führung und der „Full Range of Leadership“	66
5.3.2 Der Augmentationseffekt.....	68
5.3.3 Verdrängung intrinsischer durch extrinsische Motivation	69
5.3.4 Transformationale Führung und Mitarbeiterpartizipation	73
5.3.5 Transformationale Führung und Macht.....	76
5.3.6 Transformationale vs. charismatische Führung	79
5.3.7 Normative Grundlagen und Ethik transformationaler Führung	81
5.3.8 Messinstrumente	85
5.4 Auswirkungen	86
5.4.1 Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	87
5.4.2 Empirische Befunde zu unternehmensbezogenen Erfolgskriterien	90
5.5 Vermittelnde Faktoren	92
5.5.1 Wertkongruenz	92
5.5.2 Vertrauen	93
5.6 Kontextfaktoren	95
5.6.1 Führungssubstitute	95
5.6.2 Veränderung	97
5.6.3 Kulturelle Faktoren	98
5.6.4 Unternehmenskultur und Organisationsstruktur	98
5.6.5 Unternehmensgröße	100
5.6.6 Hierarchie	100

5.6.7	Distanz	101
5.6.8	Arbeitsverhältnis.....	102
5.6.9	Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften.....	103
5.6.10	Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern	105
5.7	Forschungsbedarf	106
5.8	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	108
6	EXPERTENGESPRÄCHE.....	110
6.1	Expertengespräch mit Professor Dr. Christian Zielke	110
6.2	Expertengespräch mit Professor Dr. Tom Sommerlatte	111
6.3	Expertengespräch mit Professor Dr. Jörg Felde.....	113
6.4	Expertengespräch mit Professor Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel.....	114
6.5	Expertengespräch mit Professor Dr. Dr. Ulrich Hemel.....	115
6.6	Expertengespräch mit Professor Dr. Peter Eberl	116
6.7	Zusammenfassung	117
6.7.1	Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung und des Full Range of Leadership.....	118
6.7.2	Annahme 2: Erweiterung des Full Range of Leadership	118
6.7.3	Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern	119
6.7.4	Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien.....	119
6.7.5	Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien	119
7	SYNTHESE: FORSCHUNGSMODELL UND HYPOTHESEN.....	119
7.1	Führung im Interim Management	120
7.1.1	Professionelle Kompetenz	120
7.1.2	Macht.....	122
7.1.3	Aufgabenbezogene Führung.....	123
7.1.4	Indirekte Führung	125
7.1.5	Transaktionale Führung	126
7.1.6	Transformationale Führung.....	127
7.1.7	Hypothese 1	129
7.2	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	129
7.2.1	Persönlichkeitsmerkmale	130
7.2.2	Einstellungen.....	130
7.2.3	Kompetenz	131
7.2.4	Verhalten	132
7.2.5	Hypothese 2	132
7.3	Unternehmensbezogene Erfolgskriterien	132
7.3.1	Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen.....	133
7.3.2	Unternehmenskultur	133
7.3.3	Organisationale Lernfähigkeit	134
7.3.4	Finanzielle Erfolgskriterien	135
7.3.5	Marktbezogene Erfolgskriterien	135
7.3.6	Hypothese 3	136
7.4	Forschungsmodell.....	136
8	FALLSTUDIEN	137
8.1	Vorgehensweise.....	137
8.1.1	Auswahl der Fallstudien	137
8.1.2	Methodik.....	137
8.1.3	Präsentation der Ergebnisse.....	138
8.2	Fallstudie 1	139
8.2.1	Ausgangssituation	139
8.2.2	Befragte Personen	141

8.2.3	Projektverlauf	141
8.2.4	Führung im Interim Management.....	143
8.2.4.1	<i>Persönlichkeit</i>	144
8.2.4.2	<i>Transformationale Führung</i>	145
8.2.4.3	<i>Transaktionale Führung</i>	150
8.2.4.4	<i>Aufgabenbezogene Führung</i>	152
8.2.4.5	<i>Indirekte Führung</i>	155
8.2.4.6	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	157
8.2.5	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	159
8.2.5.1	<i>Persönlichkeitsentwicklung</i>	159
8.2.5.2	<i>Einstellungen</i>	162
8.2.5.3	<i>Kompetenz</i>	167
8.2.5.4	<i>Verhalten</i>	167
8.2.5.5	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	168
8.2.6	Unternehmensbezogene Erfolgskriterien.....	170
8.2.6.1	<i>Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen</i>	170
8.2.6.2	<i>Unternehmenskultur</i>	171
8.2.6.3	<i>Organisationale Lernfähigkeit</i>	171
8.2.6.4	<i>Finanzielle Erfolgskriterien</i>	172
8.2.6.5	<i>Marktbezogene Erfolgskriterien</i>	173
8.2.6.6	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	173
8.3	Fallstudie 2	174
8.3.1	Ausgangssituation	174
8.3.2	Befragte Personen	175
8.3.3	Projektverlauf	175
8.3.4	Führung im Interim Management.....	176
8.3.4.1	<i>Persönlichkeit</i>	177
8.3.4.2	<i>Transformationale Führung</i>	177
8.3.4.3	<i>Transaktionale Führung</i>	180
8.3.4.4	<i>Aufgabenbezogene Führung</i>	181
8.3.4.5	<i>Indirekte Führung</i>	184
8.3.4.6	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	185
8.3.5	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	186
8.3.5.1	<i>Persönlichkeitsentwicklung</i>	187
8.3.5.2	<i>Einstellungen</i>	188
8.3.5.3	<i>Kompetenz</i>	191
8.3.5.4	<i>Verhalten</i>	191
8.3.5.5	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	192
8.3.6	Unternehmensbezogene Erfolgskriterien.....	194
8.3.6.1	<i>Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen</i>	194
8.3.6.2	<i>Unternehmenskultur</i>	195
8.3.6.3	<i>Organisationale Lernfähigkeit</i>	195
8.3.6.4	<i>Finanzielle Erfolgskriterien</i>	196
8.3.6.5	<i>Marktbezogene Erfolgskriterien</i>	196
8.3.6.6	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	196
8.4	Fallstudie 3	198
8.4.1	Ausgangssituation	198
8.4.2	Befragte Personen	198
8.4.3	Projektverlauf	199
8.4.4	Führung im Interim Management.....	201
8.4.4.1	<i>Persönlichkeit</i>	201
8.4.4.2	<i>Transformationale Führung</i>	202
8.4.4.3	<i>Transaktionale Führung</i>	205
8.4.4.4	<i>Aufgabenbezogene Führung</i>	206
8.4.4.5	<i>Indirekte Führung</i>	208
8.4.4.6	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	209
8.4.5	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	211
8.4.5.1	<i>Persönlichkeitsentwicklung</i>	211
8.4.5.2	<i>Einstellungen</i>	214
8.4.5.3	<i>Kompetenz</i>	217
8.4.5.4	<i>Verhalten</i>	218
8.4.5.5	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i>	219
8.4.6	Unternehmensbezogene Erfolgskriterien.....	221
8.4.6.1	<i>Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen</i>	222
8.4.6.2	<i>Unternehmenskultur</i>	222

8.4.6.3	Organisationale Lernfähigkeit	223
8.4.6.4	Finanzielle Erfolgskriterien	223
8.4.6.5	Marktbezogene Erfolgskriterien	223
8.4.6.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	224
9	ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION	225
9.1	Diskussion der Ergebnisse.....	225
9.1.1	Interim Management als Veränderungsinstrument.....	226
9.1.1.1	Kontextbedingungen	226
9.1.1.2	Stärken.....	230
9.1.1.3	Erfolgsfaktoren.....	230
9.1.2	Transformationale Führung im Kontext des Interim Management.....	231
9.1.3	Auswirkungen.....	233
9.1.3.1	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	233
9.1.3.2	Unternehmensbezogene Erfolgskriterien	237
9.1.3.3	Innovation und Lernen	240
9.1.3.4	Der Augmentationseffekt transformationaler Führung	240
9.1.4	Wirkungsmechanismen.....	241
9.1.4.1	Transformationale Führung.....	241
9.1.4.2	Führung und Kommunikation.....	241
9.1.4.3	Bedingte Belohnung.....	242
9.1.4.4	Positionsmacht und Partizipation	242
9.1.4.5	Aufgabenbezogene und indirekte Führung.....	243
9.1.4.6	Professionelle Kompetenz	243
9.1.4.7	Normative Grundlagen.....	244
9.1.4.8	Vertrauen	247
9.1.5	Transformationale Führung und der Total Range of Leadership als Erfolgsfaktoren des Interim Management	247
9.2	Grenzen der Untersuchung	251
9.2.1	Statistische Repräsentativität.....	251
9.2.2	Auswahl der Befragungsteilnehmer	251
9.2.3	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	252
9.3	Empfehlungen für die künftige Forschung	252
9.3.1	Quantitative Überprüfung des Total Range of Leadership	252
9.3.2	Transformationale Führung, Positionsmacht und Partizipation	253
9.3.3	Transformationale Führung und Ethik.....	253
9.3.4	Transformationale Führung und organisationales Lernen	253
9.3.5	Transformationale Führung im Interim Management und langfristiger Unternehmenserfolg ..	254
9.3.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	254
9.4	Implikationen für die Praxis.....	254
9.4.1	Bedarf und Suche nach einem Interim Manager	255
9.4.2	Auswahl der Interim Manager	255
9.4.3	Start und Change	256
9.4.4	Handover	264
9.4.5	Weiterbildung	265
9.4.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	267
9.5	Resümee.....	269
	QUELLENVERZEICHNIS	276
	ANHANG	293
	Anhang 1: Gesprächsleitfaden Expertengespräch.....	293
	Anhang 2: Gesprächsleitfaden Interview Interim Manager.....	299
	Anhang 3: Gesprächsleitfaden Interview Mitarbeiter	305
	ERKLÄRUNG.....	311

Abbildungsverzeichnis

1	VERÄNDERUNGSPROZESSE IN UNTERNEHMEN.....	1
2	UNTERSUCHUNGSFELD	9
3	AUFBAU EINER FALLSTUDIE	16
4	WISSENSCHAFTLICHE METHODIK.....	17
5	VERÄNDERUNGSMASSNAHMEN.....	25
6	ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND ORGANISATIONALE TRANSFORMATION.....	26
7	VERÄNDERUNG IN 8 STUFEN.....	27
8	DAS 3C-MODELL DES INTERIM MANAGEMENT.....	34
9	ENTWICKLUNG DES MARKTES FÜR INTERIM MANAGEMENT IN DEN NIEDERLANDEN.	37
10	WAHRNEHMUNG VERSCHIEDENER MANAGEMENT INSTRUMENTE	39
11	INTERIM MANAGEMENT ALS PROZESS AUS SICHT DES AUFTRAGGEBERS	40
12	VERTRAGSBEZIEHUNGEN IM INTERIM MANAGEMENT	43
13	ROLLEN DES INTERIM MANAGERS.....	46
14	KOMPETENZEN IN VERSCHIEDENEN MANAGEMENT-ROLLEN	47
15	ENTSCHEIDUNGSMODELL INTERIM MANAGER VS. INTERNE FÜHRUNGSKRÄFTE.....	51
16	EINFLUSSFAKTOREN VON FÜHRUNG NACH VON ROSENSTIEL.....	56
17	EBENEN VON FÜHRUNG	57
18	MANAGEMENT VS. LEADERSHIP.....	62
19	DIE SELBSTKONZEPTTHEORIE CHARISMATISCHER FÜHRUNG.....	65
20	INHALTE UND KONSEQUENZEN TRANSAKTIONALER UND TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG	69
21	VERFAHREN DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG	74
22	DER “TOTAL RANGE OF LEADERSHIP”	129
23	FORSCHUNGSMODELL	136
24	FÜHRUNGSPROFIL X IM VERGLEICH ZUM MITTELWERTPROFIL DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTE.....	159
25	FÜHRUNGSPROFIL Y IM VERGLEICH ZUM MITTELWERTPROFIL DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTE.....	186
26	FÜHRUNGSPROFIL Z IM VERGLEICH ZUM MITTELWERTPROFIL DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTE.....	211

27	DURCHSCHNITTLICHES FÜHRUNGSPROFIL DER IN DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG BEFRAGTEN INTERIM MANAGER IM VERGLEICH ZUM MITTELWERTPROFIL DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTE	232
----	---	-----

Tabellenverzeichnis

1	KRITERIEN ZUR AUSWAHL EINER UNTERSUCHUNGSMETHODE	11
2	FORMALE UNTERSCHIEDSKRITERIEN ZWISCHEN INTERIM MANAGEMENT UND ALTERNATIVEN	50
3	VORZÜGE UND CHANCEN UND RISIKEN UND HERAUSFORDERUNGEN DES INTERIM MANAGEMENT	51
4	DER "FULL RANGE OF LEADERSHIP" NACH BASS.....	66
5	RESSOURCEN DER MACHT	76
6	TRANSFORMATIONALE VS. CHARISMATISCHE FÜHRUNG.....	80
7	DIMENSIONEN TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG, MEDIATOREN, MODERATOREN UND ERFOLGSKRITERIEN	87
8	FÜHRUNGSSUBSTITUTE.....	96
9	BEURTEILUNG DER ANNAHMEN DURCH DIE INTERVIEWPARTNER.	118
10	ÜBERBLICK HYPOTHESE 1 X.....	158
11	ÜBERBLICK HYPOTHESE 2 X.....	169
12	ÜBERBLICK ATTRIBUTIONEN DER MITARBEITER HYPOTHESE 2 X.....	170
13	ÜBERBLICK HYPOTHESE 3 X.....	174
14	ÜBERBLICK ATTRIBUTIONEN DER MITARBEITER HYPOTHESE 3 X.....	174
15	ÜBERBLICK HYPOTHESE 1 Y.....	185
16	ÜBERBLICK HYPOTHESE 2 Y.....	193
17	ÜBERBLICK ATTRIBUTIONEN DER MITARBEITER HYPOTHESE 2 Y.....	194
18	ÜBERBLICK HYPOTHESE 3 Y.....	197
19	ÜBERBLICK ATTRIBUTIONEN DER MITARBEITER HYPOTHESE 3 Y.....	197
20	ÜBERBLICK HYPOTHESE 1 Z.....	209
21	ÜBERBLICK HYPOTHESE 2 Z.....	220
22	ÜBERBLICK ATTRIBUTIONEN DER MITARBEITER HYPOTHESE 2 Z.....	221
23	ÜBERBLICK HYPOTHESE 3 Z.....	224
24	ÜBERBLICK ATTRIBUTIONEN DER MITARBEITER HYPOTHESE 3 Z.....	225
25	RAHMENBEDINGUNGEN AUSGANGSSITUATION.....	227
26	PROJEKTVERLAUF IN PHASEN	228
27	VERGLEICHENDER ÜBERBLICK HYPOTHESE 1.....	231

28	VERGLEICHENDER ÜBERBLICK HYPOTHESE 2.....	234
29	VERGLEICHENDER ÜBERBLICK ATTRIBUTIONEN DER MITARBEITER HYPOTHESE 2.	236
30	VERGLEICHENDER ÜBERBLICK HYPOTHESE 3.....	237
31	VERGLEICHENDER ÜBERBLICK ATTRIBUTIONEN DER MITARBEITER HYPOTHESE 3.	238

Abkürzungsverzeichnis

AIMP	Arbeitskreis Interim Management Provider
BRSI	Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V.
CA	California
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
CRO	Chief Restructuring Officer
DDIM	Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V.
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
ebs	European Business School International University Schloss Reichartshausen
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program
IL	Illinois
IMA	Interim Management Association
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Massachusetts
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
NJ	New Jersey
NY	New York
OCB	Organizational Citizenship Behavior
resp.	respektive
RIM	Raad voor Interim Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UK	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland
vs.	versus

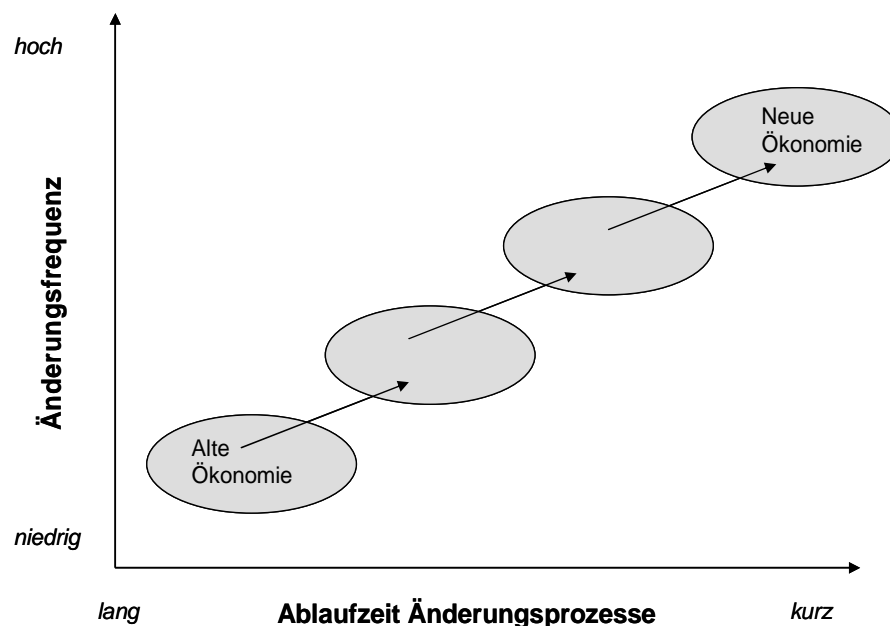
1 Einleitung

Veränderung ist die entscheidende Triebkraft der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Das Interim Management verschafft Unternehmen kurzfristigen Zugang zu Führungskräften mit den für die Durchführung organisationaler Veränderungen erforderlichen Kompetenzen. In der vorliegenden Arbeit wird auf der Basis der Theorie transformationaler Führung von Bernard M. Bass (1985, Bass/Riggio 2006) ein ganzheitlicher Ansatz der Personalführung entwickelt, der zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und zur Umsetzung organisationaler Veränderungen im Umfeld des Interim Management besonders geeignet ist.

1.1 Veränderung als Triebkraft der Wirtschaft

Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts erkannte Joseph Schumpeter (1926/1993) Innovation als entscheidende Antriebskraft der Wirtschaft. Die Wirtschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts ist geprägt durch globale Vernetzung und die hoch dynamische Entwicklung und Konvergenz von Technologien, Märkten und Unternehmen, die durch den zunehmenden Einfluss der Finanzmärkte auf die Realwirtschaft weiter forciert werden (vgl. Felfe 2005, Reijniers 2007).

Abbildung 1: Veränderungsprozesse in Unternehmen



Quelle: Reijniers, J. J. A. M./Groß, H. (2007): Interim Management im Kontext der Unternehmen. S. 7

Dies führt zu kürzeren Entwicklungs- und Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen, einem steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck und einer geringeren Planungssicherheit für Unternehmen. Diese müssen ihre Ressourcen daher effizienter und flexibler einsetzen. Darauf haben viele Unternehmen mit Rationalisierungen, der Konzentration auf ihre Kernkompetenzen, dem Outsourcing von nicht zu diesen zählenden Funktionen sowie dem Ab-

bau von Hierarchieebenen reagiert. Außerdem findet ein kontinuierlicher Rückgang unbefristeter Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse zugunsten zeitlich und inhaltlich flexibler Arbeitsverhältnisse statt (vgl. Felfe 2005). Die rezente Finanz- und Wirtschaftskrise forcierte diese Entwicklung und führte zu einer geringeren Marktnachfrage, einem erschwerten Kapitalzugang und höheren Fremdkapitalkosten für Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sind Innovationsfähigkeit und Flexibilität entscheidende Erfolgsfaktoren für Unternehmen (vgl. Sommerlatte/Jonash 2000). Daher steigt die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von kleineren und mittleren Unternehmen mit hohem Innovationspotenzial, die sich verstärkt in Netzwerken organisieren (vgl. Felfe 2005). Um in diesem Umfeld langfristig erfolgreich tätig sein zu können, müssen Unternehmen ihre Strategien, Strukturen und Geschäftsprozesse anpassen. Dazu müssen Veränderungsprozesse sowohl auf die Bewältigung von konkreten Krisen als auch auf die nachhaltige Entwicklung der Erfolgspotenziale von Unternehmen im Rahmen einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung abstellen.

1.2 *Interim Management*

Die beschriebenen Entwicklungen haben auch dazu geführt, dass viele Unternehmen die für ihr Tagesgeschäft nicht benötigten Kompetenzen nicht mehr intern vorhalten. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen sind die zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und zur Durchführung organisationaler Veränderungen erforderlichen Kompetenzen oft nicht vorhanden (vgl. Felfe 2005). In diesem Fall kann es ein relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen sein, die Unterstützung externer Experten mit veränderungsspezifischer Kompetenz in Anspruch zu nehmen. Diese haben zudem im Vergleich zu internen Mitarbeitern in der Regel einen objektiveren Standpunkt und werden weniger durch politische Überlegungen sowie die Unternehmenskultur beeinflusst, die oft Teil des vorliegenden Problems ist (vgl. Yukl 2009, S. 400). Interim Management ist die von vorneherein zeitlich befristete Berufung einer Führungskraft auf eine hohe Führungsposition zu dem Zweck und mit der Kompetenzausstattung zur Durchführung umfassender organisationaler Veränderungen in Unternehmen (vgl. Reijniers 2003b, S. 12). Reijniers (2003c) bezeichnet es als Essenz des Interim Management, dass Interim Manager gleichzeitig die vorliegende Problemstellung analysieren und Handlungsempfehlungen erstellen, die erforderlichen Veränderungen koordinieren und umsetzen, den reibungslosen Ablauf des gesamten Geschäftes verantworten und alle Aktivitäten zu einem ganzheitlichen Ansatz verbinden. Durch die Einbindung in die Linienorganisation des Unternehmens können Interim Manager die Durchsetzung von Veränderungen aktiv vorantreiben. Ihre Kernkompetenz in der Umsetzung organisationalen Wandels können Interim Manager schnell zum Einsatz bringen. Ein Interim Manager kann eine vakante Position gewöhnlich in Wochenfrist antreten. Außerdem ist es ein bedeutender Aspekt des beschriebenen Kompetenzprofils, Probleme schnell zu erkennen und anzugehen und Ergebnisse zu erzielen. Interim Management ist aber auch mit spezifischen Herausforderungen und Risiken

behaftet. Interim Manager sind in der Regel mit der doppelten Aufgabe konfrontiert, gleichzeitig eine akute Krise zu bewältigen und die nachhaltige Entwicklung der Erfolgspotenziale des Unternehmens im Rahmen einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung zu gewährleisten. Dabei besteht das Risiko, dass die kurzfristige Krisenbewältigung zulasten der strategischen Erfolgspotenziale geht. Unabhängigkeit kann außerdem auch von Nachteil sein, weil dem Interim Manager das Wissen über interne Abläufe, Strukturen und Beziehungen fehlt, wenn es ihm nicht von seinen Mitarbeitern vermittelt wird. Es ist bislang allerdings nur in begrenztem Umfang empirisch untersucht worden, wie diese Herausforderungen am besten bewältigt und im Rahmen des Interim Management organisationale Krisen überwunden und Veränderungen umgesetzt werden können.

1.3 Transformationale Führung und der „Full Range of Leadership“

Ein wesentliches Problem organisationaler Veränderungen ist die Verunsicherung der Mitarbeiter, die den Wandel von Umwelt und Organisation sowie die damit verbundene Notwendigkeit zur Änderung vertrauter Verhaltensweisen und meist auch Einstellungen als Bedrohung wahrnehmen (vgl. Yukl 2009). Dies kann gerade dann zu Demotivation und Widerstand führen, wenn zur erfolgreichen Bewältigung grundlegender Veränderungen zusätzliches Engagement und ein Mehr an Leistungsbereitschaft erforderlich wären (vgl. Felfe 2005, Mars/van der Voorden 2003). Um umfassende organisationale Veränderungen erfolgreich umzusetzen, müssen die Mitarbeiter daher vom neuen Kurs des Unternehmens überzeugt und dazu befähigt werden, in ihrem neuen Umfeld zu handeln und zukünftige Veränderungen zu bewältigen (vgl. Atwater/Atwater 1994, Kroeck 1994, Mars/van der Voorden 2003).

Schumpeter (1926/1993) sieht einen kausalen Zusammenhang zwischen Innovation, Veränderung und Führerschaft, die „nur der neuen Möglichkeit gegenüber (entsteht)“ (ebd.), die ihr Wesen ausmacht und in ihr beschlossen ist. „Durch (den) Willen und (durch) die Kraft, ganz bestimmte Dinge anzufassen und real zu sehen, durch die Fähigkeit, allein und voraus zu gehen, Unsicherheit und Widerstand nicht als Gegengründe zu empfinden“ (ebd., S. 128 f.), setzt der Führer seinen Leuten ein Beispiel. Er zieht sie mit, erwirbt bei ihnen Autorität und Gewicht und findet Gehorsam, um dadurch die mit einer neuen Kombination verbundenen Möglichkeiten gegen die Trägheit und Beharrungskraft des Gewohnten „lebendig, real zu machen, durchzusetzen“ (ebd., S. 128 f.). Schumpeter unterscheidet Führerschaft explizit von der mit einer „bloße(n) übergeordnete(n) Organstellung“ wie bspw. der Position eines Betriebsleiters verbundenen technischen Leitungsfunktion, mit der sie zusammenfallen kann, aber nicht identisch ist. Schumpeters älterer Zeitgenosse Max Weber (1922/1976) postuliert, dass ein charismatischer Führer seine Anhänger durch eine begeisternde, mitreißende Botschaft und sein persönliches Vorbild zur Durchführung umfassender, revolutionärer Verände-

rungen inspirieren kann.¹ Dieser Zusammenhang zwischen (charismatischer) Führung und Veränderung wurde von Ökonomik und Managementlehre allerdings bis in die jüngere Vergangenheit wenig rezipiert. Die Wirtschaftswissenschaften orientierten sich bei der Modellierung menschlichen Verhaltens stattdessen weitgehend an einem auf die ökonomische Zweckrationalität verengten Verständnis des Menschenbildes des Homo oeconomicus. Er ist stets perfekt informiert und wird weder durch Emotionen noch durch wertrationale Überzeugungen beeinflusst, sondern ist ausschließlich auf die Maximierung seines individuellen wirtschaftlichen Vorteils bedacht.

In der neueren Mikroökonomik werden die offensichtlichen Unzulänglichkeiten dieser Perspektive von verhaltens- und kulturökonomischen Ansätzen kritisiert. Die Diskussion hat öffentliche Aufmerksamkeit erregt, seit Ökonomen wie Goldschmidt und Nutzinger (2009, S. 18) die Meinung vertreten, dass die rezente Finanz- und Wirtschaftskrise zu einem erheblichen Teil auf unzureichende Kontrollmechanismen und Anreizstrukturen zurückzuführen ist, denen dieses Menschenbild zugrunde liegt. Im interdisziplinären Forschungsfeld der Führungsforschung werden die Erkenntnisse von Ökonomik, Verhaltenswissenschaften und Kulturwissenschaften zu differenzierten Modellen der menschlichen Motivation integriert, die ein umfassendes Verständnis menschlichen Handelns ermöglichen. Die neocharismatischen Führungstheorien befassen sich auf der Basis der Ideen von Weber mit den psychologischen Grundlagen von Führung. In dieser Entwicklungslinie steht auch die Theorie transformationaler Führung von Bernard M. Bass (1985). Bass postuliert, dass Menschen auch in einem ökonomischen Kontext nicht nur ihren direkten materiellen Nutzen steigern, sondern auch ihre Einstellungen, Werte und Gefühle zum Ausdruck bringen, ihr Selbstwertgefühl erhöhen, die Stabilität und Kontinuität ihres Selbstkonzepts aufrechterhalten und Hoffnung und Sinn schaffen wollen. Wenn Führungskräfte diese Motive ansprechen, können sie im Umfeld globaler und dynamischer Veränderungen großen Erfolg erzielen (vgl. Dörr 2006). Dazu müssen sie eine attraktive und plausible Zukunftsvision entwerfen, die den Unternehmenszweck und die zu seiner Erreichung zu verrichtenden Tätigkeiten in einen größeren Sinnzusammenhang und auf die Basis überzeugender Wertorientierungen stellt. Sie sollten sich selbst im Sinne dieser Vision vorbildlich verhalten, ihre Mitarbeiter mit Wertschätzung behandeln und ihre persönliche und fachliche Entwicklung gezielt fördern. Transformationale Führung muss Bass zufolge durch transaktionale Führung ergänzt werden. Transaktionale Führung besteht aus einer materiellen Austauschbeziehung, in der klare Erwartungen und Ziele formuliert werden und bei entsprechender Aufgabenerfüllung die Leistung belohnt wird. Bass ist der Auffassung, dass transformationale und transaktionale Führung zusammen ein vollständiges Spektrum aller aktiven und positiven Führungsverhal-

¹ Mommsen (1959/2004, S. 433) schreibt diesbezüglich: „Obgleich Schumpeter Weber nirgends zitiert, so kann doch kein Zweifel sein, dass er von diesem wesentliche Anregungen erhalten hat.“

tensweisen bilden, das er als „*Full Range of Leadership*“ bezeichnet. Die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Full Range of Leadership* führt demnach zu einer positiven Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiter, ihrer Einstellungen zu ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitgeber, ihrer Kompetenz und ihres Verhaltens. Dies verbessert wiederum die betriebswirtschaftliche Performance, Innovationsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens und schafft damit die Voraussetzungen für eine nachhaltig erfolgreiche geschäftliche Betätigung in einer sich verändernden Umwelt (vgl. Bass 1985, Felfe 2005). Der Grundgedanke transformationaler Führung ist also, durch eine innere Transformation eine äußere Transformation zu bewirken. Die Entwicklung von Persönlichkeit, Einstellungen und Kompetenz der Mitarbeiter bis hin zu ihrer Befähigung, selbst transformational zu führen, ist ein explizites Ziel transformationaler Führung. Von empirischen Untersuchungen sind die beschriebene Funktion und Wirkung der Theorie transformationaler Führung grundsätzlich bestätigt worden (vgl. Felfe 2005, 2006b). Vor diesem Hintergrund kann die Theorie transformationaler Führung als vielversprechender Ansatz zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und zur Durchführung von organisationalen Veränderungen betrachtet werden.

Allerdings besteht bezüglich der Theorie transformationaler Führung noch beträchtlicher Forschungsbedarf. Felfe (2006b) zufolge wurde noch nicht untersucht, welchen Beitrag transformationale Führung zur erfolgreichen Bewältigung von Unternehmenskrisen und zur Umsetzung von organisationalen Veränderungen im Rahmen des Restrukturierungs- und Turnaround-Managements leisten kann. Felfe (2005, 2006b) und Dörr (2006) machen darauf aufmerksam, dass die Auswirkungen transformationaler Führung auf die Entwicklung von Persönlichkeit, Werten, Einstellungen und Verhalten der Geführten und insbesondere auf organisationale Erfolgskriterien noch nicht hinreichend erfasst sind. Auch der Wirkungszusammenhang zwischen den Auswirkungen transformationaler Führung auf die Geführten und der Durchführung von Veränderungen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien bedarf weiterer Untersuchung.

Außerdem befassen sich die Theorie transformationaler Führung und der *Full Range of Leadership* nicht mit den aufgabenbezogenen Aspekten von Führung wie der Planung des Vorgehens, der Zuteilung von Ressourcen, der Organisation der arbeitsteiligen Zusammenarbeit, der Zusammenstellung von Arbeitsgruppen und der Überprüfung der Ergebnisse. Diese sind aber von wesentlicher Bedeutung für eine effektive Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter und die Erzielung von Sachergebnissen, die wiederum Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben (vgl. Kotter 1996, Yukl 2009). Insbesondere auf höheren Führungsebenen ist zudem die Gestaltung der Rahmenbedingungen der betrieblichen Wertschöpfung von großer Bedeutung. Organisationale Strukturen und Systeme müssen an veränderte Situationen so angepasst werden, dass sie direktes Führungsverhalten sinnvoll er-

gänzen und unterstützen. Die Beziehungen zu relevanten Dritten innerhalb und außerhalb der Organisation können sich auf die Arbeitsprozesse selbst und ihre Ergebnisse auswirken und müssen gezielt gestaltet werden (vgl. Yukl 2009). Auch der Einsatz von Macht wird von dem *Full Range of Leadership* nicht erfasst. Gerade im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen kann es aber von existenzieller Bedeutung für Unternehmen sein, dass Führungskräfte die auf ihrer hierarchischen Position beruhende Macht nutzen, um wichtige Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen und Ergebnisse zu erzielen (ebd.).

Mit dem Einsatz von Macht ist das Thema der Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung verbunden. Yukl (ebd.) zufolge gewährleistet eine partizipative Entscheidungsfindung eine höhere Entscheidungsqualität, eine höhere Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter, eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter und eine bessere Entwicklung ihrer Fähigkeiten. Sie kann aber auch im Widerspruch zu Effizienzkriterien stehen, wenn Entscheidungen umgehend getroffen und Ergebnisse schnell erzielt werden müssen. Es ist noch nicht untersucht worden, ob und wie transformationale Führung die Dialektik zwischen einer hohen Partizipation der Mitarbeiter und einer schnellen und effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen zu einer effektiven Synthese zu führen (ebd.).

Aus einer egalitaristischen Perspektive wird die Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung außerdem als Voraussetzung für die ethische Legitimierung von Führung betrachtet. Entsprechend wird transformationale Führung als undemokratisch und anti-egalitär betrachtet, weil sie direktives Führungsverhalten situationsabhängig positiv beurteilt, prinzipiell von einer moralischen Überlegenheit und Leitungsfunktion der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern ausgeht und auf eine Veränderung von deren Zielen und Werten zulasten ihres unmittelbaren Eigeninteresses abstellt. Aus einer insbesondere in Deutschland verbreiteten Perspektive werden charismatische und transformationale Führung grundsätzlich negativ beurteilt. Nach dieser Auffassung huldigt transformationale Führung einem „elitären Cäsarismus“ (Neuberger 2002, S. 24), ist irrational und verlangt von den Geführten Hingabe, Selbstaufgabe und blinde Gefolgschaft. Diese können dafür im Gegenzug Faszination, Begeisterung, Inspiration und stellvertretende Teilhabe an Stärke und Macht verspüren und eigene negative Gefühle der Ohnmacht, Hilflosigkeit und Leere ausblenden (ebd.). Bass und Riggio (2006) und Felfe (2005) teilen die Ansicht von Neuberger nicht, empfehlen aber eine eingehendere Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Ethik, Moral und transformationaler Führung sowie möglicher negativer Folgen von transformationaler Führung (vgl. Kark/Shamir/Chen 2003).

Eine weitere offene Frage bezieht sich auf die zeitliche Dimension transformationaler Führung. Felfe (2005, 2006b) zufolge sind der Einfluss von Dauer und Stabilität des Arbeits- und Führungsverhältnisses sowie von neuartigen und flexiblen Arbeitsverhältnissen wie dem In-

terim Management auf die Wirksamkeit transformationaler Führung noch nicht hinreichend untersucht worden.

1.4 Zielsetzung

In der vorliegenden Arbeit wird die Theorie transformationaler Führung um aufgabenbezogene und indirekte Führung und den Einsatz von Macht ergänzt. Diese Führungsdimensionen sind, jede für sich, erfolgskritisch für effektive Führung, werden bislang aber nicht in einem gemeinsamen theoretischen Rahmen verbunden. Auch ihre Interaktion und die Auswirkungen einer kombinierten Anwendung sind noch nicht untersucht worden. Auf dieser Basis wird ein ganzheitlicher Führungsansatz entwickelt, der auf einer mittleren Konkretisierungsebene alle aktiven und positiven Führungsverhaltensweisen umfasst, die zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und Durchführung von organisationalen Veränderungen und zur effektiven Führung überhaupt erforderlich sind. Dieser Ansatz wird im Folgenden als „*Total Range of Leadership*“ bezeichnet. Die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* führt zu einer positiven Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiter, ihrer Einstellungen zu ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitgeber, ihrer Kompetenz und ihres Verhaltens. Dadurch können akute Unternehmenskrisen bewältigt, umfassende Veränderungen umgesetzt sowie die Flexibilität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen gesteigert werden. Dies führt zu einer Verbesserung der Unternehmensleistung und schafft die Voraussetzungen für eine nachhaltig erfolgreiche geschäftliche Betätigung in einer sich rapide verändernden Umwelt. Dies führt die Dialektik zwischen der Bewältigung einer akuten Krise und der langfristigen Entwicklung organisationaler Erfolgspotenziale im Rahmen einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung zu einer effektiven und fruchtbaren Synthese. Damit empfiehlt sich dieser Ansatz ganz besonders zur Bewältigung der spezifischen Herausforderungen des Interim Management, das wiederum ein günstiges Umfeld zur Untersuchung der Auswirkungen von Führung auf die Bewältigung von Unternehmenskrisen und die Durchführung organisationalen Wandels bietet. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung lassen sich die im Rahmen einer solchen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse ohne größere Probleme auf fest angestellte Führungskräfte anwenden.

In der vorliegenden Arbeit wird zum ersten Mal untersucht, wie sich transformationale Führung und der *Total Range of Leadership* im Kontext des Interim Management auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Mitarbeiter sowie Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, organisationale Lernfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen auswirken. Dabei werden auch die Interaktion transformationaler Führung mit den anderen Verhaltensweisen sowie die Interaktion des *Total Range of Leadership* mit den mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien erfasst. Es wird untersucht, inwieweit die strukturellen Vorteile des Interim Management zur Umsetzung von Veränderungen bei-

tragen und wie transformationale Führung als Erfolgsfaktor des Interim Management dazu beitragen kann, dessen spezifische Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden. Dabei werden auch die Auswirkungen von Kontextbedingungen erfasst und relevante Erfolgsfaktoren identifiziert. Wie oben ausgeführt wurde, besteht in Bezug auf alle genannten Fragen noch Forschungsbedarf. Daher verspricht diese Untersuchung einen beträchtlichen Zugewinn an wissenschaftlicher Erkenntnis für die Führungsforschung, die Theorie transformationaler Führung, das Interim Management und das Veränderungsmanagement. Dabei ragt insbesondere die in der Schnittmenge dieser Themenfelder befindliche Frage heraus, wie Führungskräfte in einem von dynamischem Wandel geprägten Umfeld ihre Mitarbeiter motivieren, akute Krisen bewältigen und Veränderungen durchführen können.

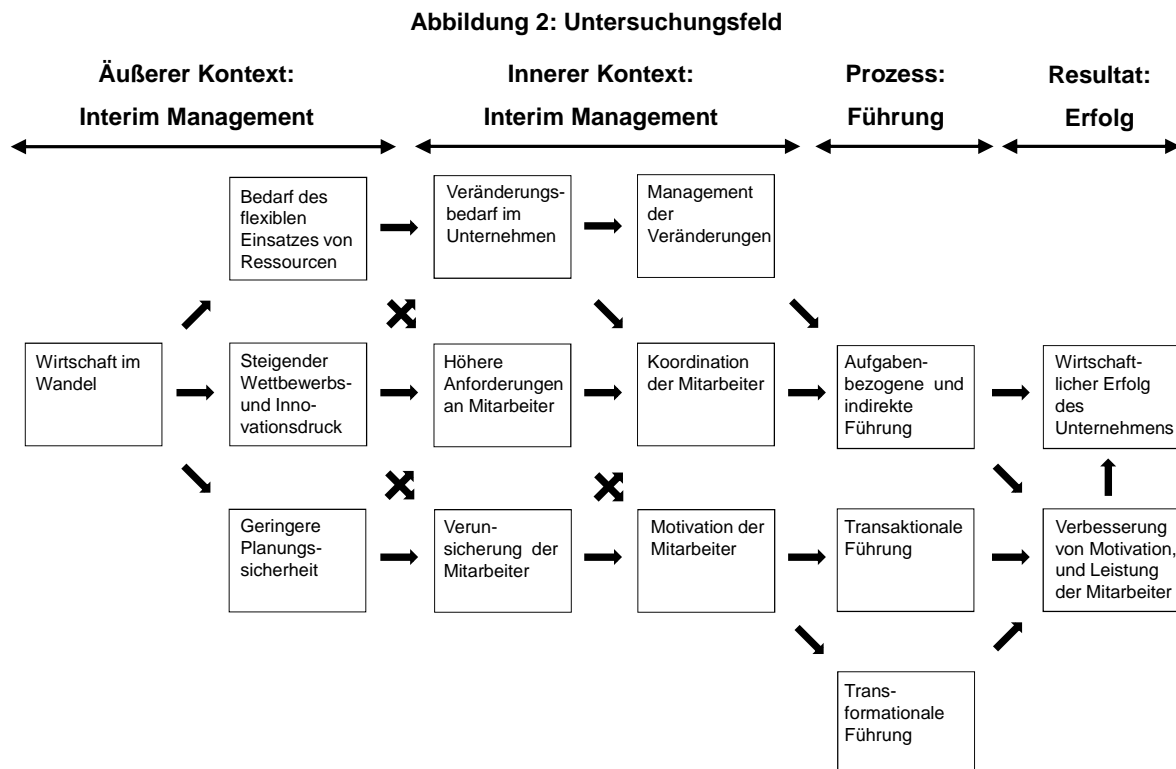
Dieser Zugewinn an wissenschaftlicher Erkenntnis wird auch der Führungspraxis nutzbar gemacht. Es werden konkrete Handlungsempfehlungen für Interim Manager und andere Führungskräfte abgeleitet, wie sie durch ihr Führungsverhalten die Einstellungen und das Verhalten ihrer Mitarbeiter sowie die Performance des Unternehmens verbessern und Veränderungen umsetzen können. Außerdem werden Handlungsempfehlungen für Auftraggeber von Interim Managern, Interim Management Providern, d.h. Vermittlungsagenturen für Interim Manager, sowie Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen entwickelt.

2 Methodik und Vorgehensweise

Im folgenden Abschnitt wird auf die Untersuchungsmethodik und die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit eingegangen. Zunächst wird die beforschte Problematik auf der Basis der Ausführungen des Kapitels 1 definiert und systematisch dargestellt und dadurch das Untersuchungsfeld abgesteckt. Vor dem Hintergrund der Fragestellung und des Untersuchungsfeldes wird die Entscheidung begründet, Fallstudien als Untersuchungsmethode zu verwenden. Im Zusammenhang mit der Untersuchungsmethode wird zur Datenerhebung und -analyse ein Methoden-Mix aus Experteninterviews, fokussierten Interviews, standardisierten Fragebögen und Unternehmensdaten entwickelt. Anschließend wird der Aufbau der in dieser Arbeit vorgenommenen Untersuchungen erklärt.

2.1 Untersuchungsfeld

Die folgende Abbildung 2 stellt das Untersuchungsfeld der vorliegenden Arbeit grafisch dar.



Quelle: Eigene Darstellung

Das Untersuchungsfeld kann in vier Aspekte gegliedert werden, auf die im Folgenden eingegangen wird.

2.1.1 Äußerer Kontext: Veränderung der Umwelt

Der äußere Kontext ist das wirtschaftliche und wettbewerbliche Umfeld einer Organisation. Wie im Abschnitt 1 ausgeführt wurde, wird das Interim Management überwiegend in Unternehmen eingesetzt, deren Umfeld von dynamischer Veränderung, Unsicherheit und einer mangelnden Übereinstimmung zwischen diesen Herausforderungen sowie den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen gekennzeichnet ist. Dieser letztere Punkt bildet die Schnittstelle zwischen äußerem und innerem Kontext.

2.1.2 Innerer Kontext: Interim Management

Der innere Kontext ist bei Interim Management-Mandaten in der Regel davon gekennzeichnet, dass die zur Bewältigung der Herausforderungen des äußeren Kontextes erforderlichen Ressourcen im Unternehmen nicht vorhanden oder nicht hinreichend entwickelt sind oder nicht adäquat eingesetzt werden. Die Wahrnehmung dieser Situation und der Einsatz des Interim Managers führen häufig zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter, die in Demotivation und sinkende Leistungsbereitschaft bis hin zu Widerstand gegen Veränderungen umschlagen kann. Daher müssen Interim Manager gleichzeitig Strukturen, Systeme und Pro-

zesse des Unternehmens verändern, Aktivitäten koordinieren und Ressourcen verteilen sowie ihre Mitarbeiter ermutigen und motivieren. Dabei sind sie häufig mit der doppelten Herausforderung konfrontiert, gleichzeitig eine akute Krise zu bewältigen und die nachhaltige Entwicklung der Erfolgspotenziale des Unternehmens im Rahmen einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung zu gewährleisten.

2.1.3 Prozess: Veränderung durch transformationale Führung

Führung stellt im Rahmen des Untersuchungsfeldes den Prozess dar, der ein Unternehmen zur Bewältigung der Herausforderungen seines äußeren und inneren Kontextes befähigt. Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass der *Total Range of Leadership*, der im weiteren Verlauf der Untersuchung entwickelt wird, das zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und Durchführung von organisationalen Veränderungen und zur effektiven Führung überhaupt erforderliche Führungsverhalten vollständig und adäquat abbildet.

2.1.4 Resultat: Veränderung von mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien

Es wird postuliert, dass die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* im Kontext des Interim Management zu einer positiven Entwicklung von Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Mitarbeiter führt. Auch dadurch bewirkt sie außerdem eine positive Entwicklung der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur, der organisationalen Lernfähigkeit und des wirtschaftlichen Erfolgs von Unternehmen. Diese Auswirkungen des Führungsverhaltens werden im Folgenden als mitarbeiter- und unternehmensbezogene Erfolgskriterien von Führung bezeichnet. Weiterhin wird überprüft, welche Wirkungszusammenhänge zwischen diesen drei Variablen bestehen. Ziel ist die Überprüfung der Theorie transformationaler Führung im Kontext des Interim Management auf ihre Falsifizierbarkeit, eine Expansion der Theorie transformationaler Führung und eine bessere Erklärung der ihr zugrunde liegenden Kausalzusammenhänge.

2.2 Untersuchungsmethode

Im Folgenden wird auf die in der vorliegenden Arbeit verwendete Untersuchungsmethode eingegangen. Durch den Abgleich mit der Forschungsfrage wird die Auswahl der Fallstudie als Untersuchungsmethode begründet. Dazu werden der Begriff Fallstudie definiert und die Zielsetzung und Eignungsvoraussetzungen der Fallstudienforschung beschrieben. Im Zusammenhang mit der Untersuchungsmethode werden zudem Forschungsdesign, Untersuchungsaufbau und Forschungsmethodik entwickelt.

2.2.1 Eignungsvoraussetzungen

Yin (2009, S. 8) nennt die Forschungsfrage und die Notwendigkeit der Umfeldkontrolle als Kriterien zur Auswahl der Untersuchungsmethode für eine wissenschaftliche Fragestellung.

Tabelle 1: Kriterien zur Auswahl einer Untersuchungsmethode

	Forschungsfrage	Umfeldkontrolle notwendig
Experiment	Wie, Warum?	Ja
Fragebogen	Wer, Was, Wo, Wie viel(e)?	Nein
Fallstudie	Wie, Warum?	Nein

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Yin, R. K. (2009): Case Study Research: Design and Methods, S. 8

Die Forschungsfrage deutet darauf hin, ob für die fragliche Untersuchung quantitative oder qualitative Untersuchungsmethoden besser geeignet sind. Das Erkenntnisinteresse der Forschungsfragen „Wer?“, „Was?“, „Wo?“ und „Wie viel(e)“ ist darauf gerichtet, einen Sachverhalt zu quantifizieren und statistisch zu verallgemeinern. Zu diesem Zweck sind quantitative Untersuchungsmethoden wie die fragebogengestützte Erhebung am besten geeignet (vgl. Yin 2009, S. 8). Um eine hohe statistische Repräsentativität zu erreichen, werden dabei in der Regel möglichst viele für die Grundgesamtheit repräsentative Personen befragt und die zu beantwortenden Untersuchungsinstrumente so weit wie möglich standardisiert. Demgegenüber vermeiden qualitative Ansätze eine standardisierte Vorgehensweise und zeichnen sich dadurch aus, dass offen und flexibel vorgegangen wird, um eine Problemstellung so weit wie möglich zu ergründen. So können „in qualitativ-empirischen Studien Datenerhebung und -analyse und Theoriebildung und -prüfung in einem zeitlich, thematisch und forschungspraktisch integrierten Prozess zusammenfallen“ (Mruck/Mey 2007, S. 33 f.). Holzmüller und Buber (2007, S. 5 ff.) zufolge eignen sich qualitative Methoden vor allem für die vertiefende Erforschung eines nicht oder nicht vollständig bekannten Gegenstandes, zur Aufstellung und Ausdifferenzierung von Klassifikationen oder Typologien, für die Erkundung von Ursachen und zum Beschreiben, Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen. Dies gilt insbesondere für die Erfassung von Gedanken, Gefühlen und Emotionen sowie von individuellen und sozialen Prozessen im Rahmen komplexer psychischer und sozialer Bedingungs-lagen. Mit qualitativen Methoden können Hypothesen sowohl generiert als auch überprüft werden (vgl. Srnka 2007, S. 164 f.). Qualitative Forschung stellt auf die Erweiterung und Verallgemeinerung von Theorien im Sinne des Nachweises und der Erklärung kausaler Zusammenhänge ab. Daher sind zur Beantwortung der Forschungsfragen „Warum?“ und „Wie?“, denen ein explanatives Forschungsinteresse zugrunde liegt, qualitative Untersuchungsmethoden wie Fallstudien und Experimentaluntersuchungen am besten geeignet. Bei Experimentaluntersuchungen besteht die Möglichkeit, die Versuchsanordnung zu beeinflussen, spezifische Variablen zu isolieren und andere Einflüsse auszublenden. Dies ist bei Fallstudien nur in ge-

ringem Maße möglich. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe von Fragestellungen, die nicht oder nur schwer aus ihrem tatsächlichen Umfeld in eine Experimentalumgebung übertragbar sind. Dies ist bspw. bei komplexen Fragestellungen mit vielen potenziell und evtl. wechselseitig wirksamen Variablen der Fall, bei denen die Abgrenzung zwischen dem Studienobjekt und seinem Umfeld nicht eindeutig ist. Das Studienobjekt kann ggf. sogar gerade wegen dieser engen Verbindung von Interesse sein (vgl. Johnston/Leach/Liu 1999, S. 203). In diesem Fall ist die Fallstudie die Methode der Wahl. In der vorliegenden Arbeit werden die Zusammenhänge zwischen dem transformationalen Führungsverhalten einer Führungskraft, den Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter und der Durchführung von organisationalen Veränderungen im Rahmen eines Interim Management-Mandates untersucht. Dabei handelt es sich um eine hochkomplexe Problematik mit vielen Variablen, bei der das Umfeld eine wichtige Rolle spielt. Vor diesem Hintergrund empfehlen Felte (2005) und Beyer (1999) die Anwendung qualitativer Untersuchungsinstrumente in der Führungsforschung. Felte (2005) weist außerdem darauf hin, dass sich viele der bezüglich der Theorie transformationaler Führung noch zu beantwortenden Fragen nur in Feldstudien angehen lassen. Genau dies ist, wie oben ausgeführt wurde, die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, in der daher die Fallstudie als Untersuchungsmethode verwendet wird.

2.2.2 Fallstudien

Als Fallstudie ist ein empirisches Forschungsverfahren zu verstehen, das ein Phänomen in seinem lebensweltlichen Umfeld untersucht, insbesondere, wenn die Abgrenzung zwischen dem Studienobjekt und seinem Umfeld nicht eindeutig ist (vgl. Yin 2009, S. 17f.). Eine solche Abgrenzung wird auch nicht versucht, denn das Studienobjekt ist auch wegen seiner engen Verbindung mit seinem Umfeld von Interesse (vgl. Johnston/Leach/Liu 1999, S. 203). Aufgrund der besonderen forschungstechnischen Situation, in der gewöhnlich mehr potenziell bedeutsame Variablen als diesbezügliche Daten vorhanden sind, benötigen Fallstudien ausdifferenzierte Forschungshypothesen und multiple Datenquellen, deren Ergebnisse bei Anwendung des Verfahrens der Triangulation inhaltlich konvergieren müssen (vgl. Yin 2009, S. 17f.). Triangulation bezeichnet einen bewussten Mix von Forschern, Methoden und Datenquellen zur Gewährleistung einer hohen wissenschaftlichen Qualität der Untersuchungsergebnisse. In einer Fallstudie wird ein Fall oder eine geringe Anzahl von Fällen im Sinne von Ereignissen des untersuchten Phänomens erfasst, und die erhobenen Daten werden primär qualitativ analysiert (vgl. Dul/Hak 2008, S. 4). Qualitativ bedeutet, dass das Erkenntnisinteresse in erster Linie der Erfassung kausaler Zusammenhänge und weniger der Identifizierung statistischer Korrelationen gilt (vgl. Dul/Hak 2008, S. 4). Die Repräsentativität von nachgewiesenen Kausalzusammenhängen zwischen den untersuchten Variablen in einem bestimmten Kontext (vgl. Hillebrand/Kok/Biemans 2001) wird als analytische oder theoretische Repräsentativität, die Aufzählung von Häufigkeiten als statistische Repräsentativität

bezeichnet (vgl. Yin 2009, S. 15, 38 f.). Demzufolge ist das Ziel von Fallstudienforschung die Erweiterung und Repräsentativität von Theorien und nicht die statistische Repräsentativität. Die beiden Konzepte der Repräsentativität schließen sich aber keinesfalls gegenseitig aus. So sollte ein theoretisch entwickelter Wirkungszusammenhang immer statistisch auf seine Falsifizierbarkeit überprüft werden. Umgekehrt kann die Entdeckung statistischer Zusammenhänge den Anstoß für eine fundierte Untersuchung der ihnen zugrunde liegenden Kausalitäten geben.

2.2.3 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign einer empirischen wissenschaftlichen Untersuchung ist ein logisches Beweisführungsmodell, das es dem Forscher ermöglicht, die empirischen Daten mit den ursprünglichen Forschungsfragen seiner Arbeit zu verbinden, Rückschlüsse über die Kausalbeziehungen zwischen den untersuchten Variablen zu ziehen und sinnvolle Schlussfolgerungen abzuleiten (vgl. Yin 2009, S. 26, Nachmias/Nachmias 1992, S. 77f.). Für Fallstudien sind die folgenden fünf Faktoren des Forschungsdesigns besonders wichtig (vgl. Yin 2009, S. 27 ff.):

1. die Forschungsfrage,
2. die theoretischen Annahmen und Hypothesen,
3. die Analyseeinheiten,
4. die logische Relation zwischen Annahmen und Daten sowie
5. die Kriterien für die Ergebnisinterpretation.

Im Abschnitt 2.2.1 wurde ausführlich auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit eingegangen. Die der Formulierung der Forschungsfrage zugrunde liegenden Annahmen werden im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit weiterentwickelt und im Kapitel 7 zu überprüf- baren Hypothesen ausdifferenziert. Analyseeinheiten sind die Objekte, Einheiten oder Kon- strukte (Individuen, Gruppen, Organisationen, Beziehungen), deren Untersuchung die erho- benen Daten dienen sollen. Felte (2006b) plädiert grundsätzlich für die Durchführung von Mehrebenen-Analysen, d. h. die simultane Untersuchung mehrerer Analyse-Einheiten, weil dadurch die Abhängigkeit der Daten auf unterschiedlichen Ebenen adäquat berücksichtigt und Fehlinterpretationen vermieden werden könnten. Vor diesem Hintergrund und im Kon- text der oben formulierten Forschungsfrage werden in der vorliegenden Arbeit als Hauptana- lyseeinheit die untersuchten Interim Management-Projekte und als eingebettete Analyseein- heiten die involvierten Personen (Interim Manager und ihre Vorgesetzten, Kollegen und Mit- arbeiter) einzeln und als Gruppe sowie die betreffenden Organisationen beforscht. Analyse- einheiten sind als solche nicht mit Datenquellen zu verwechseln, obgleich eine Analyseein- heit in einer konkreten Untersuchung gleichzeitig eine Datenquelle sein kann. Herstellung

und Nachweis einer logischen Relation zwischen Annahmen und Daten entsprechen dem Qualitätskriterium der internen Validität, auf das im folgenden Abschnitt 2.2.4 eingegangen wird.

2.2.4 Qualitätskriterien

Als Kriterien zur Beurteilung der Qualität von Fallstudien nennt Yin (2009, S. 40f.) Konstruktvalidität, interne Validität, externe Validität und Reliabilität bzw. Zuverlässigkeit.

Die Konstruktvalidität beschreibt, ob die theoretischen Bestandteile einer zu überprüfenden Hypothese durch die verwendeten Untersuchungsinstrumente angemessen operationalisiert und in den empirischen Bestandteilen der Untersuchung repräsentiert sind. Yin (ebd., S. 41) weist darauf hin, dass die Gewährleistung einer hinreichenden Konstruktvalidität für die wissenschaftliche Qualität von Fallstudienforschung besonders kritisch ist. Um die Stärken der Fallstudienforschung in der Feststellung von Kausalzusammenhängen nutzen zu können, müssen in der Regel auf den spezifischen Untersuchungsgegenstand zugeschnittene Untersuchungsinstrumente konstruiert werden. Zur Gewährleistung einer hohen Konstruktvalidität empfehlen Yin (ebd., S. 114 ff.) und Steinke (2007, S. 276) das oben beschriebene Verfahren der Triangulation. In der vorliegenden Dissertation wird vor diesem Hintergrund eine Triangulation von Datenquellen und Methoden vorgenommen.

Die externe Validität bezieht sich auf die Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse auf bestimmte Personen, Situationen und Zeitabschnitte sowie auf Typen von Personen, Situationen und Zeiten. Wie Yin (2009), Johnston, Leach und Liu (1999) und Hillebrand, Kok und Biemans (2001) ausführen, wird die externe Validität oft als Schwäche von qualitativen Untersuchungsmethoden im Vergleich zu quantitativen Ansätzen betrachtet. Eine solche Einschätzung der externen Validität von qualitativer und Fallstudienforschung stellt jedoch ausschließlich auf die statistische Repräsentativität von Untersuchungsergebnissen ab. Hillebrand, Kok und Biemans (2001) argumentieren, dass die Erkenntnis von kausalen Zusammenhängen das eigentliche Ziel wissenschaftlicher Forschung und die Untersuchung von statistischen Korrelationen lediglich ein Mittel zu diesem Zweck ist. Dieser Argumentation zufolge ist die theoretische Repräsentativität von nachgewiesenen Kausalzusammenhängen zwischen den untersuchten Variablen in einem bestimmten Kontext dem Nachweis rein statistischer Korrelationen an wissenschaftlicher Aussagefähigkeit überlegen. Wie oben ausgeführt wurde, sollte ein durch die logisch stringente Verknüpfung fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse mit Untersuchungsergebnissen erkannter Wirkungszusammenhang aber auch mittels einer statistischen Überprüfung auf seine Falsifizierbarkeit überprüft werden. Yin (2009, S. 41, Dul/Hak 2008, S. 40) sieht daher die Replikation der Ergebnisse einer Fallstudie als der externen Validität zuträglich an. Er empfiehlt die Durchführung von multiplen Fallstudien im Sinne einer Replikationslogik, bei denen jeder einzelne Fall als eigenes Experi-

ment zu betrachten ist. Auf diesem Wege kann natürlich nicht die statistische Repräsentativität einer fragebogengestützten Untersuchung erreicht werden. In der vorliegenden Arbeit wird die Auffassung vertreten, dass sich die Konzepte der theoretischen und der statistischen Repräsentativität analog zu den Ausführungen des Abschnitts 2.2.3 sinnvoll ergänzen. Damit können beide Ansätze in einer Dialektik aus der qualitativen Erweiterung des Erklärungspotenzials und des Geltungsbereichs einer Theorie und der quantitativen Überprüfung ihrer Falsifizierbarkeit den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt bestmöglich vorantreiben.

Interne Validität bezeichnet die Zuverlässigkeit des in einer konkreten Studie konstatierten Kausalzusammenhanges. Zuverlässigkeit beschreibt in diesem Fall, inwieweit die überprüften Kausalzusammenhänge empirisch zweifelsfrei nachgewiesen und theoretisch stringent begründet sowie alternative Erklärungen ausgeschlossen worden sind.

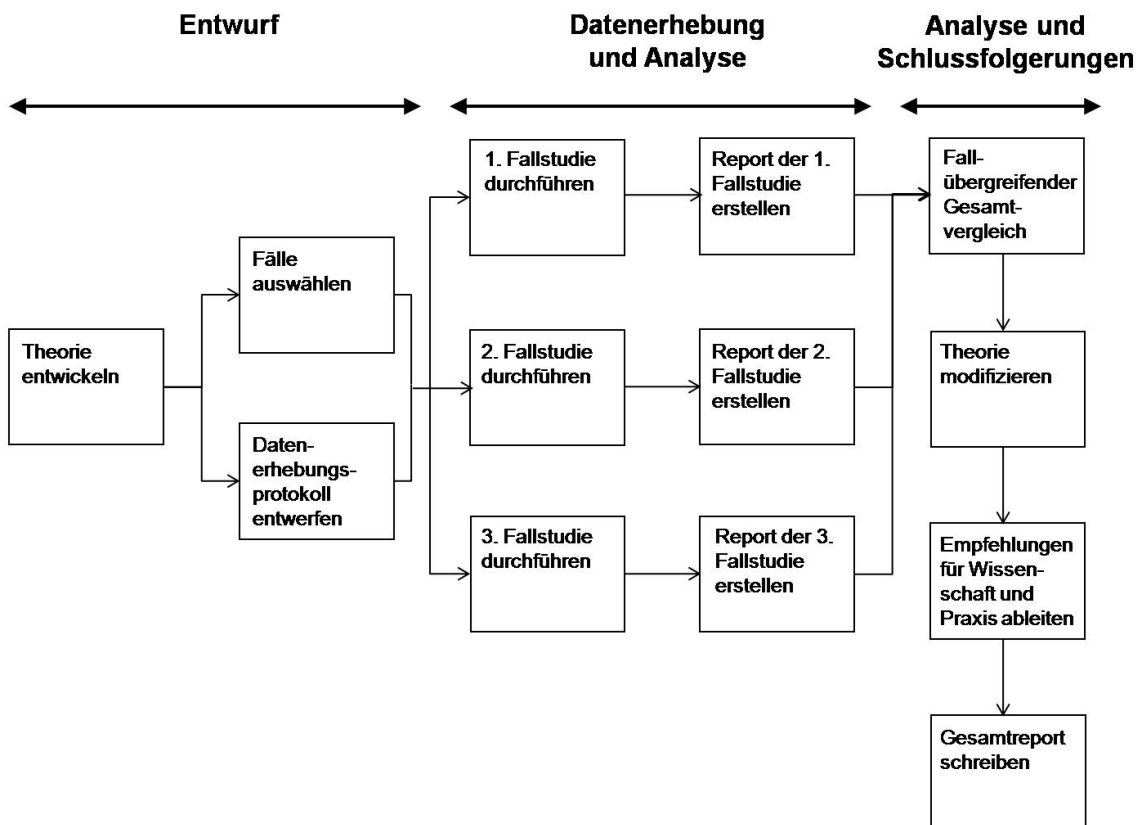
Die (Retest-)Reliabilität oder Zuverlässigkeit bezieht sich darauf, ob die Wiederholung der Untersuchung eines bestimmten Sachverhaltes bei gleicher Vorgehensweise dieselben Resultate ergeben würde. Zur Ermöglichung des Nachvollzugs der Vorgehensweise empfiehlt Yin (2009, S. 41), ein Fallstudienprotokoll und eine Datenbank aller relevanten Quellen und Materialien einzurichten.

Alle Qualitätskriterien der Fallstudienforschung profitieren davon, wenn die der fraglichen Untersuchung zugrunde liegenden theoretischen Prämissen und insbesondere die zu überprüfenden Hypothesen möglichst gut ausgearbeitet und theoretisch fundiert sind (vgl. Yin 2009, Johnston/Leach/Liu 1999). Felte (2006b) plädiert für die Durchführung von Mehrebenen-Analysen, weil dadurch die Abhängigkeit der Daten auf unterschiedlichen Ebenen adäquat berücksichtigt und die Wahrscheinlichkeit von Fehlinterpretationen so weit wie möglich reduziert werden könnten.

2.2.5 Untersuchungsaufbau

Wie oben ausgeführt wurde, sind unter dem Aspekt der externen Validität multiple Fallstudien vorzuziehen (vgl. Yin 2009, S. 46 ff.). In der vorliegenden Arbeit werden daher drei Fallstudien angefertigt (ebd., S. 58). Weiterhin ist zu unterscheiden zwischen holistischen Fallstudien, bei denen die Untersuchung sich auf eine Analyseeinheit konzentriert, und eingebetteten Fallstudien, in denen mehrere Analyseeinheiten untersucht werden (vgl. Yin 2009, S. 46 ff.). In der vorliegenden Arbeit werden im Rahmen einer Mehrebenen-Analyse verschiedene Analyseobjekte untersucht. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit das in der folgenden Abbildung 3 grafisch dargestellte Fallstudiendesign verwendet.

Abbildung 3: Aufbau einer Fallstudie



Quelle: Yin, R. K. (2009): Case Study Research: Design and Methods, S. 57

2.2.6 Datenerhebung und Datenanalyse

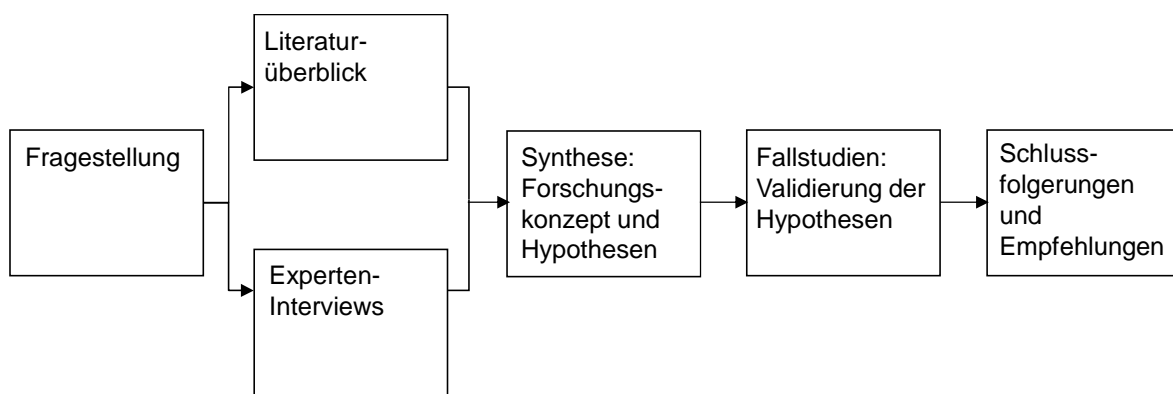
Wie oben ausgeführt wurde, sind Fallstudien besonders für die Erkennung von Begründungszusammenhängen und damit für eine qualitative Analyse der erhobenen Daten geeignet. Qualitative Interviews sind das wohl am häufigsten mit Fallstudien assoziierte Datenerhebungsverfahren, weil sich aus ihnen profunde Erkenntnisse zur Erkennung von Mustern und Identifizierung von Kausalzusammenhängen ableiten lassen (vgl. Yin 2009, S. 106 f.). In der vorliegenden Arbeit werden fokussierte Interviews geführt, bei denen das Erleben einer konkreten, nicht-simulierten Situation durch die Interviewten im Vordergrund steht. Die fragliche Situation wird analysiert und Hypothesen zu Mustern und Determinanten entwickelt. Auf dieser Basis wird ein Interviewleitfaden entwickelt, um die subjektiven Erfahrungen und Eindrücke der Gesprächspartner zu erfassen, die Validität der Hypothesen zu überprüfen und neue Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. Aghamanoukjan/Buber/Meyer 2007). Der Fokus von Fallstudien auf die qualitative Datenanalyse bedeutet aber nicht, dass im Rahmen von Fallstudien nicht auch quantitative Daten erhoben und analysiert werden könnten. Ganz im Gegenteil ist dies im Sinne der Triangulation verschiedener Datenquellen und Erhebungsverfahren durchaus zu empfehlen. Um außerdem die über die verschiedenen Analyseeinheiten erhobenen qualitativen Aussagen zu quantifizieren und ggf. um Fakten zu ergänzen, die im Gespräch nicht spezifisch abgefragt wurden, werden die Gesprächspartner im Anschluss an

die Interviews gebeten, Fragebögen auszufüllen. Zur besseren Erfassung der organisationalen Auswirkungen des analysierten Verhaltens werden außerdem quantitative Unternehmensdaten zu der Entwicklung der Geschäftstätigkeit im untersuchten Zeitraum erhoben. Innerhalb der Fallstudie wird also ein Mix aus qualitativen und quantitativen Datenerhebungsmethoden verwendet.

2.3 Vorgehensweise

Im Folgenden wird auf der Basis des Untersuchungsfeldes und der Untersuchungsmethode eine Vorgehensweise zur Ergründung der vorliegenden Fragestellung entwickelt (vgl. Reijnders 2004). Die folgende Abbildung 4 stellt diese Vorgehensweise grafisch dar.

Abbildung 4: Wissenschaftliche Methodik



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reijnders, J. J. A. M. (2004): *Competent verändern*, S. 29

2.3.1 Fragestellung

Im Abschnitt 1 wurde die im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu untersuchende Problematik dargestellt, eine konkrete Zielsetzung abgeleitet und die Forschungsfrage entwickelt und begründet. Im Abschnitt 2.2 wurden die Auswahl der Fallstudie als Untersuchungsmethode begründet und die Qualitätskriterien genannt, anhand derer die Untersuchungsergebnisse zu messen sein werden. Aus dieser Verbindung von Fragestellung und Untersuchungsmethode lassen sich die folgenden Schritte ableiten.

2.3.2 Literaturüberblick

In den Abschnitten 2.2.4 und 2.2.5 wurde auf die große Bedeutung einer hohen Ausdifferenzierung und wissenschaftlichen Fundierung der Forschungshypothesen hingewiesen. Zur Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes wird in den Kapiteln 3, 4 und 5 durch eine umfassende Literaturrecherche eine Übersicht über den aktuellen Wissensstand in den Forschungsfeldern der organisationalen Veränderung, des Interim Management und der transformationalen Führung erstellt (vgl. Dul/Hak, S. 49). Auf dieser Basis werden Annahmen formuliert, die in den Expertengesprächen diskutiert werden.

2.3.3 Experteninterviews

In der Regel kann ein Literaturüberblick den neuesten Forschungsstand nicht erfassen, weil Publikationen oft mehrere Jahre Rückstand zu aktuellen Entwicklungen des Forschungsfeldes aufweisen. Diese sind meist nur Experten bekannt, die Konferenzen besuchen, sich untereinander austauschen und Zugang zu zusätzlichen Quellen haben (vgl. Dul/Hak 2008, S. 49). Daher wurde der Literaturüberblick um Expertengespräche mit sechs akademischen Experten ergänzt. Das Experteninterview dient der Erfassung der „Wissensbestände von Experten im Kontext ihrer (letzt-)verantwortlichen Zuständigkeit für den Entwurf, die Implementierung und die Kontrolle von Problemlösungen“ (Pfadenhauer 2007, S. 452, 460). Pfadenhauer sieht Experteninterviews als ein für die profunde Untersuchung komplexer Sachverhalte und Zusammenhänge „nicht nur brauchbares, sondern unerlässliches (...) Verfahren der empirischen Sozialforschung“ (ebd.). In den Expertengesprächen werden die Fragestellung und die auf der Basis des Literaturüberblicks formulierten Annahmen der vorliegenden Arbeit diskutiert, um sie im nächsten Schritt zu überprüfbaren Hypothesen ausdifferenzieren zu können (vgl. Dul/Hak 2008, S. 49). Im Kapitel 6 werden die Auswahl der Gesprächspartner begründet und die wesentlichen Aussagen der Expertengespräche und ihre Implikationen für die Fragestellung und die Annahmen der vorliegenden Arbeit zusammengefasst.

2.3.4 Synthese: Forschungskonzept und Hypothesen

Im Kapitel 7 werden die auf der Basis der Literaturrecherche formulierten Annahmen im Lichte der in den Expertengesprächen gewonnenen Erkenntnisse zu überprüfbaren Hypothesen ausdifferenziert. Außerdem wird ein Forschungsmodell entwickelt, das die Beziehungen zwischen den für die vorliegende Arbeit relevanten Variablen spezifiziert.

2.3.5 Fallstudien

Im Kapitel 8 werden drei Fallstudien durchgeführt, in denen die Hypothesen der vorliegenden Arbeit detailliert untersucht, mit den Ergebnissen der Fallstudie verglichen und auf ihre Falsifizierbarkeit überprüft werden. Dazu werden die Vorgehensweise bei der Durchführung der Fallstudien beschrieben, die Auswahl der Kooperationspartner und der Aufbau und die wissenschaftliche Methodik der Fallstudie erläutert und die Ergebnisse der Fallstudien präsentiert.

2.3.6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In Kapitel 9 werden die Implikationen der Untersuchungsergebnisse für Wissenschaft und Praxis diskutiert. Es werden Empfehlungen für die weitere wissenschaftliche Erfassung des beforschten Themenfeldes entwickelt. Außerdem werden Handlungsempfehlungen für Interim Manager, Vermittlungsagenturen, Auftraggeber, Branchenverbände und (Weiter-)Bildungseinrichtungen abgeleitet.

3 Veränderung

Im Folgenden wird Veränderung als Triebkraft der Wirtschaft vorgestellt, die für Unternehmen Chancen, aber auch Herausforderungen und Risiken mit sich bringt. Anschließend werden verschiedene Aspekte und Perspektiven der Durchführung von Veränderungen in Organisationen diskutiert. Es wird auf Forschungsbedarf in Bezug auf die Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen hingewiesen. Schließlich wird eine Zusammenfassung erstellt, und es werden Schlussfolgerungen für den weiteren Verlauf der Untersuchung abgeleitet.

3.1 Veränderung als Triebkraft der Wirtschaft

Im Folgenden wird die „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ von Josef A. Schumpeter (1926/1993) vorgestellt, in der Innovation erstmals als eine wichtige Ursache wirtschaftlicher Entwicklung benannt wurde. Anschließend wird auf die Bedeutung dynamischer Veränderung in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts eingegangen, und es werden die daraus für Unternehmen resultierenden Herausforderungen geschildert.

3.1.1 Innovation als Grundphänomen der wirtschaftlichen Entwicklung

In seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ identifizierte Josef A. Schumpeter (1926/1993) Innovation als die wesentliche Triebkraft dynamischer Veränderungen von Einzelunternehmungen und des gesamten Wirtschaftssystems. Als Innovation versteht Schumpeter die „Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsmitteln“ (ebd., S. 100 f.). Dies umfasst fünf Fälle: die Entwicklung eines neuen bzw. die Verbesserung eines vorhandenen Gutes, die Einführung neuer Produktionsprozesse, die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte und die Durchführung einer Neuorganisation des Unternehmens. Innovationen sind also dynamische Veränderungen, die im Wirtschaftssystem selbst entstehen und die von ihnen betroffenen Märkte und den Wettbewerb grundlegend verändern. Damit sind sie von einer stetigen Entwicklung des Marktes im Zeitverlauf, von exogenen Veränderungen durch bspw. Umgestaltungen der politischen Rahmenordnungen und von exogen begründeten Veränderungen der Marktpräferenzen zu unterscheiden.

Die Durchsetzung von Innovationen erfordert einen hohen Kapitalbedarf, der durch Kredite oder Investoren befriedigt werden kann. Als „eigentliche[s] Grundphänomen der wirtschaftlichen Entwicklung“ sieht Schumpeter (ebd., S. 110) aber den Unternehmer. Als Unternehmer bezeichnet Schumpeter „die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind“, als Unternehmung dementsprechend „die Durchsetzung neuer Kombinationen und auch deren Verkörperungen in Betriebsstätten“ (ebd., S. 111). Als entscheidender Punkt ist dabei die Durchsetzung zu betrachten. Die Unternehmerfunktion muss daher nicht mit der des Erfinders, der eine neue Kombination entdeckt hat, und/oder der des Eigentümers der zur Durchsetzung der Innovati-

on erforderlichen Betriebsstätte und sonstiger Produktionsmittel zusammenfallen. Hauptaufgabe des Unternehmers ist vielmehr Führerschaft, die in der Regel mit einer formalen, technisch-funktionalen Leitungsaufgabe verbunden ist, sich aber nicht in „bloßer übergeordneter Organstellung“ – Schumpeter nennt die Position eines Betriebsleiters als Beispiel für eine solche – erschöpft. Führerschaft im Sinne von Schumpeter „entsteht nur der neuen Möglichkeit gegenüber“ (ebd., S. 128 f.), die ihr Wesen ausmacht und die in ihr beschlossen ist. „Durch [den] Willen und [durch] die Kraft, ganz bestimmte Dinge anzufassen und real zu sehen, durch die Fähigkeit, allein und voraus zu gehen, Unsicherheit und Widerstand nicht als Gegengründe zu empfinden“ (ebd.) setzt der Führer seinen Leuten ein Beispiel, zieht sie mit, erwirbt sich bei ihnen Autorität und Gewicht und findet Gehorsam. Dadurch wird es möglich, die mit einer neuen Kombination verbundenen Möglichkeiten gegen die Trägheit und Beharrungskraft des Gewohnten „lebendig, real zu machen, durchzusetzen“ (ebd.). Dieser Führungsrolle des Unternehmers entspricht eine spezifische Motivlage, die „mit dem Bild eines rationalen und hedonischen Einzelegoismus (...) zweifellos nicht richtig erfasst“ ist (ebd., S. 132). Stattdessen schreibt Schumpeter (ebd.) dem Unternehmer die folgenden Handlungsmotive zu:

- „(...) der Traum und der Wille, ein privates Reich zu gründen, meist, wenngleich nicht notwendig, auch eine Dynastie. Ein Reich, das Raum gewährt und Machtgefühl (...) als Weg zu sozialer Geltung (...)“
- „Siegerwille. Kämpfenwollen einerseits, Erfolgshabenwollen des Erfolgs als solchen wegen andererseits. (...) Wirtschaftliches Handeln als Sport: Finanzieller Wettlauf, noch mehr aber Boxkampf.“
- „Freude am Gestalten (...). Das kann sowohl bloße Freude am Tun sein (...) als auch speziell Freude am Werk, an der Neuschöpfung als solcher.“

Durch die Innovation wird in der Regel ein zusätzlicher Ertrag erzielt, der als Unternehmergewinn dem Unternehmer bzw. der Unternehmung zufließt, bis Imitatoren die neue Kombination kopieren und den Wettbewerbsvorteil und zusätzlichen Ertrag des Unternehmers schmälern (vgl. Schumpeter 1926/1993). Innovation und Imitation führen zu einer grundlegenden Veränderung des Marktes und schließlich zu einem neuen Gleichgewichtszustand, bis eine neue Innovation diesen verändert.

Schon bei einer positiven Konjunktorentwicklung bringen Innovation und wirtschaftliche Entwicklung als Kehrseite der Chancen für innovationsstarke Unternehmen Risiken für weniger innovative Wettbewerber mit sich. Unternehmen mit neuen, überlegenen Vorgehensweisen, Technologien und Produkten verdrängen Konkurrenten, die diese Entwicklung nicht nachvollziehen können. Schumpeter prägte für dieses Phänomen den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ (ebd.). Diese wird bei einer negativen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung zu-

sätzlich forciert. Der dadurch entstehende zusätzliche Druck schafft allerdings durch die Eliminierung schwächerer Wettbewerber Raum für neue Produkte und Ideen und sorgt für eine Auslese der besten Produkte und Ideen. Außerdem können Wirtschaftskrisen die Unzulänglichkeiten existierender wirtschaftlicher Rahmenordnungen, Systeme und Technologien offenbaren und auch dadurch wiederum Innovationen anstoßen.

3.1.2 Innovation und Veränderung in der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts

Seit Schumpeter seine Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung formulierte, haben Frequenz und Umfang von Innovationen und Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft stark zugenommen. Die Wirtschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts ist geprägt durch globale Vernetzung und eine hoch dynamische Entwicklung und Konvergenz von Technologien, Märkten, Geschäftsmodellen und Unternehmen. Diese Trends werden durch den zunehmenden Einfluss der Finanzmärkte weiter forciert (vgl. Felde 2005, Reijnders 2007). In diesem Umfeld ergeben sich für geschickte und kühne Unternehmer mannigfaltige Innovationschancen. Zur Deckung des erforderlichen Kapitalbedarfs können sie dabei neben der Inanspruchnahme von Krediten Firmenanteile auf dem Kapitalmarkt veräußern. Investoren sind zunehmend bereit, für Anteile nachhaltig innovativer Unternehmen eine Innovationsprämie und damit einen höheren Preis als für Anteile weniger innovativer Unternehmen mit gleichem Gewinn zu zahlen (vgl. Sommerlatte/Jonash 2000).

3.1.3 Neue Herausforderungen für Unternehmen

Auf der anderen Seite nimmt auch die „schöpferische Zerstörung“ (vgl. Schumpeter 1926/1993) an Umfang und Tempo zu, und Unternehmen werden mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Kürzere Entwicklungs- und Lebenszyklen von Technologien, Märkten und Produkten, geringere Planungssicherheit und steigender Wettbewerbs- und Kostendruck verlangen Unternehmen einen effizienteren und flexibleren Einsatz ihrer Ressourcen ab. Dem haben viele Unternehmen durch die Verflachung von Hierarchien, Rationalisierungen, durch die Konzentration auf Kernkompetenzen und das Outsourcing von Funktionen zu entsprechen versucht. Außerdem findet ein kontinuierlicher Rückgang unbefristeter Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse zugunsten zeitlich und inhaltlich flexibler Arbeitsverhältnisse statt (vgl. Felde 2005). Im Tagesgeschäft nicht benötigtes Know-how wird in der Regel nicht mehr unternehmensintern vorgehalten. Die zur Bewältigung organisationalen Wandels erforderliche professionelle Kompetenz ist auch aus diesem Grunde insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen nicht vorhanden. Innovationsfähigkeit wird zum wichtigsten Erfolgskriterium von Unternehmen. Dabei ist eine steigende Bedeutung gerade von kleineren und mittleren Unternehmen mit hohem Innovationspotenzial für die Gesamtwirtschaft festzustellen, die sich verstärkt in Netzwerken organisieren, um Skalenvorteile realisieren zu können (ebd.). Auch die Häufigkeit und Intensität von krisenhaften Entwicklungen der Gesamtwirtschaft hat zugenommen. Die rezente Finanz- und Wirtschaftskrise erhöhte den Wettbewerbs- und Ver-

änderungsdruck auf Unternehmen durch eine gesunkene Marktnachfrage, schlechteren Kapitalzugang und höhere Kapitalkosten.

Um in diesem Umfeld langfristig erfolgreich tätig sein zu können, müssen Unternehmen ihre Strategien, Strukturen und Geschäftsprozesse den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Die Veränderungsprozesse müssen sowohl auf die Bewältigung von konkreten Krisen als auch auf eine Erhöhung der Lernfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen als grundlegende Voraussetzungen nachhaltigen Erfolgs abstellen. Dies ist mit entsprechend höheren Anforderungen an die Mitarbeiter verbunden. Ein wesentliches Problem bei der Bewältigung organisationalen Wandels ist die Verunsicherung von Mitarbeitern, die den Wandel von Umwelt und Organisation und die Notwendigkeit zur Änderung vertrauter Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen als Bedrohung sehen. Dies kann gerade dann zu Demotivation, sinkender Leistung und sogar aktivem Widerstand gegen Veränderungen führen, wenn zur erfolgreichen Bewältigung grundlegender Veränderungen zusätzliches Engagement und Leistungsbereitschaft erforderlich wären (vgl. Mars/van der Voorden 2003). Felfe (2005) bezeichnet dies als Paradoxon der modernen Wirtschaft.

3.2 Veränderungen in Organisationen

Im Folgenden wird auf wesentliche Aspekte und Perspektiven der Durchführung von Veränderungen in Organisationen eingegangen. Zunächst wird aufgezeigt, welche Ebenen einer Organisation Ziele von Veränderungsmaßnahmen sein können. Mögliche Ursachen für Widerstand gegen Veränderungen werden geschildert. Es wird auf die Konzepte der Organisationsentwicklung und der organisationalen Transformation eingegangen. Das Prozessmodell der organisationalen Veränderung von Kotter wird dargestellt. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für organisationale Veränderungen wird diskutiert. Schließlich wird organisationales Lernen als wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen vorgestellt und vor diesem Hintergrund argumentiert, dass Veränderungsmaßnahmen immer auch die Entwicklung einer lernenden Organisation anstreben sollten.

3.2.1 Ebenen der Veränderung

Veränderungsmaßnahmen können die folgenden Aspekte einer Organisation betreffen (Yukl 2009, S. 300 ff.):

- kollektive und individuelle Werthaltungen und Einstellungen, Wissen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter,
- Strukturen und Prozesse wie Arbeitsprozesse, Jobdesign, hierarchische Beziehungen, Berichtswege, Arbeitsbeurteilungskriterien und Entlohnungssysteme,
- Systeme und Technologien wie Informationssysteme, Entscheidungsunterstützungssysteme, Ideenmanagementsysteme, Intranet usw. und

- die strategische Ausrichtung.

Dabei sollten die Maßnahmen auf den verschiedenen Ebenen miteinander abgestimmt werden. Die Veränderung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens wird in der Regel auch Veränderungen in den anderen Bereichen erforderlich machen, wenn sie Erfolg haben soll. Ebenso werden Technologie-basierte Veränderungen ohne eine grundsätzliche Akzeptanz durch die Mitarbeiter und eine entsprechende Anpassung von Struktur und Prozessen des Unternehmens selten von Erfolg gekrönt sein. Umgekehrt haben auch Maßnahmen, die auf Veränderungen von Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Mitarbeiter und der Organisationsstruktur abstellen, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn sie durch Systeme und Technologien unterstützt werden sowie mit den Zielen und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens übereinstimmen.

3.2.2 Widerstand gegen Veränderungen

Schon Schumpeter (1926/1993, S. 128 f.) betrachtete eine grundlegende menschliche Beharrungstendenz und Veränderungsaversion als wesentliche Gründe dafür, dass Innovation und die Unternehmerfunktion untrennbar mit Führerschaft verbunden sind. Der Widerstand einzelner Personen oder Gruppen ist eines der größten Hindernisse für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Organisationen. Ein solcher Widerstand gegen Veränderungen kann an einem oder mehreren der folgenden Gründe liegen (vgl. Yukl 2009, Connor 1995):

- einem Mangel an Vertrauen gegenüber der Partei, die die Veränderung vorantreibt,
- dem Glauben, dass Veränderungen nicht notwendig sind,
- oder, wenn die Notwendigkeit von Veränderungen nicht von der Hand zu weisen ist, dass sie nicht möglich sind,
- wirtschaftlichen Gründen wie einer Abnahme von Gehalt, Zulagen oder Arbeitsplatzsicherheit,
- den Kosten durch den Relevanzverlust vorhandener und den Aufwand für den Erwerb neuer Techniken, Kenntnisse und Fähigkeiten,
- Ängsten, den Anforderungen der Veränderung und dem als deren Resultat angestrebten Endzustand nicht gewachsen zu sein,
- einer prinzipiellen Ablehnung des angestrebten Endzustands,
- dem tatsächlichen oder auch nur befürchteten Verlust von Macht und Status,
- einem tatsächlichen oder vermeintlichen Konflikt mit Werthaltungen und Einstellungen von Einzelnen oder Gruppen von Mitarbeitern oder der gesamten Belegschaft resp. der Organisationskultur und/oder

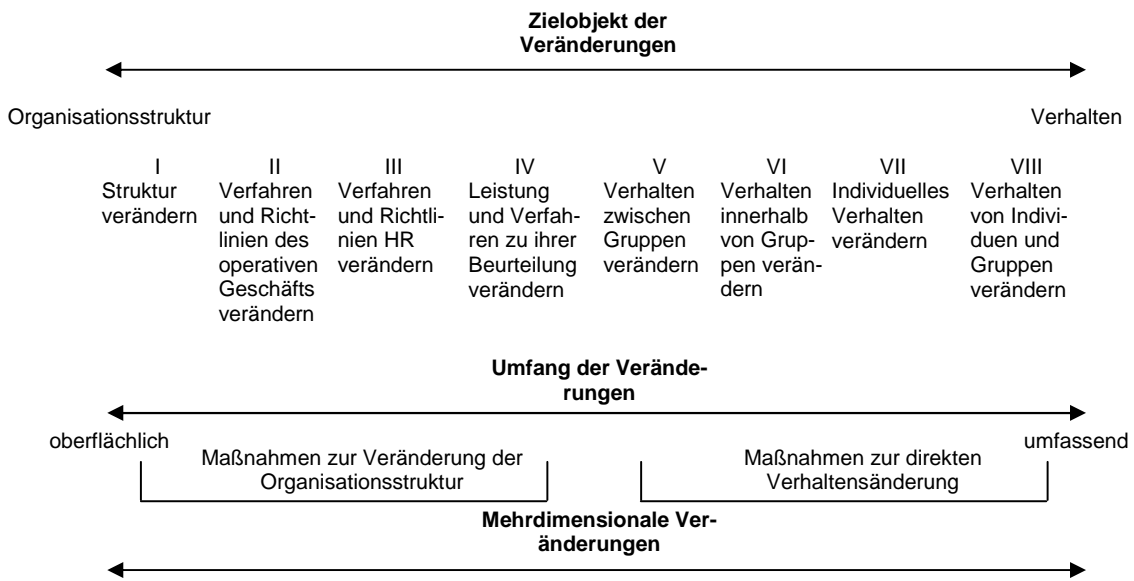
- der Ablehnung von Einmischung, als welche das Veränderungsprojekt angesehen wird.

Art und Umfang des Widerstands gegen Veränderungen hängen auch davon ab, auf welche Ebene einer Organisation sie abstellen. Alle genannten Gründe für Widerstand gegen Veränderungen betreffen mindestens teilweise Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Mitarbeiter. Veränderungsmaßnahmen müssen den Mitarbeitern daher immer auch positive Anreize für Veränderungen setzen. Dazu müssen die Veränderungsbedürftigkeit des Status quo, die Vorteilhaftigkeit des angestrebten Zielzustandes sowie eine plausible Vorgehensweise zu seiner Erreichung aufgezeigt werden. Zur Entwicklung geeigneter Anreize muss festgestellt werden, welche Gründe für Widerstand vorliegen. In diese Betrachtung sollten die individuellen Beweggründe der einzelnen Mitarbeiter sowie ihre Interaktion mit Einflüssen auf der Gruppenebene und der Ebene der gesamten Organisation mit einbezogen werden.

3.2.3 Organisationsentwicklung und organisationale Transformation

Der Ansatz der Organisationsentwicklung geht davon aus, dass zur Durchführung eines grundlegenden Wandels in einem Unternehmen neben strukturellen Veränderungen eine Veränderung der Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie der Unternehmenskultur erfolgen muss (vgl. Atwater/Atwater 1994). Veränderungen der formalen Komponenten wie Organisationsstruktur, Stellenbeschreibungen, offiziellen Zielvorgaben, Messgrößen für Leistungsbeurteilung und Bonusprogrammen setzen extrinsische Anreize für Verhaltensänderungen. Die Veränderung von Werten, Einstellungen und der Unternehmenskultur soll eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter erzeugen, ihr Verhalten zu verändern (vgl. Kroeck 1994). Wie die folgende Abbildung 5 zeigt, müssen Veränderungen von organisationalen Strukturen und Systemen durch Führungsinterventionen zur direkten Verhaltensänderung ergänzt werden, damit wirklich umfassende Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können. Während strukturelle Maßnahmen ohne eine entsprechende Veränderung der Einstellungen oberflächlich bleiben, ist dies wiederum gegen etablierte Strukturen nur schwer zu bewerkstelligen.

Abbildung 5: Veränderungsmaßnahmen



Quelle: Atwater, L. E./Atwater, D. (1994): Organizational Transformation, S. 150

Bis in die 1990er-Jahre herrschte ein partizipatives Verständnis der Organisationsentwicklung vor (vgl. Atwater/Atwater 1994). Dunphy und Stace (1993) stellten die universelle Geltung der partizipativen Organisationsentwicklung infrage und postulierten ein situatives Modell organisationalen Wandels. Dunphy und Stace zufolge ist die kontinuierliche Organisationsentwicklung angemessen, wenn genügend Zeit gegeben ist, die Standpunkte aller Beteiligten zu berücksichtigen und ihre Interessen gegeneinander abzuwägen. Wenn in begrenzter Zeit grundlegende Veränderungen umgesetzt werden müssen, empfehlen sie eine umfassende organisationale Transformation, die von der Unternehmensleitung energisch angetrieben und im Zweifelsfall auch gegen Widerstand durchgesetzt wird (ebd.). Die folgende Abbildung 6 stellt dar, wie sich aus dem Umfang der in einer bestimmten Zeit durchzuführenden Veränderungen und dem Partizipationsgrad der Mitarbeiter vier Arten der organisationalen Veränderung ableiten lassen. Die beiden linken Quadranten können analog zur Organisationsentwicklung betrachtet werden, wobei die partizipative Evolution der klassischen Organisationsentwicklung im obigen Sinne entspricht. Bei in begrenzter Zeit durchzuführenden Veränderungen größeren Umfangs muss demgegenüber eine organisationale Transformation durchgeführt werden, die von den beiden rechten Quadranten repräsentiert wird.

Abbildung 6: Organisationsentwicklung und organisationale Transformation

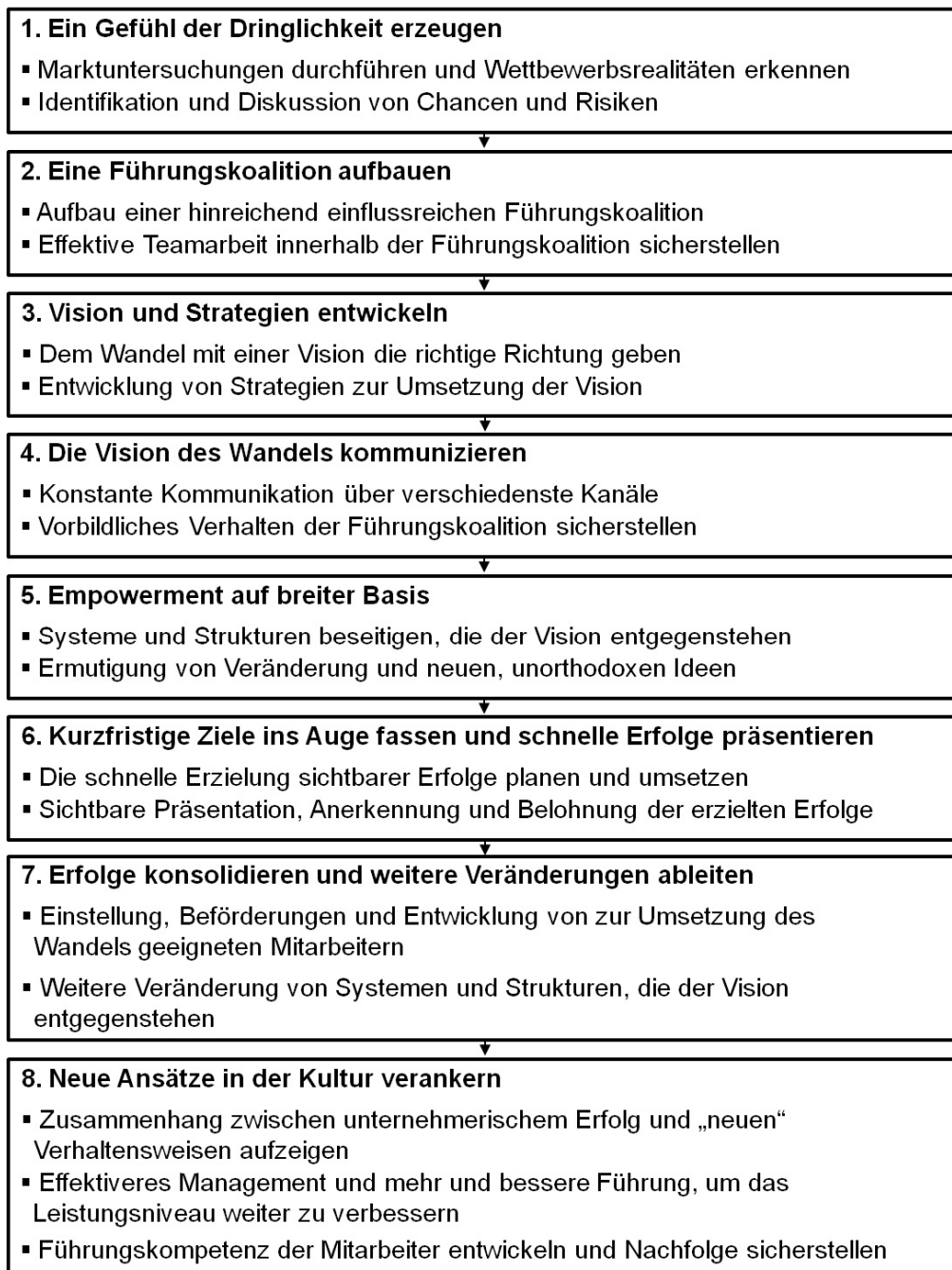
Style of Change management	<i>Fine Tuning</i>	<i>Incremental Adjustment</i>	<i>Modular Transformation</i>	<i>Corporate Transformation</i>
<i>Collaborative</i>	Type 1 Participative evolution		Type 2 Charismatic transformation	
<i>Consultative</i>				
<i>Directive</i>	Type 3 Forced evolution		Type 4 Dictatorial transformation	
<i>Coercive</i>				

Quelle: Dunphy, D./Stace, D. (1993): The Strategic Management of Corporate Change, S. 908

3.2.4 Veränderung als Prozess

John Kotter (1996) hat ein Prozessmodell entwickelt, das in acht Phasen beschreibt, wie umfassende Veränderungen in Organisationen umgesetzt werden können. In der folgenden Abbildung 7 wird das Prozessmodell der Veränderung von Kotter grafisch dargestellt.

Abbildung 7: Veränderung in 8 Stufen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kotter, J. (1996): *Leading Change*, S. 21

Neben der Umsetzung des dargestellten Veränderungsprozesses identifiziert Kotter die konsequente Anwendung von „Leadership“ und „Management“ in allen Phasen des Veränderungsprozesses als wesentlich für dessen Erfolg. Dabei handelt es sich um zwei unterschiedliche Dimensionen der Personalführung. „Leadership“ soll den Geführten eine Richtung weisen und sie überzeugen und motivieren. „Management“ umfasst Planung, Budgetierung, Organisation, Personalplanung, Controlling und das Lösen von Problemen. Kotters Dichotomie von „Leadership“ und „Management“, die große Ähnlichkeit mit Schumpeters Gegenüberstellung von Führerschaft und formaler Leitung aufweist, hat beträchtlichen Einfluss

auf die weitere Entwicklung der Führungsforschung gehabt und wird im Abschnitt 5.2.2 näher erläutert.

3.2.5 Unternehmenskultur und Veränderung

Wie oben ausgeführt wurde, sind Inflexibilität und mangelnde Kompatibilität der Unternehmenskultur mit den Anforderungen von Markt und Wettbewerb oft wesentliche Ursachen für Krisen und Veränderungsbedarf in Unternehmen. Für den nachhaltigen Erfolg tief greifender Veränderungsprozesse und die Entwicklung einer effizienten, flexiblen und lernfähigen Organisation ist eine Veränderung der Unternehmenskultur erforderlich (vgl. Atwater/Atwater 1994, Kroeck 1994, Mars/van der Voorden 2003, Senge 2006). Das Konzept der Unternehmenskultur überträgt den anthropologischen Kulturbegriff auf den organisationalen Kontext. Demnach existiert in jeder Organisation eine eigene Kultur, die das Verhalten aller zugehörigen Personen im Kontext der Organisation maßgeblich beeinflusst. Unternehmenskultur wird hier verstanden als die Gesamtheit der von einer Gruppe zur Bewältigung von Problemen der externen Anpassung und der internen Integration entwickelten gemeinsamen Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich als hinreichend zutreffend und nützlich erwiesen haben, um sie als gültig zu betrachten. Deshalb sind sie neuen Mitgliedern zu vermitteln, damit diese richtig denken, fühlen und Aufgaben und Probleme wahrnehmen und angehen (vgl. Schein 2004). Bei hinreichender Größe eines Unternehmens können sich nach funktionalen (Marketing/Controlling), hierarchischen (Management/Belegschaft), geografischen (Zentrale/Außenstelle) oder anderen Kriterien Unternehmenssubkulturen bilden. Gelegentlich werden auch spezifische Aspekte der Tätigkeit eines Unternehmens mit dem Kulturbegriff verknüpft, wenn bspw. die Rede von einer „Innovationskultur“, „Lernkultur“, „Führungskultur“ oder „Fehlerkultur“ ist. Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass es bei einer Betrachtung eines solchen Aspektes der Tätigkeit eines Unternehmens sinnvoll ist, spezifisch die diesbezüglich relevanten Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der betreffenden Unternehmens(sub)kultur mit einzubeziehen. Die inhaltliche Ausrichtung von Unternehmenskulturen kann mehrdimensional oder typologisch dargestellt werden. Dimensionsorientierte Ansätze bilden den Charakter einer Unternehmenskultur durch ihre Verortung auf einer Vielzahl von inhaltlichen Dimensionen ab. Typologien positionieren das fragliche Unternehmen auf einem von zwei Dimensionen gebildeten Portfolio. Während das erste Verfahren eine differenziertere Darstellung ermöglicht, hat das Letztere den Charme der größeren Klarheit und Anschaulichkeit. Zum besseren Verständnis der Struktur und Funktionsweise von Organisationskulturen wird oft zwischen den Ebenen von Werten, Normen und Artefakten unterschieden (vgl. Homburg 2006, Homburg/Pflesser 2000, Schein 2004).

- 1) Die erste und grundlegende Ebene bilden die Werte. Dies umfasst die grundsätzlichen Zielsetzungen eines Unternehmens und mit diesen verbundenen und allgemein

akzeptierten Werthaltungen und Einstellungen darüber, was gut, richtig und wichtig ist und warum das so ist.

- 2) Auf der zweiten Ebene werden die Werte zu Normen als expliziten oder impliziten, auf jeden Fall aber bewussten Regeln über erwünschte und unerwünschte Verhaltensweisen ausdifferenziert, die im Vergleich zu den Werten einen höheren Konkretisierungsgrad und Verhaltensbezug aufweisen.
- 3) Tatsächliches Verhalten und Artefakte bilden die unmittelbar wahrnehmbare Oberfläche einer Organisationskultur. Es existieren vier Kategorien von Artefakten: Erzählungen, Sprache, Rituale und Arrangements. Erzählungen können sich u. a. auf Begebenheiten aus der Geschichte einer Organisation beziehen, anhand derer bspw. der Erfolg der Organisation erklärt wird. Oft thematisieren diese Geschichten das Verhalten von Personen in einer formalen oder informellen Führungsposition und vermitteln auf diesem Wege implizit bestimmte Regeln und Normen. Die in einer Organisation verwendete Sprache drückt durch die Verwendung von Begrifflichkeiten und Slogans und den Sprachstil eine bestimmte Wahrnehmung und damit auch eine Bewertung der Realität aus. Rituale sind regelmäßige Handlungen mit einer symbolischen Funktion zur Vermittlung von Werten und Normen wie bspw. Auszeichnungen von Mitarbeitern, Begrüßungszeremonien oder gemeinsame Unternehmungen. Durch physische Arrangements wie Symbole, Logos sowie die Gestaltung und Einrichtung von Räumlichkeiten können ebenfalls Werte wie bspw. Offenheit vermittelt werden.

Die Unternehmenskultur wird ganz wesentlich von den Führungskräften und insbesondere der Geschäftsführung eines Unternehmens beeinflusst, wie Schein (2004, S. 22 f.) ausführt:

Unternehmenskultur und Führung sind zwei Seiten der gleichen Münze. Zuerst erschaffen Führer Gruppen und Organisationen. Sobald sich eine Kultur entwickelt hat, wird sie die Kriterien für Führung und damit bestimmen, wer Führer wird und wer nicht. Wenn aber Elemente der Kultur dysfunktional werden, ist es die einzigartige Funktion von Führung, funktionale und dysfunktionale Elemente der existierenden Kultur zu erkennen und die Entwicklung der Kultur so zu steuern, dass die Gruppe in einer von Veränderung geprägten Umwelt überleben kann.²

Zur Veränderung einer Unternehmenskultur sind Führung, Kommunikation, Empowerment der Mitarbeiter und die Gestaltung der Organisationsstruktur erforderlich (vgl. Schein 2004, Yammarino 1994).

- Die Projektion einer attraktiven und überzeugenden Zukunftsvision und demonstratives und symbolisches vorbildliches Verhalten der Führungskraft sollen den Mitarbeitern die Werte, Normen und Ziele des Unternehmens verdeutlichen und sie für diese gewinnen. Die relevanten Verhaltensweisen umfassen bspw., was Führungskräfte als wichtig erachten und regelmäßig überprüfen, wie sie auf Zwischenfälle und Krisen

² Vom Verfasser aus dem Englischen übersetzt.

reagieren, wie sie Ressourcen verteilen. Außerdem ist von Bedeutung, welche Verhaltensweisen Führungskräfte wie belohnen, warum und wie sie Status zumessen und ihre Gunst bezeugen, Mitarbeiter auswählen und befördern, sie ihr Missfallen spüren lassen, sie sanktionieren und ggf. entlassen. In diesem Rahmen können auch sprach- und verhaltensbezogene Artefakte geschaffen und gestaltet werden.

- Vor allem Führungskräfte größerer Organisationen und in hohen Positionen sollten ihre Mitarbeiter auf der Gruppenebene durch Vorträge und Massenmedien ansprechen. In diesem Zusammenhang sollten auch die Zukunftsvision, das Vorbildverhalten und andere symbolische Handlungen und Maßnahmen effektiv kommuniziert werden.
- Empowerment bezeichnet die Delegation von anspruchsvollen, aber lösbaren Aufgaben zur Schaffung von Möglichkeiten, Probleme selbst erfolgreich zu bewältigen, sowie die dadurch bezweckte Entwicklung der Persönlichkeit und dabei insbesondere der Selbstwirksamkeitserwartung³ der Geführten.
- Wie im Abschnitt 3.2.3 ausgeführt wurde, müssen direkte Führungsinterventionen und Veränderungen von organisationalen Strukturen und Systemen eng miteinander verzahnt werden, damit Veränderungsmaßnahmen nachhaltigen Erfolg erzielen. Die neuen Werte, Normen und Artefakte müssen sich daher in der Gestaltung des Arbeitsumfeldes der Mitarbeiter und der organisationalen Strukturen, Systeme und Prozesse wiederfinden. Analog zu den Ausführungen unter 1) sind dabei Leistungserfassungssysteme, Bonusprogramme, Einstellungs- und Beförderungskriterien und Personalentscheidungen von besonders großer Bedeutung.

3.2.6 Organisationales Lernen und die lernende Organisation

Vor dem Hintergrund des permanenten dynamischen Wandels der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen können Unternehmen nur dann nachhaltig innovationsfähig und erfolgreich sein, wenn sie Wandel nicht als einmaligen Umbruch, sondern als andauernden und permanent zu gestaltenden Prozess verstehen (vgl. Bass/Avolio 1994, Kroeck 1994). Peter M. Senge (2006) zufolge ist eine dynamische und lernende Organisation durch die simultane Anwendung der fünf Disziplinen der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, der mentalen Modelle, der gemeinsamen Vision, des Team-Lernens und des systemischen Denkens gekennzeichnet.

- Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung bedeutet, dass jeder Mitarbeiter sich fortwährend seine Ziele verdeutlicht und aktualisiert, seine Fähigkeiten entwickelt und seine Energie entsprechend konzentriert.

³ Das psychologische Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung wird im Abschnitt 5.2.3 erläutert.

- Mentale Modelle als teils unbewusste Vorstellungen und Vorurteile beeinflussen die Wahrnehmung, das Denken und das Handeln von Menschen. Negative und fürs Lernen hinderliche mentale Modelle müssen identifiziert und eliminiert werden, um Offenheit für Umdenk- und Veränderungsprozesse zu schaffen.
- Ziele und mentale Modelle müssen zu einer gemeinsamen Vision verflochten werden, die das Denken und Handeln aller Beteiligten in die gleiche Richtung lenkt.
- Team-Lernen soll zu einer Steigerung der Gruppenintelligenz über die summierten Einzelintelligenzen der Gruppenmitglieder hinaus führen. Die Entwicklung einer offenen Dialogkultur und die Überwindung von Vorbehalten gegen den Austausch von Informationen schaffen die Möglichkeit zum wechselseitigen Austausch allen relevanten Wissens.
- Systemisches Denken ist der eigentliche Eckpfeiler der lernenden Organisation. Das Handeln von Einzelnen und seine Auswirkungen dürfen nicht nur isoliert betrachtet, sondern es müssen immer auch Abhängigkeiten und Wechselwirkungen innerhalb des fraglichen Systems bedacht und berücksichtigt werden. Erst dadurch werden die Rückwirkungen des Lernens Einzelner beobachtbar und nutzbar.

Dabei wird davon ausgegangen: Je mehr der genannten Disziplinen umgesetzt werden und je konsequenter dies geschieht, umso lernfähiger und flexibler ist eine Organisation. Demnach wird der höchste Grad an Lernfähigkeit durch die permanente Anwendung aller Disziplinen auf allen Ebenen der Organisation erzielt (vgl. Senge 2006). Sommerlatte und Jonash (2000) empfehlen eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und Vernetzung innerhalb und zwischen den verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens sowie einen unternehmensweiten Konsens über die gemeinsame und geteilte Verantwortung aller Mitarbeiter für Innovation, Lernen und Entwicklung. Darüber hinaus sollten auch Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder im Rahmen regelmäßiger Kontakte und gemeinsamer Entwicklungsgruppen in den Innovationsprozess einbezogen und Innovationsnetzwerke gebildet werden. Zusammenarbeit und Vernetzung sowie die Anwendung der Lerndisziplinen sollten außerdem durch eine entsprechende Gestaltung der Organisationsstruktur und die Ausstattung des Unternehmens mit modernen IT-, Telekommunikations-, Experten- und Managementsystemen unterstützt werden. Alle diese Aktivitäten und Maßnahmen sollten im Rahmen eines gezielten Innovationsmanagements koordiniert werden, das direkt von der Geschäftsführung verantwortet wird (vgl. ebd., S. 105). Auch Senge (2006, S. 410) ist der Auffassung, dass Einstellung und Verhalten von Geschäftsführung und Führungskräften für die Entwicklung einer lernenden Organisation von entscheidender Bedeutung sind. Geschäftsführung und Führungskräfte sollten Innovation, Entwicklung und Lernen als integralen Aspekt der Unternehmensstrategie begreifen und das Engagement und die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, Zulie-

ferer und Partner als wertvollste Ressourcen ihres Unternehmens verstehen (vgl. Sommerlatte/Jonash 2000). Als spezifische Rollen von Führungskräften in lernenden Organisationen sieht Senge (2006, S. 412 ff.) Designer, Truchsess resp. Seneschall und Lehrer an.

- Als Designer und organisationale Architekten gestalten und entwickeln Führungskräfte die gemeinsame Vision, Wertvorstellungen und Ziele, Unternehmenskultur und institutionelle und strukturelle Rahmenbedingungen, um ihre Mitarbeiter zur permanenten Anwendung aller Lerndisziplinen zu befähigen und zu ermutigen.
- Als Truchsess resp. Seneschall⁴ erzählen Führungskräfte die Vision des Unternehmens als sinnstiftende Geschichte, in die jeder Mitarbeiter seine eigene Vision einbringen kann, um den Mitarbeitern Sinnstiftung und Identifikation zu ermöglichen.
- Als Lehrer unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und ihrer Kompetenz.

Die zur Entwicklung einer lernenden Organisation erforderlichen Maßnahmen betreffen also alle der im Abschnitt 3.2.1 als mögliche Ziele von Veränderungsmaßnahmen genannten organisationalen Ebenen.

3.3 Forschungsbedarf

Im Forschungsfeld der organisationalen Veränderung besteht bezüglich der in der vorliegenden Arbeit untersuchten Fragestellung Forschungsbedarf. Dies gilt auch für die Frage, unter welchen Umständen und auf welche Weise Unternehmen die Unterstützung externer Experten in Anspruch nehmen sollten, um die erfolgreiche Durchsetzung von Veränderungen zu gewährleisten. Im folgenden Kapitel 4 wird daher ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum Interim Management gegeben. Auch in Bezug auf die Frage, wie Führung am besten zur Durchsetzung organisationaler Veränderungen beitragen kann, besteht nach wie vor großer Forschungsbedarf. Vor diesem Hintergrund wird im Kapitel 5 ausführlich darauf eingegangen, wie Führung am besten zur Durchsetzung organisationaler Veränderungen beitragen kann.

3.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ von Joseph A. Schumpeter benennt Innovation als die wesentliche Triebkraft dynamischer Veränderungen von Einzelunternehmungen und des gesamten Wirtschaftssystems. Die Wirtschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts ist geprägt durch globale Vernetzung und eine hochdynamische Entwicklung und Konvergenz von Technologien, Märkten und Unternehmen (vgl. Felfe 2005, Reijniers 2007). Auch die Häufigkeit und Intensität von krisenhaften Entwicklungen der Gesamtwirtschaft hat zuge-

⁴ An den königlichen und kaiserlichen Höfen des Mittelalters war der Truchsess oder Seneschall der höchste Beamte und bei Abwesenheit des Monarchen dessen Statthalter. Er war auch für die Traditionspflege am Hof verantwortlich.

nommen. Um in diesem Umfeld langfristig erfolgreich tätig sein zu können, müssen Unternehmen ihre Strategien, Strukturen und Geschäftsprozesse an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Die Veränderungsprozesse müssen sowohl auf die Bewältigung von konkreten Krisen als auch auf die Erhöhung der Lernfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen als grundlegende Voraussetzung nachhaltigen Erfolgs abstellen.

Vor dem Hintergrund der Anwendung von Rationalisierungskonzepten, der Konzentration auf Kernkompetenzen und des Outsourcings von nicht zu diesen zählenden Funktionen wird im Tagesgeschäft nicht benötigtes Know-how in Unternehmen in der Regel nicht mehr unternehmensintern vorgehalten. Daher ist die zur Bewältigung organisationalen Wandels erforderliche professionelle Kompetenz insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen oft nicht vorhanden.

Ein weiteres wesentliches Problem bei der Bewältigung organisationalen Wandels ist die Verunsicherung von Mitarbeitern, die den Wandel von Umwelt und Organisation und die Notwendigkeit zur Änderung vertrauter Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen als Bedrohung wahrnehmen. Dies kann gerade dann zu Demotivation der Mitarbeiter und Widerstand gegen Veränderungsmaßnahmen führen, wenn zur erfolgreichen Bewältigung grundlegender Veränderungen zusätzliches Engagement und ein Mehr an Leistungsbereitschaft erforderlich wären (vgl. Mars/van der Voorden 2003). Vor diesem Hintergrund postuliert der Organisationsentwicklung, dass zur Durchführung eines grundlegenden Wandels in einem Unternehmen neben strukturellen Veränderungen immer auch eine Veränderung der Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und der Unternehmenskultur erfolgen muss. Das situative Modell organisationalen Wandels von Dunphy und Stace (1993) stellt der partizipativen Organisationsentwicklung die organisationale Transformation als grundlegende und revolutionäre Veränderung eines Unternehmens gegenüber, die von der Unternehmensleitung im Zweifelsfall auch gegen Widerstand durchgesetzt wird. Das Veränderungskonzept von Kotter bildet die Umsetzung organisationaler Veränderungen als Prozess mit acht Phasen ab. Außerdem wurde das Konzept der Unternehmenskultur erläutert, und es wurde darauf eingegangen, dass für die Durchsetzung umfassender Veränderungen in Unternehmen immer auch eine Veränderung der Unternehmenskultur erforderlich ist. Organisationales Lernen wurde als wichtiger Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Bewältigung von organisationalem Wandel vorgestellt. Vor diesem Hintergrund wurde darauf hingewiesen, dass umfassende Veränderungsmaßnahmen auch die Entwicklung einer lernenden Organisation anstreben sollten.

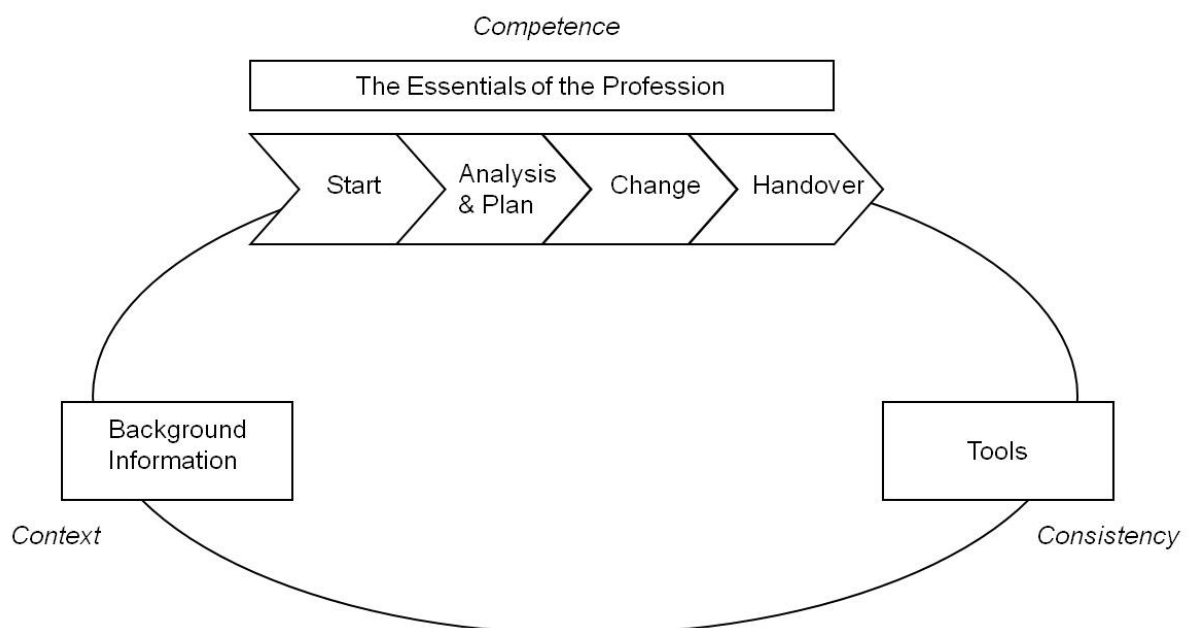
4 Interim Management

Im Folgenden werden der Begriff Interim Management definiert und das 3C-Modell von Reijniers (2003a) vorgestellt. Anschließend wird in Anlehnung an das 3C-Modell ein Überblick über die Inhalte des Kapitels gegeben. Interim Management im engeren Sinne

- 1) findet nur auf den obersten Führungsebenen statt,
- 2) erfordert eine Ausstattung des Interim Managers mit Machtbefugnissen, die grundsätzliche strukturelle Veränderungen ermöglichen,
- 3) ist auf die Durchführung einer konkreten, auch zeitlich begrenzten Aufgabe gerichtet
- 4) und bedeutet die Gleichzeitigkeit der operativen Weiterführung des Tagesgeschäftes und der Umsetzung grundlegender Veränderungen als Projekt (ebd.).

Reijniers (2003a) hat die wesentlichen Aspekte des Interim Management in seinem 3C-Modell systematisiert, das in der folgenden Abbildung 8 dargestellt wird.

Abbildung 8: Das 3C-Modell des Interim Management



Quelle: Reijniers, J. J. A. M. (2003a): Preface, S. XIV

Die 3C stehen für „Competence“, „Consistency“ und „Context“.

- 1) „Competence“ ist die (Sach-)Kompetenz zur effektiven Planung und Durchführung eines Interim Management-Projektes.
- 2) „Consistency“ repräsentiert die (Methoden-)Kompetenz im Umgang mit dem Instrumentarium des Interim Management, das z. B. Reporting-, Präsentations- und Projektmanagement-Techniken umfasst.

- 3) „Context“ steht für situationsspezifische Aspekte der sozialen und Führungskompetenz, (Unternehmens-)Kultur und Ethik.

Der Aufbau dieses Kapitels 4 orientiert sich grob an dem 3–C-Modell. Zunächst wird die Geschichte des Interim Management geschildert. Der typische Ablauf eines Interim Management-Einsatzes wird als Prozess mit mehreren Phasen dargestellt. Der darauf folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten des Interim Management. Im nächsten Abschnitt werden die formalen Rahmenbedingungen des Interim Management geschildert. Aus der Diskussion der Eigenschaften und Herausforderungen dieses Umfeldes wird anschließend die zur erfolgreichen Planung und Durchführung eines Interim Management-Projektes erforderliche „Competence“ und „Consistency“ respektive professionelle Kompetenz im fachlichen und methodischen Bereich abgeleitet. Es wird aufgezeigt, dass diesen besonderen Anforderungen des Berufsbildes Interim Management ein spezifisches Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil der Interim Manager entspricht. Führungskompetenz ist in diesem Kompetenzprofil von großer Bedeutung, was zum Aspekt des „Context“ überleitet, der für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zentral ist. Vor diesem Hintergrund wird anschließend ein Vergleich mit und eine Abgrenzung des Interim Management von der Unternehmensberatung und dem Einsatz fest angestellter Führungskräfte als potenzieller Alternativen vorgenommen. Ferner wird darauf eingegangen, welches Instrument unter welchen Umständen angewendet werden sollte. Es wird aufgezeigt, wo bezüglich des Interim Management Forschungsbedarf besteht. Die Implikationen für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit werden diskutiert.

4.1 Die Geschichte des Interim Management

Die „Wiege des Interim Management“ stand in den Niederlanden (Reijniers 2003b, S. 13). Im Folgenden werden die Entstehung und Entwicklung des Interim Management in den Niederlanden und die aktuelle Situation in Deutschland beschrieben.

4.1.1 Nachfragebedingte Entstehung in den Niederlanden

Wie in vielen anderen Ländern führten in den Niederlanden in den frühen 1970er-Jahren die Ölkrise und die Umstellung von einer angebotsorientierten zu einer nachfrageorientierten Marktwirtschaft zu wirtschaftlichen Problemen. In vielen Fällen übertrugen die Eigentümer betroffener Unternehmen die Geschäftsführung temporär an erfahrene Krisenmanager – oft unabhängige Experten –, die nach einer Top-Management-Karriere früh in den Ruhestand gegangen waren. Untersuchungen der Nyenrode Business Universiteit (1996, Reijniers 2003b) haben ergeben, dass dafür neben der unzureichenden Kompetenz des aktuellen Managements vor allem die folgenden Gründe verantwortlich waren:

- die Tendenz, umfassende Veränderungen in Unternehmen wegen der in den Niederlanden stark ausgeprägten Neigung zu einem sehr kooperativen Führungsstil, der die

Umsetzung wirtschaftlich notwendiger, aber für Teile der Belegschaft unvorteilhafter Maßnahmen erschwerte, von externen Experten durchführen zu lassen,

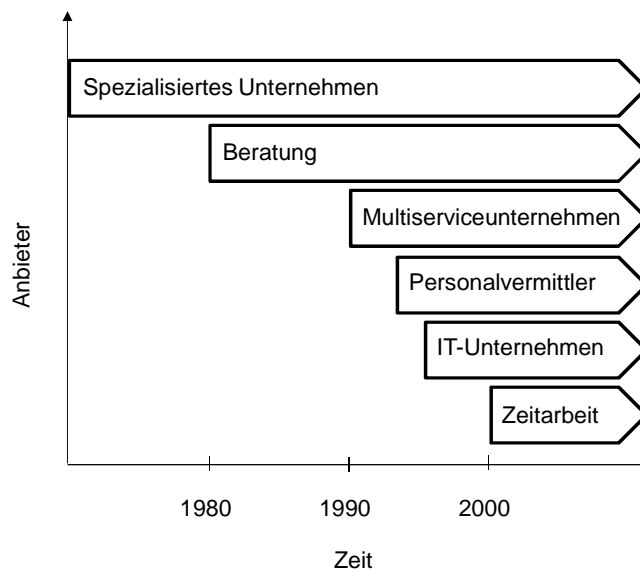
- die strikten Arbeitsmarktregelungen und langen Kündigungsfristen der Niederlande
- und eine Steuergesetzgebung, die die zeitlich begrenzte Anstellung von Mitarbeitern erleichterte (vgl. Bloemer 2003).

Diese Interim Manager der ersten Stunde unterschieden sich dadurch von Unternehmensberatern, dass sie nicht nur für die Problemanalyse und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen, sondern auch für deren Umsetzung verantwortlich waren. Dieses wesentliche Differenzierungsmerkmal des Interim Management erwies sich als erfolgreich. Ab der Mitte der 1980er-Jahre behelfen sich auch Unternehmen, die sich nicht in Existenzkrisen befanden, aber ihren Bedarf an grundlegenden Veränderungen erkannten, durch den Einsatz von Interim Managern. In diesen Change-Management-Projekten bestand vermehrter Bedarf an operativer Managementkompetenz. Interim Manager wurden nicht nur auf der Geschäftsführungsebene, sondern auch auf direkt darunter angesiedelten Positionen in der Leitung funktionaler Managementbereiche eingesetzt.

4.1.2 Entwicklung der Angebotsseite

Zu Beginn der 1990er-Jahre wurden durch eine Welle von Unternehmensübernahmen, Bankrotte, Restrukturierungen und Kostensenkungsmaßnahmen viele Führungskräfte in hohen Positionen freigesetzt. Diese fanden oft keine feste Beschäftigung mehr und machten sich daher als Berater und Interim Manager selbstständig. Mit zunehmender Verbreitung und wachsendem Marktvolumen des Interim Management traten immer mehr Gruppen von Wettbewerbern in den Markt ein, wie in der folgenden Abbildung 9 dargestellt wird.

Abbildung 9: Entwicklung des Marktes für Interim Management in den Niederlanden



Quelle: Reijniers, J. J. A. M. (2003b): Interim Management: Its development, also from a historic perspective, S. 11

Ab der Mitte der 1990er-Jahre boten Zeitarbeitsunternehmen ihren Kunden auch die temporäre Besetzung von Managementpositionen an. Das Tätigkeitsbild dieses temporären Management ähnelte dem des Interim Management, was die Unterscheidung beider Dienstleistungen für Kunden erschwerte. Dies veranlasste viele Zeitarbeitsagenturen, auch Interim Manager im eigentlichen Sinne zu vermitteln und ihre temporäre Vermittlung von Führungskräften durch die Verwendung des etablierten Begriffes Interim Management aufzuwerten. Mittlerweile wird der Präfix „Interim“ häufig auch zur Bezeichnung von temporären Jobs ohne eine Komponente strategischen Wandels verwendet. Dies geht einher mit einer Abwertung des Terminus Management, der für alle Arten von Tätigkeiten verwendet wird, die im weiteren Sinne mit der Koordination von Ressourcen zu tun haben und oft nicht einmal mit der Wahrnehmung einer Führungsaufgabe verbunden sind (vgl. Reijniers 2003b, S. 12). Zur Differenzierung des Interim Management im engeren Sinne von derartigen Dienstleistungen formulierte der 1986 gegründete niederländische Branchenverband „Raad voor Interim Management“ (RIM) eine Definition des Interim Management. Diese nennt als wesentliche Merkmale des Interim Management den Einsatz auf den obersten Führungsebenen und eine Ausstattung des Interim Managers mit Machtbefugnissen, die das Durchsetzen von grundsätzlichen strukturellen Änderungen ermöglichen (vgl. RIM 2007). Eine aktuelle Entwicklung ist der Aufbau interner Interim Management-Abteilungen in großen Unternehmen analog zur internen Unternehmensberatung. Als Motive sind der Aufbau einer internen Kompetenz im Veränderungsmanagement und eines Reservoirs für vielseitig verwendbare Führungskräfte sowie die Personalentwicklung zu sehen. Die Vertrautheit mit einem Unternehmen und seiner Kultur kann dabei sowohl von Vorteil wie von Nachteil sein. Während sie die Problem-

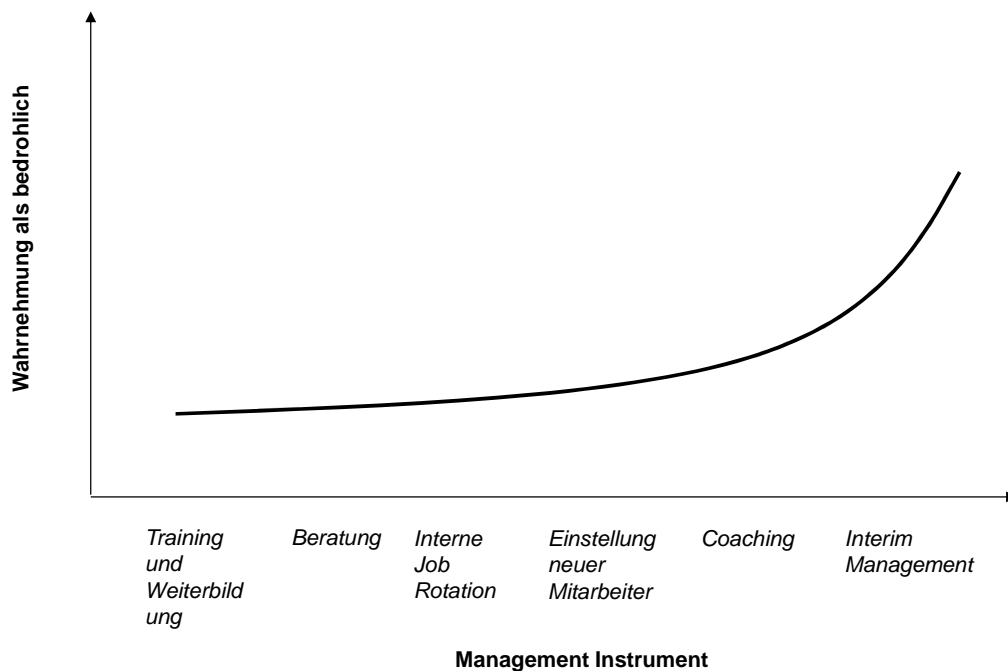
analyse und den Umgang mit den Mitarbeitern erleichtert, kann sie die Objektivität der Betrachtungsweise und die Bereitschaft zur Umsetzung schmerzhafter Maßnahmen vermindern (Reijniers 2003b, S. 8). Reijniers (ebd., S. 12) diagnostiziert den Beginn der Spezialisierungsphase der Branche Interim Management in den Niederlanden, in der eine Ausdifferenzierung des Produktes im Einklang mit den Marktbedürfnissen stattfindet, auf den Beginn des 21. Jahrhunderts.

4.1.3 Interim Management in Deutschland

In Deutschland machte das Interim Management eine vergleichbare Entwicklung durch, die sich allerdings noch in einem früheren Stadium befindet. Das Interim Management wird hierzulande seit Mitte der 1980er-Jahre und insbesondere seit der deutschen Wiedervereinigung eingesetzt, die den Bedarf mit sich brachte, die Wirtschaftsordnung und viele Unternehmen der ehemaligen DDR zur Bewältigung von Unternehmenskrisen neu zu organisieren. Seit geraumer Zeit ist auch in Deutschland eine stärkere Ausdifferenzierung der Angebotsseite des Interim Management in Verbindung mit der Entstehung von Branchenverbänden und (Weiter-)Bildungsangeboten zu beobachten.⁵ Trotz der Entwicklung ähnlicher Bedingungen, wie sie das Aufkommen des Interim Management in den Niederlanden begünstigten, ist die Marktentwicklung in Deutschland nicht mit der niederländischen vergleichbar. Bei einer Untersuchung der Universität Gießen erklärten über 80 % der befragten Unternehmen, Interim Management noch nicht genutzt zu haben oder gar nicht zu kennen (vgl. Kabst/Thost/Isidor 2008), während in den Niederlanden 60 % der Unternehmen Interim Management schon mindestens einmal eingesetzt haben (vgl. Reijniers 2003b). Während das Marktvolumen des Interim Management in den Niederlanden im Jahr 2003 ca. 6–7 Mrd. € Umsatz bei einem Pool von ca. 40 000 Interim Managern betrug, wurden in Deutschland im gleichen Zeitraum ca. 500 Mio. € von ca. 10 000 Interim Managern erwirtschaftet (vgl. Bloemer 2003). Ein Grund dürfte darin zu sehen sein, dass Interim Management kundenseitig als bedrohlicher als vergleichbare Managementinstrumente wahrgenommen wird, wie die folgende Abbildung 10 darstellt (vgl. Reijniers 2003b).

⁵ Der 2003 gegründete Dachverband Deutsches Interim Management (DDIM) sieht sich als „maßgebliche Interessenvertretung deutscher Interim Manager und Vermittlungsagenturen“ und setzt sich durch die Definition von Branchenstandards, das Engagement für konsequente Qualitätssicherung sowie die Organisation von Qualifizierungsangeboten und des Wissenstransfers zwischen Mitgliedern für die Professionalisierung des Interim Management in Deutschland ein (vgl. DDIM 2009). Im Jahr 2004 wurde der Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) als Interessenvertretung der Vermittlungsagenturen für Interim Management gegründet (vgl. AIMP 2009b). Ende 2004 gründete sich außerdem die Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V. (BRSI) (2004). In Zusammenarbeit mit DDIM und AIMP hat die European Business School International University Schloss Reichartshausen (ebs) im Jahr 2004 den Zertifikatsstudiengang „Interim Executives Programme“ eingerichtet, der Führungskräften die zur erfolgreichen Durchführung von Interim Management Projekten erforderliche Fach- und Methodenkompetenz vermittelt (vgl. ebs 2009).

Abbildung 10: Wahrnehmung verschiedener Management Instrumente



Quelle: Reijniers, J. J. A. M. (2003b): Interim Management: Its development, also from a historic perspective, S. 11

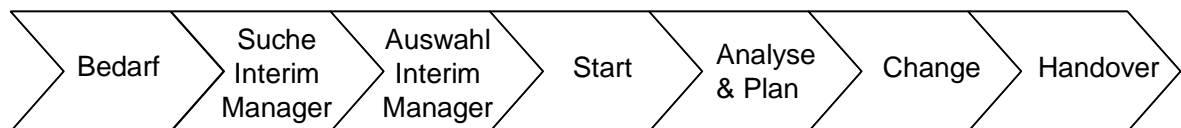
Viele Unternehmen befürchten, dass ein Einsatz des Interim Management als Zeichen einer schweren Unternehmenskrise und/oder mangelnder Kompetenz der Führungsmannschaft interpretiert würde (vgl. Kabst/Thost/Isidor 2008). Andere Zweifel beziehen sich darauf, dass ein Interim Manager aufgrund seiner kurzen Verweildauer im Unternehmen kein profundes Verständnis für dessen Probleme und die Unternehmenskultur entwickeln und keine Akzeptanz bei der Belegschaft erreichen kann und dass wichtiges Know-how abfließen könnte (vgl. Bloemer 2003). Vor diesem Hintergrund kommen Kabst, Thost und Isidor (2008) zu dem Schluss, das Interim Management habe in Deutschland die reife Institutionalisierungsphase der klassischen Unternehmensberatung noch nicht erreicht. Ob dies gelingt, ist nicht zuletzt von der Überwindung von Vorurteilen und Skepsis abhängig (vgl. Kabst/Thost/Isidor 2009). Dazu dürfte auch eine Verwischung des Begriffes Interim Management beitragen, die der oben beschriebenen Entwicklung in den Niederlanden nicht unähnlich ist. Die Verwendung der Begrifflichkeit steht zwischen den Extremen einer Verengung auf das Sanierungsmanagement und einer inflationären Verwendung, die den Terminus Interim Management auf alle qualifizierten kaufmännischen und administrativen Tätigkeiten bezieht, die in irgendeiner Weise temporär sind. Als Reaktion auf diese Entwicklung sind drei Tendenzen zu beobachten: Die Bemühungen der DDIM und ihrer Mitglieder sind darauf gerichtet, eine Positionierung des Interim Management im Sinne der Definition von Reijniers (2003a) zu entwickeln. Im Gegensatz dazu möchte die AIMP (2009a, S. 35–36) die Interim-Branche unter der Parole „Bunter – Breiter – Jünger – Weiblicher“ (ebd.) aus der „elitären Nische“ (ebd.) herausfüh-

ren und das Spektrum für die Vermittlung von Führungskräften der 3. und 4. Ebenen und Spezialisten nach unten öffnen. Die AIMP bezieht die Begrifflichkeit Interim Management daher auch auf diese Personengruppen und berechnet auf dieser Grundlage einen Branchenumsatz von 1 300 Mio. € für das Jahr 2008, also mehr als doppelt so viel wie die DDIM mit 550 Mio. € (vgl. AIMP 2009a, S. 37). Schließlich wird zunehmend versucht, das Interim Management im engeren Sinne durch die Einführung von neuen Terminologien von der beschriebenen Verwischung des Begriffs durch inflationäre Verwendung zu differenzieren (vgl. Voelpel et al. 2007, ebs. 2009).

4.2 Interim Management als Prozess

Die folgende Abbildung 9 stellt den Ablauf eines Interim Management-Mandates als stark vereinfachtes Schema grafisch dar.

Abbildung 11: Interim Management als Prozess aus Sicht des Auftraggebers



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reijniers, J. J. A. M. (2003a): Preface, S. XIV

Im Folgenden wird auf die einzelnen Phasen eingegangen.

- 1) Die Entscheidung eines Unternehmens, sich des Interim Managements zu bedienen, setzt die Erkenntnis von vorhandenem Veränderungsbedarf sowie der Eignung des Interim Management zu seiner Umsetzung voraus.
- 2) Ein Unternehmen, das sich für die Anwendung des Interim Management entschieden hat, kann entweder direkt Kontakt zu einem Interim Manager aufnehmen oder die Dienste eines Interim Management Providers in Anspruch nehmen.
- 3) Im ersten Fall trifft das Unternehmen die Wahl eines geeigneten Kandidaten allein. Im zweiten Fall wird der Interim Management Provider seinem Klienten in der Regel innerhalb von wenigen Tagen mehrere Interim Manager mit entsprechendem Hintergrund vorstellen.
- 4) Es kann als spezifischer Vorteil des Interim Management bezeichnet werden, dass Interim Manager ihre Kompetenz in der Umsetzung organisationalen Wandels schnell zum Einsatz bringen können. In der Regel wird der ausgewählte Kandidat das fragliche Mandat kurze Zeit nach seiner Beauftragung antreten. Außerdem ist es ein wichtiger Aspekt des Kompetenzprofils eines Interim Managers, Probleme schnell zu erkennen und anzugehen und Ergebnisse zu erzielen.
- 5) In einer kurzen Einarbeitungs- und Analysephase muss der Interim Manager neben der Fortsetzung des Tagesgeschäftes die Ursachen der Probleme des Unterneh-

mens ermitteln und Ansätze zur Lösung dieser Probleme und Umsetzung entsprechender Veränderungen im Unternehmen entwickeln.

- 6) In der Change-Phase tritt die Umsetzung der erforderlichen Veränderungen als wichtige Aufgabe neben die Problemanalyse und die Weiterführung des Tagesgeschäftes. Dabei müssen oft sowohl die kurzfristige Bewältigung einer akuten Liquiditäts- und Rentabilitätskrise als auch die langfristige strategische Ausrichtung und Entwicklung zukunftsfähiger Erfolgspotenziale des Unternehmens gewährleistet werden.
- 7) Nach erfolgreichem Abschluss des Projektes werden die Funktionen und Verantwortlichkeiten des Interim Managers, soweit sie nicht projektspezifisch sind, von einer oder mehreren Personen übernommen. Meist hat/haben diese zuvor mit dem Interim Manager zusammengearbeitet bzw. ist/sind von ihm eingearbeitet worden.

4.3 Einsatzmöglichkeiten

Reijniers (2003b) unterscheidet zwischen den folgenden Einsatzmöglichkeiten des Interim Management:

- 1) Krisenmanagement: Bewältigung einer Situation, in der der weitere Bestand des Unternehmens existenziell bedroht ist.
- 2) Veränderungsmanagement: Durchführung von grundlegenden Veränderungen in einem Unternehmen.
- 3) Projektmanagement: Durchführung eines bestimmten (Veränderungs-)Projektes.
- 4) Expertenmanagement: Zeitweilige Ergänzung der Kompetenz des Unternehmens durch die interimistische Beschäftigung eines Fachmannes.
- 5) Überbrückungsmanagement: Überbrückung eines Personalengpasses durch den Einsatz eines Interim Managers.

Zwischen diesen Arten der Verwendung bestehen Unterschiede bezüglich der zeitlichen und sachlichen Dringlichkeit des Einsatzes, des beabsichtigten Veränderungsgrades und der formalen Machtposition des Interim Managers. Die Abgrenzung ist allerdings in der Praxis nicht trennscharf. Nicht selten entwickeln sich Projekte der Typen 3) bis 5) aufgrund der wirtschaftlichen Situation zu Projekten der Typen 1) oder 2). Außerdem folgen Interim Manager i. d. R. einem integrativen Ansatz und sehen ihre Aufgabenstellung nicht separat von anderen Belangen des Unternehmens, sondern in einer Optimierung seiner Gesamtsituation (vgl. Bloemer 2003). Ein Interim Manager wird Veränderungsbedarf in seinem Tätigkeitsbereich und dem gesamten Unternehmen identifizieren und, abhängig vom Umfang seiner Vollmachten, direkt oder in Absprache mit dem Auftraggeber Maßnahmen ergreifen, um Abhilfe zu schaffen. In einem solchen Fall wird sich oft eine Erweiterung des Umfangs oder der Verlän-

gerung des Projektes ergeben, was für einen als freier Unternehmer agierenden Interim Manager einen zusätzlichen Anreiz zum Anstoß von (sinnvollen) Veränderungsinitiativen darstellt. Vor diesem Hintergrund werden Interim Manager auch gezielt in Projekten der Typen 3) bis 5) eingesetzt, um den Bedarf für ein größeres Veränderungsprojekt der Typen 1) oder 2) zu überprüfen und ggf. ein solches zu initiieren. Auch eine strenge Trennung zwischen Krisen- und Veränderungsmanagement ist i. d. R. nicht gegeben: Der Bedarf zur Durchführung von grundlegenden Veränderungen und für eine neue Ausrichtung des Unternehmens wird selten ohne das Vorliegen einer konkreten Krise erkannt. Der reine Typus des Veränderungsmanagements ohne besonderen Zeitdruck wird deshalb im Interim Management kaum angetroffen. Umgekehrt darf ein verantwortungsvolles Krisenmanagement auch in einer akuten Krise nicht nur auf kurzfristige Sanierungsmaßnahmen abstellen, sondern muss die strategische Neuausrichtung in Angriff nehmen, die Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sind. Die effektive Auflösung der Dialektik zwischen der Bewältigung einer akuten Krise und der nachhaltigen Entwicklung organisationaler Erfolgspotenziale im Rahmen einer zukunftsfähigen Unternehmensstrategie ist eine besondere Herausforderung des Interim Management. Zusammen mit der Weiterführung des laufenden Geschäftes bildet sie eine doppelte resp. dreifache Aufgabenstellung, die als charakteristisches Merkmal des Interim Management bezeichnet werden kann.

4.4 Formale Rahmenbedingungen

Am Anfang eines Interim Management-Mandates steht ein Auftraggeber. Dies kann die Geschäftsführung des Einsatzunternehmens sein, die sich aus eigenem Antrieb oder durch die Einwirkung einer dritten Partei für den Einsatz des Interim Management entscheidet. Diese dritte Partei, bei der es sich meist um einen einflussreichen Stakeholder des Unternehmens wie einen Eigentümer, Investor oder Gläubiger handelt, kann auch selbst als Auftraggeber auftreten. Der Auftraggeber, der Kontakt zu einem Interim Manager aufnehmen möchte, kann dies entweder selbst tun oder die Dienste eines Interim Management Providers in Anspruch nehmen. Im Folgenden wird zunächst auf vertragliche Rahmenbedingungen des Interim Management und anschließend auf Interim Management Provider eingegangen.

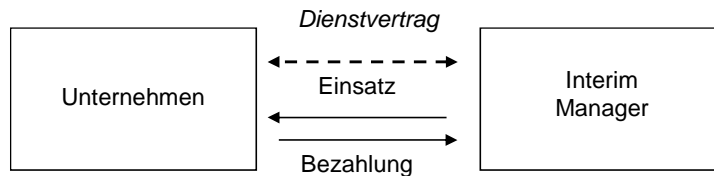
4.4.1 Vertragliche Rahmenbedingungen

Die Gestaltung der vertraglichen Rahmenbedingungen des Interim Management hängt auch davon ab, ob der Auftraggeber direkt mit einem Interim Manager zusammenarbeitet oder die Dienste eines Interim Management Providers in Anspruch genommen hat. Im ersten Fall wird ein Dienstvertrag zwischen Auftraggeber und Interim Manager geschlossen. Im zweiten Fall kommt es in der Regel nicht zu einem direkten Vertragsverhältnis zwischen Auftraggeber und Interim Manager; es wird vielmehr jeweils ein Dienstvertrag zwischen Auftraggeber

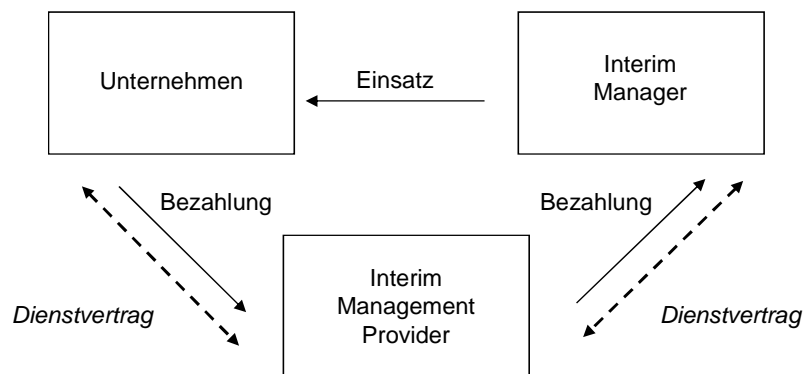
und Vermittler sowie zwischen Vermittler und Interim Manager geschlossen. Die folgende Abbildung 12 stellt diese Konstellationen grafisch dar.

Abbildung 12: Vertragsbeziehungen im Interim Management

1. Kontrakt zwischen Unternehmen und Interim Manager



2. Zwischenschaltung eines Interim Management Providers



Quelle: Eigene Darstellung

Der Dienstvertrag des Auftraggebers mit Interim Manager oder Vermittler wird i. d. R. mindestens die folgenden Punkte spezifizieren (vgl. Bloemer 2003):

- Aufgabenbeschreibung,
- Vertragsparteien,
- Mitwirkungspflichten des Auftraggebers resp. des Einsatzunternehmens,
- Festlegung der Befugnisse und Einordnung in die Unternehmensorganisation und Hierarchie (Vertretungsmacht, Geschäftsführungsbefugnis, disziplinarische Vollmachten, Berichtslinien, Weisungsbefugnis),
- Vertragslaufzeit,
- Honorar und Spesen,
- Haftungsfragen
- und Geheimhaltungspflichten.

Die ersten vier Punkte sind für die Tätigkeit des Interim Managers von besonderer Bedeutung. Konkrete Aufgabenstellungen im Rahmen des Interim Management wurden im Abschnitt 4.3 geschildert, die weiteren drei Punkte werden im Folgenden erörtert. Wie oben ausgeführt wurde, kann es sich bei dem Auftraggeber eines Interim Managers entweder um

das Einsatzunternehmen oder um eine dritte Partei, meist einen einflussreichen Stakeholder des Unternehmens, handeln. Letzteres kann für einen Interim Manager von Vorteil sein, weil eine solche Konstellation i. d. R. eine höhere Unabhängigkeit von politischen Entwicklungen im Unternehmen mit sich bringt. In einem solchen Fall wird sich die Berichtspflicht des Interim Managers gewöhnlich (auch) auf den Auftraggeber und nicht (nur) auf ggf. vorgesetzte fest angestellte Geschäftsführer oder Gremien wie Aufsichts- oder Beiräte beziehen. Die Interessen eines externen Auftraggebers müssen sich allerdings nicht mit denen des Einsatzunternehmens oder seiner Geschäftsführung decken. Eine möglichst weitreichende Unterstützung sowohl durch den Auftraggeber ist daher eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Tätigkeit eines Interim Managers. Auch eine hohe Einordnung des Interim Managers in die Unternehmenshierarchie und die Ausstattung mit weitreichenden Befugnissen verbessern seine Möglichkeiten, Widerstände und Schwierigkeiten zu überwinden und seine Aufgaben effektiv zu bewältigen.

4.4.2 Interim Management Provider

Eine Befragung von Unternehmen zum Einsatz von Interim Managern im Jahr 2008 ergab, dass mehr als 50 % der bei den betreffenden Unternehmen durchgeführten Interim Management-Projekte durch die Vermittlung von Interim Management Providern zustande gekommen waren (vgl. DDIM 2010). Damit haben Interim Management Provider einen bedeutenden Anteil am Umsatzvolumen der Branche. Interim Management Provider verfügen oft über einen Pool von bis zu 2000 assoziierten Interim Managern. Diese sind in der Regel nicht exklusiv für einen Provider tätig, sondern gleichzeitig in mehreren Pools vertreten und akquirieren zusätzlich in eigener Regie Aufträge. Bei Eingang eines Vermittlungsauftrags werden aus einem Pool die aktuell verfügbaren Kandidaten ausgewählt und dem Auftraggeber vorgestellt, die in Bezug auf ihre Persönlichkeit, Kompetenzen und funktionsbezogene und Branchenerfahrung am besten zu dem Projektunternehmen und den dort zu bewältigenden Aufgaben passen. Neben der Vermittlung können Provider ihre Klienten durch Risikomanagement und Qualitätssicherung unterstützen. Reijniers (2003c, S. 40) nennt vier Ebenen der Qualitätsgarantie im Interim Management:

- 1) Interim Management Provider, die Mitglieder von Branchenverbänden sind, befolgen in der Regel einen bestimmten Verhaltenskodex.
- 2) Die internen Prozesse des Interim Management Providers sind ISO-zertifiziert.
- 3) Die vermittelten Interim Manager sind als Mitglieder eines Branchenverbandes dahingehend zertifiziert, dass sie in Bezug auf Qualifikation und Erfahrung bestimmte Mindestbedingungen erfüllen und sich zur Einhaltung eines bestimmten Verhaltenskodex verpflichten.

- 4) Der Interim Management Provider bietet in Verbindung mit der Vermittlung von Interim Managern projektbegleitendes „Shadow Management“ an. Shadow Management bedeutet, dass der Interim Management Provider in regelmäßigen Treffen mit dem Interim Manager und dem Auftraggeber den Fortschritt des Projektes überwacht. Reijniers (2003c, S. 39) betrachtet Shadow Management als wesentliche Voraussetzung für effektive Qualitätssicherung und Risikomanagement im Rahmen des Interim Management.

Nicht selten bieten Interim Management Provider auch Fortbildungsmaßnahmen an, um die Qualifikation und den Erfolg der von ihnen vermittelten Interim Manager zu erhöhen und ihr Profil zu stärken. Die Erbringung dieser zusätzlichen Dienstleistungen muss finanziert werden, und auch Interim Management Provider möchten Gewinne erzielen, weshalb in der Regel bei der Zusammenarbeit mit einem Interim Management Provider höhere Tagessätze anfallen. Während die meisten Vermittlungsagenturen ihren Unternehmenskunden selbstständige Interim Manager vermitteln, arbeiten einige (auch) mit fest angestellten Interim Managern. Eine faktisch ähnliche Konstellation ist der Zusammenschluss mehrerer Interim Manager zu einer Sozietät, die sich bei Bedarf durch selbstständige Interim Manager verstärkt.

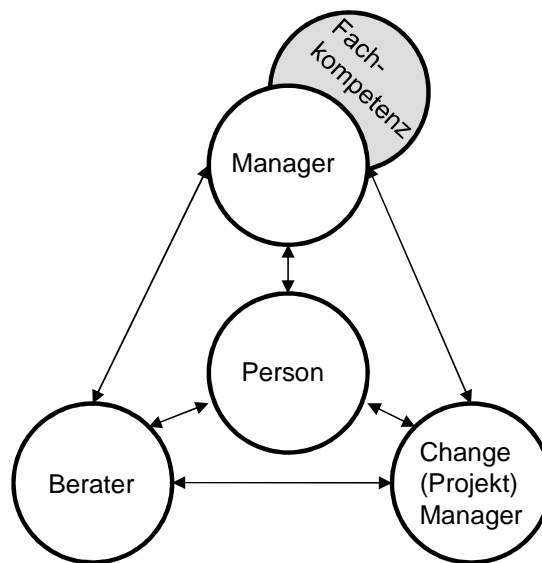
4.5 Das Profil des Interim Managers

Vor dem Hintergrund des beschriebenen Berufsbildes muss ein Interim Manager die folgenden Rollen gleichzeitig einnehmen:

- die Rolle des Beraters, der eine Situation auf ihren Veränderungsbedarf hin analysiert und Handlungsempfehlungen erstellt,
- die Rolle des Change Managers, der diese Handlungsempfehlungen als eigenständiges Projekt umsetzt, und
- die Rolle des regulären Managers, der für die Abstimmung der Veränderungsprozesse mit allen sonstigen Aktivitäten und den reibungslosen Ablauf des gesamten Geschäftes verantwortlich ist (vgl. Reijniers 2003c).

Dieses multiple Anforderungsprofil, das in der folgenden Abbildung 13 visualisiert wird, ist dem Interim Management eigen. Reijniers (2003a) bezeichnet das Interim Management daher als eigenständige Management-Disziplin.

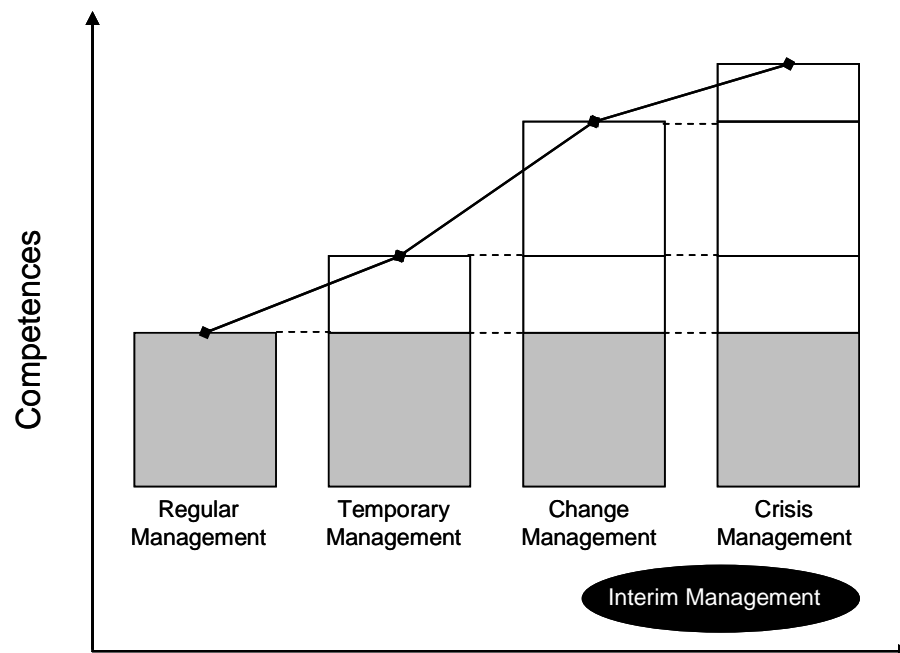
Abbildung 13: Rollen des Interim Managers



Quelle: Reijnders, J. J. A. M. (2003c): *Interim Management: the essence of the profession*, S. 36

Dem oben formulierten Anforderungsprofil entsprechend benötigt ein Interim Manager in verschiedener Hinsicht ein höheres Kompetenzniveau als eine Führungsperson in einer „regulären Managementsituation“. Dabei handelt es sich vor allem um die mit den Rollen des Beraters und des Change Managers verbundenen Kompetenzen: Die Beraterrolle steht für Analyse und Strategie, die Rolle des Change Managers für die Umsetzung von Veränderungen und in Verbindung damit für besondere Kompetenz im Bereich der Personalführung. Außerdem sind mit dem Berufsbild des Interim Management zusätzliche und spezifische Anforderungen verbunden. Die Koordination der beschriebenen Aufgaben setzt in Verbindung mit dem in Interim Management-Mandaten meist sehr hohen Zeitdruck die Fähigkeit voraus, in einer schnellen Taktung effektiv arbeiten und dabei den Überblick über multiple Aktivitäten zu behalten. Die folgende Abbildung 14 visualisiert die obigen Ausführungen zu den Anforderungen verschiedener Management-Rollen an die Kompetenz von Führungskräften.

Abbildung 14: Kompetenzen in verschiedenen Management-Rollen



Quelle: Reijniers, J. J. A. M. (2003c): Interim Management: the essence of the profession, S. 37

Im Folgenden wird untersucht, ob Interim Manager dieses anspruchsvolle Kompetenzprofil oder überhaupt so etwas wie ein typisches Profil realiter aufweisen.

4.5.1 Erfahrung und Kompetenz

Interim Manager haben in der Regel qualifizierte Berufserfahrung im Linienmanagement. Meist waren sie in diesem Zeitraum bei verschiedenen Unternehmen in verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Aufgaben befasst und können auf erfolgreich durchgeführte Projekte als Referenz verweisen. Oft werden Interim Manager in Funktionen eingesetzt, die hierarchisch unterhalb der Ebene ihres ehemaligen (Linien-)Tätigkeitsfeldes angesiedelt sind. Damit sind sie fachlich häufig überqualifiziert. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der genannten Erfahrungen und der in Abbildung 14 dargestellten besonderen Anforderungen ihrer Tätigkeit haben Interim Manager in der Regel eine besondere Methodenkompetenz in Problemanalyse, Strategieentwicklung, Change Management und Personalführung entwickelt (vgl. Reijniers 2003c).

4.5.2 Persönlichkeit

Voelpel et al. (2007) haben in einer Befragung die Persönlichkeitsmerkmale von Interim Managern, Linienmanagern und Unternehmensberatern auf der „Big Five“-Skala untersucht, die fünf grundlegende Persönlichkeitsdimensionen („Neurotizismus“, „Extraversion“, „Offenheit für Erfahrungen“, „Verträglichkeit“ und „Gewissenhaftigkeit“) mit jeweils sechs Teilbereichen unterscheidet. Dabei stellten sie fest, dass sich das durchschnittliche Persönlichkeitsprofil von Interim Managern deutlich von dem fest angestellter Führungskräfte unterscheidet. Im

Folgendes wird auf Unterscheidungen eingegangen, die nach Einschätzung von Voelpel et al. (2007) für das Interim Management relevant sind.

- Die Persönlichkeitsdimension der *Extraversion* ist bei den Interim Managern deutlich ausgeprägter als bei den Linienmanagern und liegt statistisch signifikant höher als bei der Durchschnittsbevölkerung. Dies gilt insbesondere für ihren Teilaspekt der „*Durchsetzungsfähigkeit*“, was eine besondere Durchsetzungsstärke und starken Führungswillen und Führungsanspruch der Interim Manager impliziert.
- Die höhere Ausprägung der *Extraversion*-Facette „*Aktivität*“ dürfte damit zusammenhängen, dass dieses Persönlichkeitsmerkmal im Arbeitsalltag von Interim Managern, der von Hektik und einem hohen Arbeitstempo geprägt ist, sehr wichtig ist.
- Die höhere *Offenheit für Erfahrungen* deutet auf Neugierde, Kreativität, Flexibilität und den Wunsch nach Abwechslung und Veränderung hin. Diese Eigenschaften sind von großer Bedeutung für ein Berufsbild, zu dessen wesentlichen Merkmalen es gehört, ungewöhnliche Probleme zu lösen.
- Interim Manager unterscheiden sich durch niedrigere Ausprägungen der Persönlichkeitsdimension des *Neurotizismus* und ihrer Facetten der „*Ängstlichkeit*“, „*Befangenheit*“, „*Depression*“ und insbesondere der „*Verletzlichkeit*“ von Linienmanagern und statistisch signifikant von der Durchschnittsbevölkerung. Diese Befunde deuten auf robuste und unerschrockene Charaktere hin, für die Stress oder Auftritte vor großen Gruppen keine Probleme darstellen. Zusammen mit einer ausgeprägten „*positiven Emotionalität*“, einem Teilaspekt der *Extraversion*, deutet dies auf eine emotional stabile Persönlichkeit hin.
- Die geringeren Werte für *Verträglichkeit* der Interim Manager bedeuten, dass sie Konflikte nicht aus dem Weg gehen.
- Die höheren Werte in der *Gewissenhaftigkeits*-Facette „*Selbstdisziplin*“ deuten auf konsequentes Handeln hin. Die Interim Manager scheuen, ähnlich den Beratern, auch vor unangenehmen Situationen nicht zurück und beschreiben sich selbst stärker als Personen, die durch Umsetzungsstärke überzeugen.
- Die Persönlichkeitsdimension der *Gewissenhaftigkeit* ist bei Interim Managern deutlich stärker ausgeprägt als bei Linienmanagern. Die höheren Werte der Subdimension des „*Leistungsstrebens*“ deuten auf eine stärkere Eigenmotivation hin. Interim Manager beschreiben sich hinsichtlich ihrer Ziele im Vergleich zu Linienmanagern als ambitionierter.

Im Vergleich zu fest angestellten Führungskräften haben Interim Manager also im Schnitt eine höhere Durchsetzungsstärke und einen ausgeprägteren Führungswillen, legen ein hö-

heres Arbeitstempo vor und zeichnen sich durch höhere Neugierde, Kreativität, Flexibilität und eine höhere Präferenz für Abwechslung und Veränderung aus. Sie sind robuster, unerschrockener, emotional stabiler, konfliktfähiger und umsetzungsstärker und sie stellen höhere Ansprüche an sich selbst und ihre Arbeit. Damit ist eine Analogie zu der in Abschnitt 3.1.1 beschriebenen Handlungsmotivation von Unternehmern durch Macht, Leistung und Gestaltungswillen nach Schumpeter (1926/1993, S. 132) gegeben. Diese Befunde deuten darauf hin, dass das spezifische Profil der Interim Manager tatsächlich den zu Beginn dieses Abschnitts formulierten Anforderungen entspricht. Dies stützt auch die Position von Reijniers (2003c), Bloemer (2003) und Kabst, Thost und Isidor (2009), dass die Mehrheit der Interim Manager sich bewusst für dieses Berufsbild entschieden hat, weil sie dessen spezifische Charakteristika wie Abwechslung, Flexibilität und Unabhängigkeit schätzt.

4.6 Führung im Interim Management

Im Abschnitt 4.5 wurde auf die große Bedeutung von effektiver und motivierender Personalführung für die erfolgreiche Umsetzung von Interim Management-Projekten und das besonders dazu befähigende spezifische Persönlichkeitsprofil von Interim Managern hingewiesen. Als wesentliche Erfolgsfaktoren organisationaler Veränderungen im Rahmen des Interim Management nennen Mars und van der Voorden (2003, S. 65) die Entwicklung einer attraktiven und überzeugenden Zukunftsvision, entschlossenes und vorbildliches Führungsverhalten und die Entwicklung der Kompetenz des angestellten Managements. Van Praag (2003), Schleswig-Holstein (2004) und Bruns (2006) sehen Führungskompetenz als den wichtigsten in der Person des Interim Managers begründeten Erfolgsfaktor des Interim Management, der für seine Tätigkeit von noch größerer Bedeutung als bei einem fest angestellten Manager ist. Auch Reijniers (2003c) zufolge benötigen Interim Manager mehr Führungskompetenz als fest angestellte Führungskräfte. Sie müssen durch energische Führung sicherstellen, dass wichtige Entscheidungen getroffen und Ergebnisse erzielt werden. Gleichzeitig sollten sie zur Entwicklung einer neuen Ausrichtung des Unternehmens und eines starken Commitments der Mitarbeiter eine möglichst hohe Partizipation der Mitarbeiter gewährleisten. Zur Auflösung dieser Dialektik empfiehlt Reijniers eine phasenspezifische Kombination von Wertschätzung und der persönlichen und fachlichen Entwicklung der Mitarbeiter mit der effektiven Umsetzung erforderlicher Maßnahmen, ggf. auch durch direktive Führung. Van Praag (2003) betrachtet die persönliche oder horizontale Führung als ultimatives Werkzeug eines Interim Managers, ohne welches seine Bemühungen keinen nachhaltigen Erfolg erzielen können. Dazu muss sich ein Interim Manager zunächst der von seinen Mitarbeitern wahrgenommenen Realität bewusst werden, um in horizontaler Kommunikation auf sie einzugehen, ihnen seine Realität zu vermitteln und sie davon zu überzeugen, seine Vision und seine Ziele zu übernehmen. Bruns (2006) verortet Führungsstile in einer Dimension zwischen den Extremen der autoritären und der kooperativen Führung. Er teilt das Interim Management-Mandat

in verschiedene Phasen ein und befürwortet eine phasenspezifische Verschiebung des Führungsstils. Johner-Glamsch (2004, S. 79 ff.) unterscheidet zwischen verschiedenen Arten von Interim Management-Mandaten mit unterschiedlichen Aufgaben und Vollmachten des Interim Managers, die diesem eine unterschiedliche Rolle mit jeweils anderem Führungsstil (wie oben auf der Achse autoritär-kooperativ verortet) und Kompetenzprofil abverlangen. Extreme sind hier der direktive „Krisenmanager als Feuerwehrmann“ und der „Projektmanager als entwicklungsorientierter Ver-Führer“ (ebd.), der ein kooperatives Verhältnis zu seinen Mitarbeitern anstrebt. Bis jetzt ist allerdings nicht eindeutig belegt, wie Führung am besten zu der Durchsetzung von Veränderungen in Organisationen beitragen kann. Zur Frage der Führung im Kontext des Interim Management wurden noch keine empirischen Untersuchungen durchgeführt.

4.7 Vergleich mit und Abgrenzung von anderen Dienstleistungen

Auf der Basis der Ausführungen der Abschnitte 4.2 bis 4.6 wird das Interim Management im Folgenden mit anderen Management-Instrumenten verglichen. Die nachstehende Tabelle 2 gibt einen Überblick über formale Unterschiede zwischen Interim Management, Zeitarbeit, Unternehmensberatung und der festen Anstellung einer Führungskraft.

Tabelle 2: Formale Unterscheidungskriterien zwischen Interim Management und Alternativen

	Interim Manager	Manager	Consultant	Zeitarbeiter
Art der Aufgabe	Führung	Führung	Beratung	Ausführung
Einbindung in Organisation	Linienfunktion	Linienfunktion	Stabsfunktion	Linienfunktion
Fokus der Tätigkeit	Analyse und Implementierung	Schwerpunkt Implementierung	Schwerpunkt Analyse	Implementierung
Art der Tätigkeit	Projekt und Tagesgeschäft	Tagesgeschäft	Projekt	Projekt oder Tagesgeschäft
Vertragsbasis	Dienstvertrag	Arbeitsvertrag	Dienstvertrag	Arbeitnehmerüberlassungsvertrag
Arbeitsrechtlicher Schutz	Keiner	Arbeitnehmerschutzvorschriften	Keiner	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
Unternehmenszugehörigkeit	Befristet	Dauerhaft	Keine, Tätigkeit befristet	Befristet
Einsetzbarkeit	Kurzfristig	Langwieriger Auswahlprozess	Kurzfristig	Kurzfristig
Vergütung	Tagessatz und Spesen	Monatseinkommen, Erfolgsbeteiligung	Tagessatz und Spesen	Stundensatz und Spesen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bloemer, V. (2003): *Interim Management, Top-Kräfte auf Zeit*, S. 16

4.7.1 Interim Management vs. „reguläres“ Management

Die folgende Tabelle 3 gibt einen Überblick über die spezifischen Vorzüge und Chancen des Interim Management im Vergleich zur Beschäftigung einer fest angestellten Führungskraft und stellt ihnen Risiken und Herausforderungen gegenüber.

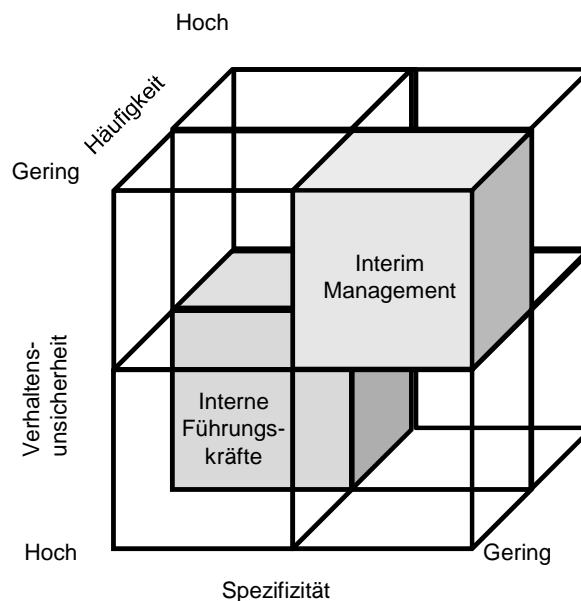
Tabelle 3: Vorzüge und Chancen und Risiken und Herausforderungen des Interim Management

Vorzüge und Chancen	Risiken und Herausforderungen
Kurzfristige Einsetzbarkeit	Fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter ist von großer Bedeutung
Neutralität, „Blick von außen“ des externen Experten	Fehlendes Wissen über Unternehmen und Branche
Unabhängigkeit von Unternehmenskultur und persönlichen Bindungen	Empfindung des Interim Managers als Fremdkörper, Vertrauen der Mitarbeiter muss gewonnen werden
Temporäre Begrenzung des Einsatzes, primäre Verantwortlichkeit gegenüber dem Auftraggeber und Messung von Projekterfolg und Bezahlung an einer klar umrissenen Zielsetzung gewährleisten Unabhängigkeit von organisationaler Politik	Messung von Projekterfolg und Bezahlung an einer klar umrissenen Zielsetzung, die meist im Zusammenhang mit der kurzfristigen Krisenbewältigung steht, kann zu Lasten der Entwicklung von strategischen Erfolgspotentialen gehen
Interim Manager besitzen die zur Umsetzung von grundlegenden Veränderungen in Unternehmen befähigenden Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale in höherem Maße als reguläre Manager	Die Durchsetzungsfähigkeit des Interim Managers kann dazu führen, dass zwar Compliance erzielt, aber als Zwang empfunden wird und deshalb echtes Commitment ausbleibt

Quelle: Eigene Darstellung

Kabst, Thost und Isidor (2009) nennen drei Aspekte zu bewältigender Aufgaben, von denen es abhängt, ob die Konsultation von Unternehmensberatern, der Einsatz des Interim Management oder die feste Anstellung einer Führungskraft vorzuziehen ist. Der Entscheidungsraum wird von den Dimensionen Häufigkeit, (Unternehmens-)Spezifizität und Verhaltensunsicherheit gebildet, wie die folgende Abbildung 15 grafisch darstellt.

Abbildung 15: Entscheidungsmodell Interim Manager vs. Interne Führungskräfte



Quelle: Kabst, R./Thost, W./Isidor, R. (2009): Vorteil Interim Management, S. 21

Bei häufig auftretenden und unternehmensspezifischen Problemen befürworten Kabst, Thost und Isidor (2009) die feste Anstellung einer Führungskraft. Bei seltenen und nicht unternehmensspezifischen Aufgaben ist es dagegen nach ihrer Auffassung sinnvoll, sich der Unterstützung externer Kompetenzträger zu versichern. Als Beispiel für typische Aufgaben, die Interim Managern anvertraut werden, nennen Kabst, Thost und Isidor (2009) Restrukturierungsmandate. Diese erfordern veränderungsbezogenes methodisches mehr als fachliches unternehmensspezifisches Know-how und sind weder für einzelne Unternehmen noch für fest angestellte Führungskräfte an der Tagesordnung, wohl aber für erprobte Interim Manager. Reijniers (2003c) ist der Auffassung, dass Interim Management auch deshalb besonders zur Umsetzung von grundlegenden Veränderungen in Unternehmen geeignet ist, weil Interim Manager als Spezialisten in der Regel die dazu erforderlichen Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale in deutlich höherem Maße als reguläre Führungskräfte besitzen. Wie im Abschnitt 4.5 ausgeführt wurde, wird diese Position durch die empirischen Befunde von Voelpel et al. (2007) gestützt. Diese dezidierte Kernkompetenz in der Umsetzung organisationalen Wandels können Interim Manager schnell zum Einsatz bringen: Zum einen ist es ein bedeutender Aspekt dieses Kompetenzprofils, Probleme schnell zu erkennen und anzugehen und Ergebnisse zu erzielen. Zum anderen kann ein Interim Management Provider interessierten Unternehmen in der Regel innerhalb von wenigen Tagen eine Auswahl von Interim Managern mit entsprechender funktionaler und Branchenerfahrung vorstellen, die dem Unternehmen innerhalb kürzester Zeit zur Verfügung stehen können. Auch ein selbstständig agierender Interim Manager kann eine vakante Position gewöhnlich sehr kurzfristig antreten. Außerdem unterliegen Interim Manager als für von vornherein begrenzte Zeit und zur Bewältigung einer konkreten Aufgabe bestellte externe Experten nicht dem Einfluss der vorhandenen Unternehmenskultur, die oft selbst Teil der zu bewältigenden Probleme ist (vgl. Yukl 2009, S. 400). Daher haben sie in der Regel bei der Problemanalyse und der Entwicklung von Veränderungsmaßnahmen einen vergleichsweise neutralen Standpunkt und werden bei der Umsetzung von Veränderungen weniger durch persönliche Neigungen oder politische Überlegungen bezüglich einer langfristigen Karriere im Unternehmen beeinflusst. In der Regel wird ihr Erfolg nur an der Erreichung von Sachzielen gemessen, von denen somit sowohl ihr Salär als auch ihre Referenzen für das aktuelle Projekt und damit auch ihre Chancen zur Akquise weiterer Aufträge abhängen.

Diesen Chancen des Interim Management stehen spezifische Herausforderungen gegenüber. Untrennbar mit dem Konzept des Interim Management verbunden ist die Übernahme der Funktionen und Verantwortlichkeiten des Interim Managers durch eine oder mehrere andere Personen nach erfolgreichem Abschluss des Projektes. Im Rahmen des Interim Management erfährt auch das Arbeitsumfeld der anderen Mitarbeiter oft umfassende Veränderungen. Bei einem permanenten dynamischen Wandel der wirtschaftlichen Rahmenbedingun-

gen können nur solche Unternehmungen nachhaltig erfolgreich sein, die Wandel nicht als einmaligen Umbruch, sondern als andauernden und permanent zu gestaltenden Prozess verstehen. Zur Entwicklung einer lernenden Organisation müssen die Mitarbeiter durch die Entwicklung ihrer Persönlichkeit sowie ihrer Einstellungen und Fähigkeiten in Verbindung mit einer entsprechenden Gestaltung von organisationalen Strukturen, Systemen und Prozessen und der Unternehmenskultur befähigt und ermutigt werden. Vor diesem Hintergrund müssen Interim Manager der persönlichen und fachlichen Entwicklung ihrer Mitarbeiter besondere Aufmerksamkeit widmen (vgl. Reijniers 2003c). Bei der dualen Aufgabe von Interim Managern, gleichermaßen die Bewältigung einer konkreten Krise wie die langfristige strategische Ausrichtung und Entwicklung von Erfolgspotenzialen zu bewerkstelligen, besteht die Gefahr, dass die kurzfristige Krisenbewältigung zulasten der strategischen Erfolgspotenziale geht. Die Unabhängigkeit des Interim Managers kann auch von Nachteil sein, weil ihm Detailwissen über interne Abläufe, Strukturen und Beziehungen fehlt, wenn es ihm nicht von seinen Mitarbeitern vermittelt wird. Die mangelnde Vertrautheit mit den Mitarbeitern macht es außerdem schwieriger, ihr Vertrauen zu gewinnen.

4.7.2 Interim Management vs. Unternehmensberatung

Bei der Entscheidung für eine externe Lösung hängt es Kabst, Thost und Isidor (2009) zufolge vom Grade der Verhaltensunsicherheit ab, ob Interim Management oder Unternehmensberatung eingesetzt werden sollte. Ist die Verhaltensunsicherheit hoch und das Problem ein primär analytisches, empfehlen sie den Einsatz der Unternehmensberatung. Bei geringer Verhaltensunsicherheit diagnostizieren sie ein Umsetzungsproblem und empfehlen den Einsatz des Interim Management. Als spezifischer Vorteil des Interim Management ist außerdem die Kombination von Planung und Umsetzung in einer Hand zu nennen. Voelpel et al. (2007) kommen zu dem Schluss, dass es falsch wäre, eine strikte Dichotomie der Alternativen Interim Management und Beratung zu konstruieren. Vielmehr gelte es, den spezifischen Gegebenheiten eines Mandates durch die Konzeption individueller Lösungen zu entsprechen, wobei eine Kombination beider Instrumente durchaus vorstellbar sei.

4.8 Forschungsbedarf

Das Interim Management ist wissenschaftlich noch wenig durchdrungen. Hinsichtlich der für die erfolgreiche Umsetzung von Interim Management-Projekten relevanten Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen sowie Kontextbedingungen besteht großer Forschungsbedarf. Gleiches gilt für die Frage, wie die für das Interim Management spezifische doppelte Herausforderung der simultanen Bewältigung einer akuten Krise und der langfristigen Entwicklung organisationaler Erfolgspotenziale im Rahmen einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung am besten zu bewältigen ist. Reijniers (2003c), Bruns (2006), Van Praag (2003), Candlish (2000) und Russell/Daniell (2005) heben das

Thema der Personalführung im Interim Management als einer profunderen Erfassung in hohem Maße bedürftig hervor. Bis jetzt sind allerdings noch keine empirischen Untersuchungen durchgeführt worden, wie Führung im Rahmen des Interim Management zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen beitragen kann. Vor diesem Hintergrund wird im Kapitel 5 ausführlich darauf eingegangen, wie Führung am besten zur Durchsetzung organisationaler Veränderungen beitragen kann.

4.9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Interim Manager müssen gleichzeitig die Rollen des Beraters, des Change Managers und des regulären Managers einnehmen (Reijniers 2003c). Damit verbindet Interim Management ausgeprägte analytische und methodische Kompetenz und die sachliche Unabhängigkeit des externen Experten mit der Möglichkeit, durch die temporäre Übernahme einer Führungsposition die entwickelten Konzepte umzusetzen und mit dem Tagesgeschäft zu verflechten. Das Interim Management ist daher gut dazu geeignet, organisationale Krisen zu bewältigen und Veränderungen in Unternehmen umzusetzen. Damit hängt auch eine der größten Herausforderungen des Interim Management zusammen: Wie schon in Kapitel 3 ausgeführt wurde, fühlen sich die Mitarbeiter von Unternehmen durch den Wegfall von vertrauten Strukturen und die Notwendigkeit zur Entwicklung neuer Verhaltensweisen oft verunsichert und bedroht. Dies führt nicht selten dazu, dass sie, wenn das Unternehmen ganz besonders auf ihr Engagement angewiesen ist, sich stattdessen innerlich zurückziehen oder gar Widerstand gegen notwendige Veränderungen leisten. Diese Problematik wird oft durch die Hinzuziehung des der Belegschaft i. d. R. unbekanntem Interim Managers zusätzlich verschärft. Die externe Rolle des Interim Managers kann auch von Nachteil sein, weil ihm Detailwissen über interne Abläufe, Strukturen und Beziehungen fehlt, wenn es ihm nicht von seinen Mitarbeitern vermittelt wird. Die mangelnde Vertrautheit mit den Mitarbeitern macht es schwieriger, ihr Vertrauen zu gewinnen. Außerdem besteht die Gefahr, dass die kurzfristige Krisenbewältigung zulasten der nachhaltigen Entwicklung der Erfolgspotenziale und einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens geht. Zur effektiven Umsetzung von umfassenden Veränderungen in Unternehmen müssen daher nicht nur organisationale Strukturen und Prozesse, sondern auch Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten der Mitarbeiter direkt verändert werden. Vor diesem Hintergrund ist Führungskompetenz als wichtigster in der Person des Interim Managers begründeter Erfolgsfaktor des Interim Management zu sehen (vgl. Van Praag 2003, Schleswig-Holstein 2004, Bruns 2006). Reijniers (2003c), Bruns (2006), Van Praag (2003), Candlish (2000) und Russell und Daniell (2005) betonen, dass das Thema der Personalführung im Interim Management dringend weiterer wissenschaftlicher Untersuchung bedarf. Die Frage, wie Führung im Rahmen des Interim Management zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen beitragen kann, ist bis jetzt allerdings noch nicht wissenschaftlich untersucht worden.

5 Transformationale Führung

Die Theorie transformationaler Führung von Bass (1985, vgl. auch Bass/Riggio 2006 und Felfe 2005) beschreibt, wie Führung in einem von dynamischem Wandel geprägten Umfeld herausragenden Erfolg bei der Umsetzung organisationaler Veränderungen erzielen kann. Im Folgenden werden wesentliche Begrifflichkeiten der Führungsforschung bestimmt, und es wird eine Einordnung der transformationalen Führung innerhalb der Führungsdiskussion vorgenommen. Das Konzept der charismatischen Herrschaft von Max Weber, die Leadership-Ansätze von Zaleznik und Kotter und die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung von Shamir, House und Arthur werden als Vorläufer und Grundlagen der Theorie transformationaler Führung vorgestellt. Vor diesem Hintergrund werden die Theorie transformationaler Führung und der *Full Range of Leadership* von Bass beschrieben. Theoretische Konstrukte und empirische Befunde zu den Verhaltensweisen, Wirkungsmechanismen, Auswirkungen, vermittelnden Faktoren, situativen Einflussfaktoren und normativen Grundlagen transformationaler Führung werden dargestellt und diskutiert. Auf dieser Basis werden Kritikpunkte und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt. Als Resultat der mit diesem Abschnitt beendeten Literaturrecherche werden Annahmen formuliert, die im weiteren Verlauf der Untersuchung zu überprüfaren Hypothesen ausdifferenziert werden.

5.1 Führung

Der Begriff Führung bezeichnet die zielbezogene Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen (vgl. Felfe 2005, S. 18). Es existieren zahlreiche weitere Definitionen, die unterschiedliche Aspekte des Konstrukts hervorheben (vgl. Neuberger 2002, S. 47). Die obige hat mit den meisten anderen Definitionen die folgenden Charakteristika gemeinsam (vgl. Felfe 2005, Neuberger 2002, Yukl 2009):

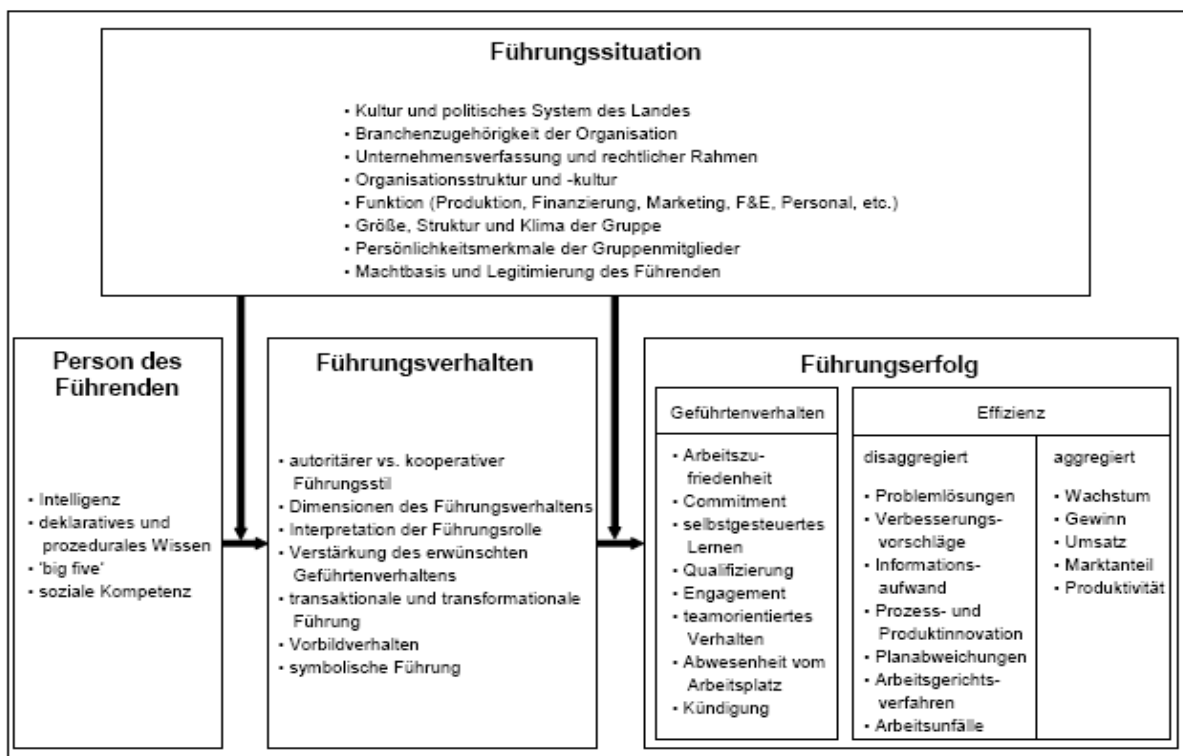
- Führung wird als Prozess der Einflussnahme verstanden.
- Diese Einflussnahme ist auf die Setzung und Erreichung bestimmter Ziele gerichtet.
- Das Verhalten der Geführten wird beeinflusst, um diese Ziele zu erreichen.
- Die Einstellungen der Geführten sollen so entwickelt werden, dass sie die gemeinsamen Ziele aus eigenem Antrieb erreichen wollen und können.
- Die Einflussnahme bezweckt die Zusammenarbeit der beeinflussten Personen, zumindest die Ko-Orientierung auf das gleiche Ziel resp. unterschiedliche Teilziele im Rahmen eines gemeinsamen Endziels.
- Führung impliziert eine grundsätzliche Akzeptanz der Legitimität der Einflussnahme vonseiten der Geführten.

In den folgenden Abschnitten werden die relevanten Einflussfaktoren und Ebenen von Führung vorgestellt, und es wird eine Einordnung der transformationalen Führung innerhalb der Führungstheorien vorgenommen.

5.1.1 Einflussfaktoren von Führung

Das in der folgenden Abbildung 16 dargestellte Modell der Führung von von Rosenstiel (2001, S. 317 ff.) gibt einen Überblick über die Einflussfaktoren und Erfolgskriterien von Führung.

Abbildung 16: Einflussfaktoren von Führung nach von Rosenstiel

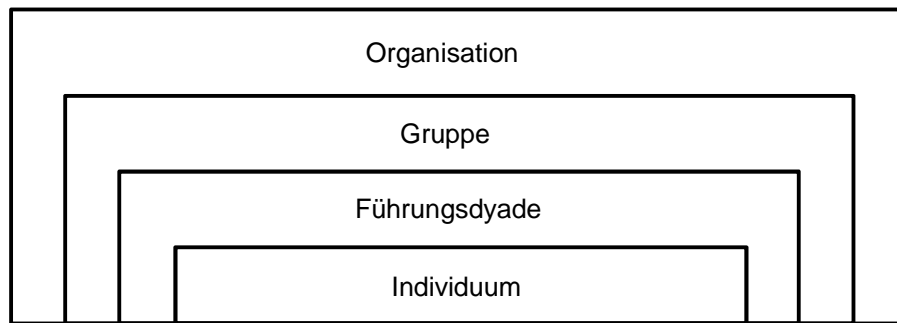


Quelle: Von Rosenstiel, L. (2001): Führung, S. 317

5.1.2 Ebenen von Führung

Yukl (2009, S. 33) nennt vier Konzeptualisierungsebenen, auf denen Führung als theoretisches Konstrukt abgebildet werden kann: das Individuum, die Dyade Führer – Geführter, die Gruppenebene und die organisationale Ebene. In der folgenden Abbildung 17 werden diese Ebenen grafisch dargestellt.

Abbildung 17: Ebenen von Führung



Quelle: Yukl, G. (2009): Leadership in Organizations, S. 33

Führung auf der intra-individuellen Ebene bezieht sich auf intra-personale Prozesse und Zusammenhänge bei der Führungskraft, wie z. B. den Einfluss, den Eigenschaften, Werthaltungen und Fähigkeiten von Führungskräften auf ihr Verhalten haben. Die dyadische Ebene bildet die persönliche Führungsbeziehung zwischen einer Führungskraft und dem einzelnen Mitarbeiter ab. Viele interaktive Führungsverhaltensweisen lassen sich auf dieser Ebene besonders gut abbilden. Allerdings werden Gruppenprozesse nicht berücksichtigt. Daher werden die wechselseitigen Beeinflussungen der Mitarbeiter nicht erfasst. Auch Führungsinterventionen erfasst, die auf die Koordinierung der Zusammenarbeit zwischen den Geführten, die Verbesserung der Beziehungen zwischen ihnen oder die Entwicklung einer Gruppenidentität abstellen, werden nicht abgebildet. Auf der Gruppenebene wird demgegenüber auf genau diese Beeinflussung von Gruppenprozessen und auf die Steigerung der Teamleistung durch die Führungskraft fokussiert. Auf dieser Ebene lässt sich daher die Führung von Gruppen von miteinander zusammenarbeitenden Mitarbeitern besonders gut beschreiben. Allerdings lassen sich bestimmte Einflussprozesse insbesondere bezüglich der Mitarbeitermotivation auf dieser Ebene nicht erfassen. Außerdem lassen sich die Beziehungen zu außerhalb der Gruppe befindlichen Personen sowie die Implikationen des Führungsverhaltens für die Gesamtorganisation nicht adäquat abbilden. Auf der Ebene der gesamten Organisation stehen die Gestaltung der Beziehungen zu ihrem wettbewerblichen und Marktumfeld und ihrer internen Strukturen und Systeme sowie die Verwendung ihrer Kompetenzen und Ressourcen im Vordergrund. Die Markt- und Wettbewerbssituation müssen beobachtet, potenzielle Entwicklungen antizipiert und auf dieser Basis eine langfristige Unternehmensstrategie entwickelt und ggf. angepasst werden. Auf dieser Ebene ist der Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der organisationalen Performance im Sinne der Erreichung finanzieller Ziele und der Durchführung von strukturellen Veränderungen besonders gut nachvollziehbar. Dafür werden Einflussprozesse und Wirkungsmechanismen auf der individuellen und Gruppenebene weniger gut erfasst. Auf jeder dieser Ebenen lassen sich verschiedene Facetten des Phänomens Führung besonders gut, andere dagegen weniger gut erfassen. Vor diesem Hintergrund lässt sich ein wirklich vollständiges Bild von Führung nur durch eine Mehrebe-

nen-Analyse gewinnen (vgl. Felfe 2006b). Felfe plädiert außerdem für die Durchführung einer Mehrebenen-Analyse, weil dadurch die Abhängigkeiten von Daten auf unterschiedlichen Ebenen adäquat berücksichtigt und Fehlinterpretationen vermieden werden könnten (ebd.).

5.1.3 Einordnung charismatischer und transformationaler Führung innerhalb der Führungstheorien

Bis Ende der 1940er-Jahre wurde die Führungsdiskussion von den Eigenschafts- oder Trait-Theorien dominiert. Diese betrachten die Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften als den wichtigsten Erfolgsfaktor von Führung und gehen dabei von einem eher statischen Persönlichkeitsverständnis aus. Als die empirische Überprüfung der Trait-Ansätze keine überzeugenden Ergebnisse zutage förderte, konzentrierte sich die Führungsforschung auf die verhaltensorientierten Führungsansätze. Diese stellen darauf ab, welchen Tätigkeiten Führungskräfte während ihrer Arbeit nachgehen und welche als effektives Führungsverhalten betrachtet werden können. Vor allem im Rahmen von Feldstudien wurde dabei die Wirkung von mitarbeiter- und aufgabenorientiertem Führungsverhalten wie z. B. Planungs-, Entscheidungs-, oder Unterstützungsverhalten auf den Erfolg von Führung untersucht. Macht- und Einflussstheorien betrachten Führung primär als Prozess der sozialen Einflussnahme zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Sie nehmen eine eher führerzentrierte Perspektive ein und untersuchen, wie viel und welche Art von Macht Führungskräfte besitzen und wie sie diese ausüben. Empirische Untersuchungen haben vor allem die unterschiedliche Wirkung von autoritärem und demokratischem Führungsstil sowie den Einsatz verschiedener Einflussstaktiken auf den Führungserfolg überprüft. Situative Ansätze betonen die Bedeutung von Kontextvariablen der Führung wie etwa Merkmalen der Geführten, der Arbeit, der Organisation oder ihres externen Umfelds. Dabei werden vor allem zwei Schwerpunkte untersucht: Zum einen wird vorwiegend in Vergleichsstudien überprüft, ob Führungsprozesse in unterschiedlichen Kontexten (z. B. verschiedene Branchen, Strukturen oder Kulturen) ähnlich verlaufen und vergleichbare Wirkungen auf die Erfolgskriterien der Führung haben. Zum anderen untersuchen die kontingenztheoretischen Ansätze, ob und wie kontextbezogene Variablen die Beziehung zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft bzw. ihrem Führungsverhalten und der Effektivität von Führung moderieren. Integrative Ansätze berücksichtigen mehrere Variablen der Führung simultan sowie die Bedeutung psychologischer Wirkungsmechanismen. Ein gutes Beispiel sind die neocharismatischen und transformationalen Führungstheorien. Bei diesen interagieren Persönlichkeitsmerkmale und Verhalten der Führungskraft mit den Kontextbedingungen und den Einstellungen der Mitarbeiter und bewirken eine Veränderung des Selbstkonzepts der Mitarbeiter, die wiederum zu erhöhter Leistung und Motivation führt (vgl. Dörr 2006).

5.2 (Neo-)Charismatische Führung

Charismatische und transformationale Führungstheorien postulieren, dass Führung über eine transaktionale Austauschbeziehung hinausgehen muss, um in einem Umfeld umfassender und dynamischer Veränderungen nachhaltigen Erfolg erzielen zu können. Wie oben ausgeführt wurde, berücksichtigen die charismatischen und transformationalen Führungstheorien alle in Abbildung 16 dargestellten Variablen der Führung simultan. Die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, Führungsverhalten, kontextbezogenen Einflussfaktoren und dem Führungserfolg werden in einem integrierten Modell aufgezeigt. Außerdem wird verstärkt auf psychologische Wirkungsmechanismen zurückgegriffen, um menschliches Handeln und Verhalten in ökonomischen Kontexten adäquater zu beschreiben (vgl. Dörr 2006, S. 10 f., Avolio 2007, S. 31). Dadurch eignen sich charismatische und transformationale Führung auch sehr gut für eine Mehrebenen-Analyse. Im Folgenden werden das Konzept der charismatischen Herrschaft von Max Weber, die Leadership-Ansätze von Zaleznik und Kotter und die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung von Shamir, House und Arthur vorgestellt, auf die sich Bass bei der Entwicklung seiner Theorie transformationaler Führung stützt.

5.2.1 Charismatische Führung nach Max Weber

Das Konzept der charismatischen Herrschaft von Max Weber ist eine wichtige theoretische Grundlage der neocharismatischen Führungstheorien. Herrschaft bedeutet nach Weber (1922/1976, S. 122) „die Chance (...), für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden.“ Zu jedem echten Herrschaftsverhältnis gehört „ein bestimmtes Minimum am Gehorchen wollen, also: Interesse (äußeres oder inneres) am Gehorchen“ (ebd.). Ein wesentliches Element für dieses Interesse ist der Glaube der Beherrschten an die Legitimität des Herrschaftsanspruches. Weber (ebd., S. 124) zufolge gibt es drei Idealtypen von legitimer Herrschaft:

- 1) Rational-legale Herrschaft fußt auf der vernunftgemäßen Einsicht in die Sinnhaftigkeit einer bestehenden politischen und gesetzlichen Ordnung und der durch sie geschaffenen Herrschaftsverhältnisse.
- 2) Traditionale Herrschaft beruht auf „dem Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltenden Traditionen und die Legitimität der durch sie zur Autorität Berufenen“ (ebd.).
- 3) Charismatische Herrschaft bezieht ihre Legitimation aus der „außeralltägliche(n) Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen“ (ebd.).

Weber (ebd., S. 140) versteht Charisma also als

eine als außeralltäglich (...) geltende Qualität einer Persönlichkeit (...), um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder über-menschlichen oder zumindest spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem

anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften begabt oder als vorbildlich und deshalb als „Führer“ gewertet wird.

Die Zuschreibung dieser Qualität hängt allein davon ab, „wie sie von den charismatisch Beherrschten, den ‚Anhängern‘, gewertet wird.“ (Weber 1922/1976, S. 140). Die auf „Offenbarung, Heldenverehrung und Vertrauen“ (ebd.) beruhende Zuerkennung von Charisma und Hingabe der Anhänger an einen Führer sind wiederum davon abhängig, dass dieser seine besonderen Fähigkeiten unter Beweis stellt. Trotzdem ist die Anerkennung durch die Anhänger nicht die Legitimitätsgrundlage genuin charismatischer Führung, sondern es ist im Gegenteil deren Pflicht, dem Träger des Charismas aufgrund seiner besonderen Qualitäten Gefolgschaft zu leisten. Ein charismatischer Führer bezieht seine Autorität also nicht aus formalen Regeln oder Strukturen oder aus Traditionen, sondern inspiriert seine Anhänger durch eine begeisternde, mitreißende Botschaft und sein persönliches Vorbild zu Hingabe und höchster Motivation und Leistungsbereitschaft.

Charismatische Führung unterscheidet sich durch ihre Außeralltäglichkeit von den anderen Herrschaftsformen, die Weber als „Alltagsformen der Herrschaft“ (ebd., S. 141) bezeichnet. Im 20. Jahrhundert ist vor allem der Gegensatz zwischen charismatischer und rational-legaler Herrschaft von Bedeutung. In dem Maße, wie rational-legale Herrschaft sich durchsetzt, tritt charismatische Herrschaft als spezifisch irrational in den Hintergrund. Weber (ebd., S. 687, 833 ff.) sieht diesen Fortschritt nicht nur positiv, sondern befürchtet, dass individuelle Freiheit und Kreativität beeinträchtigt werden, wenn ursprünglich soziale und emotionale Daseinsbereiche durch rationale Ansätze und Strategien besetzt werden. Das Mehrheitsprinzip als wesentliches Merkmal rational-legaler Ansätze beinhaltet in diesem Sinne auch das Risiko, den Stellenwert individueller Verantwortung in der Gesellschaft zu schwächen (vgl. Felfe 2005, S. 23). Felfe (ebd.) merkt in diesem Zusammenhang an, dass ein Vordringen der Rationalität in alle Lebensbereiche außerdem die Gefahr von Sinnkrisen birgt, während charismatische Führung offene Sinnfragen und emotionale Bedürfnisse der Geführten aufgreift. Im Zusammenhang mit ihrer Außeralltäglichkeit und Ausrichtung auf Sinnstiftung, Hingabe und Begeisterung ist charismatische Führung nach Weber (1922/1976, S. 141) spezifisch revolutionär und veränderungsorientiert. Charisma steht in diesem Kontext für Veränderung und Innovation auf der Grundlage individueller Verantwortung und Kreativität in einer durch zunehmende Bürokratisierung veränderungsresistent gewordenen Umgebung (vgl. Felfe 2005, S. 23). Als Beispiel für den Veränderungswillen charismatischer Führer zitiert Weber das biblische „Es steht geschrieben..., ich aber sage Euch!“ (Weber 1976/1922, S. 141). Derselbe (ebd., S. 142 ff.) sieht einen Kontext dynamischen, krisenhaften Wandels mit unsicheren Zukunftsperspektiven als wichtige Voraussetzung für die Entstehung charismatischer Führung. In Krisensituationen entsteht ein hohes Maß an Unsicherheit und Stress. Charismatische Führungskräfte profitieren von dieser Angst der Betroffenen, indem sie neue Ziele und Wege

anbieten, die aus der Krise herausführen und eine bessere Zukunft ermöglichen sollen. Umgekehrt ist der Fortbestand von Charisma durch eine Stabilisierung der Situation gefährdet. Aufgrund der starken Personenbindung des Charismas droht spätestens beim physischen Tod des ursprünglichen Charisma-Trägers die Veralltäglicung des Charismas. Das in seinem primären Sinn autoritär gedeutete Charisma kann entsprechend seiner tatsächlichen Abhängigkeit von der Anerkennung durch die Geführten zu deren Folge im demokratischen Sinne umgedeutet werden. Dies liegt Weber (1976/1922., S. 155f.) zufolge insbesondere bei zunehmender Rationalisierung der Verbandsbeziehungen nahe, wie sie etwa in modernen Demokratien gegeben ist.

Die (neo-)charismatischen und transformationalen Ansätze der Führungsforschung haben viele Gedankengänge Webers aufgegriffen. Übereinstimmungen finden sich bei der Fokussierung auf die Führungspersönlichkeit, die emotionale Bindung der Geführten und das von Veränderungsbedarf, Wandel und Sinnfragen gekennzeichnete Umfeld, in dem charismatische und transformationale Führung Bedeutung erlangen. Unterschiede bestehen bspw. bei der Frage, was für eine Art von Merkmal Charisma darstellt. Weber sieht es als eine an herausragende Fähigkeiten gebundene Qualität, die eine Person entweder besitzt oder eben nicht besitzt. Die neocharismatischen Ansätze betrachten Charisma eher als Resultat eines spezifischen Verhaltens, das mehr oder weniger stark praktiziert werden kann und erlernbar ist (vgl. Felfe 2005, S. 23). Weber beschreibt charismatische Führung als soziologisches Phänomen und betont ihren außeralltäglichen und instabilen Charakter. Demgegenüber stellen neocharismatische Führungstheorien darauf ab, die psychologischen Grundlagen charismatischer Führung abzubilden, sie durch die Entwicklung von Typologien konkreter Verhaltensweisen erfassbar zu machen und für die praktische Anwendung zu operationalisieren.

5.2.2 Die Leadership-Ansätze

Zaleznik (1977) unterscheidet zwischen Managern und Leadern als zwei Typen von Führungskräften mit grundsätzlich verschiedenen Zielen, Einstellungen und Handlungsstrategien. Manager nehmen eine eher unpersönliche und distanzierte Haltung zum Unternehmen und seinen Zielen ein, bevorzugen bewährte Problemlösungsstrategien und sehen in Kollegen und Mitarbeitern in erster Linie Funktionsträger. Demgegenüber identifizieren Leader sich mit anspruchsvollen Zielen, übernehmen persönliche Risiken, entwickeln attraktive Zukunftsvisionen und bauen persönliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitern auf. So erzeugen sie auch bei den Mitarbeitern Begeisterung für die zu erreichenden Ziele und können Veränderungen besser vorantreiben. In einer ähnlich dichotomen Typologie charakterisieren Bennis und Nanus (1985) Manager als Technokraten und Funktionäre, die sich eher darauf konzentrieren, „die Dinge richtig zu tun“, (ebd.) während Leader die Aufmerksamkeit auf Werte und Hoffnungen richten, um „die richtigen Dinge zu tun“ (ebd.). Kotter (1996) unterscheidet nicht mehr zwischen den Typen Manager und Leader, sondern zwischen den Funk-

tionen Management und Leadership, die theoretisch von einer Person wahrgenommen werden können. Leadership und Management stellen nach dieser Auffassung nicht mehr zwei unvereinbare Polaritäten einer Dimension dar. Vielmehr müssen zur erfolgreichen Durchführung organisationaler Veränderungen die richtigen Dinge richtig getan werden. Dazu bedarf es sowohl effektiver Leadership als auch kompetenten Managements. Kotter zufolge besteht die Durchführung organisationalen Wandels zu 70–90 % aus Leadership und nur zu 10–30 % aus Management. Daher sieht Kotter Leadership als unabdingbar für die erfolgreiche Umsetzung organisationaler Veränderungen. Vor diesem Hintergrund sind deutliche Parallelen zwischen Kotters Dualität von Leadership und Management und der im Kapitel 3 aufgezeigten Unterscheidung von Schumpeter zwischen Führung als der Hauptaufgabe eines Unternehmers und der formalen, technisch-funktionalen Leitungsaufgabe eines Betriebsleiters zu erkennen. In der folgenden Abbildung 18 wird das Leadership-Konzept von Kotter grafisch dargestellt.

Abbildung 18: Management vs. Leadership



Quelle: Kotter, J. (1996): *Leading Change*, S. 26

Kotter (1996) hat sein Leadership-Konzept im Zusammenhang mit seinem 8–Stufen-Modell des Change Management entwickelt, das im Abschnitt 3.2.4 vorgestellt wurde. Die phasenbezogenen Führungsinterventionen des 8–Stufen-Modells befinden sich im Vergleich zu den situationsübergreifenden Verhaltensweisen des Leadership-Konzeptes auf einer höheren Konkretisierungsebene, sind diesen aber inhaltlich sehr ähnlich. Wesentliche Merkmale der pragmatisch-deskriptiven Leadership-Ansätze sind in die theoretisch differenzierteren und empirisch besser fundierten Konzepte der charismatischen und transformationalen Führung eingegangen (vgl. Felfe 2005, Bass 1985, S. 13).

5.2.3 Die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung

House (1977) hat mit seiner Publikation „A 1976 Study of charismatic leadership“ einen wichtigen Beitrag zur Wiederentdeckung des Charisma-Konzeptes für die Führungsforschung geleistet. House (1977) zufolge haben charismatische Führungskräfte ein hohes Selbstvertrauen und sind von ihren Vorstellungen und Idealen überzeugt. Sie verfügen über ein hohes Machtmotiv und wollen andere beeinflussen, um ihre Ziele verwirklichen zu können. Ihr Führungsstil wird von diesen Persönlichkeitsmerkmalen bestimmt und zeichnet sich durch folgende Verhaltensweisen aus (vgl. Dörr 2006):

- die Formulierung einer Vision und anspruchsvoller Ziele,
- die Vermittlung von Kompetenz und Erfolgsstreben,
- die Ansprache der Motive der Geführten,
- eine Vorbildfunktion durch entsprechendes Verhalten,
- das Formulieren von hohen Erwartungen
- und den Ausdruck von Vertrauen in die Fähigkeit der Geführten, diese zu erfüllen.

Die formulierten Zielvorstellungen sind mit einer attraktiven Zukunftsvision verbunden und eher normativ als pragmatisch motiviert. Die Vorbildfunktion der Führungskraft wird von Mitarbeitern besonders dann anerkannt, wenn die vorgelebten Verhaltensweisen prosozialen Charakter haben und als erfolgreich wahrgenommen werden können. Außerdem wird die Vorbildrolle je eher akzeptiert, umso mehr die Wertvorstellungen von Führungskräften und Mitarbeitern übereinstimmen. Die von der Führungskraft geäußerten hohen Erwartungen und die offen kommunizierte Zuversicht, dass diese erfüllt werden, stärken das Selbstvertrauen, die Bereitschaft, höhere Ziele zu akzeptieren, und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Positive Effekte sind jedoch nur zu erwarten, wenn hohe Erwartungen mit Zuversicht und Vertrauen gekoppelt werden. Hohe Erwartungen ohne emotionale Unterstützung führen eher zu Unsicherheit und Angst. Ziele und Aufgaben werden eher akzeptiert, wenn es gelingt, sie

mit den Motiven der Mitarbeiter zu verbinden. House spricht hierbei insbesondere von Leistungsmotiven, aber auch von Anschluss- und Machtmotiven (ebd.).⁶

Shamir, House und Arthur (1993) haben sich auf der Basis dieser frühen Arbeiten von House in ihrer erweiterten Theorie des „Selbstkonzepts charismatischer Führung“ mit den psychologischen Wirkungsmechanismen beschäftigt, die charismatischer Führung seitens der Geführten zugrunde liegen. Damit wird hier der im Abschnitt 5.2.1 beschriebene Paradigmenwechsel von der soziologischen Perspektive Webers über die deskriptiven Leadership-Ansätze zu einer psychologischen Sicht vollzogen. Menschen handeln demnach nicht nur zweckrational, um ihren direkten materiellen Nutzen zu steigern, sondern bringen durch ihr Verhalten ihre Einstellungen, Werte und Gefühle zum Ausdruck und definieren sich wiederum über ihre Handlungen. Motivationale Leitlinien sind dabei das menschliche Streben, den persönlichen Selbstwert zu erhöhen, die Stabilität und Kontinuität des Selbstkonzepts aufrechtzuerhalten und Hoffnung und Sinn zu schaffen. Das Selbstkonzept beschreibt, wie sich eine Person sieht und sehen möchte. Es umfasst Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeitserwartung, Motive, Werthaltungen und andere Einstellungen. Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl beziehen sich vor allem auf die positive Wahrnehmung der eigenen Person, werden aber auch durch eigene Handlungen und die Interaktion mit anderen beeinflusst. Die Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet die Zuversicht, Aufgaben und Probleme aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können und ist deshalb insgesamt und für die Arbeitssituation von großer Bedeutung. Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeitserwartung sind außerdem vermittelnde Faktoren für intrinsische Motivation, Hoffnung, positive Zukunftserwartungen, Commitment für gemeinsame Ziele und Werte sowie eine gemeinsame Vision. Commitment bezeichnet die mit einer Person, einer Organisation, einer Gemeinschaft, einem Prinzip oder einer Idee empfundene Verbundenheit und Bereitschaft, sich dafür einzusetzen (vgl. Dörr 2006, Felfe 2005).

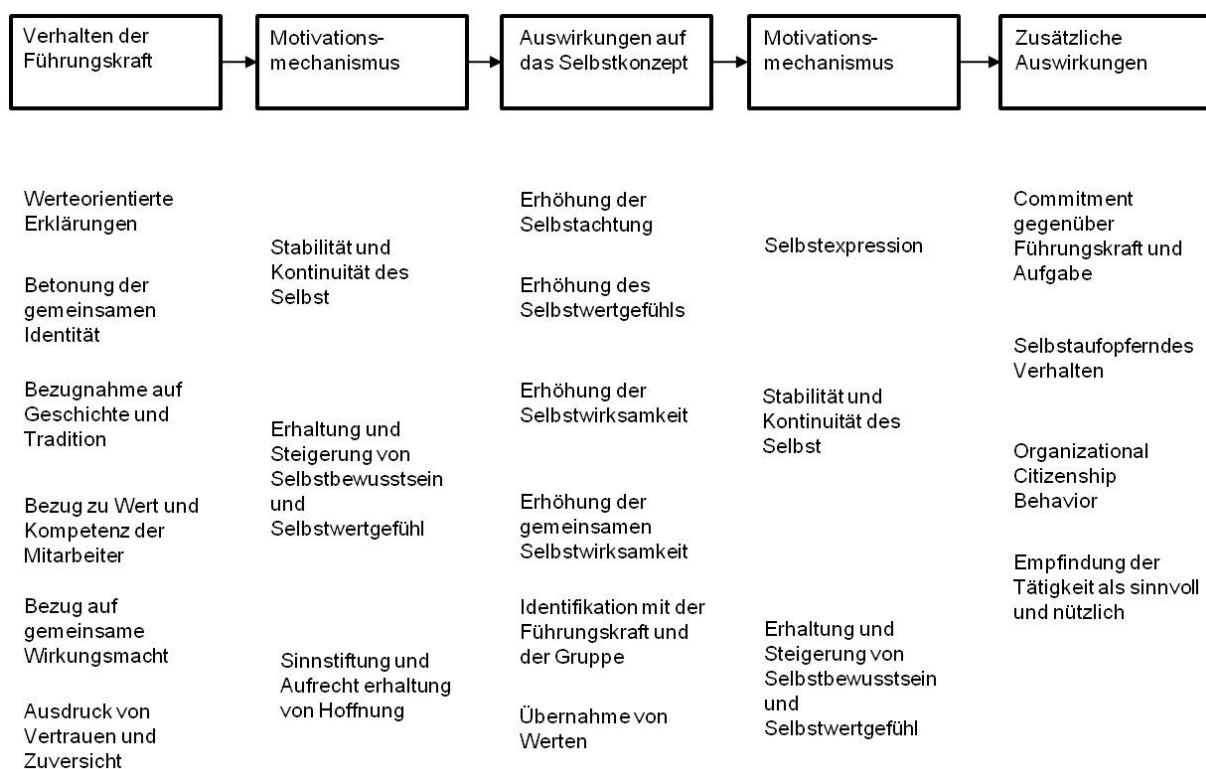
Teil des Selbstkonzepts sind auch die sozialen Identitäten, die das Selbst in sozial erkennbaren Kategorien wie Nationen, Organisationen und Berufsgruppen verorten und dadurch in Bezug zu seiner sozialen Umwelt setzen. Je höher die Salienz einer bestimmten Identität ist, in desto mehr Kontexten tritt sie umso stärker in den Vordergrund, desto wichtiger ist ihre Bestätigung für ein positives Selbstkonzept und desto höher die intrinsische Motivation, sich im Sinne dieser Identität zu betätigen (vgl. Shamir/House/Arthur 1993). Salienz bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, mit der eine bestimmte Identität in einem Kontext, in dem sie relevant ist, in den Vordergrund tritt, und in wie vielen Kontexten sie relevant ist. Für die Salienz einer sozialen Identität ist es von maßgeblicher Bedeutung, ob die Identifikation mit einer sozialen

⁶ Im Abschnitt 5.6.8 wird der hier verwendete Begriff von Motiven als grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen im Rahmen des Zusammenhanges zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften und transformationaler Führung erklärt.

Gruppe Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeitserwartung zuträglich ist sowie die Umsetzung von attraktiven Motiven und Einstellungen und dadurch die Schaffung von Hoffnung und Sinn ermöglicht (vgl. Hogg/van Knippenberg 2003).

Wenn Aufgaben und Ziele im Rahmen der Führungssituation durch charismatisches Führungsverhalten mit diesen psychologischen Mechanismen glaubhaft verknüpft werden, führt dies nach Shamir, House und Arthur (1993) zu einer Steigerung des Selbstwertgefühls sowie der individuellen und kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung. Außerdem bewirkt es eine persönliche Identifikation mit der Führungskraft und eine höhere Salienz der Identitäten als Geführter und Organisationsmitglied. Dadurch kommt es zur sozialen Identifikation mit dem Unternehmen und zur Internalisierung der mit Tätigkeit und Unternehmen verknüpften Wertvorstellungen und Einstellungen. Diese Veränderung des Selbstkonzepts bewirkt wiederum eine starke intrinsische Motivation in Bezug auf die fragliche Tätigkeit, eine gesteigerte Erwartung hinsichtlich ihrer Ergebnisse, eine höhere intrinsische Bewertung dieser Ergebnisse. Es entstehen ein Gefühl der Hoffnung, positive Zukunftserwartungen sowie persönliches Commitment für die gemeinsamen Ziele und Werte (vgl. Felfe 2005, Shamir/House/Arthur 1993). Die Internalisierung von Werten und die soziale Identifikation sind hier also wichtiger als die persönliche Identifikation mit der Führungskraft, die bei Weber im Mittelpunkt steht. Die folgende Abbildung 19 stellt den beschriebenen Wirkungsmechanismus grafisch dar.

Abbildung 19: Die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung



Quelle: Shamir, B./House, R. J./Arthur, M. B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, S. 581

5.3 Transformationale Führung und der “Full Range of Leadership”

Im Folgenden werden die Theorie transformationaler Führung und der *Full Range of Leadership* von Bass vorgestellt. Der Augmentationseffekt der Zusammenwirkung von transformationaler und transaktionaler Führung wird beschrieben. Es wird diskutiert, ob dabei die Möglichkeit einer Verdrängung intrinsischer durch extrinsische Motivation besteht. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, der Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung und dem Einsatz von Macht wird untersucht. Es wird eine Differenzierung zwischen transformationaler und charismatischer Führung vorgenommen. Die normativen Grundlagen transformationaler Führung werden untersucht. Schließlich wird auf Instrumente zur Messung transformationaler Führung eingegangen.

5.3.1 Transformationale Führung und der „Full Range of Leadership“

Bass (1985, vgl. auch Bass/Riggio 2006) integriert den von Shamir, House und Arthur (1993) beschriebenen Wirkungsmechanismus in ein Gesamtkonzept dreier grundlegender Führungsstile. Er formuliert den Anspruch, mit diesem *Full Range of Leadership* alle relevanten Führungsverhaltensweisen abzubilden. Der *Full Range of Leadership* besteht aus den Dimensionen der transformationalen Führung, der transaktionalen Führung und der passiven Führung. Die folgende Tabelle 4 zeigt diese Dimensionen und ihre Verhaltenskomponenten.

Tabelle 4: Der “Full Range of Leadership” nach Bass

DIMENSION	KOMPONENTEN
Transformationale Führung	Inspirierende Motivierung
	Idealisierter Einfluss
	Intellektuelle Stimulierung
	Individuelle Mitarbeiterorientierung
Transaktionale Führung	Bedingte Belohnung
	Aktives Management by Exception
Passive Führung	Passives Management by Exception
	Laissez-Faire

Quelle: Bass, B. M./Avolio, B. J. (1994): Introduction, S. 3 ff.

Transformationale Führungskräfte entwerfen eine attraktive und plausible Zukunftsvision, die den Unternehmenszweck und die zu seiner Erreichung zu verrichtenden Tätigkeiten in einen

größeren Sinnzusammenhang und auf Basis überzeugender Wertorientierungen stellt. Sie zeigen im Sinne dieser Vision vorbildliches Verhalten, behandeln ihre Mitarbeiter mit Wertschätzung und fördern gezielt die Entwicklung von deren Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten. Die Verhaltenskomponenten der transformationalen Führung sind „*inspirierende Motivierung*“, „*idealisierte Einfluss*“, „*intellektuelle Stimulierung*“ und „*individuelle Mitarbeiterorientierung*“ (vgl. Bass 1985).

- 1) *Inspirierende Motivierung* bedeutet, dass die Führungskraft eine attraktive Vision auf der Basis moralischer Werte entwickelt und sie engagiert und überzeugend kommuniziert. Die Vision visualisiert die Aufgabe und den Zweck der Unternehmenstätigkeit als Bild einer erstrebenswerten Zukunft, an der die angesprochenen Mitarbeiter gern einen Anteil hätten. Die Führungskraft formuliert, wie die Vision erreicht werden kann, drückt ihre Hoffnung und ihr Vertrauen in die Fähigkeiten und die Motivation ihrer Mitarbeiter aus und steckt sie mit ihrer Begeisterung an. Bei den der Vision zugrunde liegenden Werten sollte es sich um solche handeln, von denen die Führungskraft selbst überzeugt ist, und nicht lediglich um einen Manipulationsversuch durch den Appell an Werte, die von den Mitarbeitern geteilt werden.
- 2) *Idealisierter Einfluss* bedeutet, dass eine Führungskraft durch vorbildliches Verhalten die Einstellungen und Werte ihrer Mitarbeiter beeinflusst. Sie lebt die in ihrer Vision formulierten Erwartungen an ihre Mitarbeiter selbst vor, richtet ihr Handeln an wertorientierten Prinzipien aus und übernimmt damit eine durch Glaubwürdigkeit und Begeisterung geprägte Vorbildrolle (vgl. Dörr 2006). Der Einsatz von Positionsmacht, um Mitarbeit und Kooperation zu erzwingen, wird soweit wie möglich vermieden (vgl. Felfe 2005, S. 34). Dabei kann zwischen einem Verhaltensfaktor, der das tatsächliche Verhalten der Führungskraft beschreibt, und einem attribuierten Faktor unterschieden werden. Dieser repräsentiert die Interpretation des Verhaltens und die Zuschreibung von Fähigkeiten und Intentionen durch die Geführten.
- 3) *Intellektuelle Stimulierung* entsteht dadurch, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken und Problemlösen anregen. Dabei toleriert die Führungskraft auch mögliche Fehler, die mit neuen, innovativen Ansätzen einhergehen. Durch *intellektuelle Stimulierung* soll ein intelligenter und kreativer Umgang mit Problemen gefördert und das intellektuelle und analytische Potenzial der Mitarbeiter entwickelt werden (vgl. Dörr 2006).
- 4) Unter *individueller Mitarbeiterorientierung* versteht Bass, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter als individuelle Persönlichkeiten wertschätzt und fördert. Sie sucht den persönlichen Kontakt und nimmt Anteil an den Belangen und der persönlichen Entfaltung und Entwicklung eines jeden Mitarbeiters (ebd.).

Bass zufolge setzt die Anwendung transformationaler Führung die Existenz einer stabilen transaktionalen Führungsbeziehung voraus. Transaktionale Führung ist auf einem Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitern begründet, in dem klare Erwartungen und Ziele formuliert werden und Leistungen entsprechend belohnt werden. Durch einen nutzenorientierten Austausch von Leistung und Belohnung entsteht in erster Linie eine extrinsische Motivation. Die Komponenten transaktionaler Führung sind „*bedingte Belohnung*“ und aktives „*Management by Exception*“.

- 1) Die *bedingte Belohnung* bedeutet, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeiter leistungsabhängig belohnt oder bestraft. Sie identifiziert die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeiter und macht deren Erfüllung von der Erreichung spezifischer Ziele abhängig. Die Zielvorgaben und die mit ihrer Erreichung verknüpften Anreize werden transparent gemacht. Wenn ein Mitarbeiter die an ihn gestellten Erwartungen erfüllt, erhält er von der Führungskraft die für den Erfolgsfall ausgelobte Belohnung. Wenn er die Erwartungen nicht erfüllt, wird ihm diese Belohnung vorenthalten, und es werden evtl. zusätzliche negative Anreize gesetzt.
- 2) *Management by Exception* bedeutet, dass die Führungskraft sich darauf beschränkt, Arbeitsabläufe zu überwachen und dafür zu sorgen, dass diese reibungslos funktionieren. Aktives *Management by Exception* kontrolliert die Arbeitsprozesse permanent in Hinblick darauf, wo Fehler und Abweichungen auftreten könnten und greift im Bedarfsfall antizipativ korrigierend ein (vgl. Dörr 2006).

Das passive *Management by Exception*, bei dem eine Führungskraft nur dann einschreitet, wenn Fehler, Misserfolge oder größere Abweichungen von Standards drohen, ist schon der passiven Führung zuzurechnen. Eine weitere Komponente passiver Führung ist das „*Laissez-faire*“, das in der Vermeidung jeglichen Führungsverhaltens besteht. *Laissez-faire* ist nicht nur ineffektiv für die Bewältigung anstehender Aufgaben, sondern verursacht selbst Probleme, weil notwendige Entscheidungen verzögert werden (ebd.).

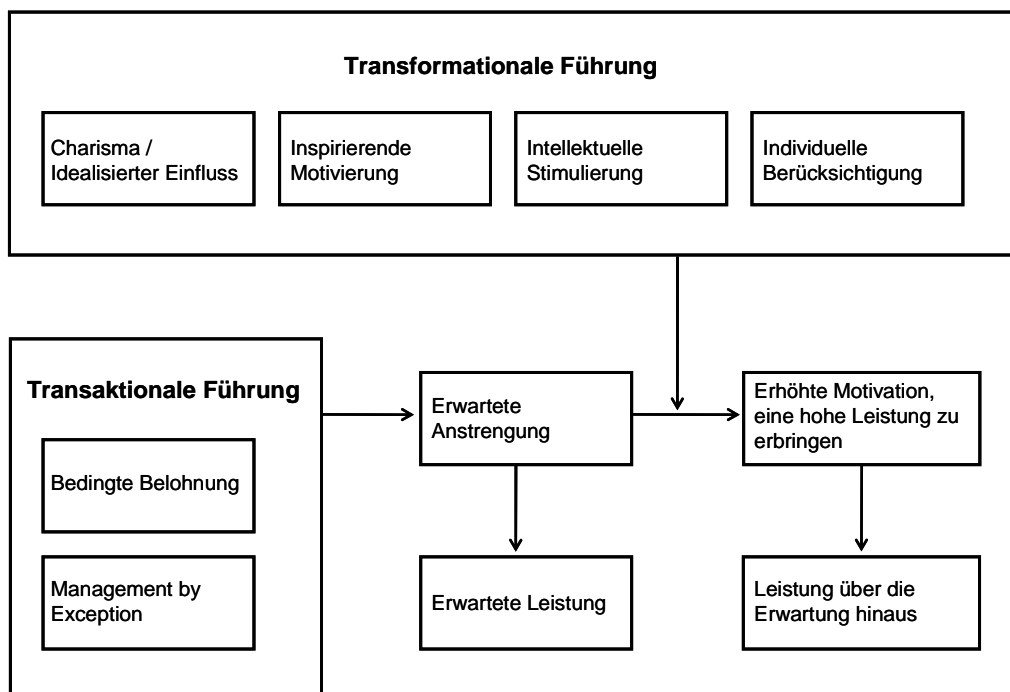
5.3.2 Der Augmentationseffekt

Transformationale und transaktionale Führung sind zwei komplementäre Dimensionen. Transaktionale Führung arbeitet mit extrinsischer Motivation und etabliert eine materielle Austauschbeziehung als Grundlage einer stabilen Zusammenarbeit. Dabei sollen äußere Anreize die Erreichung konkreter Leistungsziele bewirken. Durch die Möglichkeit, Belohnungen auszuloben, kann außerdem eine koordinierende Wirkung erzielt werden. Transformationale Führung veranlasst die Mitarbeiter zur Internalisierung der Ziele und Werte der Organisation und erhöht damit ihre intrinsische Motivation. Diese stellt über kurzfristige Leistungsziele hinaus auf die Erreichung der grundlegenden und langfristigen Ziele der Organisation ab. Dadurch werden eine höhere Kreativität, Selbstständigkeit, Flexibilität, Loyalität und Leistungs-

bereitschaft der Geführten erzielt, was zu einer Steigerung ihrer Anstrengungsbereitschaft und Leistung über die bei rein extrinsischer Motivation zu erwartende hinaus führt. Diese zusätzliche Wirkung transformationaler Führung wird als Augmentationseffekt bezeichnet. Demgegenüber ist die passive Führung als Negation der beiden anderen Dimensionen zu verstehen und zu vermeiden (vgl. Bass 1985, Bass/Riggio 2006, Felfe 2005).

Die folgende Abbildung 20 zeigt auf, wie die Geführten bei der Ergänzung transaktionaler durch transformationale Führung wegen ihrer intrinsischen Motivation eine höhere Arbeitsleistung erbringen.

Abbildung 20: Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung



Quelle: Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, S. 198

Im folgenden Abschnitt 5.3.3 wird vor dem Hintergrund des Augmentationseffekts diskutiert, ob die Gefahr besteht, dass intrinsische durch extrinsische Motivation verdrängt wird.

5.3.3 Verdrängung intrinsischer durch extrinsische Motivation

In den Abschnitten 5.3.1 und 5.3.2 wurde auf die Analogien zwischen transformationaler Führung und intrinsischer Motivation sowie transaktionaler Führung und extrinsischer Motivation hingewiesen. Eine aus intrinsischer Motivation getätigte Handlung ist schon an sich Ziel, stiftet direkten Nutzen und erfordert daher keine zusätzliche Kompensation, während eine an sich nicht attraktive Tätigkeit durch extrinsische Anreize motiviert werden muss. In Entwicklungspsychologie und Verhaltensökonomik wird kontrovers diskutiert, ob diese beiden Komponenten der Motivation sich wechselseitig verstärken oder gegeneinander wirken, was als Additionseffekt resp. Verdrängungseffekt bezeichnet wird.

In der Verhaltenspsychologie gehen viele Forscher auf der Basis der Selbstwahrnehmungstheorie (vgl. Bem 1967) und der Selbstbestimmungstheorie (vgl. Deci 1971) davon aus, dass die Motivationsarten interagieren. Die Selbstwahrnehmungstheorie besagt, dass Individuen nicht genau wissen, aus welchen Gründen sie Aktivitäten ausführen, und diese Gründe deshalb aus den jeweiligen Umständen ableiten. Sind die vorhandenen extrinsischen Anreize klar, eindeutig und ausreichend, so fühlt sich das Individuum extrinsisch motiviert, auch wenn intrinsische Motivation eigentlich vorhanden wäre. Die Selbstbestimmungstheorie postuliert, dass die Handlungen von Menschen auf die drei Grundmotive der Selbstbestimmtheit, der Kompetenz und der sozialen Verbundenheit zurückzuführen sind. Die Setzung extrinsischer Anreize für die Erreichung konkreter Ziele würde das Gefühl der Selbstbestimmtheit untergraben (vgl. Deci 1971). Eine in Bezug auf eine bestimmte Tätigkeit vorhandene intrinsische Motivation würde demnach in beiden Fällen von zusätzlich ausgelobten extrinsischen Anreizen verdrängt werden. Ist aber von Beginn an keine intrinsische Motivation vorhanden, wirken extrinsische Anreize motivationsfördernd. Deci, Koestner und Ryan (1999) haben in einer Meta-Analyse vorhandener Studien Belege für die Existenz von Verdrängungseffekten gefunden. Cameron, Banko und Pierce (2001) kommen demgegenüber in ihrer Meta-Analyse vorhandener Studien zu dem Schluss, dass extrinsische Anreize nur dann zu einer Verdrängung von intrinsischer Motivation führen, wenn sie sich auf die reine Verrichtung der fraglichen Tätigkeit beziehen oder unkonkret mit der Leistung verknüpft sind. Bei extrinsischen Anreizen für die erfolgreiche Beendigung einer Tätigkeit oder pro gefertigter Produktionseinheit wurde kein Verdrängungseffekt festgestellt. Bei extrinsischen Anreizen für die Erreichung oder Übersteigerung von absoluten und insbesondere relativen Leistungskriterien stellen Cameron, Banko und Pierce (ebd.) sogar einen positiven Effekt auf die intrinsische Motivation fest. Dies erklären sie mit der Verknüpfung der Aufgabe mit Kompetenzwahrnehmung und Selbstwirksamkeitswahrnehmung. Cameron, Banko und Pierce (ebd.) kommen zu dem Schluss, dass das „Framing“ von extrinsischen Anreizen von wesentlicher Bedeutung für ihre motivationale Wirkung ist. Bei einer Verbindung der extrinsischen Anreize mit Kompetenz und Selbstwirksamkeit, der Betonung der Wichtigkeit der zu erzielenden Resultate sowie ihrer Verknüpfung mit geteilten Zielen und Werten werden negative Effekte auf die intrinsische Motivation gering sein und sich evtl. sogar positive Effekte einstellen. Wenn extrinsische Anreize dagegen als Zeichen von Misstrauen und Kontrolle erscheinen, muss mit Verdrängungseffekten gerechnet werden.

Fehr und Falk (2002) weisen als Verhaltensökonominnen darauf hin, dass die Ergebnisse der entwicklungspsychologischen Studien, die meist in einem pädagogischen Umfeld mit Kindern und Heranwachsenden durchgeführt wurden, sich nicht ohne Weiteres auf einen ökonomischen Kontext übertragen lassen. Auf dem Arbeitsmarkt gehen Menschen von vornherein von extrinsischen Anreizen aus: Eine stabile Zusammenarbeit im Rahmen eines Be-

schäftungsverhältnisses beruht auf einer für beide Seiten befriedigenden materiellen Austauschbeziehung, deren Basis und gleichzeitig wichtigsten Teil in den meisten Fällen eine fixe Entlohnung darstellt. Diese würde der stabilen transaktionalen Führungsbeziehung als Voraussetzung für die Augmentation durch transformationale Führung entsprechen. Die im ökonomischen Kontext relevante Frage ist nun, wie sich zusätzlich zur fixen Entlohnung ausgelobte leistungsabhängige Gehaltsbestandteile auf vorhandene intrinsische Motivation auswirken. Das heißt, in welchem Verhältnis bedingte Belohnungen, die über die Etablierung einer stabilen Austauschbeziehung hinausgehen, zu transformationaler Führung stehen.

In einem spieltheoretischen Experiment haben Irlenbusch und Sliwka (2005) Belege dafür finden können, dass das kognitive Framing eines Arbeitsverhältnisses von wesentlicher Bedeutung für die Wirkung von extrinsischen Anreizen und zumindest die Entstehung dieses Framings selbst wiederum von der Existenz extrinsischer Anreize abhängig ist. In einem wiederholten Spiel konnten Spieler in der Rolle des Prinzipals anderen Spielern in der Rolle des Agenten eine Entlohnung in einer virtuellen Währung anbieten. Die Agenten konnten ihrerseits einen bestimmten Einsatzlevel auswählen bzw. von ihrer Entlohnung erkaufen, der wiederum das Einkommen des Prinzipals festlegte. Eine Gruppe von Prinzipal-Spielern konnte den Agenten-Spielern ihr virtuelles Gehalt in Form eines Fixlohns bezahlen. Der anderen Gruppe von Prinzipalen wurde die Möglichkeit eingeräumt, ihren Agenten zusätzlich eine linear mit dem Einsatzlevel korrelierte Leistungsprämie zu zahlen. In der ersten Hälfte des Spiels waren bei der ausschließlich mit Fixlöhnen arbeitenden Gruppe sowohl das Gesamtergebnis als auch die Wohlfahrtsgewinne für beide Seiten deutlich höher. In einer nach der ersten Hälfte des Spiels durchgeführten qualitativen Befragung beurteilten die Agenten der Fixlohn-Gruppe die Spielsituation als kooperative und reziproke Beziehung und gaben an, dass die Wohlfahrt ihrer Prinzipale für sie von Interesse sei. Demgegenüber nannten die Spieler der anderen Gruppe die eigene (kurzfristige) Nutzenmaximierung als ganz vorrangiges Handlungsmotiv. In der zweiten Hälfte des Spiels wurde eine Veränderung der Zahlungsmodi vorgenommen. Die Prinzipale der vormaligen Fixlohn-Gruppe erhielten die Möglichkeit, zusätzlich eine Leistungsprämie zu zahlen, während die andere Gruppe nun ausschließlich mit Fixlöhnen arbeiten musste. Die Leistungen der ersten Gruppe blieben ungefähr auf dem gleichen Niveau und deutlich höher als die der zweiten, wobei zusätzliche Leistungsprämien keinen relevante Steigerung des Gesamtergebnisses ergaben. Daher wechselte die Hälfte der Prinzipale, die sich für den Einsatz einer solchen entschieden hatten, wieder zu einem reinen Fixlohn. Demgegenüber sanken die Leistungen der zweiten Gruppe durch die Umstellung auf den Fixlohn. Irlenbusch und Sliwka (2005) führen dies auf das kognitive Framing des Arbeitsverhältnisses zurück, dessen enge Beziehung zur Wirkung von extrinsischen Anreizen sie damit als belegt betrachten. Durch die Verwendung extrinsischer Anreize kann ein spezifisches kognitives Framing der Arbeitsbeziehung entstehen, das eine

gewisse Stabilität besitzt und wiederum Einfluss auf die Wirkung extrinsischer Anreize hat. Demnach begünstigt eine fixe Entlohnung die Entstehung einer auf Kooperation und reziproke Nutzenstiftung gerichteten Arbeitsbeziehung, die mit einer relativ hohen Anstrengungsbereitschaft verbunden ist. Wird bei einer solchen Arbeitsbeziehung der fixen Entlohnung eine zusätzliche leistungsabhängige Gehaltskomponente hinzugefügt, kommt es zwar zu keiner Verdrängung von Motivation, aber auch zu keiner relevanten Leistungssteigerung. Umgekehrt begünstigt eine von Anfang an leistungsabhängige Bezahlung die Entstehung einer auf reine Maximierung des Eigennutzens gerichteten Arbeitsbeziehung, bei der im Vergleich zu der als kooperativ wahrgenommenen Arbeitsbeziehung eine deutlich niedrigere Anstrengungsbereitschaft festgestellt wurde. Diese sinkt bei der Umstellung auf eine fixe Entlohnung zusätzlich, in welchem Zusammenhang von einer Verdrängung gesprochen werden kann. Diese Befunde entsprechen der Theorie transformationaler Führung, der zufolge eine auf Kooperation und die Erreichung gemeinsamer Ziele gerichtete transformationale Führungsbeziehung zu einer insgesamt höheren Motivation, Anstrengungsbereitschaft und Leistung von Mitarbeitern führt. Dabei ist interessant, dass in dem Experiment von Irlenbusch und Sliwka keine transformationale Führung im eigentlichen Sinne stattgefunden hat, sondern die großen Unterschiede in der Wahrnehmung des Framings lediglich auf unterschiedlichen Anreizen im Rahmen einer transaktionalen Austauschbeziehung beruhen.

Eine Anknüpfungsmöglichkeit findet sich in Untersuchungsergebnissen von Goodwin, Wofford und Whittington (2001), denen zufolge die transaktionale Verhaltensweise der *bedingten Belohnung* in einen expliziten und einen impliziten Kontrakt aufgeteilt werden kann. Der im engeren Sinne transaktionale explizite Kontrakt setzt konkrete Belohnungen für die Erreichung konkreter, i. d. R. kurz- bis mittelfristiger Ziele aus und erzielt dadurch eine extrinsische Motivation, diese Ziele zu erreichen. Der implizite Kontrakt stellt eine mit dem kooperativen Framing von Irlenbusch und Sliwka vergleichbare Verschmelzung extrinsischer mit intrinsischer Motivation dar: Im Vordergrund stehen nicht explizite Abmachungen, sondern gegenseitiges Vertrauen, dass die jeweils andere Partei die Interessen des Gegenübers wahren wird (vgl. Felfe 2006). Besonders nahe verwandt ist der implizite Kontrakt der *bedingten Belohnung* mit der transformationalen Verhaltensweise der *individuellen Mitarbeiterorientierung*, die dem Mitarbeiter Rückmeldung auf sein Verhalten gibt und ihm dadurch ein Gefühl der Selbstwirksamkeit vermittelt (vgl. Bass/Avolio 1994). Ein solcher impliziter Kontrakt ist aber auch für transformationale Führung insgesamt charakteristisch (vgl. Felfe 2006b). Wie oben ausgeführt wurde, muss bspw. eine Zukunftsvision dem angesprochenen Mitarbeiter auch einen für ihn persönlich attraktiven Zielzustand projizieren, um ihn anzusprechen und zu inspirieren. Felfe (2005) und Goodwin, Wofford und Whittington (2001) zählen daher den impliziten Kontrakt der als transaktionale Verhaltensweise konzipierten *be-*

dingten Belohnung hinsichtlich seiner psychologischen Bedeutung zum transformationalen Verhaltensbereich.

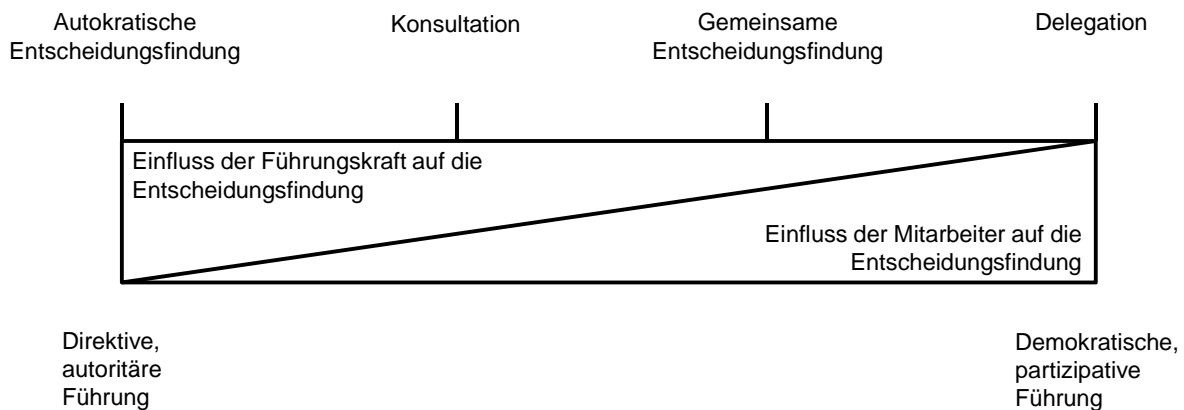
Cameron, Banko und Pierce (2001), Irlenbusch und Sliwka (2005) und Goodwin, Wofford und Whittington (2001) stimmen also überein, dass sie dem psychologischen Framing einer Austauschbeziehung eine wesentliche Bedeutung für die Motivation und Einsatzbereitschaft im Rahmen dieser Beziehung zumessen. Zu vergleichbaren Schlussfolgerungen kommt auch Alan Fox in seinem industriesoziologischen Hauptwerk „Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations“ (Fox 1974). Fox (ebd.) bewertet Vertrauen als wichtigen Indikator für die Qualität von Arbeitsverhältnissen und verweist auf den zentralen Unterschied zwischen einem engen „economic exchange“ auf den unteren und einem breiteren „social exchange“ auf den oberen Hierarchiestufen. Vor diesem Hintergrund könnten die Ergebnisse von Deci, Koestner und Ryan (1999), Cameron, Banko und Pierce (2001) und Irlenbusch und Sliwka (2005) mit der Theorie transformationaler Führung zusammengeführt werden. Im Rahmen einer transformationalen Führungsbeziehung werden demnach extrinsische Anreize mit Kompetenz und Selbstwirksamkeit und gemeinsamen Zielen und Werten in Verbindung gebracht. Dadurch werden negative Effekte auf die intrinsische Motivation weitgehend vermieden und evtl. sogar positive Effekte erzielt. Diesem Framing könnten spezifische Umfeldbedingungen etwa des dynamischen und krisenhaften Wandels, wie sie bei dem in der vorliegenden Arbeit untersuchten Kontext des Interim Management gegeben sind, zuträglich sein.

Aus ökonomischer Sicht kann sich die Setzung extrinsischer Anreize durch eine leistungsabhängige Entlohnung auch bei Vorliegen eines Verdrängungseffektes lohnen, wenn die resultierende Gesamtmotivation und Anstrengung und die entsprechenden Resultate den Gesamtnutzen des Unternehmens erhöhen. Umgekehrt muss überprüft werden, ob durch die Auslobung zusätzlicher extrinsischer Anreize überhaupt ein höherer Nutzen entsteht. Dabei sind auch spezifische kulturelle Bedingungen zu berücksichtigen. Im Vertrieb sind Provisionsregelungen bspw. eine feste Institution und dürften nicht an sich zu einem Verdrängungseffekt führen.

5.3.4 Transformationale Führung und Mitarbeiterpartizipation

Die Entscheidungsfindung zählt zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften (vgl. Mintzberg 1973, Yukl 2009). Yukl (2009, S. 134) unterscheidet vier idealtypische Entscheidungsverfahren: autokratische Entscheidung, Konsultation, Gemeinschaftsentscheidung und Delegation. Die folgende Abbildung 21 verortet diese Entscheidungsverfahren nach dem Grad der Einflussnahme der Mitarbeiter auf einem Kontinuum zwischen der direktiven oder autoritären Führung und der partizipativen oder demokratischen Führung.

Abbildung 21: Verfahren der Entscheidungsfindung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Yukl, G. (2009): Leadership in Organizations, S. 134

Bei der autokratischen Entscheidungsfindung werden die Entscheidungen von der Führungskraft ohne Einbezug der Mitarbeiter gefällt. Konsultation bedeutet, dass die Führungskraft die Meinungen der von einer Entscheidung betroffenen Personen einholt und ggf. mit ihnen diskutiert, die Entscheidung aber allein trifft. Bei der gemeinsamen Entscheidungsfindung ist der Einfluss aller Beteiligten auf die gemeinsam zu treffende Entscheidung gleich groß. Bei der Delegation überträgt die Führungskraft einem oder mehreren Mitarbeitern die Verantwortung für eine bestimmte Entscheidung, meistens innerhalb eines bestimmten Rahmens. In der Realität können auch Mischformen dieser Idealtypen angetroffen werden. Bei der Wahl eines Entscheidungsverfahrens müssen auch Kontextfaktoren wie die Bedeutung der zu treffenden Entscheidung, die Verteilung vorhandenen Wissens, Zeitdruck, die Übereinstimmung der Ziele sowie die Persönlichkeiten und Werteinstellungen der beteiligten Personen berücksichtigt werden (vgl. Yukl 2009).

Als potenzielle Vorteile partizipativer Entscheidungsfindung nennt Yukl (ebd.) eine höhere Entscheidungsqualität, eine höhere Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter, eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter und eine bessere Entwicklung ihrer Fähigkeiten. Die empirischen Befunde zu den Auswirkungen von Mitarbeiterpartizipation sind nicht einheitlich, deuten aber darauf hin, dass die Effektivität partizipativer Führung kontextabhängig ist. In qualitativen Untersuchungen wurde ermittelt, dass effektive Manager viel mit Konsultation und Delegation arbeiten, um bei ihren Mitarbeitern Empowerment und ein Gefühl von Teilhabe, Verantwortung und Commitment für Entscheidungen und Aktivitäten zu erzielen (vgl. Yukl 2009). Eine Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung kann aber auch im Widerspruch zu Effizienzkriterien stehen. Insbesondere in Unternehmenskrisen kann es von existenzieller Bedeutung für Unternehmen sein, dass Entscheidungen umgehend getroffen und Ergebnisse schnell erzielt werden. Dies kann es erforderlich machen, dass eine Führungskraft wichtige und notwendige Entscheidungen auf der Basis ihrer hierarchischen Position ohne oder bei geringer Partizipation der Mitarbeiter trifft und ggf. auch gegen Widerstand

durchsetzt. Bass/Riggio (2006, S. 58 ff., 66) zufolge akzeptieren und erwarten Mitarbeiter in Stresssituationen ein stärker direktives Führungsverhalten (vgl. Downton 1973). Van Vugt, Hogan und Kaiser (2008) postulieren, dass sich Führungsbeziehungen in unstrukturierten Gruppen schneller und wirkungsvoller herausbilden. Menschen akzeptieren ihre Rolle als Geführte demnach vor allem dann, wenn Umfeldbedingungen gemeinsames, koordiniertes Handeln erforderlich machen oder Innergruppenkonflikte oder Bedrohungen für die gesamte Gruppe bestehen (vgl. Van Vugt/Hogan/Kaiser 2008, Baumeister et al. 1989, Hamblin 1958). Klein (1976) weist darauf hin, dass Menschen in Gruppen im Normalfall die Führung durch eine vertraute und von der Gruppe gewählte Person mit kooperativem Führungsverhalten, in Krisensituationen aber die Führung durch eine Person mit hoher Fachkompetenz und einem direktiven Führungsstil vorziehen, auch, wenn diese nicht demokratisch gewählt wurde. Mulder, Ritsema van Eck und de Jong (1970) haben zudem nachgewiesen, dass ein selbstbewusstes, direktives Führungsverhalten in Notfallsituationen von den Geführten nicht nur mit Autorität, sondern auch mit Kompetenz assoziiert wird.

Trotzdem darf ein verantwortungsvolles Krisenmanagement auch in einer akuten Krise nicht ausschließlich auf die kurzfristige Krisenbewältigung abstellen, sondern muss die in der Regel erforderliche strategische Neuausrichtung und umfassenden Veränderungen in Angriff nehmen, die Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sind. Dies erfordert eine positive Entwicklung der individuellen und kollektiven arbeits- und unternehmensbezogenen Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie einer lernfähigen Organisation, was ein gewisses Maß an Einbezug und Partizipation der Mitarbeiter voraussetzt.

Bass (1985) weist darauf hin, dass transformationale Führung, abhängig von den Umfeldbedingungen, sowohl direktiv als auch partizipativ gelebt werden kann. Wie unter 5.3.1 ausgeführt wurde, sind die positive Entwicklung von Persönlichkeit, Einstellungen und Kompetenzen und das Empowerment von Mitarbeitern wesentliche Ziele transformationaler Führung. Insbesondere die Delegation von Aufgaben und der mit diesen verbundenen Entscheidungen ist als Instrument der fachlichen und persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern explizit mit transformationaler Führung und der *individuellen Mitarbeiterorientierung* verbunden. Die *individuelle Mitarbeiterorientierung* repräsentiert außerdem persönliche Wertschätzung und fachliche Anerkennung, die ebenfalls mit der Partizipation von Mitarbeitern an der Entscheidungsfindung in Verbindung gebracht werden können. Aus der Perspektive der transformationalen Führung sollten Mitarbeiter daher abhängig von ihren individuellen Fähigkeiten und Anlagen und der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens in die Entscheidungsfindung eingebunden werden (vgl. Bass/Riggio 2006, Felfe 2005). Wie oben ausgeführt wurde, können es exogene Zwänge aber erforderlich machen, wichtige Entscheidungen schnell zu treffen, sie auch gegen Widerstand durchzusetzen und die umgehende Durchfüh-

nung von Maßnahmen zu gewährleisten. Insgesamt ist der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung wenig erforscht und bedarf einer genaueren Untersuchung (vgl. Yukl 1999).

5.3.5 Transformationale Führung und Macht

Wie im Abschnitt 5.3.4 ausgeführt wurde, müssen Führungskräfte in Krisensituationen sicherstellen, dass wichtige Entscheidungen getroffen und Ergebnisse erzielt werden (vgl. Reijniers 2003c). Dazu benötigt eine Führungskraft die „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“, wie Macht von Weber (1922/1976) definiert wird. Während Weber davon absieht, zwischen verschiedenen Quellen der Macht zu differenzieren, unterscheiden Yukl und Falbe (1991, vgl. auch Yukl 2009) zwei grundlegende Dimensionen der Macht. Die Positionsmacht steht für die Ausübung von Macht auf der Basis der hierarchischen Position und der mit dieser verbundenen formalen Entscheidungsbefugnisse einer Führungskraft. Von der Positionsmacht ist die auf den Attributen der Beziehung zwischen Führer und Geführten beruhende personale Macht zu unterscheiden. Innerhalb beider Dimensionen lassen sich jeweils noch einmal verschiedene Ressourcen von Macht unterscheiden, wie in der folgenden Tabelle 5 dargestellt wird.

Tabelle 5: Ressourcen der Macht

Positionsmacht	Personale Macht
Legitimationsmacht	Expertenmacht
Belohnungsmacht	Beziehungsmacht
Bestrafungsmacht	
Informationsmacht	
Gestaltungsmacht	

Quelle: Yukl, G. (2009): Leadership in organizations, S. 202

Legitimationsmacht, Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, Expertenmacht und Beziehungsmacht gehen auf die Taxonomie von French und Raven (1959) zurück. Legitimationsmacht bezieht sich darauf, dass die Entscheidungen von Führungskräften aufgrund ihrer hierarchischen Position von ihren Mitarbeitern akzeptiert werden. Belohnungs- und Bestrafungsmacht beschreiben die Beeinflussung von Verhalten durch positive und negative Anreize. Expertenmacht bezeichnet die Einflussnahme durch überlegene fachliche Kompetenz. Beziehungsmacht beruht darauf, dass die Macht ausübende Person eine besondere Bedeutung für den Beeinflussten hat oder Wirkung auf ihn ausübt. Yukl und Falbe (1991) fügen Informationsmacht und Gestaltungsmacht hinzu. Informationsmacht nimmt Einfluss durch die Steuerung des Informationsflusses. Gestaltungsmacht bezeichnet die Einflussnahme durch die Gestaltung des Arbeitsumfeldes von Mitarbeitern. Die Bezeichnung „Ressourcen“ der

Macht deutet schon darauf hin, dass allein die bloße Existenz dieser Ressourcen Auswirkungen hat. Es ist bspw. nicht unwahrscheinlich, dass eine Führungskraft mit viel Positionsmacht und der Bereitschaft, diese auch einzusetzen, deshalb mit einer hohen Folgsamkeit ihrer Mitarbeiter rechnen kann, ohne diese Ressource anwenden zu müssen. Außerdem interagieren die Machtressourcen untereinander. So können sich sowohl die Existenz als auch die Anwendung der verschiedenen Formen der Positionsmacht wiederum auf die Beziehungsmacht auswirken. Als mögliche Reaktionen der Mitarbeiter auf die Beeinflussung durch Machtressourcen nennt Yukl (2009) Commitment, Compliance und Reaktanz.

- Commitment führt meist zu einer intrinsischen Motivation und zu hoher Leistungsbereitschaft und ist vor allem bei anspruchsvollen und komplexen Aufgaben mit einem hohen Selbstständigkeitsgrad wichtig.
- Compliance heißt, dass die vorgeschlagene oder angeordnete Maßnahme ohne Überzeugung oder Begeisterung umgesetzt wird, weil äußere Anreize oder Zwänge bestehen. Dabei ist nicht mit einem Einsatz zu rechnen, der zu einem höheren als dem Ergebnis führt, das erforderlich ist, um die ausgesetzte Belohnung zu erhalten oder Sanktionen zu vermeiden. Während dies bei anspruchsvollen und komplexen Aufgaben im Vergleich zu Commitment ein signifikanter Nachteil ist, ist dieses Resultat bei einfachen Routine-Tätigkeiten völlig ausreichend.
- Negative Reaktionen auf den Einsatz von Macht werden mit dem Begriff der Reaktanz bezeichnet. In diesem Fall wird die beeinflusste Person, wenn kein offener Widerstand zutage tritt, passiven Widerstand leisten.

Diese Beeinflussung durch die verschiedenen Machtressourcen wird durch drei psychologische Prozesse erklärt, die voneinander relativ unabhängig sind, aber gleichzeitig stattfinden können: Instrumentale Compliance, Internalisierung und persönliche Identifikation (vgl. Dörr 2006, Yukl 2009).

- Instrumentale Compliance bedeutet, dass ein Mitarbeiter einen Auftrag ausführt, weil er von seinem Vorgesetzten dazu angewiesen wurde und dies zu seinem vertraglich vereinbarten Aufgabenbereich gehört. Daher kann er erwarten, den Vereinbarungen entsprechend belohnt und bei Unwilligkeit oder Minderleistung ggf. sanktioniert zu werden. Die Motivation ist also ausschließlich extrinsisch. Instrumentale Compliance bewirkt die gleichnamige Compliance und geht auf Positionsmacht zurück.
- Internalisierung beschreibt, dass der Mitarbeiter einen Auftrag ausführt, weil er selbst von den Plänen und Zielen seiner Führungskraft überzeugt ist, sie sich zu eigen gemacht hat und sie auch zu seinen Werten und Vorstellungen passen. In diesem Fall

ist der Mitarbeiter intrinsisch motiviert. Internalisierung führt zu Commitment und ist auf die personalen Machtressourcen zurückzuführen.

- Bei der persönlichen Identifikation führt der Mitarbeiter den Auftrag aus, weil er sich mit seiner Führungskraft persönlich identifiziert und dadurch Anerkennung und Selbstvertrauen erfährt. Auch hier ist von einer intrinsischen Motivation im weiteren Sinne zu sprechen. Auch die persönliche Identifikation führt zu Commitment und ist auf die personalen Machtressourcen zurückzuführen.

Bei der Mehrheit der zu diesem Thema durchgeführten empirischen Studien wurden die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Machtressourcen nach French und Raven (1959) und der Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitern durch direkte Befragungen untersucht. Dabei wurden i. d. R. positive Zusammenhänge der verschiedenen personalen Machtressourcen und unklare oder negative Zusammenhänge der mit der Position verbundenen Machtressourcen mit Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter festgestellt (vgl. Hinkin/Schriesheim 1989, Rahim 1989, Schriesheim/Hinkin/Podsakoff 1991). Diese Befunde deuten darauf hin, dass effektive Führungskräfte primär mit Experten- und Überzeugungsmacht arbeiten (vgl. Yukl 2009). Yukl (ebd.) weist allerdings darauf hin, dass in diesen Studien der Zusammenhang zwischen Macht und Compliance nicht berücksichtigt und deshalb die Bedeutung von Positionsmacht unterschätzt wurde. In Studien, die diesen Zusammenhang untersucht haben, wurde Legitimationsmacht als wichtige Ursache für die Compliance von Mitarbeitern identifiziert, obwohl keine Auswirkungen auf ihre Einstellungen festgestellt wurden. In der Mehrzahl dieser Studien wurde auch ein Zusammenhang zwischen Belohnungsmacht und der Compliance und – bei leistungsabhängiger Setzung von Belohnungen – der Zufriedenheit und der Leistung von Mitarbeitern festgestellt (vgl. Rahim/Afza 1993, Thambain/Gemmill 1974, Warren 1968, Yukl/Falbe 1991). Außerdem wurde festgestellt, dass im Zusammenhang mit Belohnungsmacht auch der leistungsabhängige Einsatz der Bestrafungsmacht positive Auswirkungen auf die Leistung von Mitarbeitern haben kann (vgl. Arvey/Ivancevich 1980, Podsakoff/Todor/Skov 1982).

Yukl (2009) weist darauf hin, dass die Anforderungen an die Existenz und Anwendung der Machtressourcen auch situativ bedingt sind. In Situationen, in denen es von großer Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens ist, dass umfassende Veränderungen schnell umgesetzt werden, aber nicht alle Beteiligten kooperationsbereit sind, ist ein sehr hohes Maß an personaler oder Positionsmacht, idealerweise aber von beiden, erforderlich. Dies entspricht auch den besonderen Herausforderungen der Führung bei organisationalen Krisen und Veränderungen im Allgemeinen und beim Interim Management im Besonderen (vgl. Reijniers 2003c, Yukl 2009). Auf der einen Seite muss durch Wertschätzung und eine hohe Partizipation der Mitarbeiter deren persönliche und fachliche Entwicklung sowie Commitment für eine

neue Ausrichtung des Unternehmens gewährleistet werden. Auf der anderen Seite muss durch entschiedene und ggf. auch direktive Führung sichergestellt werden, dass wichtige Entscheidungen getroffen und Ergebnisse erzielt werden.

Atwater und Yammarino (1989) haben den Zusammenhang zwischen den persönlichen und positionsbezogenen Machtressourcen nach French und Raven (1959) und transaktionaler und transformationaler Führung untersucht. Die augenscheinlichen Zusammenhänge zwischen den personalen Machtressourcen und transformationaler Führung wurden dabei bestätigt. Außerdem ergab sich ein hoher statistischer Zusammenhang mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,32 zwischen Legitimationsmacht und transformationaler Führung. Ein noch höherer Zusammenhang mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,45 wurde zwischen Belohnungsmacht und transformationaler Führung festgestellt, der auch höher als derjenige zwischen Belohnungsmacht und der konzeptionell transaktionalen *bedingten Belohnung* mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,39 war. Die Zusammenhänge zu passiver Führung waren demgegenüber bei Legitimationsmacht wie bei Belohnungsmacht klar negativ. Die Bestrafungsmacht wies zu keiner der genannten Führungsdimensionen einen signifikanten Zusammenhang auf. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass ein hohes Maß an Positionsmacht dazu beiträgt, dass Führungskräfte häufiger transformationale Verhaltensweisen und seltener die *bedingte Belohnung* und passive Führung praktizieren und/oder dies von ihren Mitarbeitern so wahrgenommen wird. Eine Studie von Schwarzwald, Koslowsky und Agassi (2001) deutet außerdem darauf hin, dass transformationale Führung zu einer höheren Akzeptanz und zu geringeren negativen Effekten bei der Verwendung von Legitimationsmacht und Bestrafungsmacht führt. Offensichtlich bestehen Anknüpfungsmöglichkeiten zwischen dem Einsatz der Ressourcen der Macht und der Theorie transformationaler Führung. Bislang blendet die Theorie transformationaler Führung den Einsatz von Positionsmacht allerdings weitgehend aus, obwohl dieser gerade in Krisensituationen von entscheidender Bedeutung für Erfolg und Existenz von Unternehmen sein kann (vgl. Yukl 1999).

5.3.6 Transformationale vs. charismatische Führung

Bass (1986) ordnet Charisma als einen integrativen Bestandteil in sein Konzept der transformationalen Führung ein, weist aber auf die partielle Unabhängigkeit beider Konstrukte hin. Es sei durchaus denkbar, dass eine Führungskraft, die als charismatisch erlebt wird, weil sie zu ihren Mitarbeitern eine enge emotionale Bindung herstellt und von diesen bewundert wird, nicht transformational ist, da sie bspw. zu sehr auf sich selbst fokussiert und/oder nicht in der Lage ist, Veränderungen effektiv zu steuern (vgl. Dörr 2006). Charisma ist demnach eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für transformationale Führung. Auch Yukl (2009) weist darauf hin, dass die Begriffe „charismatische“ und „transformationale Führung“ in Forschung und Praxis meist synonym verwendet werden, obwohl sie sich vom theoretischen Konzept her unterscheiden. Der Unterschied liegt vor allem in dem psycholo-

gischen Prozess, der bei den Geführten eine höhere Motivation und Leistungsfähigkeit bewirkt. Während charismatische Führungskräfte eher eine persönliche Identifikation der Geführten mit ihrer Person anstreben, geht es transformationalen Führungskräften vor allem darum, die Geführten von ihren Werten und Zielen bzw. denen ihrer Organisation zu überzeugen. Bei charismatischer Führung steht also die herausragende Persönlichkeit der Führungskraft im Vordergrund. Dadurch werden mit charismatischer Führung im Sinne der „dark side of Charisma“ (Conger/Kanungo, 1998) auch größere Gefahren hinsichtlich einer „Verführung“ (Neuberger 2002) verbunden. Eine reine Identifikation mit der Führungsperson kann bei Geführten zu unkritischem Verhalten und geringerer Eigeninitiative (vgl. Conger/Kanungo 1998) sowie einer Tendenz zur Abhängigkeit (vgl. Kark/Shamir/Chen 2003) führen. Kark, Shamir und Chen (2003) bezeichnen dies als personalisiertes Charisma. Bass und Steidlmeier (1999) sprechen von pseudotransformationaler Führung, wenn Führungskräfte die transformationale Verhaltensweisen ohne moralische Überzeugung instrumentell anwenden, die Ausgrenzung und Abwertung anderer propagieren und/oder ihre Mitarbeiter instrumentalisieren. Demgegenüber bezweckt das mit authentischer transformationaler Führung verbundene sozialisierte Charisma (vgl. Kark/Shamir/Chen 2003) die positive Entwicklung von Persönlichkeit, Einstellungen und Fähigkeiten der Geführten sowie die Internalisierung der Werte und Ziele der Führungskraft bzw. der Organisation. Dies setzt bei den Geführten Willen und Fähigkeit zu einer auch kritischen Auseinandersetzung mit den Themen voraus und beugt damit der Gefahr einer blinden Nachfolge vor (vgl. Neuberger 2002). In der folgenden Tabelle 6 wird die Unterscheidung zwischen transformationaler und charismatischer Führung dargestellt.

Tabelle 6: Transformationale vs. charismatische Führung

Charismatische Führung	Transformationale Führung
Auf die Person des Führenden konzentriert	Auf die Förderung der Geführten konzentriert
Bewunderung durch die Geführten	Soll Ziele und Anliegen der Gemeinschaft realisieren
Die Geführten bleiben „abhängig“	Die Geführten entwickeln sich
Persönliche Identifikation mit Führungskraft	Soziale Identifikation mit Werten und Zielen der organisatorischen Einheit
(Kritikloses) Nachfolgen von Vorgaben	Lernen und Veränderung sind selbstverständlich

Quelle: Dörr, S. L. (2006): Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung, S. 14

5.3.7 Normative Grundlagen und Ethik transformationaler Führung

Während der Charisma-Begriff von Weber rein deskriptiv und analog zu Webers Wissenschaftsverständnis inhaltlich wertfrei ist, weist authentische transformationale Führung ein spezifisches normatives Profil auf (vgl. Bass/Riggio 2006, S. 12 ff.). Wahrhaft transformationale Führungskräfte zeichnen sich durch moralischen Altruismus und ein deontologisches Ethikverständnis aus (vgl. Kanungo 2001).⁷ Sie formulieren eine Vision, die auf positiven und verallgemeinerbaren Werten und ethischen Prinzipien wie Ehrlichkeit, Loyalität, Fairness, Gerechtigkeit und Gleichheit beruht (vgl. Bass/Steidlmeier 1999). Ihr Verhalten ist durch die „Absenz von Gier und Ausbeutung anderer, (...) Fairness, Redlichkeit, Übereinstimmung von Worten und Werken, Mut im Angesicht von Widrigkeiten, (...) Pflichterfüllung und Wahrnehmung der eigenen Verantwortung“ (House/Shamir 1995, S. 886) gekennzeichnet. Die Unterstützung ihrer Mitarbeiter gewinnen sie nicht durch Zwang oder Manipulation, sondern durch überzeugende Argumente und persönliches Vorbild. Sie fördern die moralische, persönliche und intellektuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter und ermöglichen ihnen eine selbstverantwortliche Beurteilung der von ihnen vertretenen Wertvorstellungen. Dabei gehen sie auf die Interessen ihrer Mitarbeiter ein und beziehen sie soweit möglich in die Entscheidungsfindung ein. Sie betrachten ihre Mitarbeiter nicht nur als Mittel zur Erreichung eines Zwecks, sondern folgen der von Immanuel Kant (1785) formulierten ethischen Maxime „Handle so, dass Du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (ebd.).

Demgegenüber führen transaktionale Führungskräfte auf der Basis eines teleologischen Ethikverständnisses. Durch den Arbeitsvertrag und andere explizite und implizite Vereinbarungen werden die gegenseitigen Pflichten im Idealfall so festgelegt, dass die Interessen beider Parteien bestmöglich berücksichtigt werden. Dies setzt voraus, dass beide Parteien willens und im Stande sind, die ihnen obliegenden Pflichten zu erfüllen. Hemel (2005) spricht hier von einem Ethos der Professionalität als erster und grundlegendster Forderung der Wirtschaftsethik und unabdingbarer Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen als weiterer Grundlage ethischen und nachhaltigen Wirtschaftens.

Analog zum Augmentationseffekt wird dieses Prinzip von transformationalen Führungskräften nicht aufgegeben, sondern durch einen impliziten Kontrakt transformational überformt. Statt expliziter Abmachungen steht dabei das gegenseitige Vertrauen im Vordergrund, dass

⁷ Eine rein deontologische oder Sollensethik beurteilt die Folgen von Handlungen ausschließlich anhand der ihnen selbst innewohnenden moralischen Qualität, bspw. ihrer Konformität mit bestimmten moralischen Werten oder ethischen Prinzipien. Stark vereinfacht können deontologische Ethik und teleologische Ethik, in deren reiner Form Handlungen ausschließlich nach ihren Folgen beurteilt werden, als zwei gegensätzliche Pole beschrieben werden, zwischen denen sich ethische Theorien und Argumentationen bewegen. In der Realität weisen beide Ansätze in ihrer Reinform Schwächen auf: ein rein teleologisches Vorgehen, bei dem Entscheidungen ausschließlich aufgrund ihrer zu erwartenden Konsequenzen getroffen werden, wird – außer sich selbst – weder bestehenden normativen Prinzipien gerecht, noch ermöglicht es eine Berechenbarkeit der Akteure und damit Planungssicherheit für alle von deren Handeln betroffenen Parteien. Ein rein deontologisches Vorgehen kann dagegen zu ausgeprägten Nutzendefiziten für alle Beteiligten führen.

die andere Partei willens und im Stande ist, ihre vertraglichen Pflichten zu erfüllen und die Interessen des Gegenübers insgesamt zu wahren. Das reine Austauschverhältnis wird durch eine kooperative Beziehung ersetzt, die von Wohlwollen und Fürsorge geprägt ist. Neben die deontologische Fundierung transformationaler Führung auf gemeinsame Werthaltungen tritt damit ein teleologisches Element, das auf die gemeinsame Nutzenstiftung gerichtet ist.

Rowold (2008) geht ebenfalls davon aus, dass Moral-basierte Führung mindestens zwei Komponenten haben muss: Sie muss auf die Wohlfahrt und den Nutzen aller Geführten abstellen und sich auf geteilte und allgemein akzeptierte Werte stützen. Rowold hat das Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), ein von Bass (1985) zur Messung seines *Full Range of Leadership* entwickeltes Fragebogen-Instrument, um mehrere Items⁸ erweitert. Diese sollen erfassen, ob eine Führungskraft ihren Einfluss zugunsten ihrer Mitarbeiter und des Unternehmens einsetzt, auf der Basis gemeinsamer und akzeptierter Werte handelt, ihre Mitarbeiter rechtzeitig und vollständig informiert, die Wünsche, Ideen und Werte aller Beteiligten in die Zukunftsvision einbezieht und bei der Entscheidungsfindung die Interessen aller Beteiligten so weit wie möglich berücksichtigt. Die Auswertung einer anhand dieses Fragebogens durchgeführten Befragung ergab einen sehr hohen Zusammenhang transformationaler und einen deutlichen Zusammenhang transaktionaler Führung mit den neuen Items. Trotz dieser positiven Korrelation bildeten die neuen Items bei einer Korrelationsanalyse einen eigenständigen Faktor der Moral-basierten Führung, der einen zusätzlichen und vollständig unabhängigen Varianzanteil von 1–10 % der Ergebnisse abdeckt. Rowold ist der Meinung, dass dieser Faktor den Schlüssel zur Unterscheidung zwischen authentischen und pseudotransformationalen Führungskräften ausmachen könnte.

De Cremer und Knippenberg (2002) haben in einer Experimentaluntersuchung festgestellt, dass sich charismatische Führung und prozedurale Fairness positiv auf die Kooperation in sozialen Dilemma-Situationen auswirken. Als wichtiger vermittelnder Faktor für diese Auswirkungen wurde das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit identifiziert. Dabei wurde auch ein Interaktionseffekt zwischen charismatischer Führung und prozeduraler Fairness festgestellt, d. h., die Wirkungen jedes Führungsverhaltens für sich waren höher, wenn nicht gleichzeitig das jeweils andere Verhalten praktiziert wurde. Die höchste Gesamtwirkung wurde aber bei gleichzeitiger Anwendung von charismatischer Führung und prozeduraler Fairness erzielt. Vor diesem Hintergrund empfehlen De Cremer und Knippenberg (ebd.), der Verbindung von Charisma und prozeduraler Fairness zusätzliche Aufmerksamkeit zu schenken.

Streicher und Kaminski (2009) integrieren die prozedurale Gerechtigkeit in ein Konzept der psychologischen Gerechtigkeit, dessen umfassender Gerechtigkeitsbegriff die Anknüpfung

⁸ Ein Item ist ein Grundaufbauelement eines Befragungsinstrumentes. Inhalt eines Items können Fragen, Aussagen oder Meinungen sein, die die Auskunftsperson zu einer als Indikator verwendeten Reaktion veranlassen. In der vorliegenden Arbeit werden als Items die Fragen von Fragebögen bezeichnet.

an die oben im Zusammenhang mit transformationaler Führung genannten Werte und Wirkungsmechanismen ermöglicht. Sie unterscheiden zwischen distributiver, prozeduraler, interpersonaler und informationaler Gerechtigkeit. Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich darauf, ob die Mitarbeiter das Verhältnis zwischen ihrer Leistung und deren Entlohnung als angemessen und fair wahrnehmen, sowohl absolut als auch in Relation zu den Leistungen und Entlohnungen von Kollegen. Dies entspricht offensichtlich der transformational überformten Austauschbeziehung des impliziten Kontraktes. Die prozedurale oder Verfahrensgerechtigkeit, die in den Untersuchungen von Rowold und De Cremer und Knippenberg gemessen wurde, bezieht sich auf die Gerechtigkeit von Entscheidungs- und überhaupt Arbeitsprozessen. Diese umfasst eine Möglichkeit für die Betroffenen, ihre Meinung kundzutun und Gehör zu finden, eine neutrale Position des Entscheidungsträgers, Vertrauen der Betroffenen in die Motive des Entscheidungsträgers und eine respektvolle und sozial akzeptable Behandlung der Betroffenen. Dieser letzte Aspekt wird durch die interpersonale Gerechtigkeit expliziert, die sich auf einen insgesamt freundlichen, respektvollen und sozial angemessenen Umgang mit den Mitarbeitern bezieht. Prozedurale und insbesondere interpersonale Gerechtigkeit stehen offensichtlich in einem Zusammenhang mit der transformationalen Verhaltensweise der *individuellen Mitarbeiterorientierung*. Informationale Gerechtigkeit bezieht sich auf Aktualität, Quantität, Qualität und Wahrheitsgehalt der Informationen, die Mitarbeiter bezüglich der Entscheidungs- und Arbeitsprozesse und der für sie überhaupt relevanten Angelegenheiten erhalten. Diese ist wiederum Voraussetzung für eine sinnvolle Stellungnahme der betroffenen Mitarbeiter und damit für prozedurale Gerechtigkeit.

Gerechte Bedingungen wirken sich positiv und ungerechte Bedingungen negativ auf arbeits- und unternehmensbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter aus. Streicher und Kaminski (2009) weisen darauf hin, dass Menschen bei einer hohen prozeduralen Gerechtigkeit auch bereit sind, für sie nachteilige Ergebnisse zumindest zu akzeptieren. Ist ihnen zusätzlich der Sinn der betreffenden Entscheidung klar und wird ihnen insbesondere bei Einschnitten eine positive Vision vermittelt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch nachteilige Ergebnisse nachhaltig unterstützt werden. Dies unterstreicht die Bedeutung der Verbindung von transformationaler Führung und (prozeduraler) Gerechtigkeit. Insbesondere prozedurale und informationale Gerechtigkeit weisen aber auch Aspekte auf, die von der Theorie transformationaler Führung nicht explizit erwähnt werden.

Ein egalitaristischer Kritikansatz bezeichnet transformationale Führung als undemokratisch und anti-egalitär, weil sie direktives Führungsverhalten (situationsabhängig) positiv beurteilt. Sie gehe prinzipiell von einer moralischen Überlegenheit und Leitungsfunktion der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern aus und stelle auf eine Veränderung von deren Zielen und Werten zulasten ihres unmittelbaren Eigeninteresses ab. Bass und Steidlmeier (2003) weisen darauf hin, dass in Krisensituationen partizipative Entscheidungsfindung oft

ineffizient ist und ein effizientes Handeln der Mitglieder einer arbeitsteiligen Organisation eine Koordination auf gemeinsame Ziele und eine Mindestübereinstimmung bezüglich grundlegender Wertvorstellungen voraussetzt. Führungskräfte sind daher sogar ethisch verpflichtet, das wirtschaftliche Überleben ihres Unternehmens in Krisensituationen ggf. durch direkte Führung zu gewährleisten. Hemel weist darauf hin, dass die Akzeptanz der Gleichwertigkeit von Menschen und der Sinnhaftigkeit einer Partizipation der an einer Unternehmung beteiligten Personen an für ihre Tätigkeit relevanten Entscheidungen nicht im Gegensatz zu einem in größeren Organisationen unabwendbaren hierarchischen Gefälle steht.

In Deutschland werden charismatische und transformationale Führung auf der Basis einer durch die deutsche Zeitgeschichte bestimmten Rezeption Webers meist skeptisch beurteilt. So ist Neuberger (2002, S. 24) der Auffassung, transformationale Führung huldige einem „elitären Cäsarismus“ (ebd.). Sie sei irrational und verlange von den Geführten Hingabe, Selbstaufgabe und blinde Gefolgschaft, um sie im Gegenzug Faszination, Begeisterung, Inspiration und stellvertretende Teilhabe an Stärke und Macht verspüren und eigene negative Gefühle der Ohnmacht, Hilflosigkeit und Leere ausblenden zu lassen (ebd.). Bass und Riggio (2006) und Felfe (2005) stimmen Neuberger darin zu, dass insbesondere die US-amerikanische Führungsforschung bis jetzt wenig Augenmerk auf mögliche negative Effekte transformationaler Führung gerichtet hat. Daher sehen sie den Zusammenhang zwischen Ethik, Moral und transformationaler Führung als vielversprechendes Forschungsfeld und empfehlen eine eingehendere Untersuchung möglicher negativer Folgen von transformationaler Führung (vgl. Kark/Shamir/Chen 2003). Es ist aber auch auf die obigen Belege zu verweisen, wonach rationale Argumentation und transformationale Führung sich nicht ausschließen, sondern im Gegenteil die Verbindung von Inspiration, Rationalität und Emotionalität Grundlage wirksamen Handelns und erfolgreicher Führung ist. Die Ergebnisse einer Studie von Felfe (2005, S. 122 f.) zur Überprüfung dieser These deuten ebenfalls darauf hin, dass sich sichere eher als unsichere Personen zu charismatischen Personen hingezogen fühlen und aus der Anwendung von Charisma eher positive Aspekte einer Steigerung des Selbstwertgefühls und Selbstbewusstseins als negative Aspekte der Abhängigkeit resultieren. Außerdem sollte, wie Felfe (ebd., S. 49) ausführt, die Tatsache, dass ein grundsätzlich positives Konzept auch missbraucht werden kann, nicht das Konzept an sich in Frage stellen. Insgesamt könnte eine stärkere Berücksichtigung kritischer Punkte aber durchaus zu einer ausgewogeneren Betrachtung der Theorie transformationaler Führung führen.

Kuhn und Weibler (2003) weisen kritisch darauf hin, dass die Theorie transformationaler Führung stets von einer einseitigen Einwirkung der Führungskraft auf ihre Mitarbeiter ausgeht. Sie befürworten ein dialogisches Führungsverständnis, demzufolge die Mitarbeiter in die Gestaltung einer gemeinsamen Vision und die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden sollten und Führungskräfte sich durch die Anregungen ihrer Mitarbeiter weiterentwi-

ckeln können. Einen solchen Ansatz halten sie für realistischer, effektiver und ethisch angemessener (vgl. auch Eberl 2003, Steinle/Eichenberg/Stolberg 2008). Felfe (2005, S. 49) teilt diese Position weitgehend und sieht transformationale Führung als kontextabhängiges Interaktionsphänomen, das ohne Zuschreibung und die Entstehung der spezifischen Beziehungsqualität per definitionem nicht möglich und somit sozial konstruiert ist. Trotzdem spielen Person und Verhalten der Führungskraft als notwendige, wenn auch nicht allein hinreichende Bedingungen für die Entstehung transformationaler Führung eine zentrale Rolle. Im Sinne der obigen Führungsdefinition ist das Verhalten der Führungskraft das Agens im Führungsprozess. Daher empfiehlt er, im Sinne einer pragmatischen Herangehensweise die führerzentrierte Perspektive in den Vordergrund zu stellen, weil eine operationale Erfassung des Phänomens Führung nur auf der Verhaltensebene der Führungskräfte möglich ist. Auf der Verhaltensebene der Führungskraft im Rahmen des *Full Range of Leadership* wird die Interaktivität im Übrigen durch die transformationale Verhaltensweise der *individuellen Mitarbeiterorientierung* repräsentiert, die die Rückmeldungen der Mitarbeiter mit einbezieht.

5.3.8 Messinstrumente

Das Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) von Bass (1985) ist in seinen verschiedenen Versionen das am häufigsten verwendete Instrument zur Erfassung transformationaler Führung (vgl. Bass 1985, 1999, Bass/Avolio 1993b, 1995). Auch die Studien zur Überprüfung der Analyseinstrumente charismatischer und transformationaler Führung beziehen sich mehrheitlich auf das MLQ. Statistische Untersuchungen zur Überprüfung des MLQ haben ergeben, dass dessen durchschnittliche Reliabilitäten mit Werten zwischen 0,74 und 0,94 in einem sehr guten Bereich liegen (vgl. Bass/Avolio 1995, Dörr 2006). Die Konstruktvalidität hat sich zumindest für die transformationalen Skalen als zufriedenstellend erwiesen. Diese korrelieren stärker mit dem Kriterium Effektivität, als dies für konkurrierende Führungsdimensionen anderer Untersuchungsinstrumente belegt werden konnte (vgl. Geyer/Steyrer 1994). Außerdem sind die Interkorrelationen der transformationalen Skalen untereinander mit Werten zwischen $r = 0,76$ bis $0,86$ (vgl. Avolio/Bass 1995) sehr hoch. Dabei ergeben sich auch hohe Zusammenhänge zur transaktionalen *bedingten Belohnung*, was als mangelnde diskriminante Validität interpretiert werden kann und zu weiteren Untersuchungen geführt hat, auf die unten eingegangen wird. Bass und Avolio (1995) erklären dieses Phänomen damit, dass sowohl transformationale als auch transaktionale Führung positive, aktive Führungsstile sind, die sich wechselseitig ergänzen (vgl. Dörr 2006).

Bass und Avolio (1990, 1993, 1995) und Bass (1999) haben im Rahmen konfirmatorischer Faktorenanalysen verschiedene Faktorenmodelle mit 1, 2, 3 und 9 Faktoren. Dabei wurden für den in Kapitel 5.3 beschriebenen *Full Range of Leadership* die besten Fit-Werte ermittelt. Allerdings gibt es auch viele kritische Hinweise (vgl. Avolio, Bass/Jung 1999, Bycio/Hackett/Allen 1995, Conger/Kanungo 1987, Den Hartog/Van Muijen/Koopmann 1997,

House/Spangler/Woycke 1991, Hunt 1999, Yukl 1999). Diese beziehen sich in erster Linie auf die schon genannten Punkte der hohen Interkorrelationen innerhalb der transformationalen Verhaltensdimension und die uneinheitliche Replizierbarkeit der Faktorenstruktur des MLQ (vgl. Dörr 2006).

Den Hartog, Van Mulen und Koopmann (1997) haben für das transaktionale *Management by Exception* passiv eine stärkere Korrelation mit der passiven Führungsverhaltensweise *Laissez-faire* als mit der transaktionalen *bedingten Belohnung* festgestellt, was die Zuordnung des passiven *Management by Exception* zu dem Konstrukt der transaktionalen Führung infrage stellt. Die unklare Rolle des *Management by Exception* wurde in weiteren Untersuchungen bestätigt (vgl. Hater/Bass 1988, Bass/Avolio 1995), sodass heute weitgehend Übereinstimmung darin herrscht (vgl. Avolio/Bass/Jung 1999, Yukl 1999), dass das passive *Management by Exception* der passiven Führung zuzuordnen ist (vgl. Dörr 2006).

Goodwin, Wofford und Whittington (2001, vgl. auch Podsakoff et al. 1990, Bycio/Hackett/Allen 1995) haben auf die hohe Korrelation der transaktionalen *bedingten Belohnung* mit den transformationalen Verhaltensweisen hingewiesen. Als Lösung schlugen sie die oben beschriebene Aufteilung der *bedingten Belohnung* in einen psychologisch transaktionalen „expliziten Kontrakt“ und einen psychologisch transformationalen „impliziten Kontrakt“ vor. Goodwin, Wofford und Whittington (2001) konnten beide Konstrukte und ihre Zuordnung in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigen (vgl. Dörr 2006).

5.4 Auswirkungen

Die Konstruktvalidität und Effektivität transformationaler Führung und des *Full Range of Leadership* wurden in vielen Studien bei Behörden, Wirtschaftsunternehmen, Bildungseinrichtungen, Non-Profit-Organisationen und beim Militär überprüft. In allen Studien wurde ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und den oben genannten Erfolgskriterien festgestellt. Der postulierte „Augmentationseffekt“ der zusätzlichen Wirkung transformationaler Führung auf der Basis einer stabilen transaktionalen Austauschbeziehung wurde in allen Untersuchungen bestätigt (vgl. Felfe 2005). Die folgende Tabelle 7 gibt einen Überblick über die belegten Wirkungszusammenhänge zwischen den transformationalen Verhaltensdimensionen, den Mediatoren, d. h. vermittelnden Faktoren, den Moderatoren, d. h. Kontextfaktoren, und den direkten Auswirkungen transformationaler Führung auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und auf organisationale Erfolgskriterien.

Tabelle 7: Dimensionen transformationaler Führung, Mediatoren, Moderatoren und Erfolgskriterien

Transformationale Führung (Dimensionen und Beispiellitems)	Mediatoren*	Moderatoren	Erfolgskriterien
<i>Idealized Influence</i> – stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht – spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte	<i>Commitment*</i> – Empowerment (Autonomie, Kompetenz und Einfluss) – Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Zielen (self-concordance) – Individuelle Sympathie („liking“) – Kohäsion – Kollektive Selbstwirksamkeit	Unsicherheit und Veränderung	<i>Subjektive Kriterien</i> (Erleben, Einstellungen und Verhalten) – Zufriedenheit – Commitment – OCB** – Engagement im Ideenmanagement – Selbstwert – Stress (-)
<i>Inspirational Motivation</i> – spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll	<i>Zufriedenheit und Anstrengung*</i> – Glauben an einen höheren Sinn oder Zweck der eigenen Arbeit (Higher purpose)	Distanz zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	<i>Objektive Kriterien</i> – Verkaufszahlen – OCB*** – Patente – Unternehmenserfolg – Kreativität – Innovationen – Absentismus (-)
<i>Intellectual Stimulation</i> – bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten	<i>OCB*</i> – Vertrauen und verminderte Rollenambiguität – Wahrgenommene Gerechtigkeit – Positivere Wahrnehmung des Arbeitsinhalts – positives Arbeitsklima	kulturelle Unterschiede	
<i>Individualized Consideration</i> – hilft mir, meine Stärken auszubauen	<i>Absentismus*</i> – Investition in Personalbereich		
<i>Ausstrahlung und emotionale Bindung</i> (Charisma) – vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren	<i>Kreativität*</i> – Flow		

Anmerkungen. * gruppiert nach den Kriterien, für die Mediatoreffekte nachgewiesen wurden, ** OCB als Selbsteinschätzung, *** OCB als unabhängige Fremdeinschätzung.

Quelle: Felfe, J. (2006b): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen, S. 165

Im Folgenden wird ausführlich auf empirische Befunde zu den Auswirkungen transformationaler Führung eingegangen. Im Abschnitt 5.4.1 werden Befunde zu den Auswirkungen transformationaler Führung auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten der Geführten präsentiert. Im Abschnitt 5.4.2 wird auf Befunde zu den Auswirkungen transformationaler Führung auf Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und betriebswirtschaftliche Performance von Unternehmen eingegangen. Mit den vermittelnden und Kontextfaktoren befassen sich die Abschnitte 5.5 und 5.6.

5.4.1 Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Die Auswirkungen transformationaler Führung auf die Entwicklung von mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien sind in relativ vielen Studien untersucht worden. Befunde von Sosik, Avolio und Kahai (1997) und Jung (2000) deuten darauf hin, dass sich transformationale Führung bei der Bewältigung von Problemlöseaufgaben positiv auf die kollektive Selbstwirksamkeitserwartung und die Qualität der Ergebnisse auswirkt. Außerdem soll sie bei Brainstorming-Aufgaben zu mehr und vielfältigeren Vorschlägen als transaktionale Führung führen. Jung (2000), Sosik, Avolio und Kahai (1997) und Shin und Zhou (2003) haben außerdem einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Kreativität der Geführten festgestellt. Goihl (2003) hat eine positive Korrelation zwischen der Anwendung transformationaler Führung, der Innovationsfähigkeit und Lernbereitschaft der Mitarbeiter öffentlicher Verwaltungen und organisationalen Leistungskriterien entdeckt. Pundt und Schyns (2005) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und

dem individuellen Engagement im Ideenmanagement nachweisen. Gumusluoglu und Ilsev (2009) haben einen deutlichen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, der Kreativität von Mitarbeitern und der Innovationsfähigkeit von Unternehmen festgestellt. Howell und Avolio (1993) zeigten auf, dass die positiven Auswirkungen transformationaler Führung durch von Veränderung geprägte Umfeldbedingungen verstärkt werden. Untersuchungen von Barnett (2005), Leithwood und Jantzi (1999) und Silins (1994) im Schulwesen belegen eine positive Auswirkung transformationaler Führung durch die Schulleitung auf die Zufriedenheit, Motivation und Kompetenz von Lehrern, deren Fähigkeit, selbst transformational zu führen, sowie auf die Lernfortschritte der Schüler. Untersuchungsergebnisse von Kark, Shamir und Chen (2003) legen nahe, dass transformationale Führung bei den Geführten Empowerment und eine Erhöhung des Selbstbewusstseins erzielen, aber auch zu Empfindungen der Abhängigkeit von der Führungskraft führen kann. Dabei stellte sich heraus, dass der Zusammenhang transformationaler Führung mit Empowerment und Selbstbewusstsein durch die Identifikation mit der Gruppe/der Organisation, der Zusammenhang mit Abhängigkeit durch die Identifikation mit der Führungskraft vermittelt wird. Die Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung von De Cremer (2002) stützen das Postulat von Bass, transformationale Führung könne bewirken, dass egoistische Interessen zugunsten kollektiver und übergeordneter Ziele zurückgestellt würden. DeGroot, Kiker und Cross (2000) haben in einer umfassenden Meta-Analyse eine hohe Korrelation zwischen der Anwendung transformationaler Führung und den Wahrnehmungen der Mitarbeiter zur Effektivität der Führungskraft sowie zu ihrer eigenen Effektivität, Anstrengungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit und ihrem organisationalen Commitment festgestellt. Judge und Piccolo (2004) sind in einer Meta-Analyse zur Validität transformationaler und transaktionaler Führung von 626 korrelativen Zusammenhängen aus 87 verschiedenen Studien zu ähnlichen Resultaten gekommen. Bycio, Hackett und Allen (1995), Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996), Rafferty und Griffin (2004), De Vries, Roe und Taillieu (1999), Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998), Meyer et al. (2002), DeGroot, Kiker und Cross (2000), Judge und Bono (2000) und Felfe (2006a) haben in ihren Untersuchungen einen substanziellen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment festgestellt (vgl. Felfe 2005, 2006b). Organ (1988), Organ und Ryan (1995), Deluga (1995) und Felfe (2006a) konnten einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Anwendung transformationaler Führung und Organizational Citizenship Behavior (OCB) nachweisen (vgl. Felfe 2005, 2006b). OCB bezeichnet Aktivitäten der Mitarbeiter, die als freiwillige Zusatzleistungen über ihre Pflichten und Rollenerwartungen hinausgehen (vgl. Felfe 2005, S. 101).

Mit negativen Ergebnissen wie Burnout und Stress ist transformationale Führung dagegen negativ korreliert (vgl. Seltzer/Numerof/Bass 1989, Krackhardt/Stern 1988). Felfe (2005) zufolge gilt all dies in etwas geringerer Ausprägung für die *bedingte Belohnung*. Felfe (ebd.) hat

die Ergebnisse der genannten Studien in einer mehrstufigen Untersuchung an deutschen Stichproben repliziert und bestätigt.

Herold et al. (2008) haben in 30 Unternehmen verschiedener Größe, bei denen Veränderungen durchgeführt worden waren, in den betroffenen Abteilungen durchschnittlich 12 Mitarbeiter zur Anwendung transformationaler Führung und des Veränderungsprozesses von Kotter durch die verantwortliche Führungskraft befragt. Außerdem wurden das Commitment der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber, zu der Umsetzung der spezifischen Veränderungsinitiative und die Auswirkungen erfasst, die die jeweilige Veränderungsmaßnahme auf die Tätigkeit der Befragten hatte. Transformationale Führung und die spezifischen Change-Verhaltensweisen von Kotter waren nicht korreliert. Es wurde eine signifikante Korrelation von transformationaler Führung zu Commitment für die spezifische Veränderungsinitiative (0,35) und organisationalem Commitment (0,16) festgestellt, während die stärker konkretisierten Verhaltensweisen des Veränderungsprozesses von Kotter einen deutlich geringeren Zusammenhang mit diesen Erfolgskriterien zeigten. Transformationale Führung wirkte sich insbesondere dann stark auf Commitment aus, wenn die Einflüsse der jeweiligen Veränderungsmaßnahme auf die Tätigkeit der Befragten hoch waren. Wenn diese Auswirkungen niedrig waren, war die Korrelation von transformationaler Führung und Commitment nur dann signifikant, wenn die Change-Verhaltensweisen nach Kotter nur in geringem Maße wahrgenommen wurden.

Nemanich und Vera (2009) haben die Folgen der Anwendung transformationaler Führung auf organisationales Lernen bei der Integration eines akquirierten Unternehmens in das Käuferunternehmen untersucht, in deren Rahmen Systeme und Prozesse beider Einheiten übernommen wurden. Dabei stellten sie fest, dass transformationale Führung mit einer Korrelation von 0,33 zur Entwicklung einer Lernkultur beiträgt, die von psychologischer Sicherheit, Offenheit für unterschiedliche Einstellungen und Beteiligung an der Entscheidungsfindung gekennzeichnet ist. Transformationale Führung und Lernkultur waren wiederum beide deutlich mit der Entwicklung von Ambidexterity auf dem Team-Level korreliert, wobei die Lernkultur keine vermittelnde Funktion für transformationale Führung hat. Ambidexterity bedeutet, dass gleichzeitig exploitatives und exploratives Lernen angewendet werden, die beide von großer Bedeutung für Veränderung und Innovation in Unternehmen sind. Während exploratives Lernen zu grundlegend neuen Erkenntnissen führt, ist exploitatives Lernen auf die Weiterentwicklung von bekannten Konzepten gerichtet.

In einer weiteren Untersuchung der Integration eines akquirierten Unternehmens stellten Nemanich und Keller (2007) einen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Akzeptanz der Akquisition durch die Mitarbeiter, ihrer Arbeitsleistung und ihrer Job-Zufriedenheit fest. Außerdem schuf die Anwendung transformationaler Führung ein Klima

der Zielklarheit und der Unterstützung kreativen Denkens. Das Klima der Zielklarheit vermittelte im ersten Fall die Beziehungen zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit partiell und korrelierte positiv mit der Performance, während das Klima der Unterstützung kreativen Denkens die Beziehungen zwischen transformationaler Führung und Zufriedenheit partiell und zwischen transformationaler Führung und der Akzeptanz der Akquisition vollständig vermittelte.

Judge und Piccolo (2004) haben in einer umfassenden Meta-Analyse für objektive Erfolgskriterien eine höhere Korrelation für die *bedingte Belohnung* als für transformationale Führung festgestellt. Bei unsicheren, dynamischen Umfeldbedingungen konstatieren De Hoogh et al. (2004) und Felfe (2005) dagegen eine verstärkte Wirkung transformationaler Führung auch auf die objektiven Erfolgskriterien. So konnten mehrfach bedeutende Beiträge transformationaler Führung für den Verkaufserfolg bei Mitarbeitern von Finanzdienstleistern nachgewiesen werden, auch wenn der Beitrag transaktionaler Führung kontrolliert wurde (vgl. Geyer/Steyrer 1994, Howell/Hall-Merenda 1999, MacKenzie/Podsakoff/Rich 2001). Barling, Weber und Kelloway (1996) sowie Dvir et al. (2002) haben einen positiven Zusammenhang zwischen dem Training transformationalen Führungsverhaltens und der Effektivität von Führungskräften festgestellt, was darauf hinweist, dass Kompetenz in transformationaler Führung erlernbar ist.

Diese Befunde deuten stark darauf hin, dass transformationale Führung sich auch im Kontext des Interim Management auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenzen, Verhalten und Performance der Geführten auswirken könnte.

5.4.2 Empirische Befunde zu unternehmensbezogenen Erfolgskriterien

Im Vergleich zur großen Anzahl der Studien zu den Auswirkungen transformationaler Führung und des *Full Range of Leadership* auf mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien sind ihre Auswirkungen auf unternehmensbezogene Erfolgskriterien deutlich seltener untersucht worden. Goihl (2003) hat eine positive Korrelation zwischen der Anwendung transformationaler Führung und der Innovationsfähigkeit und Lernbereitschaft der Mitarbeiter öffentlicher Verwaltungen sowie organisationalen Leistungskriterien festgestellt. Baum, Locke und Kirkpatrick (1998) haben eine positive Auswirkung von transformationaler Führung auf die Erfolgsaussichten von Unternehmensgründungen nachgewiesen. Jung, Chow und Wu (2003) haben eine sehr deutliche positive Beziehung zwischen transformationaler Führung und der Innovationskraft von Unternehmen festgestellt. Waldman et al. (2001) konnten bei einer Untersuchung bei 48 US-amerikanischen Unternehmen aus 15 verschiedenen Branchen einen Zusammenhang zwischen der charismatischen Führung des CEO und der langfristigen Entwicklung der Unternehmensgewinne feststellen, allerdings nur bei unsicheren Umfeldbedingungen. In einer Untersuchung neueren Datums bei 69 US-amerikanischen und

kanadischen Unternehmen mit einem jährlichen Nettoumsatz von mindestens einer Milliarde US\$ erforschten Waldman, Javidan und Varella (2004) die Zusammenhänge zwischen der Anwendung von transformationaler Führung durch den CEO und verschiedenen objektiven Erfolgskriterien. Dabei wurde die von den Befragten wahrgenommene situationale Unsicherheit als Kontextfaktor berücksichtigt. Außerdem wurde der Zusammenhang von transformationaler Führung mit der strategischen Durchführung organisationaler Veränderungen im Unternehmen untersucht. Dabei wurde ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen „Charisma“, einem aus der *inspirierenden Motivierung* und dem *idealisierten Einfluss* aggregierten Faktor, sowie Nettoumsatzrendite und Eigenkapitalrendite festgestellt, der allerdings von der wahrgenommenen Unsicherheit des Umfeldes nicht beeinflusst wurde. Die erhobenen Befunde deuten außerdem auf einen positiven Zusammenhang zwischen *Charisma* und sowohl subjektiven Wahrnehmungen der befragten Mitarbeiter als auch objektiven Kriterien der strategischen Durchführung organisationaler Veränderungen im Unternehmen hin. Waldman, Javidan und Varella (ebd.) schließen daraus, dass hochrangige Führungskräfte durch charismatische Führung die Umsetzung von Veränderungen und damit den Erfolg der ihnen anvertrauten Unternehmen positiv beeinflussen können. Weiterhin wurde ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen *intellektueller Stimulierung* und Eigenkapitalrendite festgestellt, der bei wahrgenommener Unsicherheit des Umfeldes zusätzlich deutlich verstärkt wurde. In einem als unsicher wahrgenommenen Umfeld wirkte sich *intellektuelle Stimulierung* außerdem signifikant positiv auf die Umsatzentwicklung von Unternehmen aus. Waldman, Javidan und Varella (ebd.) deuten diese Befunde dahingehend, dass Führungskräfte der obersten Ebenen neben *Charisma* auch ein kognitiv ausgerichtetes und lösungsorientiertes Führungsverhalten anwenden sollten, um unter den beschriebenen Umweltbedingungen einen hohen Unternehmenserfolg zu erzielen. Ling et al. (2008) stellten bei einer Untersuchung von 121 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit durchschnittlich 62 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 4,9 Millionen US\$ einen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsverhalten der CEOs, dem Umsatzwachstum und dem von den Mitarbeitern wahrgenommenen Unternehmenserfolg fest. Bei den im Abschnitt 5.4.1 erwähnten Studien der Integration akquirierter Unternehmen in die Käuferunternehmen wurden Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und der Entwicklung einer Lernkultur sowie eines Klimas der Zielklarheit und der Unterstützung kreativen Denkens festgestellt (vgl. Nemanich/Keller 2007, Nemanich/Vera 2009).

Diese Befunde deuten darauf hin, dass transformationale Führung auch im Kontext des Interim Management positive Veränderungen von Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, Flexibilität, Innovationsfähigkeit und wirtschaftlicher Performance von Unternehmen bewirken könnte.

5.5 Vermittelnde Faktoren

Die bislang durchgeführten Studien versuchten meist, direkte Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Erfolgskriterien zu erfassen. Jüngere Studien haben verstärkt untersucht, ob und durch welche vermittelnden Faktoren diese Zusammenhänge erklärt werden können (vgl. Felfe 2006b). Dabei sind vor allem die Beeinflussung des Selbstkonzeptes und die Veränderung von Einstellungen und Werten analog zu der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung diskutiert und untersucht worden. Es konnte gezeigt werden, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Commitment durch das Empowerment der Mitarbeiter (vgl. Avolio et al. 2004), die Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Zielen (vgl. Bono/Judge 2003), individuelle Sympathie (vgl. Brown/Keeping 2005), eine höhere Gruppenkohäsion (vgl. Pillai/Williams 2004) und kollektive Selbstwirksamkeit (vgl. Walumbwa et al. 2004) vermittelt wird. Die Beziehung zwischen transformationaler Führung und Organizational Citizenship Behavior wird vor allem durch Vertrauen und verminderte Rollenambiguität (vgl. MacKenzie/Podsakoff/Rich 2001), wahrgenommene Gerechtigkeit (vgl. Pillai/Schriesheim/Williams 2004), eine positivere Wahrnehmung des Arbeitsinhalts (vgl. Purvanova/Bono/Dziewieczynski 2006) sowie zum Teil durch ein positives Arbeitsklima (vgl. Richardson/Vandenberg 2005) vermittelt. Der Glaube an einen höheren Sinn oder Zweck der eigenen Arbeit vermittelt den positiven Effekt transformationaler Führung auf Zufriedenheit und Anstrengung (vgl. Sparks/Schenk 2001). Flow, das gänzliche Aufgehen in einer glattlaufenden Tätigkeit, bei der man trotz voller Kapazitätsauslastung das Gefühl hat, den Geschehensablauf noch gut unter Kontrolle zu haben (vgl. Csikszentmihalyi 2007), vermittelt unter bestimmten Bedingungen den Zusammenhang zwischen Führung und Kreativität (vgl. Sosik/Kahai/Avolio 1999). Damit ist ein Teil der von Shamir, House und Arthur (1993) postulierten Annahmen, die die Veränderungen des Selbstkonzepts in den Mittelpunkt rücken, bestätigt. Offenbar kann der Einfluss transformationaler Führung u. a. durch die Erhöhung von Selbstwirksamkeit, Identifikation und Sinnstiftung erklärt werden (vgl. Felfe 2006b). Als besonders bedeutende Mediatoren sind Wertkongruenz und Vertrauen anzusehen, weil sie neben ihrer Eigenschaft als vermittelnde Faktoren außerdem grundlegende Voraussetzungen für die Erzielung der positiven Auswirkungen transformationaler Führung sind (vgl. Felfe 2005, S. 111 f.).

5.5.1 Wertkongruenz

Wie in den Abschnitten 5.1.3 und 5.2 geschildert wurde, ist eine Übereinstimmung zumindest der grundlegenden Wertorientierungen von essenzieller Bedeutung für die Wirkung transformationaler Führung. Im Abschnitt 5.3.7 wurde die Bedeutung der Wertkongruenz als eine von zwei Mindestvoraussetzungen für die Wirkung transformationaler Führung im Zusammenhang mit ihren normativen Grundlagen aufgezeigt.

5.5.2 Vertrauen

Vertrauen steht in einer doppelten Beziehung zu transformationaler Führung. Zum einen ist der Aufbau einer Vertrauensbeziehung eine wesentliche Wirkung transformationaler Führung. Zum anderen ist Vertrauen eine wichtige Voraussetzung für eine transformationale Führungsbeziehung und damit für viele der positiven Auswirkungen transformationaler Führung (vgl. Bass/Riggio 2006, S. 43 f., Felfe 2005, S. 111 f., 2006b). Der Wirkungsmechanismus, der dieser Beziehung zugrunde liegt, ist bis jetzt allerdings nicht differenziert konzeptualisiert worden.

Eberl (2003, S. 185 ff.) unterscheidet zwischen verschiedenen Beziehungsebenen und Arten von Vertrauen. Funktionale Beziehungen wie Arbeitsverhältnisse haben eine sachliche Dimension, die in etwa der transaktionalen Führung entspricht: Die Interaktionspartner haben ein funktionales Interesse an der fraglichen Beziehung, deren Aufrechterhaltung beiden Seiten die Erfüllung spezifischer Pflichten abverlangt. Kompetenzbasiertes Vertrauen bezieht sich auf diese sachliche Dimension einer Beziehung, d. h. darauf, dass der Interaktionspartner willens und im Stande ist, seine Pflichten in der Beziehung zu erfüllen. Eine Führungsbeziehung ist durch unterschiedliche Rollen der verschiedenen Parteien gekennzeichnet, die sich wechselseitig aufeinander beziehen. Mit diesen Rollen korrespondieren im Rahmen der Selbstkonzepte beider Parteien entsprechende soziale Identitäten. Insbesondere die Geführten konstruieren ihre soziale Identität und ihre Selbstwahrnehmung als Mitarbeiter einer Führungskraft, deren Bedeutung im Abschnitt 5.2.3 geschildert wurde, abhängig von der und in Bezug auf die Wahrnehmung der anderen Partei als Führungskraft (vgl. Lührmann/Eberl 2007). Mit der Anerkennung als Führungskraft ist analog zu den obigen Ausführungen zum kompetenzbasierten Vertrauen die Anforderung verbunden, dass der Inhaber einer Führungsposition die mit seiner Rolle als Führungskraft verbundenen Aufgaben auch kompetent zu erfüllen vermag. Mindestvoraussetzung für die Zuerkennung der Identität Führungskraft ist demnach die Fähigkeit zur Bewältigung der mit der fraglichen Führungsposition verbundenen Sachaufgaben und formalen Pflichten. Bass (1990) hat in diesem Sinne nachgewiesen, dass Kompetenz in Sachaufgaben mit Führung korreliert, während Hollander und Offermann (1990) herausgefunden haben, dass niedrige Kompetenz Menschen von Führungspositionen ausschließt. Van Vugt, Hogan und Kaiser (2008) weisen darauf hin, dass gute Führungskräfte von ihren Gefolgsleuten als kompetent und wohlwollend wahrgenommen werden sollten. Wie im Abschnitt 5.3.7 ausgeführt wurde, bezeichnet Hemel (2005) einen Ethos der Professionalität als erste und grundlegendste Forderung der Wirtschaftsethik und unabdingbare Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen als weitere Grundlage ethischen und nachhaltigen Wirtschaftens. Dies ist die Überleitung zum Vertrauen im engeren Sinne. Jede Beziehung hat neben der sachlichen eine soziale Ebene. Bei einer funktionierenden sachlichen Beziehung wird gewöhnlich bis zum Gegenbeweis Zutrauen darin un-

terstellt, dass die formalen Erwartungen an den sozialen Umgang miteinander eingehalten werden. Vertrauen im engeren und eigentlichen Sinne setzt ein solches Zutrauen voraus, geht aber weit darüber hinaus und „bezieht sich auf die Sozialdimension informaler Interaktionsprozesse“ (Eberl 2003, S. 190). Dieses Vertrauen beinhaltet eine positive emotionale Einstellung zu dem Gegenüber und unterstellt diesem, dass es diese Gefühle erwidert und vertrauenswürdig, d. h. moralisch integer, ist. Dieses Vertrauen in die guten Absichten und die Integrität des Gegenübers wirkt sich nun wiederum positiv auf die Sachebene der Beziehung aus, indem es eine höhere Vertraulichkeit und dadurch effizientere Zusammenarbeit ermöglicht, bspw. durch den Austausch von vertraulichen Informationen und „Dienstwissen“ (Weber 1922/1976).

Diese Entwicklung von Vertrauen im engeren Sinne auf der Basis von kompetenzbasiertem Vertrauen und die dadurch bewirkte Verbesserung der Arbeitsbeziehung können analog zu der im Abschnitt 5.3.2 beschriebenen Kombination transformationaler und transaktionaler Führung gesehen werden. Auf der Basis eines funktionierenden sachlichen Interaktionsverhältnisses (transaktionale Beziehung) kann ein persönliches Vertrauensverhältnis (transformationale Beziehung) entstehen, das wiederum eine effektivere sachliche Zusammenarbeit ermöglicht (Augmentationseffekt). Dies ist verbunden mit der Transformation des reinen Austauschverhältnisses, des transaktionalen expliziten Kontraktes, zu einer kooperativen und von Wohlwollen und Fürsorge geprägten Beziehung, dem transformationalen impliziten Kontrakt. Wie oben ausgeführt wurde, sieht auch Fox (1974) als Exponent der älteren Industriesoziologie Vertrauen und einen breiter gefassten „social exchange“ als wichtigen Indikator für die Qualität von Arbeitsverhältnissen.

Vertrauen entwickelt sich interaktiv und hat damit auch eine zeitliche Dimension. Vertrauen setzt eine gewisse Vertrautheit voraus – schnelles Vertrauen ist nur schwer zu haben (vgl. Eberl 2003, S. 190). Dies könnte eine Schwierigkeit für den Einsatz transformationaler Führung im Rahmen des Interim Management darstellen. Andererseits deuten die im Abschnitt 5.3.4 präsentierten Befunde darauf hin, dass Menschen die Rolle als Geführte vor allem dann akzeptieren, wenn Umfeldbedingungen gemeinsames, koordiniertes Handeln erforderlich machen oder Innergruppenkonflikte oder Bedrohungen für die gesamte Gruppe bestehen. In Krisensituationen wird außerdem eine nicht gewählte Führungsperson mit hoher Fachkompetenz und einem direktiven Führungsstil einer vertrauten und von der Gruppe gewählten Führungsperson mit kooperativem Führungsverhalten vorgezogen. Dies deutet darauf hin, dass Mitarbeiter von Unternehmen in Situationen dynamischen Wandels einem externen Experten prinzipiell einen Vertrauensvorschuss entgegenzubringen bereit sind, dessen sich die fragliche Person durch kompetentes Management und überzeugende Führung würdig erweisen kann. Dies impliziert wiederum die Wirksamkeit transformationaler Führung im Kontext des Interim Management.

5.6 Kontextfaktoren

Felfe (2005) und Dörr (2006) weisen darauf hin, dass die Effekte transformationaler Führung durch Kontextfaktoren beeinflusst werden und daher in ihrer Wirkung auf Erfolgskriterien nicht isoliert betrachtet werden sollten. Im Folgenden wird auf die Bedeutung verschiedener Kontextfaktoren für transformationale Führung eingegangen.

5.6.1 Führungssubstitute

Als Führungssubstitute werden situative Variablen bezeichnet, die die motivierende und handlungssteuernde Funktion von Führung zumindest teilweise ersetzen, verstärken oder neutralisieren (vgl. Kerr/Jermier 1978, Yukl 2009). Dies umfasst alle Eigenschaften der Mitarbeiter, ihrer Aufgaben oder der Organisation, die sicherstellen, dass die Mitarbeiter ihre Rollen genau kennen, ihre Arbeit bewerkstelligen können, und hoch motiviert und zufrieden mit ihrer Tätigkeit sind. Verstärker sind Substitute, die die Effekte von Führungsverhalten verstärken. Neutralisierer hindern Führungskräfte daran, auf eine bestimmte Art zu handeln, oder sie neutralisieren die Wirkungen ihrer Handlungen. Dabei ist der jeweilige Effekt in der Regel desto ausgeprägter, je höher der Wert der substituierenden, verstärkenden oder neutralisierenden Variable ist (vgl. Podsakoff/MacKenzie/Bommer 1996).

Die folgende Tabelle 8 gibt einen Überblick darüber, welche Eigenschaften von Mitarbeitern, Aufgaben und Organisationen Kerr und Jermier (1978) in Bezug auf die Wirkungen von „instrumental leadership“ und „supportive leadership“ als Substitute oder Neutralisierer charakterisieren. Dabei steht „instrumental leadership“ für eine aufgabenbezogene und transaktionale Führung, die auf die Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter und ihre Belohnung für die Erreichung konkreter Ziele abstellt. „Supportive Leadership“ entspricht inhaltlich ungefähr der transformationalen Verhaltensweise der *individuellen Mitarbeiterorientierung*. Der Fokus liegt dabei primär auf Wertschätzung, Anerkennung und Unterstützung. Wachstum und Entwicklung sind Mittel zu diesem Zweck, sodass der Grundgedanke eher transaktional ist.

Tabelle 8: Führungssubstitute

Substitut oder Neutralisierer	Supportive Leadership	Instrumental Leadership
Eigenschaften der Mitarbeiter		
Fähigkeit, Training und Wissen	Substitut	
professionelle Orientierung	Substitut	Substitut
Gleichgültigkeit gegenüber organisationalen Belohnungen	Neutralisierer	Neutralisierer
Eigenschaften der Aufgabe		
Routineartigkeit und methodische Invarianz		Substitut
Inhärentes Feedback		Substitut
Intrinsische Befriedigung	Substitut	
Eigenschaften der Organisation		
Formalisierung		Substitut
Inflexibilität		Neutralisierer
Gruppenzusammenhalt	Substitut	Substitut
Geringe Positionsmacht der Führungskraft	Neutralisierer	Neutralisierer
Räumliche Distanz zu den Mitarbeitern	Neutralisierer	Neutralisierer

Quelle: Yukl (2009): Leadership in Organizations, S. 177

Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996) haben untersucht, inwieweit die genannten Führungssubstitute die Wirkung von transformationalem Führungsverhalten auf verschiedene Erfolgskriterien wie bspw. organisationales Commitment, Zufriedenheit und Vertrauen in die Führungskraft beeinflussen. Während aber Führungsverhalten und Führungssubstitute jeweils einen signifikanten Einfluss auf die Erfolgskriterien ausübten, wurden mit der Ausnahme der intrinsischen Motivation nur sehr schwache Belege für den postulierten Substitutionseffekt gefunden. Vor diesem Hintergrund kommen Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996) zu dem Schluss, dass die „Führungssubstitute“ bei der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen transformationaler Führung und verschiedenen Erfolgskriterien in erster Linie als relevante Kontextfaktoren berücksichtigt werden sollten. Führungskräfte sollten daher die Auswirkungen der berufsbezogenen Einstellungen und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, ihres Jobdesigns und Arbeitsumfelds sowie der Organisationsstruktur auf Einstellungen und Verhalten ihrer Mitarbeiter berücksichtigen.

Auf den Zusammenhang zwischen Macht und transformationaler Führung wurde im Abschnitt 5.3.5 eingegangen. Yukl (2009, S. 490) zufolge kann eine starke Organisationskultur als ein Substitut und Verstärker für Führung und in Bezug auf die Erzeugung von organisationalem Commitment und intrinsischer Motivation auch für transformationale Führung wir-

ken. Yukl und Lepsinger (2005) weisen außerdem darauf hin, dass Managementprogramme, Systeme und Organisationsstrukturen die Wirkung von Führungssubstituten haben können.

5.6.2 Veränderung

Seit dem erstmaligen Bezug des Charisma-Konzeptes auf wirtschaftliche Organisationen durch Weber (1976/1922, S. 148) stehen dynamische Veränderung und umfassender Wandel im Mittelpunkt der Betrachtungen zur Beziehung zwischen charismatischer Führung und der Umweltsituation. Weber (ebd., S. 142 ff.) sieht einen Kontext dynamischen, krisenhaften Wandels mit unsicheren Zukunftsperspektiven als wichtige Voraussetzung für die Entstehung charismatischer Führung und ihren Fortbestand durch eine Stabilisierung der Situation gefährdet. Dieses Paradigma wurde durch weiterführende theoretische Arbeiten dahingehend ausdifferenziert, dass ein solches Umfeld der Akzeptanz und Wirkung charismatischer bzw. transformationaler Führung zuträglich, aber keine unerlässliche Voraussetzung ist. So postuliert Yukl (1999), dass starke Führung eher unter unstrukturierten Bedingungen auftritt. Shamir, House und Arthur (1993) benennen als Kontextvariablen, die die Effektivität charismatischer Führung unterstützen, u.a. unsichere Ergebnisse, ein unstrukturiertes Umfeld und die Notwendigkeit zu besonderer Anstrengung, welche allesamt eng mit organisationaler Veränderung verbunden sind. Shamir und Howell (1999) nennen als spezifische Situationen Gründungsphasen und Veränderungen in Unternehmen, Bass und Riggio (2006) fügen dem Unternehmenskäufe und Verschmelzungen hinzu.

Empirische Befunde deuten auf eine Wirkung charismatischer und transformationaler Führung in Krisensituationen hin. Seltzer, Numerof und Bass (1989) konnten in einer empirischen Studie Belege dafür finden, dass charismatische und inspirierende Führung zum Abbau von Stress beiträgt. In den Studien von Waldman et al. (2001), Waldman, Javidan und Varella (2004) und de Hoogh et al. (2004) zeigte sich ein höherer Zusammenhang zwischen Charisma und den jeweiligen Erfolgsindikatoren, wenn das Umfeld als unsicher eingeschätzt wurde. Entsprechend werden Führungskräfte in Gründungsunternehmen von ihren Mitarbeitern in höherem Maße transformational eingeschätzt als in etablierten Firmen (vgl. Shin/Zhou 2003). Aktuelle Ergebnisse aus Untersuchungen mit deutschen Stichproben weisen in die gleiche Richtung. In kleinen, privaten und jungen Unternehmen wird das Verhalten der Führungskräfte transformationaler wahrgenommen (vgl. Felfe 2005). Auch seine Auswirkungen auf insbesondere mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien wie Commitment sind deutlich stärker ausgeprägt als in großen, öffentlichen und etablierten Organisationen (ebd.). Diese Befunde deuten darauf hin, dass sich transformationale Führung besonders für die Durchführung von organisationalen Veränderungen im Allgemeinen und das Interim Management im Besonderen eignet.

5.6.3 Kulturelle Faktoren

Felfe (2005) und Kuchinke (1999) haben festgestellt, dass US-amerikanische Mitarbeiter ihre Führungskräfte in der Regel charismatischer einschätzen als europäische Mitarbeiter. Dörr (2006, S. 30, vgl. auch Hofstede 1999) nennt als mögliche Begründungen, dass von europäischen Führungskräften mehr persönliche Zurückhaltung erwartet würde, um eine Managementposition zu erlangen. Außerdem bedürfe die hierzulande höhere Präferenz zur Unsicherheitsvermeidung einer stärkeren Orientierung an Regeln und Strukturen. Die Ergebnisse des internationalen GLOBE-Projektes zur Erfassung impliziter Führungstheorien in 62 Ländern deuten allerdings darauf hin, dass Integrität, inspirierendes Charisma und visionäres Charisma kulturunabhängig als wichtig für gute und effektive Führung gesehen werden (vgl. House et al. 2004).

5.6.4 Unternehmenskultur und Organisationsstruktur

Inflexibilität und mangelnde Anpassung der Unternehmenskultur an die Anforderungen von Markt und Wettbewerb sind oft wesentliche Ursachen für Krisen und Veränderungsbedarf in Unternehmen. Auf der anderen Seite kann eine starke Unternehmenskultur als ein Verstärker und/oder Substitut für Führung wirken. Dies gilt, bspw. in Bezug auf organisationales Commitment, auch für transformationale Führung (vgl. Yukl 2009, S. 490). Wie oben ausgeführt wurde, kann auch die Organisationsstruktur als Führungssubstitut wirken (vgl. Yukl/Lepsinger 2005). Vor diesem Hintergrund sind Veränderungen von Unternehmenskultur und Organisationsstruktur in der Regel unerlässlich für den nachhaltigen Erfolg umfassender Veränderungsprozesse und die Entwicklung einer effizienten, flexiblen und lernfähigen Organisation (vgl. Atwater/Atwater 1994, Kroeck 1994, Mars/van der Voorden 2003, Senge 2006). Im Abschnitt 3.2.4 wurde beschrieben, wie Führungskräfte durch Führung, Kommunikation und Empowerment – insbesondere durch die Delegation von Aufgaben und eine entsprechende Gestaltung der Organisationsstruktur – Unternehmenskulturen verändern können (vgl. Yammarino 1994). Pillai und Meindl (1998, vgl. auch Dörr 2006) zufolge wirken sich dezentrale und unbürokratische Strukturen, komplexe Aufgaben und eine offene und aktive Unternehmenskultur günstig auf die Effektivität von transformationaler Führung aus. Bass und Riggio (2006) postulieren, dass Unternehmenskulturen auch nach ihrer Eignung und Rezeptivität für transaktionale und transformationale Führung beurteilt werden können. Analog zu ihrem Verständnis von transaktionaler und transformationaler Führung als zweier Dimensionen der Führung postulieren sie zwei entsprechende Kulturdimensionen.

Die transaktionale Kulturdimension steht für ein kontraktualistisches Verständnis sowie eine Formalisierung der Zusammenarbeit und der wechselseitigen Verpflichtungen – auch durch organisationale Strukturen, Systeme und Prozesse. Bei einer primär transaktionalen Unternehmenskultur beziehen sich Werte, Normen, Erzählungen, Sprachgebrauch und Rituale vor allem auf Leistung und Gegenleistung. Die Mitarbeiter sind in erster Linie an ihrer individuel-

len Nutzenmaximierung interessiert; ihr Commitment für die langfristige Verfolgung einer gemeinsamen Vision ist eher gering. Ihre Arbeitsmotivation ist auf die Erlangung positiver und die Vermeidung negativer extrinsischer Anreize gerichtet. Führungskräfte verteilen Ressourcen, versprechen Vorteile und nutzen ihre Machtressourcen, um die Kooperation ihrer Mitarbeiter zu erlangen.

Die transformationale Kulturdimension ist von den transformationalen Verhaltensweisen geprägt. Bei einer primär transformationalen Unternehmenskultur identifizieren sich die Mitarbeiter stark mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Ihre intrinsische Arbeitsmotivation ist hoch. Führungskräfte und Mitarbeiter betrachten sich als Schicksalsgemeinschaft. Die Führungskräfte dienen als Rollenvorbilder und Mentoren, die die individuelle fachliche und persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern. Zusammengehörigkeit und wechselseitige Unterstützung sind von großer Bedeutung. Die geteilten Normen umfassen ein breites Verhaltensspektrum und werden flexibel angepasst, wenn relevante Veränderungen der wirtschaftlichen Umgebung dies erforderlich machen. Dabei stehen die Vision, die langfristigen Ziele und die Werte des Unternehmens im Vordergrund und werden diskutiert und weiterentwickelt. Herausforderungen werden als Chancen und nicht als Bedrohungen gesehen. Es sind ein hohes Gemeinschaftsgefühl, gute Zusammenarbeit, individuelles Engagement und Eigeninitiative der Mitarbeiter gegeben. Kreativität, Innovativität und die Bedeutung von persönlichem Wachstum sowie der Entwicklung neuer und Verbesserung vorhandener Strategien, Vorgehensweisen, Prozesse und Systeme sind hoch. Diese Beschreibung weist viele Parallelen zu dem im Abschnitt 3.2.6 vorgestellten Konzept der lernenden Organisation von Senge (2006) auf.

Vor dem Hintergrund des permanenten dynamischen Wandels der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen können nur lernende und flexible Unternehmungen nachhaltig innovationsfähig und erfolgreich sein (vgl. Bass/Avolio 1994, Kroeck 1994). Bass und Riggio (2006) sind daher der Meinung, dass für Wirtschaftsunternehmen eine hoch transformationale und moderat transaktionale Organisationskultur besonders effektiv ist. Durch die mittlere Ausprägung des transaktionalen Aspektes sind eine funktionale und effiziente Organisationsstruktur und informelle Verhaltensnormen als Garanten verlässlicher und transparenter Arbeitsbeziehungen und wechselseitiger Erwartungen gegeben. Aufgrund der hohen Ausprägung der transformationalen Dimension ist die Organisationsstruktur hinreichend flexibel und die Unternehmenskultur von den transformationalen Verhaltensweisen geprägt. Des Weiteren wurden eine höhere Effektivität transformationaler Führung bei Non-Profit- und militärischen Organisationen als bei Wirtschaftsunternehmen ermittelt (vgl. Fuller et al. 1996, Lowe/Kroeck/Sivasubramaniam 1996). Dies ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass ihre Tätigkeit nicht auf materiell-zweckrationale, sondern auf wertrationale Ziele gerichtet ist, was eine normative Begründung leichter macht (vgl. Shamir/House/Arthur 1993).

5.6.5 Unternehmensgröße

Eine wichtige Rolle spielt auch die Unternehmensgröße. Bei kleineren und mittleren Unternehmen sind Aufbau und Struktur weniger komplex und die Abläufe in der Regel flexibler. Außerdem sind weniger organisationale und politische Verflechtungen, Interessen von Shareholder- und Stakeholdergruppen und gesetzliche Aufsichtspflichten zu berücksichtigen. Dies verschafft Führungskräften zusätzlichen Entscheidungsspielraum. Außerdem ist die Geschäftsführung im Vergleich zu größeren Unternehmen stärker in das operative Geschäft eingebunden und kann damit mehr direkten Einfluss auf die Mitarbeiter und die Geschäftstätigkeit ausüben. Dies verbindet die Vorteile einer hohen hierarchischen Position, auf die im Abschnitt 5.6.6 eingegangen wird, mit denen einer geringen Distanz, die ebenfalls ein wichtiger Faktor für die Wirkung transformationaler Führung ist und im Abschnitt 5.6.7 besprochen wird. In diesem Sinne haben die Untersuchungen von Ling et al. (2008) ergeben, dass transformationales Führungsverhalten des Geschäftsführers bei KMU stärker mit dem Unternehmenserfolg verbunden ist als bei größeren Unternehmen. Entsprechend werden Führungskräfte in Gründungsunternehmen von ihren Mitarbeitern in höherem Maße transformational eingeschätzt als in etablierten Firmen (vgl. Shin/Zhou 2003). In kleinen, privaten und jungen Unternehmen wird das Verhalten der Führungskräfte transformationaler wahrgenommen, und seine Auswirkungen auf insbesondere mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien wie Commitment sind deutlich stärker ausgeprägt als in großen, öffentlichen und etablierten Organisationen (vgl. Felfe 2005).

5.6.6 Hierarchie

Führungskräfte auf höheren Positionen haben einen größeren Entscheidungsspielraum, mehr Positionsmacht und insgesamt mehr Potenzial, Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen und die strategische Ausrichtung, die Organisationsstruktur und die Außenbeziehungen des Unternehmens zu gestalten. Im Abschnitt 5.6.1 wurde eine geringe Positionsmacht als Neutralisierer von Führung bezeichnet, wogegen sich ein hohes Maß an Positionsmacht positiv auf die Wirkung transformationaler Führung auswirkt. Dies trägt dazu bei, dass hochrangige Führungskräfte von ihren Mitarbeitern als charismatisch, wirkungsmächtig und kompetent wahrgenommen werden, was die Wirkung transformationaler Führung verstärkt (vgl. Avolio et al. 2004, Bass/Riggio 2006, Dörr 2006, Felfe 2006, Yagil 1998). Insbesondere in Situationen der Krise und des Wandels, wenn Erwartungs- und Verhaltenssicherheit der Mitarbeiter sinken und Stress und Verunsicherung um sich greifen, richten diese ihre Hoffnungen auf ihre Führungskräfte im Allgemeinen und die Unternehmensführung im Besonderen. Von diesen erwarten sie, dass sie die notwendigen Entscheidungen treffen und Maßnahmen einleiten, um das Unternehmen aus der Krise zu führen. Waldman, Javidan und Varella (2004) weisen außerdem darauf hin, dass Führungskräfte in der herausgehobenen Position eines Geschäftsführers, Vorstandsvorsitzenden oder CEO für ihre Mitarbeiter eine

besondere repräsentative und symbolische Leitungsfunktion und Vorbildrolle haben. Diese eröffnet ihnen in Verbindung mit transformationaler Führung umfassende Möglichkeiten der Einflussnahme auf ihre Mitarbeiter und Unternehmen. Wie im Abschnitt 5.4.2 ausgeführt wurde, haben Waldman et al. (2001), Waldman, Javidan und Varella (2004) und Ling et al. (2008) positive Zusammenhänge zwischen der transformationalen und charismatischen Führung von CEOs und dem finanziellen und marktbezogenen Erfolg der von ihnen geführten Unternehmen sowie der strategischen Durchführung organisationaler Veränderungen festgestellt. Führungskräfte auf der Ebene der Geschäftsführung können schon ab einer relativ geringen Organisationsgröße keine persönlichen Beziehungen zu der großen Mehrzahl ihrer Mitarbeiter pflegen. Zur Anwendung der im Abschnitt 5.3.1 vorgestellten transformationalen Führungsverhaltensweisen ist allerdings ein gewisser Kontakt erforderlich. Im folgenden Abschnitt 5.6.7 wird darauf eingegangen, wie diese Distanz überbrückt werden kann.

5.6.7 Distanz

Yagil (1998) hat die Wirkungen transformationaler Führung in direkten und indirekten Führungsbeziehungen miteinander verglichen. Dabei kommt sie zu dem Ergebnis, dass transformationale Führung sowohl in der direkten als auch in der indirekten Führungsbeziehung positive Ergebnisse zeitigt und darauf beruht, dass die Mitarbeiter die Führungskraft als mit außerordentlichen Eigenschaften ausgestattet wahrnehmen. In direkten Führungsbeziehungen stehen die Rolle der Führungskraft als Vorbild für konkretes Verhalten sowie die individuelle Anleitung, Berücksichtigung und Förderung der Geführten im Vordergrund. Kommunikation findet eher dyadisch auf der individuellen Ebene statt und ist interaktiv. Dadurch kommt es zu einer Identifikation der Mitarbeiter mit der Führungskraft, die eine Rolle als konkretes Verhaltensvorbild im Sinne des verhaltensbezogenen *idealisierten Einfluss* und des Modell-Lernens von Bandura (1976) übernimmt. Bei hierarchisch höher stehenden Führungskräften, zu denen eine indirekte Führungsbeziehung besteht, sind die Kommunikation einer überzeugenden und inspirierenden Zukunftsvision und ein Vorbildverhalten im Sinne dieser *inspirierenden Motivierung* von besonderer Bedeutung. Kommunikation findet primär auf der Gruppenebene statt und ist von der Führungskraft an die Mitarbeiter gerichtet. Es erfolgt eine Idealisierung der Führungskraft, deren Vorbildfunktion sich damit weniger auf konkrete Arbeitsprozesse bezieht, sondern Vision und Werte des Unternehmens symbolisch repräsentiert.

Insgesamt kommt Yagil zu dem Schluss, dass eine geringe Distanz der Führungskraft zu den Mitarbeitern von Vorteil für die Wirkung transformationaler Führung ist. Der häufigere persönliche Kontakt ermöglicht Führungskräften eine individuellere Förderung und Motivation ihrer Mitarbeiter und eröffnet ihnen bessere Möglichkeiten, als funktionale Rollenvorbilder Einstellungen und Verhalten ihrer Mitarbeiter zu entwickeln. Felfe (2006b) weist darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Leistung bei geringer

Distanz höher als bei größerer Distanz ist (vgl. Howell/Hall-Merenda 1999). Mitarbeiter, die ihren Führungskräften eher transformationales Führungsverhalten bescheinigen, wenden sich außerdem häufiger mit Fragen an ihre Vorgesetzten wenden und fordern öfter Feedback ein (vgl. Felfe 2006b, Madzar 2001). Dabei ist auch die Wahrnehmung nonverbaler Signale der Führungskraft für das Erleben von Charisma bedeutsam (vgl. Felfe 2006b, Cherulnik et al. 2001). Vor diesem Hintergrund geht Felfe (2006b) davon aus, dass transformationale Führung mit intensiver Kommunikation einhergeht, die von einer größeren Distanz zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erschwert wird. Yammarino (1994, vgl. auch Waldman/Yammarino 1999) beschreibt im Zusammenhang mit transformationaler Führung drei Möglichkeiten, wie diese Distanz überbrückt werden kann: die Kaskadenwirkung über nachgeordnete Führungskräfte, die Ansprache der Mitarbeiter als Gruppe und die Gestaltung der Unternehmenskultur.

- Auf der dyadischen Ebene postuliert das Kaskadenmodell, dass das transformationale Führungsverhalten einer Führungskraft Vorbildwirkung auf nachgeordnete Führungskräfte ausübt. Wie im Abschnitt 5.3.1 ausgeführt wurde, ist es ein explizites Ziel transformationaler Führung, Mitarbeiter zu transformationalen Führungskräften zu entwickeln. Entsprechend entwickelte nachgeordnete Führungskräfte werden selbst die Vision projizieren, vorbildlich handeln, ihre Mitarbeiter wertschätzend behandeln und ihre Persönlichkeit und Kompetenz weiterentwickeln.
- Insbesondere in größeren Organisationen, bei denen viele Mitarbeiter wenig oder keinen Kontakt zur Führungsspitze haben, muss transformationale Führung die Mitarbeiter auf der Gruppenebene ansprechen. Dabei sind analog zu den obigen Ausführungen von Yagil die Kommunikation einer überzeugenden und inspirierenden Zukunftsvision für Unternehmen und Belegschaft und ein Vorbildverhalten im Sinne dieser *inspirierenden Motivierung* von besonderer Bedeutung. Im Rahmen einer effektiven und professionellen Kommunikation und Information können zur Ansprache der Mitarbeiter Ansprachen, Vorträge, Rundschreiben, Manifeste, Videobotschaften und alle anderen modernen Massenmedien verwendet werden.
- Ein weiterer wichtiger Aspekt der Führung auf Distanz ist die im Abschnitt 3.2.5 beschriebene Veränderung der Unternehmenskultur durch Führung, Kommunikation und Empowerment sowie eine entsprechende Gestaltung der Organisationsstruktur.

5.6.8 Arbeitsverhältnis

Von Bedeutung für die Wirkung transformationaler Führung sind auch Stabilität und Dauer des Führungsverhältnisses. Flexible Arbeitsformen sind in hohem Maße durch Unsicherheit und Veränderung, die wichtigsten positiven Moderatoren transformationaler Führung, gekennzeichnet. Felfe (2005) geht davon aus, dass transformationale Führung in dieser Situa-

tion unbefriedigte Bedürfnisse nach Sinn, Ziel, Sicherheit und Stabilität kompensieren kann und daher besonders effektiv ist. Im Einklang mit dieser Argumentation hat Felde (ebd., S. 179 f., 189) bei vergleichenden Untersuchungen eine höhere Wirkung von transformationaler Führung auf Mitarbeiter von Unternehmen in flexiblen Arbeitsverhältnissen als auf eine Kontrollgruppe fest angestellter Mitarbeiter festgestellt. Dem ließe sich entgegenhalten, dass Vertrauen, wie in Abbildung 11 aufgezeigt wurde, als vermittelnder Faktor von wesentlicher Bedeutung für die Wirkung transformationaler Führung ist. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses setzt wiederum Zeit voraus. Dieser Zusammenhang dürfte insbesondere für das Interim Management von Bedeutung sein, wo nicht die Mitarbeiter, sondern die Führungskraft für von vornherein begrenzte Zeit bestellt wird. Andererseits deuten die in den Abschnitten 5.3.4 und 5.4.2 präsentierten Befunde von Van Vugt, Hogan und Kaiser (2008), Baumeister et al. (1989), Hamblin (1958) und Klein (1976) darauf hin, dass Menschen die Rolle des Geführten vor allem dann akzeptieren, wenn Umfeldbedingungen gemeinsames, koordiniertes Handeln erforderlich machen oder Innergruppenkonflikte oder Bedrohungen für die gesamte Gruppe bestehen. Außerdem ziehen sie in Krisensituationen die Führung durch eine nicht gewählte Person mit hoher Fachkompetenz und einem direktiven Führungsstil der Führung durch eine vertraute und von der Gruppe gewählte Person mit kooperativem Führungsverhalten vor. Dies deutet darauf hin, dass Mitarbeiter von Unternehmen in Situationen dynamischen Wandels einem externen Experten prinzipiell einen Vertrauensvorschuss entgegenzubringen bereit sind, dessen sich die fragliche Person durch kompetentes Management und überzeugende Führung würdig erweisen kann. Dies impliziert wiederum eine besondere Wirksamkeit transformationaler Führung im Kontext des Interim Management.

5.6.9 Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften

Seit Max Weber das Charisma-Konzept in die Führungsdiskussion eingebracht hat, wird charismatische und transformationale Führung mit besonderen Persönlichkeitsmerkmalen verknüpft. Weber (1922/1976, S. 140) definiert Charisma als

eine als außeralltäglich (...) geltende Qualität einer Persönlichkeit (...), um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder zumindest spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften begabt oder als vorbildlich und deshalb als „Führer“ gewertet wird.

House (1977) zufolge haben charismatische Führungskräfte ein hohes Selbstvertrauen und sind von ihren Vorstellungen und Idealen überzeugt. Sie verfügen über ein hohes Machtmotiv und wollen andere beeinflussen, um ihre Ziele verwirklichen zu können. Laut Bass (1985, S. 153, 182) beruht transformationale Führung auf Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen wie der Wahrnehmung und Artikulation der Bedürfnisse und Erwartungen der Geführten, einem hohen intellektuellem Niveau, viel Energie, Selbstvertrauen, starken Ich-Idealen und

hoher Selbstbestimmung des Führenden. Felfe (2005) sowie Sosik und Megerian (1999) weisen zusätzlich auf die hohe Bedeutung emotionaler Intelligenz für die charismatische Ausstrahlung einer Führungskraft hin.

Bono und Judge (2000, 2004) und Lim und Ployhart (2004) haben den Zusammenhang zwischen transformationaler und charismatischer Führung und den „Big Five“-Persönlichkeitsmerkmalen untersucht und eine positive Beziehung transformationaler Führung zu „Extraversion“ und „emotionaler Stabilität“ festgestellt. Zu den Persönlichkeitsmerkmalen der „Gewissenhaftigkeit“ und „Offenheit“ wurden keine relevanten Beziehungen ermittelt. Die Ergebnisse zur Beziehung zwischen transformationaler Führung und „Verträglichkeit“ waren widersprüchlich: Während Judge und Bono (2000) einen positiven Zusammenhang fanden, wiesen die Ergebnisse von Lim und Ployhart (2004) auf eine negative Beziehung hin. Eine zweite Untersuchung von Bono und Judge (2004) ergab keinen signifikanten Zusammenhang. Dörr (2006) führt dies darauf zurück, dass sich unterschiedliche Teilaspekte der „Verträglichkeit“ unterschiedlich auf die Wirkung transformationaler Führung auswirken. Ein positiver Zusammenhang könnte durch die Teilfacetten „Vertrauen“ und „Gutherzigkeit“ erklärt werden, die eine emotionale Bindung und damit auch eine charismatische Wirkung bewirken können. „Altruismus“, „Bescheidenheit“ und „Entgegenkommen“ könnten dagegen mit fehlender Entschlossenheit und Durchsetzungskraft einhergehen und daher eher negativ mit transformationaler Führung zusammenhängen. Bono und Judge (2004, vgl. auch Dörr 2006, S. 71) kommen vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse zu dem Schluss, dass die übergeordneten „Big Five“-Faktoren zu globale Konstrukte seien. In künftigen Forschungsarbeiten sollten deshalb in erster Linie spezifischer motivationsbezogene Persönlichkeitsmerkmale auf einem höheren Konkretisierungsniveau untersucht werden sollten.

Dörr (2006) hat diesen Hinweis aufgegriffen und den Zusammenhang zwischen den expliziten Motiven und Einflussstrategien von Führungskräften und ihrer transformationalen Wirkung auf ihre Mitarbeiter untersucht. Im Vergleich zu den „Big Five“-Faktoren, die das „Wie“ des Verhaltens beschreiben, haben Motive einen stärker absichtsbezogenen Charakter und beschreiben das „Warum“ des Verhaltens. Dies umfasst die Funktionen der grundlegenden Ausrichtung und Orientierung des Verhaltens, der Auswahl geeigneter Verhaltensweisen und der Mobilisierung der erforderlichen Handlungsenergie. Dabei wird zwischen impliziten und expliziten Motiven unterschieden. Die unbewussten impliziten Motive sind primär genetisch determiniert, während die bewussten expliziten Motive von der individuellen Persönlichkeitsentwicklung abhängen. Explizite Motive können im Gegensatz zu impliziten Motiven als theoretisch äquivalente Konstrukte mit den „Big Five“-Faktoren in Beziehung gebracht werden, weil sie wie diese kognitiv repräsentierte, bewusste und selbstattribuierte Persönlichkeitsmerkmale sind. Inhaltlich existieren drei wesentliche Motive, die sowohl implizit als auch explizit repräsentiert sein können: das Leistungsmotiv, das Machtmotiv und das Anschlussmo-

tiv (vgl. McClelland 1985). Die drei expliziten Motive können den „Big Five“-Dimensionen folgendermaßen zugeordnet werden (vgl. Ostendorf/Angleitner 2004, S. 167): die Machtorientierung und die Anschlussorientierung dem „Big Five“-Faktor Extraversion mit den Facetten Tatendrang und Durchsetzungsfähigkeit resp. Geselligkeit und die Leistungsorientierung dem „Big Five“-Faktor Gewissenhaftigkeit mit seinen Facetten Zielbewusstsein, Ehrgeiz und Beharrlichkeit (vgl. Dörr 2006). Dörr (ebd., S. 71) ist der Auffassung, dass durch das Konzept der expliziten Motive der Hinweis von Bono und Judge (2004) aufgegriffen werden könnte, sich bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und transformationaler Führung stärker auf motivationale Teilfacetten der Persönlichkeit zu konzentrieren. In seine Untersuchung dieses Zusammenhangs bezieht Dörr (2006) außerdem Einflussstrategien und Kontextfaktoren mit ein. Dabei kommt er zu dem Schluss, dass Führungskräfte, die über ein ausgeprägtes Machtmotiv verfügen, rational argumentieren und in einem dynamischen Umfeld auf einer transaktionalen Basis transformational führen, die größte Führungseffektivität erzielen (Dörr 2006, S. 202 ff.; vgl. auch Yukl/Tracey 1992, Blickle 1995, 1997, 2003). Vor diesem Hintergrund stellt Dörr (2006) fest, dass sich ein durch klare Erwartungen und die Belohnung von Erfolgen gekennzeichnetes Führungsverhalten aus Sicht der Mitarbeiter günstig auf die Gruppenleistung und den von der Führungskraft erzielten ökonomischen Erfolg auswirkt. Daraus schlussfolgert er, dass Mitarbeiter die Effektivität von Führungskräften danach beurteilen, ob diese in der Lage sind, transaktionales und transformationales Führungsverhalten situationsabhängig sinnvoll zu kombinieren. Hier zeigen sich offenkundige Übereinstimmungen mit der in Abschnitt 3.3.1 beschriebenen psychologischen Disposition von Unternehmern nach Schumpeter und dem im Abschnitt 4.5.2 vorgestellten durchschnittlichen Persönlichkeitsprofil von Interim Managern. Dies deutet darauf hin, dass Interim Manager durchschnittlich ein für die Anwendung transformationaler Führung gut geeignetes Persönlichkeitsprofil aufweisen.

5.6.10 Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern

Schon Weber (1922/1976, S. 155) betont, dass die Wirkung von Charisma von der Wahrnehmung und Anerkennung durch die Geführten abhängt. Diese Geführtenperspektive der transformationalen Führung ist in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus der Wissenschaft gerückt (vgl. Felfe 2005, Avolio 2008). Bezüglich des Einflusses der Persönlichkeiten von Geführten auf die Wirkung transformationaler Führung existieren zwei gegenläufige Sichtweisen. Die Komplementaritätshypothese geht davon aus, dass sich vor allem unsichere Menschen mit geringem Selbstwertgefühl an charismatischen Führungskräften orientieren, die Stärke und (Selbst-)Sicherheit ausstrahlen, um ihre eigenen diesbezüglichen Defizite zu kompensieren (vgl. Felfe 2005). Die Ähnlichkeitshypothese postuliert demgegenüber, dass sich in erster Linie engagierte, selbstbewusste und positiv eingestellte Menschen von transformationaler Führung angesprochen fühlen, weil sie in ähnlichen Mustern wie

transformationale Führungskräfte denken und vergleichbare Präferenzen aufweisen. Untersuchungsergebnisse von Felfe (ebd., S. 122 f.) stützen die Ähnlichkeitshypothese und deuten darauf hin, dass sichere Personen sich eher als unsichere Personen zu transformationalen Führungskräften hingezogen fühlen und transformationale Führung positiver bewerten. In Anknüpfung an die Ausführungen von Kark, Shamir und Chen (2003) im Abschnitt 5.3.7 implizieren diese Befunde, dass aus der Anwendung von transformationaler Führung eher positive Auswirkungen wie eine Steigerung des Selbstwertgefühls und Selbstbewusstseins als negative Auswirkungen wie Abhängigkeit resultieren.

5.7 Forschungsbedarf

Judge und Piccolo (2004), Goodwin, Wofford und Whittington (2001) und Felfe (2005) haben im Rahmen von Faktoranalysen entdeckt, dass die als transaktionale Verhaltensweise konzipierte *bedingte Belohnung* deutlich stärkere Interkorrelationen zur transformationalen Führung als zu anderen transaktionalen Verhaltensdimensionen aufweist. Goodwin, Wofford und Whittington (2001) haben postuliert und nachgewiesen, dass die *bedingte Belohnung* in einen transaktionalen expliziten Kontrakt und einen transformationalen impliziten Kontrakt aufgeteilt werden kann, wie in den Abschnitten 5.3.7 und 5.5.2 ausgeführt wurde. Felfe (2005) weist darauf hin, dass auch bei einer solchen Aufteilung der *bedingten Belohnung* die transaktionale Komponente negativ mit dem als transaktionale Verhaltensweise konzipierten aktiven *Management by Exception* korreliert. Bass und Riggio (2006) bestätigen diese wechselseitige Unabhängigkeit der *bedingten Belohnung* und des aktiven *Management by Exception*. Dies stellt ihre Zusammenfassung zu einer übergeordneten Kategorie der transaktionalen Führung in Frage. Zur Verbesserung der Konstruktvalidität der transaktionalen Führung empfiehlt Felfe (2005), zusätzliche Items aus dem Bereich der transaktionalen Führung zu erproben.

Weiterhin wird kritisiert, dass der *Full Range of Leadership* von Bass nicht alle Aspekte der Führung erfasst. Yukl (2009) und Steinle, Eichenberg und Stolberg (2008) bemängeln, dass aufgabenbezogenes Führungsverhalten nicht explizit abgebildet wird. Die implizite Repräsentation aufgabenbezogener Verhaltensweisen durch das transaktionale Verhaltensspektrum befinden sie aus wissenschaftlicher Sicht für nicht befriedigend, da das MLQ diese Verhaltensweisen größtenteils nicht erfasst und daher Schlussfolgerungen über nicht gemessene Verhaltensweisen abgeleitet würden. Auch ist der Austauschprozess, der transaktionaler Führung zugrunde liegt, nicht ausreichend, um die Auswirkungen aufgabenbezogener Führung auf Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern zu erklären. Schließlich würde auch das für den Erfolg von Unternehmen und für die Rahmenbedingungen der Tätigkeit ihrer Mitarbeiter und damit für deren Einstellungen und Verhaltensweisen hoch relevante Wirken von Führungskräften nach außen, etwa durch die Gestaltung von Beziehungen zu relevanten externen Parteien, nicht abgebildet. Yukl (2009) zufolge bedarf auch der Zusammenhang zwi-

schen transformationaler Führung und der Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung einer genaueren Untersuchung. Außerdem wird die Rolle der Machtausübung ausgeblendet (ebd.). Dies gilt auch für die Bedeutung der professionellen Kompetenz für die Wirkung transformationaler Führung. Yukl (1999, S. 290 ff.) benennt Team-Bildung als im *Full Range of Leadership* fehlenden Aspekt. Auch die Gestaltung von Systemen und Strukturen als für die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern hoch relevantes indirektes Führungsverhalten (vgl. Yukl 2009) wird vom *Full Range of Leadership* nicht abgebildet.

Felfe (2005, S. 211 f.) sowie Weibler und Küpers (2006) weisen darauf hin, dass der *Full Range of Leadership* von Bass und die zu seiner Erfassung entwickelten Instrumente beziehungsorientierte und emotionale Aspekte von Führung nicht hinreichend berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund hat Felfe (2005) bei einer Replikationsstudie den MLQ durch mehrere Items erweitert, die auf die Erfassung der Attribution von außergewöhnlichen Fähigkeiten und Eigenschaften und die emotionale Bindung und Faszination der Geführten abstellen. Diese Auswirkungen werden von Weber als wesentliche Aspekte charismatischer Führung genannt werden und spielen auch im Modell von Bass eine wichtige Rolle. Den Befunden von Felfe (ebd.) zufolge korreliert dieser neue Faktor der *charismatischen Ausstrahlung* besonders stark mit Erfolgskriterien transformationaler Führung wie bspw. Commitment, was Felfe als Bestätigung seiner These interpretiert.

Weiterhin sind nach Bass und Riggio (2006), Felfe (2005) sowie Yukl (2009) die Auswirkungen von Kontextbedingungen auf die Effektivität transformationaler Führung noch nicht hinreichend untersucht. Dies gilt insbesondere für die in der Umwelt vorherrschende Dynamik, den Einfluss von Restrukturierungsphasen und die Anforderungen an und Handlungsspielräume von Führungskräften auf die Wirkung transformationaler Führung (Felfe 2006b). Im Zusammenhang damit sollte auch die Auswirkung der hierarchischen Position einer Führungskraft auf Auftreten und Auswirkungen transformationaler Führung untersucht werden: Bei der überwiegenden Mehrheit aller bisherigen Datenerhebungen in Zusammenhang mit transformationaler Führung wurde das Führungsverhalten des unteren bis mittleren Managements und nur in wenigen Fällen des oberen Managements bzw. der Geschäftsleitung überprüft. Felfe (2005, 2006b) betont außerdem, dass der Einfluss von Dauer und Stabilität des Arbeits- und Führungsverhältnisses auf die Wirksamkeit transformationaler Führung und insbesondere bei neuartigen flexiblen Arbeitsverhältnissen untersucht werden sollte.

Felfe (2005, 2006b) und Dörr (2006) machen darauf aufmerksam, dass die Auswirkungen transformationaler Führung noch nicht hinreichend erfasst sind. So bedarf die Weiterentwicklung von Selbstkonzept, Werten, Einstellungen und Persönlichkeit der Geführten einer genaueren empirischen Überprüfung. In diesem Zusammenhang ist auch das Postulat von Bass zu überprüfen, herausragendes Ziel und Wirkung transformationaler Führung sei es,

Mitarbeiter selbst zu transformationalen Führern zu entwickeln. Die Auswirkungen transformationaler Führung auf die Effektivität von Gruppenprozessen und Teamarbeit bedürfen weiterer Untersuchung (vgl. Felfe 2006b). Auch der Wirkungszusammenhang zwischen diesen Auswirkungen transformationaler Führung auf Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Geführten und die Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen bedarf genauerer wissenschaftlicher Untersuchung. Wie im Abschnitt 5.4.2 dargestellt wurde, sind bislang nur wenige Untersuchungen zu den Auswirkungen transformationaler Führung auf organisationale Erfolgskriterien durchgeführt worden. Es besteht daher in diesem Bereich insgesamt Forschungsbedarf. Vor allem sollte untersucht werden, inwieweit transformationale Führung tatsächlich zur Durchführung von Veränderungen in Unternehmen beiträgt (ebd.). Auch sind bislang nur wenige Untersuchungen zu dem Einfluss von Wandel als Kontextfaktor auf die Auswirkungen transformationaler Führung auf organisationale Erfolgskriterien durchgeführt worden. Wie im Abschnitt 5.3.7 ausgeführt wurde, sehen Bass und Riggio (2006) sowie Felfe (2005) auch den Zusammenhang zwischen Ethik, Moral und transformationaler Führung als vielversprechendes Forschungsfeld und empfehlen eine eingehendere Untersuchung möglicher negativer Folgen von transformationaler Führung.

Zur Untersuchung dieser Fragestellungen empfehlen Felfe (ebd.) und Beyer (1999) die Anwendung qualitativer Untersuchungsinstrumente. Felfe (2006b) plädiert außerdem für die Durchführung von Mehrebenen-Analysen, weil dadurch die Abhängigkeit der Daten auf unterschiedlichen Ebenen berücksichtigt und Fehlinterpretationen vermieden werden können.

5.8 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Bass (1985) zufolge besteht der *Full Range of Leadership* aller möglichen Führungsverhaltensweisen aus drei Komponenten: Transaktionale Führung ist auf einem nutzenorientierten Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitern begründet, in dem klare Erwartungen und Ziele formuliert und Leistungen bei Aufgabenerfüllung entsprechend belohnt werden. Dabei entsteht in erster Linie eine extrinsische Motivation. Transformationale Führungskräfte entwerfen eine attraktive und plausible Zukunftsvision, die den Unternehmenszweck und die zu seiner Erreichung zu verrichtenden Tätigkeiten in einen größeren Sinnzusammenhang und auf die Basis überzeugender Wertorientierungen stellt. Sie übernehmen bewusst eine Vorbildfunktion im Sinne dieser Vision, behandeln ihre Mitarbeiter mit Wertschätzung und fördern gezielt die Entwicklung ihrer Persönlichkeit, Einstellungen und Kompetenzen. Transformationale und transaktionale Führung sind zwei komplementäre Aspekte, deren Kombination erfolgreiche Führung ermöglicht. Demgegenüber ist die passive Führung als Negation der beiden anderen Dimensionen zu verstehen und zu vermeiden (vgl. Bass 1985, Bass/Riggio 2006, Felfe 2005). Transformationale Führung wirkt sich positiv auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten der Mitarbeiter sowie die ökonomische Performance, Innovationsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen aus. Dabei er-

zielt transformationale Führung insbesondere in einem Kontext dynamischen Wandels eine zusätzliche Wirkung auf die Erfolgskriterien, die über die Auswirkungen transaktionaler Führung deutlich hinausgeht. Deshalb eignet sich transformationale Führung besonders zur Umsetzung von Veränderungen in Organisationen.

Allerdings ist das von Bass als *Full Range of Leadership* bezeichnete Spektrum aller Führungsverhaltensweisen eben nicht vollständig und bedarf daher der Ergänzung. Wie im Abschnitt 5.8 ausgeführt wurde, werden wichtige Aspekte von Führung vom *Full Range of Leadership* nicht hinreichend abgebildet, obwohl sie für die Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter und damit für den Erfolg von Führung von wesentlicher Bedeutung sind. Auch die Auswirkungen und Wirkungsmechanismen von transformationaler Führung sowie ihre Interaktion mit Kontextbedingungen sind noch nicht hinreichend erfasst worden (vgl. Bass/Riggio 2006, Felfe 2005, Dörr 2006, Yukl 1999, Weibler/Küpers 2006).

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden Annahmen formuliert, die in den Expertengesprächen diskutiert und anschließend in der Synthese der Ergebnisse von Literaturüberblick und Experteninterviews zu Hypothesen ausformuliert werden.

Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung

Die Theorie transformationaler Führung von Bass erfasst die grundlegenden Wirkungsmechanismen motivierenden Führungsverhaltens und beschreibt den motivierenden Bereich des Führungsverhaltens gut.

Annahme 2: Erweiterung des “Full Range of Leadership”

Der *Full Range of Leadership* von Bass bildet relevante Aspekte von Führung nicht adäquat ab. Dabei handelt es sich um den Einsatz von Macht, die Bedeutung professioneller Kompetenz und aufgabenbezogenes und indirektes Führungsverhalten, aber auch die Ausstrahlung und emotionale Bindung von Mitarbeitern durch außergewöhnliche Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungskraft. Durch eine entsprechende Weiterentwicklung der Theorie transformationaler Führung und Erweiterung des *Full Range of Leadership* sollte sich das Verhalten von Führungskräften noch besser beschreiben und ein noch größerer Führungserfolg erzielen lassen.

Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern

Die Umsetzung von Veränderungen unter Zeitdruck in einem von dynamischem Wandel geprägten Kontext – meist in Verbindung mit einer konkreten Unternehmenskrise – ist die zentrale Aufgabenstellung von Interim Managern. Dieses anspruchsvolle Aufgabenprofil erfordert ein höheres Maß des in den Annahmen 1 und 2 beschriebenen Führungsverhaltens, als dies in einem anderen Kontext der Fall wäre. Die untersuchten Interim Manager werden daher ein solches Führungsverhalten in höherer Ausprägung als reguläre, fest angestellte Führungskräfte aufweisen.

Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Ein gemäß den Annahmen 1 und 2 gestaltetes Führungsverhalten wirkt sich positiv auf die Entwicklung der Persönlichkeit, arbeits- und unternehmensbezogenen Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter des Unternehmens aus.

Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Ein gemäß den Annahmen 1 und 2 gestaltetes Führungsverhalten bewirkt, auch durch die in Annahme 4 postulierte Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien, eine positive Entwicklung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, organisationalen Lernfähigkeit sowie der wirtschaftlichen und marktbezogenen Performance von Unternehmen.

6 Expertengespräche

In der vorliegenden Arbeit wurden ausführliche Interviews mit sechs akademischen Experten der Führungsforschung und des Change und Interim Management geführt. Dabei wurden die im Rahmen des Literaturüberblicks erfassten Informationen vervollständigt, Forschungslücken abgedeckt und die als Resultat des Literaturüberblicks formulierten Annahmen diskutiert und zu Hypothesen ausdifferenziert. Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurden verschiedene fachliche Perspektiven berücksichtigt, die für die Fragestellung und die Formulierung der Hypothesen der vorliegenden Arbeit relevant sind. Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit spiegelt sich also in den Schwerpunkten der beruflichen Tätigkeit und den Forschungsinteressen der jeweiligen Gesprächspartner wider. Die fokussierten Gespräche waren durch einen flexiblen Gesprächsleitfaden teilweise strukturiert. Zunächst wurden den befragten Experten offene Fragen gestellt, um eine möglichst unbeeinflusste Auskunft zu erhalten. Anschließend wurden die Gesprächspartner zu den im Abschnitt 5.8 formulierten Annahmen und ihren für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit relevanten Kompetenzbereichen befragt. Die Gespräche wurden zur besseren Auswertung mehrheitlich auf Tonband aufgezeichnet. Im Folgenden wird auf die Einschätzungen der Annahmen durch die befragten Experten eingegangen.

6.1 Expertengespräch mit Professor Dr. Christian Zielke

Die fachliche Expertise von Professor Dr. Christian Zielke und der Schwerpunkt des Expertengesprächs liegen in der Schnittmenge der Themenfelder Unternehmensführung, Personalführung, Change und Interim Management, Einflusstechniken und Macht.

Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung

Professor Zielke bekundete seine inhaltliche Übereinstimmung mit der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung und der Theorie transformationaler Führung. Seiner Meinung nach entfalten die postulierten Motivationsmechanismen ihre Wirkung vor allem auf der Ebene intellektueller Arbeit und sind bei weniger anspruchsvollen und interessanten Tätigkeiten

schwerer anzusprechen. Außerdem seien viele Menschen primär materiell motiviert. Hier müsse dann eine extrinsische Motivation durch transaktionale Führung erfolgen.

Annahme 2: Erweiterung des Full Range of Leadership

In Bezug auf eine mögliche Erweiterung des *Full Range of Leadership* betonte Professor Zielke die Bedeutung von Macht und politischer Einflussnahme für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen. Außerdem sei es von entscheidender Bedeutung, eine starke Führungskoalition unter Einschluss der entscheidenden Schlüsselpersonen im Unternehmen aufzubauen. Diese müssten für die neue Ausrichtung des Unternehmens gewonnen oder zusammen mit offensichtlich Unbrauchbaren und Unwilligen durch den Einsatz von Positionsmacht neutralisiert oder aus dem Unternehmen entfernt werden. Durch diese Maßnahmen und eine entsprechende Ergänzung durch externe Kräfte müsse ein zukunftsfähiges Führungsteam zusammengestellt und auf den neuen Kurs eingeschworen werden. Mit der Unterstützung dieses Führungsteams seien dann das mittlere Management und die restliche Belegschaft von der neuen Ausrichtung des Unternehmens zu überzeugen und ggf. an der Entscheidung zu beteiligen, auf welchem Wege dieses Ziel am besten zu erreichen sei. Zur besseren Kompatibilität der Talente und Präferenzen der Mitarbeiter mit ihren Aufgaben könnten diese ggf. auch auf neue Positionen versetzt werden. Professor Zielke empfahl auch, das Führungsverhalten mitarbeiterbezogen individuell zu dosieren.

Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern

Die Annahme der vorliegenden Arbeit zum Führungsverhalten von Interim Managern fand die Unterstützung von Professor Zielke.

Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Professor Zielke stimmte der Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien unter der Maßgabe zu, dass diese sich individuell unterscheiden können.

Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Auch die Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens und seiner Auswirkungen auf die mitarbeiterbezogenen auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien fand die Zustimmung von Professor Zielke.

6.2 Expertengespräch mit Professor Dr. Tom Sommerlatte

Die Forschungsschwerpunkte von Professor Dr.-Ing. Tom Sommerlatte sind Strategieentwicklung und -umsetzung, Veränderungsmanagement, Restrukturierungsmanagement, Innovationsmanagement, Wissensmanagement, Systemforschung, Unternehmensberatung und Unternehmensführung. Im Rahmen einer über dreißig Jahre langen erfolgreichen Karriere in der Geschäftsführung des Beratungsunternehmens Arthur D. Little, wo er aktuell eine

Position als Chairman bekleidet, hat er sich außerdem mit der Umsetzung dieser Themen in der Unternehmenspraxis befasst.

Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung

Mit den Postulaten der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung und der Theorie transformationaler Führung erklärte sich Professor Sommerlatte prinzipiell einverstanden. Dies wollte er aber durch den Verweis auf die individuell unterschiedlichen mentalen Modelle von Menschen und Organisationskulturen von Unternehmen ergänzt wissen, weil deren Kenntnis für das Verständnis des Denkens und Handelns der Geführten von großer Bedeutung seien. Daher sieht er es als eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften an, die mentalen Modelle der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur zu identifizieren und auf ihre Tauglichkeit für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu überprüfen. Abhängig von den Ergebnissen dieser Analyse müssen sie ggf. Veränderungen anzustreben, um eine innovationsfähige und lernende Organisationskultur zu entwickeln. Außerdem sei die Schaffung einer Vertrauensbasis sehr wichtig. Dazu bedürfe es fachlicher und sozialer Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Artikulationsfähigkeit in der Kommunikation sowie Zuverlässigkeit und Offenheit in der Verfolgung von einmal beschlossenen oder kommunizierten Entscheidungen und Maßnahmen. Entscheidend seien dabei die ergebnisorientierte Konstanz der Zielvorstellungen sowie eine gewisse Basis von verhaltenorientierten Wertstrukturen. Professor Sommerlatte befürwortete eine möglichst partizipative Führung, auch im Sinne der Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter.

Annahme 2: Erweiterung des Full Range of Leadership

Professor Sommerlatte betonte, dass das beschriebene Führungsverhalten nicht von Konsequenz in der Durchsetzung von notwendigen Maßnahmen entkoppelt werden dürfe, was auch den verantwortlichen Einsatz von Positionsmacht beinhaltet. Als wichtigen Aspekt erfolgreicher Führung im Interim Management nannte er die professionelle Kompetenz, die Zukunftsvision kompetent in Ziele und Steuerungsmechanismen umzusetzen und ein schnelles und akkurates Reporting sowie ein effektives Controlling einzurichten. Als sehr wichtige Aufgabe nannte er auch die Team-Bildung innerhalb einer Führungsmannschaft durch Überzeugung.

Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern

Der Annahme der vorliegenden Arbeit zum Führungsverhalten von Interim Managern stimmte Professor Sommerlatte zu.

Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Professor Sommerlatte stimmte der Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien mit der Modifikation zu, dass diese sich individuell unterscheiden können.

Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Professor Sommerlatte befürwortete auch die Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens und der dadurch bewirkten Veränderungen der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien.

6.3 Expertengespräch mit Professor Dr. Jörg Felfe

Die Forschungsschwerpunkte von Professor Dr. Jörg Felfe liegen auf den Themenfeldern Commitment, Personalentwicklung, Diagnostik und Evaluation und Führung, insbesondere transformationale und charismatische Führung. In seiner Habilitationsschrift befasste sich Professor Felfe mit den Zusammenhängen zwischen „Charisma, transformationale(r) Führung und Commitment“ (vgl. Felfe 2005).

Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung

Professor Felfe ist mit der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung und der Theorie transformationaler Führung vollständig einverstanden. Er betonte die Bedeutung der sozialen Identität zur Erklärung der Wirkung von transformationaler Führung auf der Gruppenebene.

Annahme 2: Erweiterung des Full Range of Leadership

In Bezug auf eine Erweiterung des *Full Range of Leadership* sah Professor Felfe neben der von ihm postulierten Erweiterung des transformationalen Verhaltensspektrums um den Faktor der *charismatischen Ausstrahlung* viele Entwicklungsmöglichkeiten im transaktionalen Bereich. Er wies darauf hin, dass die von ihm dem transaktionalen Verhaltensbereich zugeordnete professionelle Kompetenz eine zwingende Voraussetzung für erfolgreiche Führung und den Einsatz transformationaler Führung wäre: Motivation und Inspiration funktionierten zumindest im ökonomischen Kontext nur auf der Basis von Kompetenz und Effizienz. Auch der wichtige Machtaspekt komme in den transformationalen Theorien sehr wenig vor.

Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern

Professor Felfe wies darauf hin, dass die spezifische Situation des Interim Management die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung, die in der Regel eine gewisse Zeit benötigt, erschweren könnte. Da eine solche aber eine wichtige Grundlage für die Wirkung transformationaler Führung sei, könnte es für Interim Manager schwieriger sein, transformational zu führen.

Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Professor Felfe stimmte der Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zu. Diese könnten sich seiner Ansicht nach allerdings individuell unterscheiden.

Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Der Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens und seiner in Annahme 4 beschriebenen Wirkungen auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien stimmte Professor Felfe zu.

6.4 Expertengespräch mit Professor Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel

Professor Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel beforscht die Themenfelder der Wirtschaftspsychologie und Personalführung. Als Dozent für Führung und Motivation des Interim Executives Programme an der European Business School (ebs) International University Schloss Reichartshausen vermittelt er Interim Managern auch Kenntnisse in der Anwendung transformationaler Führung und des *Full Range of Leadership*.

Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung

Mit der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung und der Theorie transformationaler Führung zeigte sich Professor von Rosenstiel vollständig einverstanden. Er betonte die Bedeutung der sozialen Identität für die Wirkung von transformationaler Führung auf der Gruppenebene.

Annahme 2: Erweiterung des Full Range of Leadership

Bezüglich einer Erweiterung des *Full Range of Leadership* scheint Professor von Rosenstiel vor allem ein Ausbau des transaktionalen Bereiches sinnvoll. Professionelle Kompetenz und funktionale aufgabenbezogene Führung ordnet er dem transaktionalen Verhaltensbereich zu und betrachtet sie als unabdingbare Voraussetzungen für die Anwendung transformationaler Führung. Eine hohe professionelle Kompetenz habe oft schon per se eine transformationale Wirkung. Außerdem muss eine Führungskraft sich bewusst machen, dass ihr Führungs- und sonstiges Verhalten stets interpretiert wird. Die Aufgabe der Gestaltung von Systemen, Strukturen und Artefakten hält Professor von Rosenstiel auch vor diesem Hintergrund für wichtig und ihre Integration in den *Full Range of Leadership* als eigenständige Verhaltensweise für sinnvoll.

Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern

Professor von Rosenstiel teilte die Annahme der vorliegenden Arbeit zum Führungsverhalten von Interim Managern.

Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Professor von Rosenstiel stimmte der Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien unter der Voraussetzung zu, dass diese sich individuell unterscheiden können.

Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Professor von Rosenstiel stimmte auch der Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens und der durch dieses bewirkten Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien zu.

6.5 Expertengespräch mit Professor Dr. Dr. Ulrich Hemel

Forschungsschwerpunkte und unternehmerische Leitlinien von Professor Dr. Dr. Ulrich Hemel sind Integrität als Unternehmensziel, ethisches Handeln in der Wirtschaft, nachhaltige Unternehmensführung im Gleichklang von Wert- und Sinnschöpfung und soziale Verantwortung von Unternehmen (vgl. Hemel 2005).

Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung

Mit den Grundgedanken der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung und der Theorie transformationaler Führung war Professor Hemel einverstanden. Er wies aber darauf hin, dass ein Mensch nicht auf sein Selbstkonzept und dieses wiederum nicht auf seine Rolle als Führungskraft reduziert werden könne. Im Gegenteil stehe der Mehrwert der Person über das professionelle Selbstkonzept hinaus für die Einheit, die Integrität und die Integration der Persönlichkeit. Spitzenführungskräfte würden sich gerade dadurch auszeichnen, dass sie im Stande wären, den Schritt zur Selbstdistanz zu gehen und sich – bei sehr hoher Identifikation mit ihrer Aufgabe – nicht vollkommen von ihrem beruflichen Kontext vereinnahmen zu lassen. Vor diesem Hintergrund bevorzugt Professor Hemel seine eigene Definition von Führung als Arbeit an einem gemeinsamen Werte- und Zielerahmen.

Annahme 2: Erweiterung des Full Range of Leadership

Als Kernwerte ethischer und erfolgreicher Unternehmensführung nannte Professor Hemel Vertrauen, transparente Kommunikation, Strategie, Wertschöpfung, Wertschätzung, Professionalität, persönliche Verantwortung, professionelles Konfliktmanagement und den zentralen Wert der Integrität. Professionalität im Sinne der Aktualisierung und Inszenierung von im engeren Sinn handwerklichen Fähigkeiten sei eine unbedingte Voraussetzung für erfolgreiche und ethische Führung. Zusammen mit Zuverlässigkeit und Transparenz ist professionelle Kompetenz außerdem Grundlage für Glaubwürdigkeit und den Aufbau einer Vertrauensbeziehung. Konfliktfähigkeit bezeichnet einen sachorientierten, von Wertschätzung gekennzeichneten Diskurs auf der Basis des gemeinsamen Werterahmens, der durchaus nicht im Gegensatz zu einem Gefälle in der Entscheidungskompetenz und ggf. auch dem Einsatz von Machtmitteln steht.

Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern

Unter Berücksichtigung der von ihm im Zusammenhang mit Annahme 1 formulierten Einschränkungen stimmte Professor Hemel der Annahme 3 zu.

Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Professor Hemel stimmte der Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien unter der Maßgabe zu, dass diese sich individuell unterscheiden können.

Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Der Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens und der durch dieses veränderten mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien stimmte Professor Hemel zu.

6.6 Expertengespräch mit Professor Dr. Peter Eberl

Professor Dr. Peter Eberl beforscht das Problemfeld „Organisationale Lernkompetenz“ in der Schnittmenge der Bereiche Personalführung, Management von Kooperationen und Fusionen, strategisches Personalmanagement, Vertrauen, qualitative Forschungsmethoden, organisationaler Wandel und Lernen. Wie im Abschnitt 5.5.2 ausgeführt wurde, sieht Professor Eberl den Aufbau einer Vertrauensbeziehung als wesentliche Grundlage einer wirklich effektiven Zusammenarbeit im Rahmen einer Führungsbeziehung in Wirtschaftsunternehmen (vgl. Eberl 2003, Lührmann/Eberl 2007).

Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung

Mit der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung, der Theorie transformationaler Führung und den Hypothesen der vorliegenden Arbeit war Professor Eberl grundsätzlich einverstanden. Allerdings betrachtet er transformationale und transaktionale Führung nicht als zwei prinzipiell unabhängige Dimensionen, sondern als zwei Polaritäten einer Dimension (vgl. Burns 1978). Professor Eberl betonte die Bedeutung der persönlichen Beziehung zwischen einer Führungskraft und ihren einzelnen Mitarbeitern als für die Motivation und das Commitment der Geführten entscheidenden Faktor. Außerdem bestätigte er den im Abschnitt 5.5.2 formulierten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, Kompetenz, Integrität, der wechselseitigen Konstruktion von Identitäten zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern und Vertrauen. In diesem Kontext müsse auch zwischen Vertrauen und Kontrolle kein Gegensatz bestehen; so sei bspw. strategische Kontrolle, die sich nicht auf die Arbeitsprozesse selbst, sondern deren Ergebnisse bezieht, relevant für die Kompetenzzuschreibung und kompetenzbasiertes Vertrauen und deshalb vertrauensfördernd. Er betonte außerdem die große Bedeutung von Kontinuität bei der Konstruktion von Identitäten im Rahmen des Selbstkonzeptes und den Zusammenhang zwischen der Erzielung von Erfolgen und der Zuschreibung von Charisma. Weiterhin stellte er eine Verbindung zwischen transformationaler Führung und organisationalem, insbesondere explorativem Lernen her.

Annahme 2: Erweiterung des Full Range of Leadership

Vor dem Hintergrund der Definition transformationaler und transaktionaler Führung als zweier Polaritäten einer Dimension trennt Professor Eberl den durch diese repräsentierten motivationalen Aspekt von anderen Führungsdimensionen. Allerdings sieht er durchaus, wie im Zusammenhang mit Annahme 1 ausgeführt wurde, einen Zusammenhang zwischen aufgabenbezogenen Führungsverhaltensweisen wie dem Controlling von Ergebnissen, der Zuschreibung von Kompetenz und der Entstehung von Vertrauen. Dieses ist wiederum eine Voraussetzung für transformationale Führung.

Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern

Professor Eberl ist der Meinung, dass es in der spezifischen Situation des Interim Management schwieriger sein könnte, transformational zu führen, weil die Heranbildung des dazu notwendigen Vertrauens Zeit in Anspruch nimmt. Als weitere Erschwernis sieht er die mangelnde Vertrautheit eines Interim Managers mit der vorhandenen Unternehmenskultur.

Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Für den Fall, dass es einem Interim Manager trotz der von Professor Eberl genannten Probleme gelingen sollte, eine transformationale Führungsbeziehung zu etablieren, stimmte er der Annahme zu den Auswirkungen des dort beschriebenen Führungsverhaltens auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien grundsätzlich zu. Er verwies aber darauf, dass die Auswirkungen sich individuell unterscheiden können.

Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Die Annahme zu den Auswirkungen des in Annahme 3 beschriebenen Führungsverhaltens und einer durch dieses bewirkten Veränderung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien fand die Unterstützung von Professor Eberl. Eine Veränderung der Organisationskultur durch transformationale Führung hält er allerdings für problematisch, wenn ihre Unzulänglichkeit zur Bewältigung der Herausforderungen eines Unternehmens nicht im Zusammenhang mit einer wirklich einschneidenden Krise deutlich wird, in deren Rahmen ein Bedürfnis nach neuen Ideen und neuen Visionen entsteht.

6.7 Zusammenfassung

Die folgende Abbildung 9 stellt tabellarisch dar, wie die befragten Experten die Annahmen beurteilen. Dabei symbolisiert ein doppeltes Plus-Zeichen komplette Zustimmung, ein Plus-Zeichen grundsätzliche Zustimmung mit gewissen Vorbehalten, ein Kreis Indifferenz, ein Minus-Zeichen Zustimmung zu Teilaspekten bei grundsätzlicher Ablehnung. Ein doppeltes Minus-Zeichen würde die vollständige Ablehnung der jeweiligen Annahme darstellen, wurde hier jedoch nicht vergeben.

Tabelle 9: Beurteilung der Annahmen durch die Interviewpartner

	Annahme 1	Annahme 2	Annahme 3	Annahme 4	Annahme 5
Professor Dr. Christian Zielke	++	++	++	++	++
Professor Dr. Tom Sommerlatte	+	++	++	++	++
Professor Dr. Jörg Felfe	++	++	-	++	++
Professor Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel	++	++	++	++	++
Professor Dr. Dr. Ulrich Hemel	+	++	++	++	++
Professor Dr. Peter Eberl	+	0	-	++	++

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden wird der Stand der Diskussion für diese Annahmen zusammengefasst.

6.7.1 Annahme 1: Beurteilung der Theorie transformationaler Führung und des Full Range of Leadership

Der Annahme, dass die Theorie transformationaler Führung von Bass die grundlegenden Wirkungsmechanismen motivierenden Führungsverhaltens adäquat beschreibt, stimmten drei der befragten Experten vollständig und drei mit moderaten Einschränkungen zu. Diese Einschränkungen bezogen sich in zwei Fällen auf die Erklärung der Wirkung transformationaler Führung durch die Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung (vgl. Shamir/House/Arthur 1993). Dabei wurde eine stärkere kognitive Unterlegung gefordert und vor der Gefahr einer zu hohen Vereinnahmung der Person durch das professionelle Selbstkonzept gewarnt. Im dritten Fall bezog sich der Vorbehalt auf die Konzeption transformationaler und transaktionaler Führung als zweier unabhängiger Dimensionen.

6.7.2 Annahme 2: Erweiterung des Full Range of Leadership

Alle Gesprächspartner stimmten der Annahme zu, dass eine Erweiterung des *Full Range of Leadership* um aufgabenbezogenes und indirektes Führungsverhalten sowie den Einsatz von Positionsmacht realistisch sei und zu einem höheren Führungserfolg führen sollte. Vor dem Hintergrund der Definition transformationaler und transaktionaler Führung als zweier Polaritäten einer Dimension wurde in einem Fall der durch diese repräsentierte motivationale Aspekt konzeptionell von anderen Führungsdimensionen getrennt. Ein Zusammenhang zwischen aufgabenbezogenem Führungsverhalten und der Zuschreibung von Kompetenz und Entstehung von kompetenzbasiertem Vertrauen, die wiederum Voraussetzungen für transformationale Führung sind, wurde aber auch in diesem Fall zugestanden. Als zur Repräsentation professioneller Kompetenz geeignete aufgabenbezogene und indirekte Füh-

rungsverhaltensweisen wurden Team-Bildung, die Gestaltung von Systemen und Strukturen, die Umsetzung von Vision und Strategie in Ziele und Steuerungsmechanismen sowie Controlling und Reporting genannt. Die Anwendung von Macht wurde vor allem auf den Einsatz von Positionsmacht bezogen. Stets wurde die große Bedeutung einer den Persönlichkeitsmerkmalen und Präferenzen der Mitarbeiter individuell angepassten Dosierung des *Full Range of Leadership* hervorgehoben. Die Erweiterung des *Full Range of Leadership* durch die *charismatische Ausstrahlung* wurde von den mit den psychometrischen Eigenschaften der Theorie transformationaler Führung vertrauten Gesprächspartnern für sinnvoll gehalten.

6.7.3 Annahme 3: Führungsverhalten von Interim Managern

Vier der Gesprächspartner stimmten der Annahme zu, dass Interim Manager die aktiven und dabei insbesondere die transformationalen Verhaltensweisen des „Full Range of Leadership“ in höherem Maße als fest angestellte Führungskräfte anwenden und von ihren Mitarbeitern entsprechend wahrgenommen werden. Zwei Befragte waren nicht dieser Meinung. Dies wurde damit begründet, dass das Bestehen einer Vertrauensbeziehung eine grundlegende Voraussetzung für transformationale Führung ist, der Aufbau einer solchen aber längere Zeit braucht, die im Kontext des Interim Management nicht zur Verfügung steht.

6.7.4 Annahme 4: Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Alle Gesprächspartner stimmten der Annahme zu, dass sich transformationales Führungsverhalten im Rahmen des Interim Management positiv auf die Entwicklung von Persönlichkeit, Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Geführten auswirkt. In allen Fällen wurde betont, dass sich diese Auswirkungen individuell unterscheiden können.

6.7.5 Annahme 5: Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Alle Gesprächspartner stimmten der Annahme zu, dass transformationale Führung auch durch die Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zu positiven Entwicklungen von Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, organisationaler Lernfähigkeit sowie betriebswirtschaftlicher und marktbezogener Performance von Unternehmen führt.

7 Synthese: Forschungsmodell und Hypothesen

Im Folgenden werden die in den Expertengesprächen gewonnenen Erkenntnisse mit den Annahmen zu einer Synthese zusammengeführt. Die Annahmen werden zu überprüfaren Hypothesen ausdifferenziert und in einem integrativen Forschungsmodell verknüpft. Dazu wird zunächst auf die Annahmen zum Führungsverhalten eingegangen, die zu einer Hypothese zusammengeführt werden. Dieses Führungsverhalten wirkt sich auf die Mitarbeiter eines Unternehmens und auf das Unternehmen selbst mittels unterschiedlicher Wirkungsmechanismen aus. Vor diesem Hintergrund werden die Annahmen zu den Auswirkungen dieses Führungsverhaltens jeweils separat für mitarbeiterbezogene und unternehmensbezogene

Erfolgskriterien diskutiert und zu Hypothesen ausformuliert. Dabei werden Kausalbeziehungen zwischen den Erfolgskriterien der verschiedenen Ebenen berücksichtigt.

7.1 Führung im Interim Management

Der Annahme, dass die Theorie transformationaler Führung von Bass gut beschreibt, wie Führungskräfte zu einer positiven Entwicklung der Persönlichkeit, der Einstellungen und des Verhaltens ihrer Mitarbeiter beitragen können, stimmten drei der befragten Experten vollständig und drei weitgehend zu. Hinweise zur Modifikation der Theorie bezogen sich auf die Forderung nach einer stärkeren kognitiven Unterlegung transformationaler Führung, die Berücksichtigung der mentalen Modelle der Mitarbeiter und die Warnung vor einer zu hohen Vereinnahmung der Person durch das professionelle Selbstkonzept. Weiterhin wurde die Annahme formuliert, dass transformationale Führung den auf die direkte Motivation und Entwicklung der Geführten gerichteten Bereich des Führungsverhaltens adäquat abbildet, der *Full Range of Leadership* aber unvollständig ist. Insbesondere professionelle Kompetenz, Macht und aufgabenbezogenes und indirektes Führungsverhalten, die für eine zielführende Koordination der Aktivitäten von Mitarbeitern und die Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind, sind im *Full Range of Leadership* unzureichend repräsentiert. Daher sollte der *Full Range of Leadership* entsprechend erweitert werden. Diese Annahme fand mit einer Ausnahme die volle Zustimmung der befragten Experten, die dabei die große Bedeutung der individuellen Berücksichtigung der Persönlichkeiten, Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiter betonten. Im Folgenden wird das erweiterte und wirklich vollständige Verhaltensspektrum zur Unterscheidung von dem ursprünglichen *Full Range of Leadership* von Bass als *Total Range of Leadership* bezeichnet. Im *Full Range of Leadership* wurde aufgabenbezogenes Führungsverhalten implizit durch das transaktionale Verhaltensspektrum repräsentiert. Im Zusammenhang mit der Entwicklung aufgabenbezogener Führungsverhaltensweisen und des *Total Range of Leadership* wird daher im Folgenden auch das transaktionale Verhaltensspektrum neu gestaltet. Der transformationale Verhaltensbereich wird um den von Felfe (2005) konzipierten Faktor der *charismatischen Ausstrahlung* erweitert. Es wird außerdem auf die kognitiven Aspekte von transformationaler Führung eingegangen. Es wird beschrieben, wie aufgabenbezogene, indirekte, transaktionale und transformationale Führung optimal kombiniert werden können. Auf dieser Basis wird eine Hypothese formuliert, wie die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* im Kontext des Interim Management zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und Durchführung organisationaler Veränderungen beitragen kann.

7.1.1 Professionelle Kompetenz

Wie im Abschnitt 5.5.2 ausgeführt wurde, wird professionelle Kompetenz in allen impliziten Führungstheorien als zentrales Merkmal einer Führungskraft betrachtet. Vertrauen in die

Kompetenz einer Führungskraft, die mit ihrer Rolle und Position verbundenen Pflichten zu bewältigen, ist außerdem eine wichtige Voraussetzung dafür, dass ihre Mitarbeiter sie als Führungskraft anerkennen und sich selbst als Geführte verstehen. Auf der Grundlage kompetenzbasierten Vertrauens und eines transaktionalen Austauschverhältnisses kann sich eine transformationale Führungsbeziehung entwickeln (vgl. Eberl 2003, Lührmann/Eberl 2007). Wie unter 5.3.7 ausgeführt wurde, kann Führung außerdem nur dann als ethisch betrachtet werden, wenn die Führungskraft über genügend professionelle Kompetenz verfügt, um vorhandene Handlungsalternativen und ihre Implikationen zu beurteilen.

Die Aufgaben von Führungskräften in Managementpositionen sind Planung, Organisation, Controlling, Personaleinsatz und Führung (vgl. Steinmann/Schreyögg, Yukl 2009). Mit steigender hierarchischer Ebene nehmen diese Aufgaben an Umfang zu. Dann müssen Führungskräfte zunehmend Entscheidungen über die langfristige Planung und strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Gestaltung von Organisationsstruktur und Managementsystemen sowie der Außenbeziehungen treffen (vgl. Yukl 2009). Als eine funktionsübergreifende Kernaufgabe von Führungskräften ist außerdem die Entscheidungsfindung zu betrachten (vgl. Mintzberg 1973, Yukl 2009). Wie in den Abschnitten 5.3.4 und 5.3.5 ausgeführt wurde, kann es insbesondere in Krisensituationen erforderlich sein, dass Führungskräfte die auf ihrer hierarchischen Position beruhende Macht nutzen, um wichtige Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen umzusetzen. In diesem Zusammenhang gehört also auch der Einsatz von Macht zur professionellen Kompetenz einer Führungskraft.

Besonders hoch sind die Anforderungen an die professionelle Kompetenz von Führungskräften in von Krise und Wandel geprägten Situationen. Denn dann fallen umfassender Veränderungsbedarf und unsichere Zukunftsaussichten mit einem weitgehenden Bedeutungsverlust von Sicherheit und Sinn vermittelnden Strukturen, Systemen, Verhaltensmustern, Kompetenzen und Wissensressourcen zusammen. Daraus resultiert ein hohes Maß an Unsicherheit und Stress bei der Belegschaft. Daher können Führungskräfte, die durch die effektive Planung und Durchsetzung des zur Bewältigung der Krise notwendigen Vorgehens professionelle Kompetenz demonstrieren und ihre Mitarbeiter aus dieser Unsicherheit befreien, große motivationale Effekte bis hin zur Attribution von Charisma erzielen (vgl. Felfe 2005, Kotter 1996, Weber 1922/1976).

Wie oben ausgeführt wurde, sind aufgabenbezogene und indirekte Führung im *Full Range of Leadership* von Bass bislang nicht enthalten (vgl. Yukl 2009). Durch eine entsprechende Ergänzung könnten außerdem die für die Etablierung einer transformationalen Führungsbeziehung unabdingbare Demonstration von professioneller Kompetenz durch die Führungskraft in den *Total Range of Leadership* integriert werden. Eine solche Erweiterung des *Total Ran-*

ge of Leadership um aufgabenbezogene und indirekte Führungsverhaltensweisen wird in den Abschnitten 7.1.3 und 7.1.4 vorgenommen.

7.1.2 Macht

Gerade in Krisensituationen ist es von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen, dass die verantwortlichen Führungskräfte die auf ihrer hierarchischen Position beruhende Macht nutzen, um wichtige Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen umzusetzen (vgl. Yukl 2009). Die Theorie transformationaler Führung von Bass blendet den Einsatz von Macht allerdings weitgehend aus. Wie im Abschnitt 6.7.3 ausgeführt wurde, empfohlen auch die in der vorliegenden Arbeit befragten Experten die Erweiterung des *Full Range of Leadership* um die Anwendung von Positionsmacht. Um besser erklären zu können, wie Führung zur Bewältigung von Veränderungen in Unternehmen beitragen kann, wird die Anwendung von Macht im Folgenden in die Theorie transformationaler Führung und den *Total Range of Leadership* integriert.

Max Weber (1922/1976) definiert Macht als die „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (ebd.). Demgegenüber unterscheiden Yukl und Falbe (1991, vgl. auch Bass 1960, Etzioni 1961, French/Raven 1959, Yukl 2009) zwischen der personalen Macht und der Positionsmacht als grundlegenden Dimensionen mit jeweils verschiedenen Ressourcen der Macht. Personale Macht beruht auf den Attributen der Beziehung zwischen Führer und Geführten und besteht aus Expertenmacht und Beziehungsmacht. Expertenmacht bezeichnet die Einflussnahme durch fachliche Kompetenz. Hier sind Parallelen zu den Ausführungen des Abschnitts 7.1.1 zur professionellen Kompetenz als Voraussetzung für die Wirkung transformationaler Führung sowie als eigenständige Ursache von positiven Veränderungen der Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter gegeben. Beziehungsmacht kann analog zu transformationaler Führung gesehen werden. Personale Macht wirkt durch die Identifikation mit der Führungskraft und die Internalisierung von Werten und erzeugt Commitment, was eine weitere offensichtliche Analogie zur Theorie transformationaler Führung ist. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit von einer weitgehenden Übereinstimmung der personalen Machtressourcen mit der transformationalen Führung ausgegangen.

Die Positionsmacht repräsentiert die Einflussnahme aufgrund der hierarchischen Position einer Führungskraft. Sie umfasst Legitimationsmacht, Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, Informationsmacht und Gestaltungsmacht. Legitimationsmacht bezieht sich darauf, dass die Entscheidungen von Führungskräften aufgrund ihrer hierarchischen Position von ihren Mitarbeitern akzeptiert werden. Belohnungs- und Bestrafungsmacht entsprechen den beiden Polaritäten der *bedingten Belohnung*. Informationsmacht nimmt Einfluss durch die Steuerung des Informationsflusses und kann mit aufgabenbezogenem und indirektem Führungsver-

ten in Verbindung gebracht werden, abhängig davon, ob der Informationsfluss in der direkten Interaktion oder über Managementsysteme erfolgt. Gestaltungsmacht bezeichnet Einflussnahme durch die Gestaltung des Arbeitsumfeldes von Mitarbeitern, entspricht also ebenfalls entweder aufgabenbezogenem oder indirektem Führungsverhalten. Informationsmacht und Gestaltungsmacht können sowohl zur Belohnung als auch zur Bestrafung eingesetzt werden. In der vorliegenden Arbeit wird „*Positionsmacht*“ in Anlehnung an die obige generelle Definition von Weber verstanden als Anwendung der positionsbezogenen Machtressourcen zu dem Zweck, „innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“. Die Belohnungsmacht sowie der gezielte Einsatz anderer positionsbezogener Machtressourcen als Belohnung werden durch die *bedingte Belohnung* repräsentiert. Die Weisungsbefugnis von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern beruht auf einem Arbeitsvertrag, der auf der Basis freier Willensbildung beider Parteien abgeschlossen worden ist. Aus einer kontraktualistischen Perspektive würde bei einem Einsatz von *Positionsmacht* die Führungskraft auf der Einhaltung der vertraglichen Pflichten der Mitarbeiter bestehen. Vor diesem Hintergrund wird die *Positionsmacht* im Abschnitt 7.1.5 in den transaktionalen Verhaltensbereich des *Total Range of Leadership* integriert.

7.1.3 Aufgabenbezogene Führung

Der *Full Range of Leadership* von Bass bildet aufgabenbezogenes, indirektes und machtbezogenes Führungsverhalten nicht ab, obwohl diese Verhaltensweisen für die Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter und die Umsetzung von Veränderungen sehr wichtig sind. Wie oben ausgeführt wurde, ist die implizite Repräsentation aufgabenbezogener Verhaltensweisen durch transaktionale Führung aus wissenschaftlicher Sicht nicht befriedigend. Der Austauschprozess, auf dem sich transaktionale Führung konzeptionell begründet, reicht nicht aus, um die Auswirkungen aufgabenbezogener Führung auf die Einstellungen und insbesondere das Verhalten von Mitarbeitern zu erklären. Außerdem werden aufgabenbezogene Verhaltensweisen vom MLQ größtenteils nicht erfasst und daher bei der Auswertung von Fragebogenerhebungen Schlussfolgerungen über nicht gemessene Verhaltensweisen abgeleitet. Außerdem ist eine Vervollständigung des *Full Range of Leadership* um aufgabenbezogene Führungsverhaltensweisen auch für die Funktion transformationaler Führung erforderlich. Wie in den Abschnitten 7.1.1 und 7.1.2 ausgeführt wurde, kann die für die Wirkung transformationaler Führung wesentliche professionelle Kompetenz auf der Verhaltensebene durch aufgabenbezogene und indirekte Führungsverhaltensweisen abgebildet werden. Daher wird in der vorliegenden Arbeit aufgabenbezogenes Führungsverhalten explizit abgebildet und das transaktionale Verhaltensspektrum entsprechend auf seine ursprüngliche Bedeutung als Austauschverhältnis zurückgeführt. Im Abschnitt 7.1.1 wurden Planung, Organisation, Controlling, Personaleinsatz und Führung als Aufgaben von Führungskräften in Managementpositionen genannt. Als eine funktionsübergreifende Kernaufgabe von Führungs-

kräften ist außerdem die Entscheidungsfindung an sich zu betrachten. Wie im Abschnitt 6.1.7 ausgeführt wurde, waren auch die in der vorliegenden Arbeit befragten Experten der Meinung, dass der *Full Range of Leadership* um aufgabenbezogenes Führungsverhalten erweitert werden sollte. Als relevante Verhaltensweisen wurden Team-Bildung, die Umsetzung von Vision und Strategie in Ziele und Steuerungsmechanismen, Controlling und Reporting genannt.

Vor diesem Hintergrund wird der *Total Range of Leadership* die folgenden aufgabenbezogenen Verhaltensweisen enthalten (vgl. Steinle/Eichenberg/Stolberg 2008, S. 114, Yukl 1999, S. 290): „*Planung und Management*“, „*Aufgaben verteilen und Ziele setzen*“, „*Team-Bildung*“ und „*Monitoring und Controlling*“.

Planung und Management steht für die Planung der Vorgehensweise und der Allokation von Ressourcen zur Umsetzung von Vision und Strategie sowie der Erreichung der gegebenen Ziele. *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* operationalisiert *Planung und Management* auf der Ebene der Mitarbeiter, organisiert die arbeitsteilige Zusammenarbeit und koordiniert die Aktivitäten der Mitarbeiter durch die Zuweisung konkreter und mitarbeiterspezifischer Ziele und die Klarstellung der Aufgabenverteilung. Dieser Verhaltensweise wird das ursprünglich der *bedingten Belohnung* zugeordnete Item des MLQ „macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist“⁹ zugeordnet. *Team-Bildung* repräsentiert Maßnahmen zur Bildung von Teams sowie zur Entstehung eines Zusammengehörigkeitsgefühls und von effektiver Zusammenarbeit in einem Team. Dies umfasst bspw. die Zusammenstellung des Teams aus Personen mit komplementären Kompetenzen und kompatiblen Persönlichkeiten, die Entwicklung von Regeln zur Organisation der Teamarbeit, die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und die Koordination der arbeitsteiligen Zusammenarbeit. *Team-Bildung* beinhaltet außerdem die Durchführung von Veranstaltungen zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls sowie die Ermutigung der Mitarbeiter, sich zum Austausch relevanter Erfahrungen, zur gemeinsamen Lösungsentwicklung oder auch ohne direkte Verknüpfung mit ihrer beruflichen Tätigkeit zu treffen. *Monitoring und Controlling* bezeichnet die Überprüfung von Arbeitsergebnissen und die Messung des Erreichungsgrades der vorgegebenen Ziele und ist als Basis jeder Führungsintervention von elementarer Bedeutung für den Erfolg von Führung (vgl. Steinle/Eichenberg/Stolberg 2008, S. 114). Dieser Aspekt von Führung wurde im *Full Range of Leadership* ursprünglich von *Management by Exception* repräsentiert. Dieses verbindet aber die Supervision mit einer spezifischen Führungsphilosophie, was konzeptionell unsauber ist. Im Rahmen der Ausgliederung des koordinierenden Aspektes von Führung aus dem transaktionalen Verhaltensspektrum wird daher das aktive *Management by Exception* eliminiert und

⁹ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

die supervisierende Funktion von Führung durch *Monitoring und Controlling* repräsentiert. Dabei werden die beiden Fragebogen-Items, die ausschließlich auf die Erfassung und Behebung von Fehlern durch die Führungskraft abstellen, dem *Monitoring und Controlling* zugeordnet.

7.1.4 Indirekte Führung

Führungskräfte beeinflussen Einstellungen und Verhalten ihrer Mitarbeiter nicht nur in der direkten Interaktion, sondern auch durch die Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes. Mit dem Anstieg der hierarchischen Ebene müssen Führungskräfte zunehmend Entscheidungen über die langfristige Planung, strategische Ausrichtung und Entwicklung der Erfolgspotenziale des Unternehmens treffen. Dies umfasst eine entsprechende Gestaltung von Organisationsstruktur und Managementsystemen sowie der Beziehungen zu relevanten dritten Parteien und Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Organisation (vgl. Yukl 2009).

Wie im Abschnitt 5.6.1 ausgeführt wurde, können organisationale Strukturen, Systeme und Prozesse als Führungssubstitute die Funktion von insbesondere aufgabenbezogenen und transaktionalen Führungsverhaltensweisen übernehmen und verstärken. Auch für die nachhaltige Wirkung transformationaler Führung auf die Persönlichkeitsentwicklung und die Einstellungen der Mitarbeiter sowie die Unternehmenskultur ist es von großer Bedeutung, dass die im Rahmen der *inspirierenden Motivierung* formulierten Werte und Normen sich in der Organisationsstruktur widerspiegeln. Die Gestaltung der Organisationsstruktur ist außerdem ein wichtiges Element der Führung auf Distanz, die insbesondere für hochrangige Führungskräfte von großer Bedeutung ist. Bei organisationalen Veränderungen ist deshalb immer auch eine Anpassung der Organisationsstruktur erforderlich. Yukl (2009) zufolge ist die Gestaltung von organisationalen Strukturen, Systemen und Prozessen als indirekte Führung mindestens genauso wirksam und wichtig wie direkte Führungsinterventionen, wird vom *Full Range of Leadership* von Bass bislang aber nicht abgebildet. Im *Full Range of Leadership* ebenfalls nicht enthalten ist die für den Erfolg von Unternehmen und die Tätigkeit ihrer Mitarbeiter hoch relevante Vertretung und Durchsetzung ihrer Interessen sowie eine insgesamt günstige Gestaltung der Beziehungen zu dritten Parteien (vgl. Yukl 2009). Wie im Abschnitt 6.1.7 ausgeführt wurde, waren die in der vorliegenden Arbeit befragten Experten ebenfalls der Meinung, dass der *Full Range of Leadership* um indirektes Führungsverhalten erweitert werden sollte.

Vor diesem Hintergrund wird der *Total Range of Leadership* durch die indirekten Führungsverhaltensweisen „*Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten*“ und „*Gestaltung der Beziehungen zu Dritten*“ erweitert. *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* repräsentiert die Gestaltung von wesentlichen Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes der Geführten sowie von organisationalen Strukturen, Programmen und Systemen. Dies umfasst bspw. Stellen-

zuschnitt, Kompetenzausstattung, Berichtswege, Managementsysteme, Wissensmanagementsysteme, Innovationsmanagementsysteme, Leistungserfassungssysteme und Bonusregelungen. *Gestaltung externer Beziehungen* steht für die Gestaltung von Beziehungen zu relevanten dritten Parteien innerhalb und außerhalb der Organisation. Bei diesen kann es sich um Kunden, Lieferanten, Presse, Öffentlichkeit, Geschäftspartner, Gesellschafter, Investoren, übergeordnete Führungskräfte, andere Abteilungen innerhalb der eigenen Organisation oder andere Stakeholder handeln.

7.1.5 Transaktionale Führung

Die in den Abschnitten 7.1.3 und 7.1.4 beschriebenen Führungsverhaltensweisen waren z. T. zuvor in der *bedingten Belohnung* und im aktiven *Management by Exception* implizit enthalten. Die explizite Repräsentation aufgabenbezogener und indirekter Führung auf der Verhaltensebene und die Elimination des *Management by Exception* reduzieren die transaktionale Führung auf die *bedingte Belohnung* und damit auf ihre eigentliche Bedeutung als Austauschbeziehung.

Wie in den Abschnitten 5.3.4 und 5.3.7 ausgeführt wurde, kann die *bedingte Belohnung* in zwei Faktoren aufgeteilt werden. Der psychologisch transaktionale explizite Kontrakt setzt konkrete Anreize für die Erreichung spezifischer Ziele und erzielt dadurch eine extrinsische Motivation. Damit hat der explizite Kontrakt auch eine koordinierende Funktion. Der implizite Kontrakt zählt psychologisch zum transformationalen Verhaltensbereich (vgl. Goodwin/Wofford/Whittington 2001). Statt expliziter Abmachungen steht hier das gegenseitige Vertrauen im Vordergrund, dass die jeweils andere Partei willens und imstande ist, ihre vertraglichen Pflichten zu erfüllen und die Interessen des Gegenübers zu wahren. Das reine Austauschverhältnis wird durch eine kooperative Beziehung ersetzt, die von wechselseitiger wohlwollender Fürsorge geprägt ist. Damit verbinden sich im Rahmen des impliziten Kontraktes extrinsische und intrinsische Motivation. Einem solchermaßen verstandenen impliziten Kontrakt ist die fixe Entlohnung zuzuordnen, die den meisten Arbeitsverhältnissen schwerpunktmäßig zugrunde liegt, weil sie den Arbeitnehmer zwar dazu verpflichtet, sich im Rahmen seiner Tätigkeit und Möglichkeiten für seinen Arbeitgeber einzusetzen, aber keinen Austausch spezifischer Leistungen gegen die Erreichung spezifischer Ziele darstellt. Wie im Abschnitt 7.1.2 ausgeführt wurde, kann sich die *bedingte Belohnung* neben sozialen, finanziellen und anderen materiellen und immateriellen Anreizen auch durch eine Verbesserung des Arbeitsumfeldes der Mitarbeiter manifestieren. Dies wären bspw. eine Veränderung der Position in der Aufbauorganisation, eine Erweiterung der Kompetenzen oder die Zuteilung von spannenderen, prestigeträchtigeren, anspruchsvolleren oder aus anderen Gründen attraktiveren Aufgaben. Im Rahmen des *Total Range of Leadership* könnte dies auch durch die *individuelle Mitarbeiterorientierung* und aufgabenbezogene und indirekte Führung abgebildet werden. Dies zeigt, dass reales Führungsverhalten mehrere Verhaltensweisen des *Total*

Range of Leadership gleichzeitig repräsentieren kann und dass effektive Führung in einer geschickten Verflechtung der verschiedenen Verhaltensdimensionen besteht. Die *bedingte Belohnung* wird außerdem auf ihre wörtliche Bedeutung zurückgeführt, indem Sanktionen durch die *Positionsmacht* repräsentiert werden.

Auf der Basis der Ausführungen des Abschnitts 7.1.2 wird im Folgenden die Anwendung von *Positionsmacht* in den transaktionalen Verhaltensbereich des *Total Range of Leadership* integriert. *Positionsmacht* bezeichnet die Entscheidungsfindung und Durchsetzung von Maßnahmen auf der Basis der hierarchischen Position und der formalen Entscheidungsbefugnisse einer Führungskraft. Dies kann direkt durch die arbeitsrechtliche Weisungsbefugnis und die Ankündigung und Durchführung von disziplinarischen Maßnahmen und indirekt durch die Steuerung von Informationen sowie die Gestaltung des Arbeitsumfeldes von Mitarbeitern geschehen. Im Zusammenhang mit transformationaler Führung sollte der Einsatz der *Positionsmacht* legitimierbar im Sinne der Ausführungen des Abschnitts 5.3.7 sein. Eine sozial akzeptable Anwendung von *Positionsmacht* ist von großer Bedeutung für ihre positive Auswirkungen. So sollten Anweisungen in freundlichem, verbindlichen Ton erteilt und eher als Anfragen denn als Befehle formuliert werden, sich im Rahmen der formalen Autorität der Führungskraft bewegen und erklärt und begründet werden. Es muss aber auch ihre Umsetzung überprüft und ggf. durchgesetzt werden. Bei Bestrafungen sollte im Vorfeld eindeutig klargestellt werden, ob und wie weit der oder die fraglichen Mitarbeiter für den betreffenden Regelverstoß verantwortlich sind. Wenn kein besonders schweres Vergehen vorliegt, sollten der Bestrafung mündliche und schriftliche Verwarnungen vorausgehen. Führen diese Warnungen nicht zu dem gewünschten Verhalten, muss eine angedrohte Bestrafung aber auch konsequent erfolgen, um Glaubwürdigkeit, Autorität und Kompetenzwahrnehmung der Führungskraft aufrechtzuerhalten. Dabei sollte klargestellt werden, dass die Bestrafung auf eine konstruktive Verhaltensänderung abzielt und nicht auf persönlicher Abneigung beruht (vgl. Yukl 2009). Wie im Abschnitt 5.3.7 ausgeführt wurde, akzeptieren Menschen für sie nachteilige Entscheidungen und Maßnahmen eher, wenn sie adäquat informiert werden, ihre Meinung darlegen können, sich respektvoll behandelt fühlen, der Entscheidungsprozess ihnen fair erscheint und die Entscheidung gut begründet sowie in ein größeres Sinngefüge eingebunden wird (vgl. Streicher/Kaminski 2009).

7.1.6 Transformationale Führung

Wie im Abschnitt 5.8.3 expliziert wurde, sind Felde (2005) und Yukl (2009) der Auffassung, dass der *Full Range of Leadership* von Bass die Faszination und Begeisterung der Geführten durch außergewöhnliche Eigenschaften und Fähigkeiten und damit die Außeralltäglichkeit im Sinne Webers als wesentliches Merkmal des Charisma nicht hinreichend erfasst. Daher wird in der vorliegenden Untersuchung der von Felde postulierte transformationale Faktor der *charismatischen Ausstrahlung* in den *Total Range of Leadership* integriert. Die *charisma-*

tische Ausstrahlung soll die Faszination und Begeisterung der Mitarbeiter durch außergewöhnliche Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungskraft erfassen. Dabei ähnelt sie dem attribuierten *idealisierten Einfluss* darin, dass sie eher auf die Attribution von Eigenschaften und Fähigkeiten und die Einstellungen der Geführten zur Führungskraft als auf Verhalten im engeren Sinne abstellt. Dem wird dadurch Rechnung getragen, dass bei der Auswertung der Interviews Formulierungen als Belege für die Existenz von *charismatischer Ausstrahlung* qualifizieren, die dem Interim Manager außergewöhnliche Eigenschaften oder Fähigkeiten zuschreiben oder auf eine starke emotionale Beziehung hindeuten. Außerdem werden die von den Gesprächspartnern auszufüllenden Fragebögen um die von Felfe zur Erfassung von *charismatischer Ausstrahlung* entworfenen Items erweitert.

Wie zu Beginn des Abschnitts 7.1 ausgeführt wurde, betonten alle Gesprächspartner, dass transformationale Führung in einem betriebswirtschaftlichen Unternehmen auch auf der Ebene der ökonomischen Rationalität überzeugen muss, um eine Wirkung zu erzielen. Die im Rahmen der *inspirierenden Motivierung* entwickelten sinnvollen Werte und attraktive Zukunftsvision müssen überzeugend mit ökonomischen Effizienzkriterien verknüpft und zu Zielen ausgearbeitet werden, deren Erreichung bei rational vertretbaren Basisannahmen nicht unrealistisch ist. Die Zukunftsvision muss einen für die Mitarbeiter persönlich attraktiven Zielzustand projizieren, um sie zu überzeugen und zu motivieren. Bei einer Führungsbeziehung im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses umfasst dies immer auch ein materielles Element. Dies entspricht dem impliziten Kontrakt, der extrinsische und intrinsische Motivation verbindet und für transformationale Führung insgesamt charakteristisch ist (vgl. Felfe 2006). Wie im Abschnitt 7.1.1 ausgeführt wurde, ist der Nachweis der professionellen Kompetenz einer Führungskraft durch aufgabenbezogenes und indirektes Führungsverhalten eine unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung einer transformationalen Führungsbeziehung und kann Wirkungen im Sinne des *idealisierten Einfluss* erzielen. Dies entspricht dem Postulat von Weber, dass die Zuschreibung von Charisma auf der Wahrnehmung außergewöhnlicher Fähigkeiten und Eigenschaften beruht, bei denen es sich wiederum – wie im Abschnitt 7.1.1 ausgeführt wurde – um solche handeln muss, die im fraglichen Kontext relevant sind. Im Abschnitt 5.6.9 wurden die Befunde von Dörr (2006, S. 202 ff.) dargestellt, dass Führungskräfte, die über ein ausgeprägtes Machtmotiv verfügen, rational argumentieren und in einem dynamischen Umfeld auf einer transaktionalen Basis transformational führen, die größte Führungseffektivität erzielen. Schließlich ist auf die im Abschnitt 7.1.2 aufgezeigte Analogie zwischen transformationaler Führung und dem Konstrukt der personalen Macht hinzuweisen, deren Subdimension der Expertenmacht durch besondere Kenntnisse und Fähigkeiten Respekt, Vertrauen und Bewunderung erzeugt.

7.1.7 Hypothese 1

Der *Total Range of Leadership* umfasst alle aktiven und positiven Führungsverhaltensweisen, die zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und zur Umsetzung organisationaler Veränderungen sowie für Führung im Allgemeinen effektiv sind. Die ausführliche Beschreibung der Persönlichkeit und des Führungsverhaltens der Interim Manager in den qualitativen Interviews wird daher alle Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership* umfassen und in ihrem Rahmen vollständig interpretierbar sein. Dabei sollte eine intensive Anwendung aller Verhaltensdimensionen durch die Interim Manager festgestellt werden können. Die Bewertung des Führungsverhaltens der Interim Manager auf einem Fragebogen sollte daher für die transformationalen und transaktionalen Verhaltensweisen deutlich höhere und für passive Führung niedrigere Werte als für das Mittelwertprofil für „reguläre Führungskräfte“ in Deutschland ergeben (vgl. Felfe 2005). Die folgende Abbildung 22 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Führungsdimensionen und Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership*.

Abbildung 22: Der “Total Range of Leadership”



Quelle: Eigene Darstellung

7.2 Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Transformationale Führung stellt explizit darauf ab, Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Geführten positiv zu entwickeln. In den folgenden Abschnitten werden die Auswirkungen des in Hypothese 1 beschriebenen Führungsverhaltens auf Persönlichkeits-

merkmale, Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten der Mitarbeiter diskutiert. Auf dieser Basis wird eine Hypothese formuliert.

7.2.1 Persönlichkeitsmerkmale

Wie im Abschnitt 5.2.3 ausgeführt wurde, ist die Veränderung des Selbstkonzeptes ein wesentlicher Wirkungsmechanismus transformationaler Führung. Die Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet die Zuversicht, Aufgaben und Probleme aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können. Sie verknüpft Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl mit den Herausforderungen der Umwelt und ist deshalb insgesamt und für die Arbeitssituation von großer Bedeutung. Außerdem ist die Selbstwirksamkeitserwartung ein vermittelnder Faktor für intrinsische Motivation, Hoffnung und Commitment. Weitere positive Auswirkungen von transformationaler Führung auf die Persönlichkeit sind Selbstständigkeit, Offenheit für Veränderung und Neues sowie Kreativität und Innovationsfähigkeit. Auch diese Persönlichkeitsmerkmale sind sowohl für die berufliche Tätigkeit in einem von Veränderung geprägten Umfeld als auch das Leben in einer ebensolchen Welt von hoher Bedeutung. Es wird daher davon ausgegangen, dass die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* zur Entwicklung der folgenden Persönlichkeitsmerkmale beiträgt:

- „Selbstwirksamkeitserwartung“,
- „Selbstständigkeit und Eigeninitiative“,
- „Offenheit für Veränderung und Neues“ und
- „Kreativität und Innovationsfähigkeit“.

7.2.2 Einstellungen

Wie im Abschnitt 5.3.1 ausgeführt wurde, ist es ein Ziel transformationaler Führung, neben der Persönlichkeit der Geführten auch ihre Einstellungen zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber positiv zu entwickeln. Wie in den Abschnitten 7.1.1 bis 7.1.7 ausgeführt wurde, führen aufgabenbezogene und indirekte Führung und die situationsbezogene Anwendung der *Positionsmacht*, insbesondere im Zusammenspiel mit transformationaler Führung, zur Zuschreibung professioneller Kompetenz durch die Mitarbeiter. Der Nachweis professioneller Kompetenz wirkt sich außerdem positiv auf die Einstellungen der Mitarbeiter zur Führungskraft, ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber aus. Transformationale Führung und insbesondere die *individuelle Mitarbeiterorientierung* führen zu einer Wahrnehmung der Führungskraft als gerecht und wohlwollend. Wie im Abschnitt 5.5.2 ausgeführt wurde, entwickeln die Mitarbeiter auf dieser Basis Vertrauen, Sympathie und Respekt für die Führungskraft. Im Abschnitt 5.2.3 wurde dargestellt, dass transformationale Führung zu persönlicher Identifikation mit der Führungskraft, sozialer Identifikation mit Kollegen und Unternehmen und zur Internalisierung der von der Führungskraft mit Tätigkeit und Unternehmen verknüpften Werte führt. Diese Verän-

derung des Selbstkonzepts mündet in einem persönlichen Commitment für die gemeinsame Vision und die gemeinsamen Ziele (vgl. Dörr 2006, Felfe 2005, Shamir/House/Arthur 1993). Vor diesem Hintergrund werden die zur Erreichung der gemeinsamen Ziele zu verrichtenden Tätigkeiten als sinnvoll und nützlich und – insbesondere bei einer entsprechenden Gestaltung der Arbeitsumgebung durch aufgabenbezogene und indirekte Führung – als attraktiver und angenehmer empfunden. Dadurch kann mehr Freude an der Arbeit und ein Gefühl des Flow entstehen. Die Identifikation mit Kollegen, Unternehmen und Führungskraft und die Internalisierung der gemeinsamen Werte führen außerdem zu einem größeren Gemeinschaftsgefühl und einer besseren Zusammenarbeit. Im Zusammenhang mit den genannten Einstellungen und Empfindungen entsteht eine hohe intrinsische Arbeitsmotivation. Auch die Anwendung der *bedingten Belohnung* führt zu einer Erhöhung der Arbeitsmotivation. Wie im Abschnitt 5.4.1 ausgeführt wurde, ist transformationale Führung außerdem dazu geeignet, der Entstehung von negativen Empfindungen wie Burnout und Stress vorzubeugen oder sie ggf. wieder abzubauen. Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Anwendung des in Hypothese 1 beschriebenen Führungsverhaltens und der Entwicklung der folgenden Einstellungen der Mitarbeiter besteht:

- „Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft“,
- „Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft“,
- „Vertrauen zur Führungskraft“,
- „Sympathie mit der Führungskraft“,
- „Respekt vor der Führungskraft“,
- „Zufriedenheit mit der Führungskraft“,
- „Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit“,
- „Identifikation mit dem Unternehmen“,
- „Commitment für gemeinsame Ziele“,
- „Freude an der Arbeit und Flow“ und
- „Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft“.

7.2.3 Kompetenz

Transformationale Führung und insbesondere die Verhaltensweise der *individuellen Mitarbeiterorientierung* stellen auf die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiter ab. Die in den Abschnitten 7.2.1 und 7.2.2 beschriebene Entwicklung von Persönlichkeit und Einstellungen ist schon an sich eine gute Voraussetzung für die Verbesserung der fachlichen Kompetenz. Durch die gezielte Förderung und das Coaching im Rahmen der *individuellen Mitar-*

beiterorientierung kann die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter zusätzlich entwickelt werden. Es ist außerdem ein Ziel transformationaler Führung, Mitarbeiter zur Anwendung ebendieser zu befähigen. Wie im Abschnitt 5.4.1 ausgeführt wurde, ist Kompetenz in transformationaler Führung erlernbar. Transformationale Führungskompetenz kann durch die beschriebene Entwicklung von Persönlichkeit und Einstellungen, die Beobachtung des transformationalen Führungsverhaltens der Führungskraft durch die Mitarbeiter als Gelegenheit zum Lernen am Modell (vgl. Bandura 1976) sowie durch gezielte Schulung entwickelt werden. Es wird daher davon ausgegangen, dass das in Hypothese 1 beschriebene Führungsverhalten sich positiv auf die Entwicklung der Führungs- und fachlichen „Kompetenz“ der Mitarbeiter auswirkt.

7.2.4 Verhalten

Durch aufgabenbezogene und indirekte Führung wird eine effektive Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter gewährleistet. Wie im Abschnitt 5.3.5 ausgeführt wurde, kann es insbesondere in Unternehmenskrisen von existenzieller Bedeutung für ein Unternehmen sein, dass Entscheidungen umgehend getroffen und Ergebnisse schnell erzielt werden. In einer solchen Lage ist es oft wichtiger, dass eine Maßnahme überhaupt mit einem bestimmten Ergebnis umgesetzt wird, als dass dies mit Überzeugung oder Begeisterung geschieht oder eine besondere Leistung erbracht wird. Eine solche Umsetzung einer Maßnahme wird als „Compliance“ bezeichnet. Transformationale Führung und die positive Entwicklung von Persönlichkeit, Einstellungen und Kompetenz der Mitarbeiter wirken sich insbesondere bei unsicheren, dynamischen Umfeldbedingungen positiv auf die Leistung der Mitarbeiter aus (vgl. de Hoogh et al. 2004, Felfe 2005, Geyer/Steyrer 1994, Howell/Hall-Merenda 1999, MacKenzie/Podsakoff/Rich 2001). In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* direkt und durch die Beeinflussung von Persönlichkeit, Einstellungen und Kompetenz der Geführten eine positive Entwicklung ihrer „Compliance“ sowie „zusätzliche Leistung“ bewirkt.

7.2.5 Hypothese 2

Im Kontext des Interim Management wirkt sich die intensive Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* positiv und die Anwendung passiver Führung negativ auf die in den Abschnitten 7.2.1 bis 7.2.4 beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen der Geführten aus. Dabei erzielt transformationale Führung eine zusätzliche positive Wirkung auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien.

7.3 Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* wirkt sich direkt und durch die positive Veränderung von Persönlichkeit, Einstellungen, Fähigkei-

ten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter positiv auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien aus. In den folgenden Abschnitten werden die Auswirkungen des in Hypothese 1 beschriebenen Führungsverhaltens auf die Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur, die organisationale Lernfähigkeit und den finanziellen und marktbezogenen Unternehmenserfolg diskutiert. Auf dieser Basis wird eine Hypothese formuliert. Dabei werden auch Wirkungszusammenhänge zwischen den Variablen und die in Hypothese 2 beschriebene positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien berücksichtigt.

7.3.1 Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Anwendung von transformationaler Führung und *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* im Rahmen des *Total Range of Leadership* zur Entwicklung von Strukturen, Systemen und Prozessen führt, die direktes Führungsverhalten und organisationales Lernen effektiv unterstützen. Dazu müssen sie mit der Unternehmenskultur in Einklang stehen und von den Mitarbeitern verstanden und effektiv genutzt werden.

7.3.2 Unternehmenskultur

Eine Veränderung der Unternehmenskultur ist in der Regel unerlässlich für den Erfolg tiefgreifender Veränderungsprozesse (vgl. Atwater/Atwater 1994, Kroeck 1994, Mars/van der Voorden 2003). Unternehmenskulturen können auch nach ihrer Empfänglichkeit für transaktionale und transformationale Führung beurteilt werden (vgl. Bass/Riggio 2006). Bass und Riggio sind der Meinung, dass für Wirtschaftsunternehmen eine hoch transformationale und moderat transaktionale Organisationskultur besonders effektiv ist. In Anlehnung an die Ausführungen des Abschnitts 3.2.5 wird im Folgenden aufgezeigt, wie die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* zur Veränderung der Unternehmenskultur beitragen kann (vgl. Yammarino 1994):

- Die Projektion einer attraktiven und überzeugenden Zukunftsvision, das demonstrative und symbolische vorbildliche Verhalten der Führungskraft und die gezielte Gestaltung von sprach- und verhaltensbezogenen Artefakten entsprechen eindeutig der *inspirierenden Motivierung* und dem *idealisierten Einfluss*.
- Hochrangige Führungskräfte haben oft mit vielen ihrer Mitarbeiter wenig Kontakt und sollten ihnen daher durch Kommunikation auf der Gruppenebene bspw. im Rahmen von Vorträgen und der Nutzung von Massenmedien *inspirierende Motivierung* zuteilwerden lassen und *idealisierten Einfluss* auf sie ausüben.
- Empowerment und Delegation sind eng mit transformationaler Führung verbunden. Neben den bereits genannten transformationalen Verhaltensweisen sind hier offensichtlich auch *individuelle Mitarbeiterorientierung* und *intellektuelle Stimulierung* von Bedeutung.

- Die institutionelle Umsetzung von Werten, Normen und Artefakten durch eine entsprechende Gestaltung des Arbeitsumfeldes der Mitarbeiter und von organisationalen Strukturen und Systemen wie Leistungserfassungssystemen, Bonusprogrammen, Einstellungskriterien und Beförderungskriterien entspricht dem Einsatz transaktionaler, aufgabenbezogener und indirekter Führung.

Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership*, die dadurch bewirkte Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien sowie die Einrichtung einer entsprechenden Organisationsstruktur zur Entwicklung einer transformationalen und lernenden „*Unternehmenskultur*“ beitragen.

7.3.3 Organisationale Lernfähigkeit

Im Abschnitt 5.4 wurden die empirischen Befunde zu den vielseitigen positiven Auswirkungen transformationaler Führung auf die Offenheit und Kreativität der Geführten und auf die organisationale Lernfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen dargestellt. Wie im Abschnitt 7.3.2 ausgeführt wurde, weisen Unternehmen mit einer effektiven und gleichzeitig hinreichend flexiblen formalen Organisationsstruktur sowie einer transformationalen Unternehmenskultur außerdem fast alle wesentlichen Merkmale einer lernenden Organisation auf (vgl. Senge 2006). Senge (2006, S. 410) ist der Auffassung, dass Einstellung und Verhalten der Führungskräfte für die Entwicklung und Funktion einer lernenden Organisation von entscheidender Bedeutung sind. Als wichtige Rollen von Führungskräften in lernenden Organisationen sieht Senge (2006, S. 412 ff.) Designer, Truchsess resp. Seneschall und Lehrer an. Im Folgenden wird die sehr weitgehende Übereinstimmung dieser Rollen mit der Theorie transformationaler Führung und dem *Total Range of Leadership* aufgezeigt und auf weitere Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Lernen hingewiesen.

- Als Designer und organisationale Architekten entwickeln Führungskräfte Vision, Wertvorstellungen und Ziele des Unternehmens, was transformationaler Führung und insbesondere der *inspirierenden Motivierung* entspricht, ggf. in Verbindung mit *Planung und Management*. Außerdem gestalten sie die institutionellen Rahmenbedingungen, Strukturen, Systeme und Prozesse des Unternehmens, was insbesondere durch indirekte, aber auch durch aufgabenbezogene und transaktionale Führung repräsentiert wird.
- Als Truchsess resp. Seneschall erzählen Führungskräfte die Vision des Unternehmens als sinnstiftende Geschichte, was eindeutig der *inspirierenden Motivierung* entspricht.
- Als Lehrer unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeiten und ihrer Kompetenz, was der transformationalen *individuellen Mitarbei-*

terorientierung und *intellektuellen Stimulierung*, ggf. in Verbindung mit aufgabenbezogenem Führungsverhalten, entspricht.

- Transformationale Führungskräfte können sich ihren Mitarbeitern durch Vorbildverhalten im Rahmen des *idealisierten Einfluss* außerdem als Kristallisationspunkt für das Lernen am Modell anbieten (vgl. Bandura 1976).

Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* direkt sowie durch die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien, der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur zu einer Steigerung der „*organisationalen Lernfähigkeit*“ führt. Methodisch wird die „*organisationale Lernfähigkeit*“ daher als Aggregat einer positiven Entwicklung der in Hypothese 2 beschriebenen mitarbeiterbezogenen und der oben beschriebenen unternehmensbezogenen Erfolgskriterien verstanden.

7.3.4 Finanzielle Erfolgskriterien

Die Auswirkungen transformationaler Führung auf finanzielle Erfolgskriterien von Unternehmen wie Umsatz, Ertrag, Rentabilität und Liquidität sind bislang wenig untersucht worden. Wie im Abschnitt 5.4.2 ausgeführt wurde, haben Waldman et al. (2001), Waldman, Javidan und Varella (2004) und Ling et al. (2008) positive Zusammenhänge zwischen der transformationalen und charismatischen Führung von CEOs und dem finanziellen Erfolg ihrer Unternehmen festgestellt. Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* und die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien zu einer positiven Entwicklung der „*finanziellen Erfolgskriterien*“ führen.

7.3.5 Marktbezogene Erfolgskriterien

Die Auswirkungen der transformationalen Führung von Unternehmen auf marktbezogene Erfolgskriterien wie die Marktposition und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind bislang kaum untersucht worden. Im Abschnitt 5.4.2 wurde ausgeführt, dass Waldman, Javidan und Varella (2004) und Ling et al. (2008) positive Zusammenhänge zwischen der transformationalen und charismatischen Führung von CEOs und der Entwicklung der Umsätze ihrer Unternehmen als im weiteren Sinne marktbezogenem Erfolgskriterium belegen konnten. Es wird daher davon ausgegangen, dass das in Hypothese 1 beschriebene Führungsverhalten und die durch dieses bewirkte Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien sowie der bislang genannten unternehmensbezogenen Erfolgskriterien zu einer positiven Entwicklung von „*marktbezogenen Erfolgskriterien*“ führen.

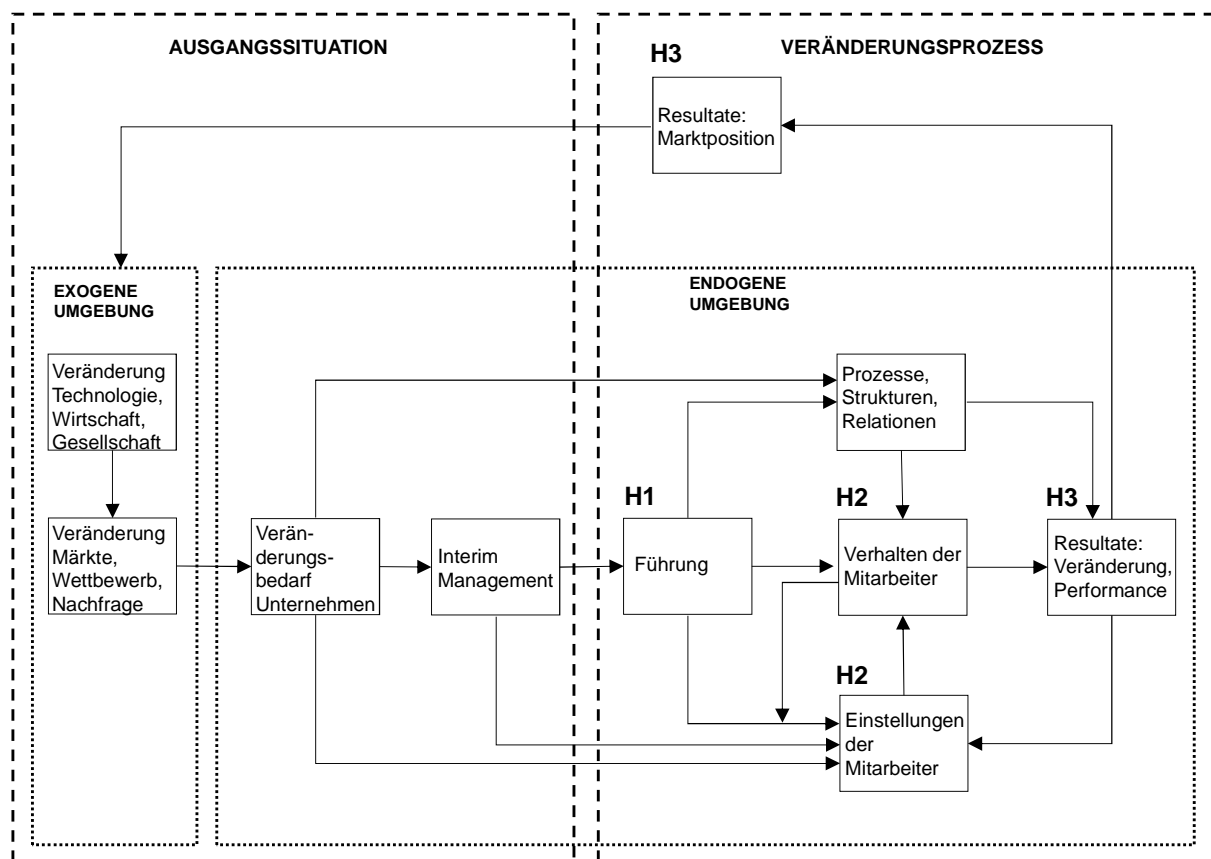
7.3.6 Hypothese 3

Die Anwendung von transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* wirkt sich sowohl direkt als auch durch die Entwicklung der Persönlichkeit, Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter positiv auf die in den Abschnitten 7.3.1 bis 7.3.5 genannten unternehmensbezogenen Erfolgskriterien aus. Demgegenüber führt das durch passive Führung repräsentierte Fehlen von Koordination und Motivation zu einer negativen Entwicklung. Dabei erzielt transformationale Führung eine zusätzliche positive Wirkung, die über die Auswirkungen der anderen Führungsdimensionen hinausgeht.

7.4 Forschungsmodell

Die vorliegende Arbeit postuliert, dass organisationaler Wandel in Interim Management-Projekten nur durch die effektive Verbindung von aufgabenbezogener, indirekter, transaktionaler und transformationaler Führung erfolgreich bewältigt werden kann. Die folgende Abbildung 23 verbindet die Hypothesen dieser Arbeit zu einem Forschungsmodell.

Abbildung 23: Forschungsmodell



Legende:

- Konstrukt
- Hx Hypothese

Quelle: Eigene Darstellung

8 Fallstudien

Im Kapitel 8 wird zunächst die alle Fallstudien betreffende Vorgehensweise geschildert. Die Untersuchungsergebnisse der Fallstudien werden separat präsentiert.

8.1 Vorgehensweise

Im Folgenden wird die Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien begründet. Die in den Fallstudien verwendete wissenschaftliche Methodik wird erklärt, und es wird auf die Präsentation der Untersuchungsergebnisse eingegangen.

8.1.1 Auswahl der Fallstudien

In der vorliegenden Untersuchung werden drei Fallstudien erstellt. Dem liegt eine Replikationslogik zugrunde, der zufolge jede Fallstudie als separater Versuchsaufbau zu sehen ist und jede erfolgreiche Replikation der Ergebnisse einer Untersuchung daher ihre wissenschaftliche Qualität zusätzlich erhärtet. Durch eine Replikation unter veränderten Bedingungen kann außerdem der Geltungsbereich einer Theorie erweitert werden (vgl. Dul/Hak 2008, S. 96 f.). Vor diesem Hintergrund wurden Unternehmen verschiedener Größen, Eigentumsverhältnisse und Branchen ausgewählt, um zu zeigen, dass die untersuchten Zusammenhänge verallgemeinerbar und nicht durch die genannten Charakteristika zu erklären sind. Um Verzerrungen durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe zu vermeiden, wurden dabei lediglich Untersuchungen deutscher Führungskräfte in Deutschland berücksichtigt.

8.1.2 Methodik

Im Rahmen der Fallstudien wurden qualitative Interviews mit den Interim Managern und ihren (ehemaligen) Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Auftraggebern geführt. Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgte im Einverständnis mit den Interim Managern. Dabei wurde ein 360°-Review durchgeführt, der alle wesentlichen Perspektiven zu einem ganzheitlichen Gesamtbild zusammenfügte. Bei allen Gesprächen handelte es sich um fokussierte Interviews. In den Interviews wurden zunächst offene Fragen gestellt, um eine möglichst subjektive und unbeeinflusste Schilderung der Wahrnehmung der Befragten zu erhalten und im Sinne der Critical-Incident-Methode besonders relevante Eindrücke zu identifizieren. Die offenen Fragen wurden durch gezielte Fragen ergänzt, um valide qualitative Aussagen zur untersuchten Fragestellung zu erhalten. Dabei wurde ein semistrukturierter Gesprächsleitfaden verwendet. In den Gesprächen mit den Interim Managern wurden zuerst Fragen zu ihrer persönlichen Führungsphilosophie sowie ihren Einstellungen und Verhaltensweisen gestellt. Anschließend wurde auf ihr konkretes Führungsverhalten im Verlauf der Projekte eingegangen (Gesprächsleitfaden findet sich im Anhang 2). Die anderen Gesprächspartner wurden gebeten, ihre persönliche Wahrnehmung und Bewertung der Person und des Verhaltens der Interim Manager und seiner Auswirkungen auf Verlauf und Erfolg des Projektes zu artikulieren (Gesprächsleitfaden findet sich im Anhang 3). Alle Interviews

wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die transkribierten Interviews wurden mit der Datenanalyse-Software MAXQDA ausgewertet (vgl. Kuckartz 2007, Di Gregorio 2007).

Die Gesprächspartner wurden gebeten, einen standardisierten Fragebogen schriftlich auszufüllen, um die in den Interviews erfassten Aussagen zu quantifizieren und ggf. Fakten zu erfassen, die im Gespräch nicht spezifisch abgefragt wurden. Dies ermöglichte außerdem den direkten Vergleich der Untersuchungsergebnisse mit vorhandenen Studien. Dabei wurde die deutsche Übersetzung des MLQ von Avolio und Bass (1995) um 18 Items erweitert, die subjektive Bewertungen der Person und des Verhaltens der Interim Manager sowie der Auswirkungen ihres Handelns auf Motivation und Einstellungen der Mitarbeiter sowie auf organisationale Erfolgskriterien erfassen sollen. 8 weitere Items wurden dem im Abschnitt 5.3.7 erwähnten Fragebogeninstrument von Rowold (2008) zur Erfassung von Moral-basierter Führung entlehnt und stellen darauf ab, zusätzlichen Aufschluss über die Beziehung zwischen der Wahrnehmung von (Führungs-)Verhalten als ethisch akzeptabel und transformationaler Führung zu geben. Die Bewertung der Aussagen erfolgte auf einer Likert-Skala mit einem Bewertungsspektrum von 1 bis 5 Punkten.

Die in den Interviews und mithilfe der Fragebögen erfassten subjektiven Wahrnehmungen der Untersuchungsteilnehmer wurden durch Daten zu objektiven mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien ergänzt. Als Quellen wurden betriebswirtschaftliche Daten, archivierte Pressemitteilungen und sonstige Informationsmaterialien der fraglichen Unternehmen sowie von Branchenverbänden und der Presse verwendet.

8.1.3 Präsentation der Ergebnisse

Bei der Präsentation der Untersuchungsergebnisse wird zunächst auf die Branchensituation, die wirtschaftliche Situation, die Marktposition und die Eigentumsverhältnisse der Unternehmen eingegangen. Vor diesem Hintergrund werden die Gründe, die zum Einsatz des Interim Management führten sowie die Umstände der Auswahl und Einstellung des Interim Managers geschildert. Die zu diesem Zeitpunkt gegebene psychologische Befindlichkeit der Belegschaft wird beschrieben. Es wird ein kurzer Überblick über Anzahl und Positionen der Befragungsteilnehmer gegeben. Der Projektverlauf wird mit allen wesentlichen Ereignissen geschildert. Dabei werden das Führungsverhalten des Interim Managers und seine Auswirkungen auf die Mitarbeiter in den Kontext des Projektverlaufs eingebettet. Anschließend werden die Hypothesen durch die qualitative Auswertung der durchgeführten Interviews, der von den Gesprächspartnern ausgefüllten Fragebögen und der relevanten Unternehmensdaten überprüft und ausführlich besprochen. Dabei wird auf die einzelnen Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership* sowie die mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien eingegangen. In Fallstudie 1 werden anonymisierte Auszüge aus den Interviews als

Beispiele für Aussagen zitiert, die als Belege für die verschiedenen Verhaltensweisen und Erfolgskriterien herangezogen wurden. Anschließend wird ein tabellarischer Überblick über die Ergebnisse gegeben. Auf der Basis der Ergebnisse der fragebogengestützten Datenerhebung werden Führungsprofile der Interim Manager gebildet und mit den durchschnittlichen Ergebnissen für reguläre Führungskräfte in Deutschland verglichen. Die Gesprächsteilnehmer wurden außerdem explizit zu ihrer Wahrnehmung der Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Erfolgskriterien befragt. Die Attributionen der Mitarbeiter ermöglichen im Zusammenhang mit der in der vorliegenden Arbeit verwendeten qualitativen Methodik die Feststellung von Kausalbeziehungen.

Wie im Abschnitt 8.1.2 ausgeführt wurde, waren die Interviews zwar auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit fokussiert, wurden aber offen geführt. Obwohl das Gespräch entsprechend dieser Fragestellung gesteuert und zur Ausdifferenzierung von Antworten auch spezifisch nachgefragt wurde, konnte nicht jede Frage mit jedem Gesprächsteilnehmer eingehend diskutiert werden. Aufgrund der unterschiedlichen Funktionen und Temperamente der Befragungsteilnehmer konnten oder wollten nicht alle befragten Personen alle Fragen beantworten. Vor diesem Hintergrund wird bei der Präsentation der Interview-Ergebnisse jeweils nur die Anzahl der Personen genannt, die einer Aussage explizit zugestimmt oder widersprochen oder eine Antwort ausdrücklich abgelehnt haben.

8.2 Fallstudie 1

Die A ist im Jahr 2007 aus der Zusammenführung dreier mittelständischer Kabelnetzbetreiber zu einem neuen Unternehmen entstanden, das mit rund drei Millionen angeschlossenen Haushalten zu den wichtigsten Kabelnetzbetreibern in Deutschland zählt. Im Jahr 2008 beschäftigte das Unternehmen 500 Mitarbeiter und erzielte mit ihren 3 Mio. Kunden rund 300 Mio. Euro Umsatz und einen EBITDA von 109 Mio. Euro. Damit gehört das Unternehmen zu den größten Kabelnetzbetreibern in Deutschland.

8.2.1 Ausgangssituation

Die Kabelnetzbranche, für deren originäres Hauptprodukt, das Angebot von Kabelfernsehanschlüssen, sich nur noch wenig Neugeschäft generieren lässt, ist von zwei Entwicklungen geprägt. Zum einen werden alle größeren Kabelnetzbetreiber seit längerer Zeit von Finanzinvestoren kontrolliert. Diese Finanzinvestoren haben Maßnahmen wie Lean Management und Outsourcing ergriffen, um die Unternehmen betriebswirtschaftlich effizienter zu machen und ihren Anteilswert zu erhöhen. Nachdem die Kabelnetzbetreiber z. T. schon mehrfach den Eigentümer gewechselt haben, sind diese Kostensenkungspotenziale weitgehend ausgeschöpft. Mehrwert für Finanzinvestoren lässt sich in dieser Situation nur durch den strategischen Aufbau von Marktpotenzialen erzielen. Vor dem Hintergrund des weitgehend gesättigten Marktes für Kabelnetzanschlüsse führt dies zu einem Verdrängungswettbewerb. Zum

anderen existieren seit Längerem technische Möglichkeiten, über die Kabelnetze auch Dienstleistungen wie Internet und Telefonie anzubieten. Dabei ist die „letzte Meile“ der vierten Ebene besonders wichtig, weil dort der direkte Kundenkontakt gegeben ist und die Unternehmen den Kunden ihr komplettes Programmpaket aus Telefon, Fernsehen und Internet anbieten können. Bei diesen Zusatzleistungen wurde im Breitbandbereich im Jahr 2008 ein Wachstum von 80 % der Kundenzahlen erzielt. Mit dem Angebot von Telefonie und Internet betreten die Kabelnetzbetreiber das Wettbewerbsfeld der Telekommunikationsbranche – die Branchen wachsen zusammen. Dass sich auch die Telekommunikationsbranche konsolidiert, verstärkt die Konzentration auf dem Kabelnetzmarkt zusätzlich.

Die A entstand aus der investorengetriebenen Fusion dreier Unternehmen in den Jahren 2005 bis 2007. Das Management der A stand dabei vor der großen Herausforderung, die extrem unterschiedlichen Strukturen, Vorgehensweisen und Organisationskulturen der drei ehemals eigenständigen Einheiten zu einem Unternehmen zusammenzuführen und die Identifikation der Mitarbeiter mit diesem sowie ihr Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

Vor diesem Hintergrund wurde der Interim Manager X im März 2007 mit der Entwicklung einer Strategie für das neue Unternehmen beauftragt. Die von X entworfene Strategie beinhaltete die Änderung der Ausrichtung vom technisch orientierten Infrastrukturbetreiber zum kundenorientierten Telekommunikationsdienstleister. Im Fokus des strategischen Programms stand das Umsatzsteigerungsprojekt „Sunrise“, dessen Ziel es war, innerhalb von zwei Jahren den EBITDA und dadurch den Unternehmenswert deutlich zu steigern, ohne die Kunden- und Vertragsbasis zu gefährden. Die in den Vorjahren getätigten Investitionen in die Infrastruktur sollten sich klar in einer neuen marktgerechten und einheitlichen Preisgestaltung des Unternehmens wiederfinden. Dabei sollte insbesondere der Geschäftskundenvertrieb deutlich effektiver operieren. Die gemeinsame Umsetzung dieses Projektes mit einheitlichen Instrumenten, Strukturen und Vorgehensweisen sollte außerdem dazu beitragen, die drei ehemals selbstständigen Einheiten zu einem Unternehmen zusammenzuführen und die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber und ihr Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Vom Februar bis zum Dezember 2008 widmete sich X als Chief Operating Officer (COO), Mitglied der Geschäftsführung der A und Geschäftsführer der unternehmenseigenen Vertriebsgesellschaft, der operativen Umsetzung von „Sunrise“. „Sunrise“ stand im Mittelpunkt der Aktivitäten der A und nahm einen erheblichen Anteil der Ressourcen der Unternehmensgruppe in Anspruch. Die Produkte der A wurden zu diesem Zeitpunkt sowohl an Unternehmen der Wohnungswirtschaft als auch an einzelne Haushalte vertrieben. In den regional organisierten Vertrieben supervisierte jeweils ein regionaler Vertriebsleiter eine Anzahl von Vertriebsbeauftragten.

8.2.2 Befragte Personen

Im Rahmen der Untersuchung wurden Gespräche mit insgesamt 15 Personen geführt. Neben X selbst, dem CEO des Unternehmens als seinem Vorgesetzten und einem weiteren Mitglied der Geschäftsführung als Kollegen von X wurden die folgenden Mitarbeiter befragt:

- die persönliche Assistentin des X,
- zwei Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens, die X insbesondere beim Projektmanagement unterstützt hatten,
- der Marketingleiter der A, der als Teilprojektleiter an „Sunrise“ beteiligt war,
- der Leiter des Controllings der A,
- einer seiner Mitarbeiter, der für das Projektcontrolling verantwortlich zeichnete,
- der IT-Leiter der A,
- zwei Vertriebsbeauftragte der Vertriebsregion Berlin-Brandenburg, in der X kommissarisch die Vertriebsleitung übernommen hatte,
- der ehemalige Vertriebsleiter der Vertriebsregion Nord-Rhein-Westfalen,
- sein damaliger Stellvertreter, der als heutiger Vertriebsleiter sein Nachfolger wurde,
- und eine seiner Vertriebsinnendienstmitarbeiterinnen.

8.2.3 Projektverlauf

Am Projekt waren Mitarbeiter der Abteilungen Vertrieb, IT, Controlling und Marketing sowie externe Unternehmensberater beteiligt. Projektleiter und als Mitglied der Geschäftsführung disziplinarischer Vorgesetzter aller Vertriebsmitarbeiter war X. X benötigte nur eine minimale Einarbeitungszeit, weil er die Unternehmensstrategie maßgeblich gestaltet und das Umsatzsteigerungsprojekt „Sunrise“ konzipiert hatte. Eine wesentliche Rahmenbedingung des Projekts war die zeitlich koordinierte Ansprache der Kunden bezüglich der Entgelterhöhung. Diese anspruchsvolle Aufgabe wurde durch technische Umstellungen, die Ressourcen und Managementkapazitäten in Anspruch nahmen, zusätzlich erschwert. Mit einem Kernteam aus internen Führungskräften, Interim Managern und Beratern plante X Projektmanagement und Vorgehen. Um die Zielerreichung im Rahmen des Projektes erfassen und überprüfen zu können, wurde ein leistungsfähiges Vertriebscontrolling mit einheitlichen engmaschigen Berichts- und Analyseformaten eingerichtet. Das zu erzielende Umsatz- und Ertragsplus wurde auf die einzelnen Vertriebsregionen heruntergerechnet. Die Erreichung der Projektziele machte Entgelterhöhungen erforderlich, die weit über dem lagen, was auf der Basis der bestehenden Verträge umsetzbar war. Die Regionalleiter und Vertriebsbeauftragten wurden befragt, welche Erhöhungen sie für maximal umsetzbar hielten. Dabei zeigte sich eine Diskrepanz von über 1000 % zwischen den Vorstellungen der Vertriebsmitarbeiter und den Zielen.

len des Projektes. In der Vertriebsabteilung bestanden vor diesem Hintergrund große Skepsis bezüglich der Erreichbarkeit der Projektziele und Ängste um den Bestand der Kundenbeziehungen. Einer der Regionalleiter artikuliert diese Skepsis mehrfach und wurde daraufhin gekündigt. Danach gab es keinen offenen Widerstand gegen das Projekt mehr. Die kommissarische Leitung der betreffenden Vertriebsregion übernahm X selbst.

In den Vertriebsregionen wurden nun kleine Teams um den Regionalleiter herum aufgebaut, in denen jedes Mitglied eine klar definierte Rolle hatte. Jede Woche gab es innerhalb der Teams ein Statusmeeting, um sicherzustellen, dass alle Abläufe und die nötigen Daten exakt vorbereitet waren. Ebenfalls wöchentlich traf X sein Kernteam, die Vertriebsbeauftragten und die Regionalleiter, um die operative Vertriebsarbeit zu steuern. Auf der Basis der akkuraten und kundenspezifischen Erfassung aller Zahlen durch das Controllingsystem wurden mit jedem Vertriebsbeauftragten die Kundentermine diskutiert, die Verhandlungstaktik abgestimmt, Ziele festgelegt und Ergebnisse überprüft und bewertet. Dabei wurden die Mitarbeiter durch Argumentationsleitfäden unterstützt, waren aber auch gehalten, die Besprechungen von ihrer Seite aus bezüglich der bei spezifischen Kunden erzielbaren Entgelterhöhungen und deren argumentativer Begründung gut vorzubereiten.

Mangelndes Engagement, schlechte Vorbereitung der Mitarbeiter oder eine nicht oder nicht überzeugend begründete Verfehlung der ihnen zugeteilten Ziele ahndete X streng. Auf der anderen Seite war X für eine fachbezogene Diskussion stets offen und grundsätzlich bereit, sich von stichhaltigen Argumenten umstimmen zu lassen. Er behielt sich aber die letzte Entscheidung selbst vor. Engagement und Erfolge seiner Mitarbeiter wurden von ihm öffentlich und persönlich belobt, mit Sonderurlaub belohnt und im Rahmen von gemeinsamen Unternehmungen und Gruppenveranstaltungen hervorgehoben und gefeiert. X war bemüht, seinen Mitarbeitern in seinen Ansprachen, im persönlichen Gespräch und in Gruppendiskussionen neue Perspektiven nahezubringen und zusätzliche Kompetenzen zu vermitteln. Er stellte Kontakte zwischen Mitarbeitern mit ähnlichen Herausforderungen her und ermutigte die Bildung von Gruppen zum Austausch relevanter Erfahrungen und der gemeinsamen Lösungsentwicklung. In einigen Fällen sorgte er dafür, dass den Mitarbeitern erforderliche Kenntnisse durch die an „Sunrise“ beteiligten Unternehmensberater oder in Lehrgängen vermittelt wurden. Bei Verhandlungen mit wichtigen Kunden begleitete er die Vertriebsmitarbeiter. Für die Probleme seiner Mitarbeiter hatte er ein offenes Ohr und war stets und in den meisten Fällen erfolgreich bemüht, schnell und effektiv Abhilfe zu schaffen.

Als zusätzlicher Anreiz wurden leistungsabhängige Bonuszahlungen in großer Höhe (bei voller Auszahlung ca. zwei Drittel des durchschnittlichen Jahreslohns der Vertriebsmitarbeiter) für alle Vertriebsmitarbeiter eingeführt. Durch seinen großen Arbeitsaufwand demonstrierte X ein sehr hohes persönliches Engagement. Dabei zeigte er stets eine unerschütterliche Über-

zeugung, dass die Projektziele sinnvoll seien und bei entsprechendem Einsatz aller Beteiligten erreicht werden würden. In wiederholten Ansprachen vor seinen Mitarbeitern legte er diese Überzeugung dar, betonte die Bedeutung der Projektziele für den weiteren Bestand des Unternehmens, zeigte eine zur Erreichung dieser Ziele geeignete Vorgehensweise auf und entwarf eine damit verbundene positive Zukunftsperspektive. Vor diesem Hintergrund konnte nach der Erzielung erster Erfolge, die mithilfe des Controllings abgebildet und der Belegschaft präsentiert wurden, sowie entsprechender Ausschüttungen der leistungsabhängigen Zusatzprämie die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter abgebaut werden. Es kam zu einer positiven Entwicklung der tätigkeitsbezogenen Einstellungen, der Kompetenz und der Motivation der Mitarbeiter, die Projektziele zu erreichen, was wiederum zu einer deutlich höheren Arbeitsleistung und zu großen Vertriebsereignissen führte.

Als Ergebnis des Projektes gelang es, die sehr ambitionierte EBITDA-Zielvorgabe der Investoren zu ca. 65 % zu erfüllen, was von allen Befragten als geradezu unglaublicher Erfolg bezeichnet wurde. Dabei gingen in beiden Kundensegmenten deutlich weniger Kunden verloren, als befürchtet worden war. Dieses Projektergebnis bescherte der A eine Erhöhung der Umsätze um 11,6 % und des EBITDA bzw. des operativen Betriebsergebnis um knapp 11 % im Vergleich zum Vorjahr und machte sie damit zum renditestärksten Unternehmen der Branche.

Die überwiegende Mehrheit der im Rahmen der Fallstudie befragten Personen bezeichnete die im Laufe des Projektes „Sunrise“ erzielte Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien als beträchtlich und führten sie ganz überwiegend auf das Führungsverhalten des X zurück. 11 der Befragten waren der Meinung, dass die Tätigkeit des X für die Erreichung der anspruchsvollen Projektziele von kritischer Bedeutung gewesen wäre. 2 Personen sahen die Tätigkeit des X zwar als wichtig an, waren aber der Meinung, dass die Umsetzung durch das Team für die Erreichung der Projektziele von größerer Bedeutung gewesen sei. Auf dem Fragebogen wurde das Item „hat durch sein Führungsverhalten wesentlich zum Erfolg des Projektes ‚Sunrise‘ beigetragen“ von den Untersuchungsteilnehmern mit durchschnittlich 4,4 Punkten bewertet. 12 der Befragten gaben an, dass der Abschied des X eine spürbare Lücke im Unternehmen hinterlassen habe. Als Gründe wurden sein strategisches Talent, seine Motivationsfähigkeit, seine Führungsstärke, seine Durchsetzungsfähigkeit und seine Entscheidungsfreudigkeit genannt. 12 der Befragten sagten, dass sie aus diesem Grunde in Zukunft gern wieder mit ihm zusammenarbeiten würden.

8.2.4 Führung im Interim Management

Im Folgenden wird auf die Führungsphilosophie und die Persönlichkeit des X sowie die einzelnen Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership* eingegangen. Anschließend werden die Wahrnehmungen der einzelnen Verhaltensweisen zu einer Gesamtbewertung inte-

griert. Schließlich wird ein Führungsprofil erstellt, das mit der durchschnittlichen Bewertung von Führungskräften in Deutschland verglichen wird.

8.2.4.1 Persönlichkeit

X bezeichnet sich als gläubigen Christen. Es ist ihm wichtig, seine Erfahrungen an andere Menschen weiterzugeben und ihnen Gutes zu tun und zu helfen, ohne eine direkte Gegenleistung zu erwarten. Auf diese Weise möchte er auch zur Funktion der Gesellschaft beitragen. Es gibt seiner Auffassung nach nur eine Ethik, die im privaten und geschäftlichen Leben gelten sollte. Die Aufgabe eines Interim Managers sieht er darin, ökonomische Ergebnisse zu erzielen und dabei ethische, soziale und ökologische Randbedingungen zu beachten. Vor diesem Hintergrund sollte ein Interim Manager sich konkrete Ziele und Tätigkeitsschwerpunkte setzen und klar auf die wesentlichen Aufgaben fokussieren. Außerdem muss er eine Vertrauensbeziehung zu seinen Mitarbeitern aufbauen. Dazu muss er die fachliche und methodische Kompetenz, das spezifisch vorliegende Problem zu lösen, unter Beweis stellen. Außerdem muss er Glaubwürdigkeit im Sinne von wirklichem Commitment für die zu bewältigende Aufgabe, das Unternehmen und nicht zuletzt seine Mitarbeiter demonstrieren. Dies kann X zufolge nur dann gelingen, wenn dieses Commitment wirklich seiner Überzeugung entspringt. In diesem Zusammenhang ist seiner Meinung nach auch eine offene und ehrliche Kommunikation mit den Mitarbeitern von großer Bedeutung. Als wichtige Eigenschaften für einen Interim Manager nennt X Mut, Willenskraft, Vertrauen in sich selbst und die Bereitschaft, auch auf andere zu vertrauen. Diese Eigenschaften nimmt er auch für sich in Anspruch. Nach Ansicht von X gibt es nur ein Verhalten, das man als „Führung“ bezeichnen kann. Führung in diesem Sinne muss darauf beruhen, dass die Lösung der zu bewältigenden Aufgabe der Führungskraft ein wirkliches Herzensanliegen ist, für das sie sich nach bestem Gewissen und nicht nur zur eigenen Nutzenmaximierung einsetzt. Diese Führungsphilosophie des X kann als christlich fundierte Ausprägung der Theorie transformationaler Führung bezeichnet werden.

Neben X selbst wurden auch seine Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten zu ihrer Wahrnehmung seiner Persönlichkeit, Werthaltungen und Einstellungen befragt. Alle 14 Befragten bescheinigten ihm ausgeprägte Zielstrebigkeit, Disziplin, Willensstärke, Durchsetzungsfähigkeit und professionelle Kompetenz. 7 Befragte bezeichneten X außerdem als intelligent, analytisch stark und von schneller Auffassungsgabe, 6 Personen beschrieben ihn als innovativ, kreativ und unkonventionell. 9 der Befragten bezeichneten X als anspruchsvoll und schrieben ihm hohe Erwartungen zu. 10 der Befragten nahmen ihn außerdem als sehr optimistisch und hochmotiviert wahr. Alle Befragten beschrieben X als kommunikationsstark, eloquent, überzeugend und motivierend, was offensichtlich auf die transformationale Verhaltensweise der *inspirierenden Motivierung* hindeutet. Die 12 Personen, die im Rahmen von „Sunrise“ näheren Kontakt zu X hatten, beschrieben ihn als sympathisch, humorvoll, unprätentiös und

offen und charakterisierten ihn als fürsorgliche Führungskraft, die ihren Mitarbeitern Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung zukommen lässt. Jeweils 9 Personen bezeichneten X als fair, gerecht, integer und wertorientiert und als ehrlich, authentisch, verlässlich und vertrauenswürdig. Nach Aussage von 12 der befragten Personen war X seinen Mitarbeitern gegenüber insbesondere in der Anfangsphase des Projektes sehr streng und kompromisslos, wenn sie es an Engagement mangeln ließen oder seine Anforderungen nicht erfüllten. Der deutliche Kontrast zwischen diesem auch kritisch beurteilten Verhalten und der ansonsten positiven Wahrnehmung seiner Person wurde in allen Fällen thematisiert. 7 Befragte sprachen sogar wörtlich von „zwei Seiten“ oder „zwei Gesichtern“ des X. Auf diesen Aspekt wird im Folgenden im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten des X eingegangen.

8.2.4.2 Transformationale Führung

Bei der offenen Befragung nach dem Vorgehen und Führungsverhalten nannten alle Befragten *inspirierende Motivierung* (11 von 14 Befragten), *idealisierten Einfluss* (8) oder unspezifische Verhaltensbeschreibungen wie „begeisternd“ und „konnte sehr gut motivieren“ (9), die für beide der genannten Verhaltensweisen stehen können. Deutlich seltener genannt wurden *individuelle Mitarbeiterorientierung* (5), *intellektuelle Stimulierung* (4) und *charismatische Ausstrahlung* (3). Bei spezifischen Fragen wurden *inspirierende Motivierung* von allen Befragten, die oben beschriebene unspezifische transformationale Motivation von 13, *idealisierten Einfluss* und *individuelle Mitarbeiterorientierung* von jeweils 12, *intellektuelle Stimulierung* von 11 und *charismatische Ausstrahlung* von 5 der Befragten genannt. Sowohl bei der offenen als auch bei der spezifischen Befragung beschrieben diejenigen Personen, die im Rahmen des Projektes näher mit X zusammenarbeiteten, sein Verhalten stärker als transformational wahr und nannten eine größere Anzahl transformationaler Verhaltensweisen. Die Bewertung des Führungsverhaltens von X durch das im Abschnitt 8.1.2 beschriebene Fragebogeninstrument ergab für die aggregierte transformationale Führung einen Wert von 3,94 Punkten, der den von deutschen Führungskräften durchschnittlich erzielten Wert von ca. 3,3 Punkten deutlich übertrifft (vgl. Felfe 2005, S. 198). Im Folgenden wird auf die einzelnen transformationalen Verhaltensweisen eingegangen.

Inspirierende Motivierung

Nach der Meinung von X muss die Führung von Menschen gerade in Krisen mit einer attraktiven und überzeugenden Vision des zu erreichenden zukünftigen Zustands beginnen, um die Mitarbeiter zu motivieren. Dies kann eine Führungskraft vor allem dann überzeugend und effektiv tun, wenn sie selbst an diese Vision glaubt. Im Projekt „Sunrise“ hat X nach eigener Aussage allen beteiligten Mitarbeitern seine Vision vom zukünftigen Zustand des Unternehmens nach erfolgreichem Abschluss des Projektes sowie die für die Mitarbeiter damit verbundenen Vorteile so häufig wie möglich vermittelt. Dabei hat er nachdrücklich auf die essenzielle Bedeutung der erfolgreichen Umsetzung des Projektes für den weiteren Bestand

des Unternehmens, den großen Umfang des Vorhabens und die zu erwartenden Schwierigkeiten hingewiesen. Bei erfolgreicher Umsetzung stellte er gute Zukunftsperspektiven für den Erfolg des Unternehmens und die Karriereentwicklung der Mitarbeiter in Aussicht, die sich nach der Bewältigung einer so anspruchsvollen Herausforderung in der gesamten Branche höchsten Ansehens erfreuen würden. Vision, Strategie und Ziele wurden durch Marktinformationen und im Verlauf des Projektes erzielte Erfolge untermauert. Die Vorgehensweise wurde ausführlich erklärt.

Wie oben ausgeführt wurde, beinhalteten die Beschreibungen des Führungsverhaltens des X bei offener Befragung der Untersuchungsteilnehmer in allen Fällen entweder die *inspirierende Motivierung* oder nicht genau spezifizierte Beschreibungen „motivierenden“ Verhaltens, die für die *inspirierende Motivierung* und den *idealisierten Einfluss* stehen können. Bei spezifischer Nachfrage bestätigten alle Befragten die Verwendung der *inspirierenden Motivierung*. Bei der inhaltlichen Wiedergabe der von X projizierten Zukunftsvision entsannen sich alle Befragten der unmissverständlich formulierten Notwendigkeit, die Projektziele zu erreichen, um den weiteren Bestand des Unternehmens zu gewährleisten. Die regelmäßige und eindringliche Kommunikation der anspruchsvollen Projektziele verband X mit dem Ausdruck seiner festen Überzeugung, dass sie bei engagiertem Einsatz der Belegschaft zu erreichen seien. Auch die positive und emotionale Kommunikation von im Verlauf des Projektes erzielten Erfolgen zur Verstärkung der Überzeugungskraft der Zukunftsvision und zusätzlichen Motivation seiner Mitarbeiter wurde von diesen wahrgenommen. Dabei wurden X, wie oben ausgeführt wurde, von allen befragten Personen großes Ausdrucksvermögen, Eloquenz und Überzeugungskraft attestiert. Als Belege für die Anwendung der *inspirierenden Motivierung* wurden Aussagen wie das folgende Zitat betrachtet:

Er konnte sehr gut reden, er hatte (...) eine sehr offene Art, eine sehr direkte Art, (...) Mimik, Gestik (...) er hat alle angeschaut, manche reden irgendwie und gucken keinen an, er hatte (...) diese Moderationsart an sich, die dann wirklich alle angesprochen hat (...) mit Bildern oder mit kurzen Schlagwörtern oder Sätzen (...), er war selber ja auch davon überzeugt, das hat man auch gespürt, er hat sich selber vorher mit diesem Problem oder mit dieser Aufgabe so identifiziert, und auch vorbereitet zu dieser Aufgabe, dass er dann seinen Lösungsweg so überzeugend rübergebracht hat, (...) alle waren dann baff. (Interview 3)

Die Bewertung des Führungsverhaltens von X auf dem Fragebogen ergab für die *inspirierende Motivierung* einen Wert von 4,22 Punkten. Das Item „spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll“¹⁰ wurde sogar mit 4,6 Punkten bewertet. Beides liegt weit über der durchschnittlichen Bewertung deutscher Führungskräfte von jeweils ca. 3,25 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198). Damit wird Hypothese 1 für die *inspirierende Motivierung* von den Untersuchungsergebnissen eindeutig gestützt.

¹⁰ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Idealisierter Einfluss

X ist der Meinung, dass die Überzeugungskraft und damit die Effektivität von Führung entscheidend davon abhängt, ob die Führungskraft das selbst vorlebt, selbst so ist und so mit den Menschen umgeht, was und wie sie es von ihren Mitarbeitern verlangt. X gab an, sich bei seiner Führungstätigkeit immer an dieser Prämisse und an den oben geschilderten normativen Überzeugungen orientiert zu haben. Die Umsetzung sei ihm leider nicht immer gelungen. Insbesondere sei er gelegentlich zu streng zu seinen Mitarbeitern gewesen, wenn diese es seiner Ansicht nach an Engagement hätten fehlen lassen. Wenn er dabei gegen seine eigenen Grundsätze der respektvollen und gerechten Behandlung dieser Mitarbeiter verstoßen hätte, habe er sich aber später bei ihnen entschuldigt.

Wie oben ausgeführt wurde, beinhalteten die Beschreibungen des Führungsverhaltens des X bei offener Befragung der Untersuchungsteilnehmer in 13 von 14 Fällen den *idealisierten Einfluss* und/oder nicht genau spezifiziertes „motivierendes“ Verhalten, das für die *inspirierende Motivierung* und den *idealisierten Einfluss* stehen kann. Bei spezifischer Nachfrage nannten alle Befragten den *idealisierten Einfluss* und/oder das nicht genau spezifizierte transformationale Führungsverhalten. Alle Gesprächspartner gaben an, dass X immer erkennbar hinter dem Projekt gestanden und sein eigenes Commitment sowohl verbal als auch durch sein intensives persönliches Engagement klar und deutlich demonstriert habe. Er habe seinen Mitarbeitern überzeugend vorgelebt, was er von ihnen erwartet. So hat er im Rahmen der wöchentlichen Vertriebsmeetings die Ergebnisse der Vertriebsmitarbeiter überprüft, ihnen seine Unterstützung angeboten und sie zu Verhandlungen mit wichtigen Kunden begleitet. Wie oben in Bezug auf die Wahrnehmung seiner Persönlichkeit ausgeführt wurde, war er seinen Mitarbeitern hinsichtlich Zielstrebigkeit, Willensstärke, Einsatz, Optimismus und Energie ein Vorbild, und seine eigene Begeisterung und Überzeugung wurden als authentisch wahrgenommen. Dabei wurde das Sanktionsverhalten des X insbesondere in der Anfangsphase des Projektes von der Mehrheit der Gesprächspartner als übertrieben erachtet und damit von der seinem Verhalten ansonsten attestierten Vorbildlichkeit ausgenommen. Grundsätzlich wurde der energische Führungsstil des X aber von allen Mitarbeitern positiv bewertet. Als Belege für *idealisierten Einfluss* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) persönlich sehr stark engagiert und involviert, er hat sich wirklich vor dieses Thema gesetzt, hat das als sein Thema quasi identifiziert, und das war für alle, die in dieses Projekt involviert waren und die gesamte Company (...) quasi eins, (...) dieses Projekt (...) war unweigerlich mit ihm (...) verbunden. (...) sehr motiviert und motivierend, motiviert dergestalt, dass er wirklich persönlich sich sehr stark engagiert hat, über normale Arbeitszeiten hinweg, an Wochenenden, wann auch immer es erforderlich war, dieses Thema zu treiben (...) (Interview 8)

Die Bewertung des Führungsverhaltens von X auf dem Fragebogen ergab für den attribuierten *idealisierten Einfluss* 3,8 Punkte und für den verhaltensbezogenen *idealisierten Einfluss*

3,93 Punkte. Diese Werte liegen weit über dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland mit ca. 3,1 resp. ca. 3,3 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198). Damit wird Hypothese 1 für den *idealisierten Einfluss* von den Untersuchungsergebnissen eindeutig gestützt.

Charismatische Ausstrahlung

Wie oben ausgeführt wurde, wurden X von den befragten Personen verschiedene positive Eigenschaften zugeschrieben, die mit transformationaler Führung in Verbindung gebracht werden können. Es fanden sich bei 5 Gesprächspartnern Belege für die Zuschreibung einer *charismatischen Ausstrahlung*. Als Belege für die *charismatische Ausstrahlung* wurden Aussagen wie das folgende Zitat gewertet:

Ich hab (...) noch nie mit jemandem zusammengearbeitet oder mit einer Führungskraft zusammengearbeitet, die so ein immenses Engagement und eine so große Überzeugungskraft, aber auch Tatkraft in der Sache gehabt hat wie der X. (...) Ich kann ihnen nur sagen, dass sicherlich die Zusammenarbeit (...) Spuren hinterlassen hat bei mir und ich sehr froh gewesen bin, mit so jemandem zusammenarbeiten zu dürfen. (...) Das müssen Sie ihm sagen! (Interview 14)

Die Bewertung des Führungsverhaltens von X auf dem Fragebogen ergab für die *charismatische Ausstrahlung* einen Wert von 3,71 Punkten, was deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten liegt. Dabei wurden die Items „vermag mich durch seine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren“ und „verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere“, die eher auf die Attribution außerordentlicher Persönlichkeitsmerkmale als auf die bei den Geführten erzielten Wirkungen abstellen, mit 4,2 und 4,29 Punkten besonders hoch bewertet. Wenn ausschließlich die Einschätzungen der Mitarbeiter betrachtet werden, ergibt sich bei dem letzteren Item, das noch stärker auf die Zuschreibung von Eigenschaften fokussiert, sogar ein Wert von 4,6 Punkten.

Im Vergleich zu der sehr guten Bewertung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten der Interim Manager werden die Auswirkungen der Zusammenarbeit offensichtlich weniger positiv wahrgenommen, was auch daran liegen könnte, dass in allen Fallstudien zumindest zeitweise beträchtlicher Druck und Stress für die Mitarbeiter entstanden sind. Die beträchtliche Differenz zwischen den Werten der Items, die auf die Erfassung außerordentlicher Persönlichkeitsmerkmale abstellen, und denen, die auf die bei den Geführten erzielten Wirkungen abstellen, könnte aber auch zum Anlass genommen werden, die interne Konsistenz des Konstrukts bzw. die Zusammenstellung der Items zu überprüfen.

Eine gewisse Divergenz besteht auch zwischen den Ergebnissen des Interviews und des Fragebogens. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass bei der Auswertung der Interviews nur Formulierungen als Belege für die Existenz von *charismatischer Ausstrahlung* gewertet wurden, die auf wirklich „außeralltägliche“ (Weber 1922/1976, S. 140) Eigenschaften oder Fähigkeiten oder eine intensive emotionale Wirkung hindeuten. Aussagen von Gesprächspartnern wie „ist ja auch nur ein Mensch“ oder „ich bewundere keine Menschen“ (Fallstudie

1, Interview 5) deuten auf eine Aversion gegen die Verwendung einer entsprechenden Terminologie hin. Von diesem und zwei weiteren Gesprächspartnern der Fallstudie 1 (Interviews 6 und 9) wurde außerdem das Item „verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere“ nicht ausgefüllt, in einem Fall mit der Aussage „ich habe (...) Sachen nicht ausgefüllt (...) Bewunderung oder so (...) da sehe ich mich nicht im Stande“ (Interview 9). Dies lässt vermuten, dass diese und evtl. auch andere Gesprächspartner eine sehr positive Beschreibung von Personen als nicht mit ihrem Selbstkonzept vereinbar empfunden und daher vermieden haben. Vor dem Hintergrund der hohen Bewertungen auf dem Fragebogen wird Hypothese 1 für die *charismatische Ausstrahlung* von den Untersuchungsergebnissen teilweise gestützt.

Individuelle Mitarbeiterorientierung

X sieht die Entwicklung der Mitarbeiter als wesentliche Führungsaufgabe, die ihm selbst ein sehr wichtiges Anliegen ist. Aufgrund seiner vielfältigen Aufgaben hat er nach eigener Aussage weniger Zeit in die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter investieren können, als ihm lieb gewesen wäre. In einigen Fällen erhielten Mitarbeiter Weiterbildungen in informationstechnischen, betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen, und es wurde die Vermittlung zusätzlicher Kenntnisse durch die Berater arrangiert. Außerdem hätten seine Mitarbeiter in der direkten Interaktion viel von ihm lernen können und auch müssen. In den Meetings seien den Mitarbeitern die Augen für die Probleme und Perspektiven ihrer Kollegen geöffnet worden und hätten sie von deren Problemlösungsansätzen, Diskussionsverhalten und Vorgehensweisen lernen können. Außerdem hätten die Meetings Menschen mit ähnlichen Problemen zusammengebracht, die von X mit Erfolg darin bestärkt worden wären, sich auch außerhalb dieser obligatorischen Termine zu verabreden. X habe für seine Mitarbeiter stets ein offenes Ohr gehabt, ihnen seine Unterstützung aktiv angeboten. Er habe sich immer und in den meisten Fällen erfolgreich bemüht, Problemen schnell und wirksam Abhilfe zu schaffen. Bei Verhandlungen mit wichtigen Kunden übernahm er bei Bedarf die Verhandlungsführung, wodurch die Mitarbeiter die Gelegenheit zum aktiven Lernen am Modell erhielten. All dies wurde auch durch die befragten Mitarbeiter und Stakeholder bestätigt, die zudem betonten, dass sie von ihm in hohem Maße Wertschätzung und Anerkennung erfahren hätten. Engagement und Leistung wurden sowohl unter vier Augen als auch im Plenum persönlich, direkt und überzeugend gewürdigt. Erfolge wurden gemeinsam gefeiert. Dabei wurde insbesondere ein großer Vertriebsereignis mit einem Drachenbootrennen und anderthalbtägigen Feierlichkeiten von allen Befragten sehr positiv erwähnt. Wie oben ausgeführt wurde, beschrieben ihn die 12 befragten Personen, die „näheren Kontakt zu ihm hatten, als sympathisch, humorvoll, unprätentiös und offen und charakterisierten ihn als fürsorgliche Führungskraft, die ihren Mitarbeitern Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung zukommen lässt. Bei offener Befragung zum Führungsverhalten des X fanden sich bei 5 der 14 be-

fragten Personen, bei spezifischen Nachfragen bei 12 von 14 Personen, d. h. bei allen der befragten direkten Mitarbeiter und der Mehrheit der ansonsten befragten Personen, Belege für die *individuelle Mitarbeiterorientierung*. Ein Beispiel für eine solche stellt das folgende Zitat dar:

Also insofern sehr positiv, er hat uns auch sehr gefördert, wir haben dann auch sehr viel Verantwortung gekriegt in dem Projekt selber, er hat dann auch den Leuten immer freie Hand, also nicht freie Hand gelassen, aber er hat (...) nicht geblockt, wenn Leute mit eigenen Ideen gekommen sind und gesagt haben: (...) können wir das nicht so machen? Und das vorgestellt haben und ihm gegenüber argumentiert haben, dann war er da offen. (Interview 6)

Die Bewertung des Führungsverhaltens von X auf dem Fragebogen ergab für die *individuelle Mitarbeiterorientierung* einen Wert von 3,71 Punkten, was den durchschnittlich von deutschen Führungskräften erzielten Wert von ca. 3,15 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198) deutlich übertrifft. Damit wird Hypothese 1 für die *individuelle Mitarbeiterorientierung* von den Untersuchungsergebnissen eindeutig gestützt.

Intellektuelle Stimulierung

X betrachtet es als wichtige Aufgabe einer Führungskraft, die erwählten Ziele im Kontext der Vision und der Unternehmensstrategie zu erklären und diskutieren. Nach eigener Aussage hat X insgesamt die fachliche Diskussion immer ermutigt, seinen Mitarbeitern eigenen Input nachdrücklich abgefordert und sich bemüht, ihr intellektuelles und kreatives Potenzial besser zu nutzen. Er bemühte sich, seinen Mitarbeitern in seinen Ansprachen, im persönlichen Gespräch und in der Gruppendiskussion neue Perspektiven nahezubringen und zusätzliche Kompetenzen zu vermitteln. All dies wurde von seinen Mitarbeitern bestätigt. Bei offener Befragung zum Führungsverhalten des X fanden sich bei 4 der 14 befragten Personen, bei spezifischen Nachfragen bei 11 Personen, darunter alle seine direkten Mitarbeiter, Belege für eine *intellektuelle Stimulierung*. Als solche wurden Aussagen wie das folgende Zitat interpretiert:

Und hat die Sichtweise einfach völlig anders gehabt (...) die Vertriebsleute haben sich an ihre alte Arbeitsweise gehalten (...) Und dann hat er (...) eben die Blickrichtung mal verschoben und verändert und hat eben auch mit Begründung und Erläuterung gesagt, wenn wir die Sache halt so und so begründen und so und so angehen, dann sieht das doch ganz anders aus und dann können wir unser Ergebnis holen. (Interview 3)

Die Bewertung des Führungsverhaltens von X auf dem Fragebogen ergab für die *intellektuelle Stimulierung* einen Wert von 3,95 Punkten. Dieser Wert liegt deutlich über dem durchschnittlich von deutschen Führungskräften erzielten Wert von ca. 3,3 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198). Diese Befunde stützen Hypothese 1 für die *intellektuelle Stimulierung*.

8.2.4.3 Transaktionale Führung

Bei der Entwicklung des *Total Range of Leadership* wurde das aufgabenbezogene Führungsverhalten aus dem transaktionalen Verhaltensspektrum ausgegliedert. Außerdem wur-

de der transaktionale Verhaltensbereich um das *Management by Exception* aktiv reduziert und um die *Positionsmacht* erweitert.

Bedingte Belohnung

Im Projekt „Sunrise“ wurden durch die Installation eines engmaschigen Controlling-Systems die von jedem einzelnen Mitarbeiter erbrachten Leistungen erfassbar gemacht und ein Vergleich mit den Vorgaben ermöglicht. Die genaue Erfassung der Leistungen der Mitarbeiter war die Grundlage für die Zahlung leistungsabhängiger Boni von ungewöhnlicher Höhe. X arbeitete auch mit immateriellen Anreizen: So erhielten nach einer besonderen Anstrengung und Leistung alle Mitarbeiter eines Standortes zwei Tage Sonderurlaub. Außerdem würdigte er Engagement und Leistung seiner Mitarbeiter sowohl unter vier Augen als auch im Plenum persönlich und überzeugend. Diese Anwendung der *bedingten Belohnung* und insbesondere die umfängliche Bonusregelung wurden von allen Gesprächspartnern sehr positiv erwähnt und als hoch relevant für den Erfolg des Projektes bewertet. Als Belege für die *bedingte Belohnung* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Dieses massive Incentive-Programm ist das höchste Incentive-Programm, dass je in der Form bei uns gestartet wurde. Das war für die Verkäufer eine Dimension, die sie bis dahin noch nicht in dieser Form erreichen konnten (...) Und wenn jetzt dieses Element einhergeht mit dem (...) Verstehen dessen, was wir tun (...), dann war auf einmal eine Motivation gegeben, dann doch die Ziele zu erreichen. Wenn möglich, überzuerfüllen. (Interview 11)

Die Bewertung des Führungsverhaltens von X auf dem Fragebogen ergab für die *bedingte Belohnung* einen Wert von 4,03 Punkten, der den von deutschen Führungskräften durchschnittlich erzielten Wert von ca. 3,3 Punkten weit übertrifft (vgl. Felfe 2005, S. 198). Diese Befunde stützen Hypothese 1 für die *bedingte Belohnung* eindeutig.

Positionsmacht

X hat nach eigenem Bekunden einen energischen und dominanten Führungsstil an den Tag gelegt, dabei aber eine sachbezogene Diskussion zugelassen. Auf die Meinung seiner Mitarbeiter hat er Wert gelegt und sie sogar eingefordert. Dabei war er bereit, sich von guten Argumenten überzeugen zu lassen. Die Entscheidung hat er sich allerdings selbst vorbehalten und bei Bedarf „unmissverständlich klar gemacht (...) wer hat die Line-of-Command. Es gibt nicht zwei Chefs. Es gibt nur einen. Das ist mir auch sehr wichtig.“ (Interview K) Diese Aussagen wurden von seinen Mitarbeitern bestätigt. Wie oben ausgeführt wurde, war X in der Wahrnehmung von 12 der befragten Personen seinen Mitarbeitern gegenüber insbesondere in der Anfangsphase des Projektes sehr streng, wenn sie es in seinen Augen an Engagement mangeln ließen oder seine Anforderungen nicht erfüllten. Dieses Sanktionsverhalten wurde von 9 der 14 Befragten als zumindest teilweise in Art und Tonfall unangemessen erachtet. 3 der 9 Personen, die das Sanktionsverhalten des X kritisierten, waren allerdings auch der Meinung, „wenn man es etwas lockerer angefasst hätte (...), dann hätte man die Ziele nicht erreicht“ (Interview 7). Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass derartige Kon-

frontationen ganz überwiegend in der Anfangsphase des Projektes stattgefunden hätten und sich nach ersten Erfolgen eine von wechselseitigem Vertrauen geprägte, positive Führungsbeziehung entwickelt hätte. Alle direkt von in ihrer Wahrnehmung unangemessenem Sanktionsverhalten betroffenen Mitarbeiter rechneten es X sehr positiv an, dass er sich später aus eigenem Antrieb bei ihnen entschuldigte. Diese Entschuldigung wurde in allen Fällen als authentisch und die Angelegenheit damit als bereinigt betrachtet. Als Belege für den Einsatz der *Positionsmacht* wurden Aussagen wie das folgende Zitat interpretiert:

(...) dass er schon jemand ist, der sehr fordernd sein kann, sehr direkt, auch sehr (...) kompromisslos in der Durchsetzung dessen, was er glaubt, erreichen zu können (...) z. B. einem unserer drei Regionalleiter den Kopf zu kürzen (...) (Interview 2)

Abgesehen von dem beschriebenen Sanktionierungsverhalten wurde der energische und entscheidungsfreudige Führungsstil des X von seinen Mitarbeitern einhellig als sehr zielführend und positiv empfunden und als wesentlich für den Erfolg des Projektes betrachtet. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für die *Positionsmacht* eindeutig.

8.2.4.4 Aufgabenbezogene Führung

X sieht professionelle Kompetenz als grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit als (Interim) Manager. Auch zum Entwurf einer realistischen Zukunftsvision bedarf es nach seiner Auffassung einer grundlegenden fachlichen und methodischen Kompetenz. Er ist außerdem der Meinung, dass eine Führungskraft professionelle Kompetenz besitzen muss, um das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu erringen. Bei offener Fragestellung bescheinigten alle 14 Befragten X eine hohe professionelle Kompetenz und nannten mehrere aufgabenbezogene Führungsverhaltensweisen. *Planung und Management* und *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* wurden von jeweils 13 der Befragten und *Monitoring und Controlling* von 12 Befragten genannt. 9 der Befragten beschrieben unspezifisches aufgabenbezogenes Verhalten, das für *Planung und Management*, *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* und z. T. auch für *Monitoring und Controlling* stehen kann, bspw. durch die Charakterisierung des Vorgehens des X als „(...) sehr strukturiert, sehr eng geführt, gesteuert, koordiniert (...)“ (Interview 8). *Team-Bildung* wurde von 11 Befragten genannt. Das aufgabenbezogene Führungsverhalten des X wurde von allen befragten Personen sehr positiv bewertet und in Verbindung mit professioneller Kompetenz sowie in eine kausale Beziehung zu verschiedenen Erfolgskriterien gebracht. Die Bewertung des Fragebogen-Items „verfügt über hohe fachliche Kompetenz“ ergab einen Wert von 3,78 Punkten, bei ausschließlicher Betrachtung der Mitarbeiter sogar einen Wert von 3,86 Punkten. Dies liegt weit über der Skalenmitte von 3 Punkten. Im Folgenden wird näher auf die einzelnen aufgabenbezogenen Führungsverhaltensweisen eingegangen.

Planung und Management

X sieht die Umsetzung der Vision in konkrete Planung als wesentliche Aufgabe eines Interim Managers. Bei seiner Tätigkeit für die A und insbesondere im Rahmen des Projektes „Sunrise“ mussten viele verschiedene, aber gleichwohl miteinander verbundene Aufgaben aufeinander abgestimmt und bewältigt werden müssen. Dies wäre ohne eine durch aktuelle, detaillierte und akkurate Informationen untermauerte, umfassende und langfristige Planung nicht zu bewerkstelligen gewesen. Die transparente Kommunikation dieser Planung den Mitarbeitern gegenüber habe außerdem wesentlich dazu beigetragen, sie für das Projekt „Sunrise“ zu gewinnen und dadurch zu dessen Erfolg beigetragen. Wie oben ausgeführt wurde, beobachteten alle befragten Personen *Planung und Management* und/oder ein unspezifisch aufgabenbezogenes Verhalten, das für *Planung und Management* und *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* stehen kann. Die gute Planung, das effektive Projektmanagement und die transparente Kommunikation des X wurden von allen Befragten als Gründe für Respekt vor der fachlichen Kompetenz des X und relevante Erfolgsfaktoren des Projektes erwähnt. Als Belege für *Planung und Management* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Er ist, (...) das ist ja auch eine seiner Stärken, sehr strukturiert vorgegangen, hat (...) auch ein ganz vernünftiges Projekt aufgestellt, auch mit vernünftigen Plänen, auch mit entsprechenden Kalkulationen der Effekte, was für das Unternehmen dann doch neu war; und er hat angefangen, mit Zielsetzungen in die Gespräche mit den entsprechenden Vertriebsverantwortlichen reinzugehen (...) (Interview 2)

Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Planung und Management* eindeutig.

Aufgaben verteilen und Ziele setzen

Das zu erzielende Umsatz- und Ertragsplus wurde auf die einzelnen Vertriebsregionen heruntergerechnet. Mithilfe des Controllings wurden den Mitarbeitern kundenspezifische Ziele zugeordnet. Ein detaillierter Arbeitsplan legte fest, wann welcher Kunde anzusprechen sei. Im Rahmen wöchentlicher Meetings wurden in Abstimmung mit den regionalen Vertriebsleiter und den Vertriebsbeauftragten Ziele und Argumentation kundenspezifisch angepasst. X betrachtet dieses Vorgehen als wichtigen Erfolgsfaktor des Projektes. Wie oben ausgeführt wurde, beobachteten alle befragten Personen *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* und/oder ein unspezifisch aufgabenbezogenes Verhalten, das für *Planung und Management* und *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* stehen kann. Die effektive Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter und die Organisation der arbeitsteiligen Zusammenarbeit wurden von allen Befragten als Gründe für Respekt vor der fachlichen Kompetenz des X und Erfolgsfaktoren des Projektes bezeichnet. Als Belege für die Anwendung von *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* wurden Aussagen wie das folgende Zitat gewertet:

(...) wir haben ja das operative Projektmanagement gemacht (...) und der X quasi die ganze Zielvorgabe und hat quasi in Krisenfällen mit eingegriffen. (...) auf die Ebene hat er es runtergebrochen, wo es hingehen muss, und das war an den Punkten klar. Nur, wie es dann in der individuellen Umsetzung

aussah, unten, das lag natürlich dann teilweise auch an den Regionalleitern, Teamleitern und wie auch immer. (...) Aber (...) den Leuten war auch in jedem Punkt klar, wie viel sie holen müssen und wie sie es holen. (Interview 6)

Die Bewertung des Fragebogen-Items „zeigt verständlich und überzeugend auf, wer welchen Beitrag zu leisten hat und warum“ ergab einen Wert von 3,7 Punkten, bei ausschließlicher Betrachtung der Mitarbeiter einen Wert von 3,88 Punkten. Das Fragebogen-Item „macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.“¹¹ wurde mit 3,9 Punkten und bei ausschließlicher Betrachtung der Mitarbeiter mit 4 Punkten bewertet. Die Bewertungen beider Items liegen weit über der Skalenmitte von 3 Punkten. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* eindeutig.

Monitoring und Controlling

Bei den Ausführungen zur *bedingten Belohnung* wurde die Installation eines Controlling-Systems erwähnt, durch das den Mitarbeitern ihr Zielerreichungsgrad visualisiert und aufgezeigt werden konnte, was sie schon erreicht und was sie noch zu bewältigen hatten. Durch die Abbildung erbrachter Leistungen konnten außerdem erste Erfolge dokumentiert werden, was nach Aussagen mehrerer Mitarbeiter einen motivierenden Effekt hatte. Auch das erwähnte Bonus-System konnte nur auf der Basis des Controllings installiert werden. Aufbau und Betrieb des Vertriebscontrollings waren mit einem hohen Aufwand verbunden, der aber nach Einschätzung von X sowie der beiden befragten Controlling-Mitarbeiter voll gerechtfertigt war: Aus den oben genannten Gründen sei das Vertriebscontrolling in Verbindung mit den wöchentlichen Besprechungen von wesentlicher Bedeutung für den Projekterfolg gewesen. Als Belege für die Anwendung von *Monitoring und Controlling* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) ein sehr exaktes und sehr direktes Controlling und Steuerung bis auch wirklich hin zur Kontrolle, indem wir uns einmal wöchentlich mit allen Regionen verbunden haben, tatsächlich vor Ort oder bei Telcoms, und alle Aktivitäten, die in der Region in der vergangenen Woche stattgefunden hatten, wirklich exakt durchgesprochen und dann auch Entscheidungen getroffen haben. Beispielsweise, wenn ein Vertriebsbeauftragter der Auffassung war, einen bestimmten Vertrag kann er nicht so erhöhen, wie es geplant war, dann musste das entsprechend dokumentiert werden und diskutiert werden, und (...) diese wöchentlichen Abstimmungen, die waren ein wesentlicher Faktor, der zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hat. (Interview 13)

Auf dem Fragebogen wurden die vom *Management by Exception* übernommenen Items, die *Monitoring und Controlling* nicht für sich allein, sondern in Verbindung mit einer Präferenz vor anderen Verhaltensweisen erheben, mit 1,8 Punkten bewertet. Demgegenüber erhielten die Items, die nur auf *Monitoring und Controlling* als die Erfassung und Behebung von Fehlern abstellen, durchschnittliche Bewertungen von 3,7 Punkten. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Monitoring und Controlling* eindeutig.

¹¹ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Team-Bildung

Nach Ansicht von X ist es wichtig, bei der Zusammenstellung von Teams auf ein Gesamtkompetenzprofil zu achten, das zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben und Probleme geeignet ist. Der Großteil der auf diesen Zweck gerichteten Maßnahmen des X wurde schon in Verbindung mit anderen Führungsverhaltensweisen genannt. So brachten die Besprechungen und Telefonkonferenzen die an den verschiedenen Projektgruppen beteiligten Mitarbeiter regelmäßig zusammen. In Strategie-Workshops arbeiteten die Mitarbeiter gemeinsam an der Lösung von Problemen. Die Zusammenlegung der aus unterschiedlichen Ursprungsunternehmen stammenden Mitarbeiter in einen Bürotrakt brachte sie auch physisch zusammen. Alle diese Maßnahmen und die grundsätzliche Situation, mit den gleichen Systemen auf die Erreichung gemeinsamer Ziele hinzuarbeiten, erzwangen oder erleichterten Kooperation und Erfahrungsaustausch und waren zur Entstehung eines Gemeinschaftsgefühls geeignet. Die Entlohnung wurde teilweise von der Gesamtleistung innerhalb einer Vertriebsregion abhängig gemacht. X stellte darüber hinaus Kontakte zwischen Mitarbeitern mit ähnlichen Herausforderungen her und ermutigte die Bildung von Gruppen zum Austausch relevanter Erfahrungen und der gemeinsamen Entwicklung von Lösungen. Gemeinsames Engagement und Erfolge seiner Mitarbeiter wurden im Rahmen von gemeinsamen Unternehmungen hervorgehoben und gefeiert. Dabei wurde insbesondere der oben beschriebene Vertriebsereignis mit dem Drachenbootrennen von allen Befragten sehr positiv erwähnt. Ein Teil der Befragten bezeichnete die gemeinsamen Unternehmungen als Teamevents oder Gruppenveranstaltungen und nannte damit die Intention der *Team-Bildung* explizit, fast alle wiesen auf die positive Wirkung der genannten Veranstaltungen auf das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter hin. Einige der Befragten wiesen auch auf eine entsprechende Wirkung des oben bezeichneten Arbeitsumfelds auf das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter hin und bestätigten diese Funktion damit implizit. Als Belege für die *Team-Bildung* wurden Aussagen wie das folgende Zitat interpretiert:

*(...) aber auch das Gruppenbilden, gemeinsame Aktivitäten vornehmen, es gab hier einen sehr schönen Event, ein Drachenbootrennen, wo man die Regionen eingeladen hat, mit ihren Mannschaften gegeneinander anzutreten, wo sich X entsprechend als Führungskraft in einer ganz anderen Form präsentiert hat. Nicht als Kumpel, aber als derjenige, der sagt: Hey Leute, ich verstehe Euch ja, ich verstehe auch, dass hier Stress ist, aber ich zeige Euch jetzt mal, dass wir auch anders können.
(Interview 11)*

Diese Befunde stützen Hypothese 1 für die *Team-Bildung* eindeutig.

8.2.4.5 Indirekte Führung

Indirekte Führung umfasst die Veränderung von organisationalen Strukturen, Systemen und Prozessen sowie die Gestaltung der Beziehungen zu relevanten dritten Parteien. Indirektes Führungsverhalten ist außerdem in Verbindung mit der Anwendung von Positionsmacht und

der Wahrnehmung professioneller Kompetenz von wesentlicher Bedeutung für die Wirkung transformationaler Führung.

Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten

Wie oben ausgeführt wurde, sieht X die Umsetzung der Vision in konkret greifbare Dinge als wesentliche Aufgabe eines Interim Managers. Dies bezieht sich auch auf „die Kompetenz, Organisationen (...) (und) Prozesse (...) entwickeln zu können, die das umsetzbar machen“ (Interview K). Das oben geschilderte Vertriebscontrolling und das damit verbundene Prämiensystem, die sich in der Einschätzung der Mitarbeiter sehr positiv auf den Projekterfolg ausgewirkt haben, sind ohne eine solche Institutionalisierung nicht vorstellbar. Als Belege für *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Die gleichen Systeme, die gleiche Rhythmik, alles gleich, das gleiche Anreizmodell, alle zwei Tage Urlaub, alle, keine Ausnahme, jeder musste seine Key Accounts vorstellen, musste Lösungsvorschläge erarbeiten. Jeder wurde getrackt, jede Woche, jeder musste auch jede Woche rein in diesen Call, da waren alle gleich. Was vorher ungleich war, wurde gleich gemacht, oder es spielte letztendlich für dieses Projekt keine Rolle. (...) Letztlich kann man sagen, eine Homogenisierung oder eine Stärkung des gemeinsam Erlebten oder des Gefühls eine (...) Gruppe zu sein, weil eben alle auch jetzt bedient wurden durch einheitliche Strukturen und eine einheitliche Führung und es keinen Freiraum gab für eine davon abweichende Realisierung des Projektes. (...) Weil (...) keiner für sich Instrumente hatte um sozusagen sichtbar zu machen: was sind meine Kunden wann habe ich da den nächsten Termin, wo ist da der Störer? Das hat man den Menschen nicht überlassen, in Eigenregie zu dokumentieren oder zu kontrollieren, sondern die wurden halt zentral kontrolliert über diese einheitlichen Instrumente und damit muss (...) jeder vor diesem Schlitten (...) im gleichen Takt laufen. Das geht einfach nicht anders, der zieht diesen Schlitten in der gleichen Geschwindigkeit wie das ganze Rudel. (Interview 14)

Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* eindeutig.

Gestaltung der Beziehungen zu Dritten

X musste die finanziellen Mittel zur Installation des Bonusmodells von den Gesellschaftern bewilligen lassen, wie er und 2 weitere Befragte anmerkten. 4 Befragte wiesen darauf hin, dass das Modell zur Verteilung dieser Gelder im Rahmen des Bonusprogramms außerdem vom Betriebsrat bewilligt werden musste. Die große Bedeutung des Bonusprogramms wurde oben erläutert. 3 Befragte wiesen außerdem darauf hin, dass X die Vertriebsbeauftragten zu Gesprächen mit besonders wichtigen Kunden begleitet hat. 7 Personen betonten, dass X innerorganisatorische Fragen mit anderen Geschäftsführungsmitgliedern oder Abteilungen sehr schnell und wirkungsvoll im Sinne des Projektes und seiner Mitarbeiter geklärt hat. Als Belege für die *Gestaltung der Beziehungen zu Dritten* wurden Aussagen wie das folgende Zitat interpretiert:

(...) jede Woche wurden Gespräche geführt mit dem Regionalleiter inklusive der Vertriebsbeauftragten, wo stehen wir im Projekt? Wo sind Eure Störer? Was läuft gut? Und was läuft schlecht? Wo braucht Ihr Unterstützung? Was kann ich als X dafür tun, dass ihr den Weg freikriegt, um eure Arbeit zu machen? Und wenn das z. B. einer engen Vernetzung auf der Geschäftsführungsebene bedarf, Geschäftsführung zum Berater aus dem Endkundenvertrieb oder Geschäftsführer, der den Bereich

Recht betreut oder Geschäftsführer, der den Bereich IT, wo es da sozusagen schneller Entscheidungen bedarf auf Geschäftsführungsebene, um aus anderen Fachbereichen unterstützend einzuwirken auf dieses Projekt, das hat X gemacht ohne Zeitverzug (...) (Interview 14)

Vor dem Hintergrund der großen Bedeutung des durch die *Gestaltung der Beziehungen zu Dritten* geschaffenen Bonusmodells stützen diese Befunde Hypothese 1 eindeutig.

Passive Führung

Die Bewertung des Führungsverhaltens des X auf dem Fragebogen ergab für die Verhaltensweisen der passiven Führung, *Management by Exception* passiv und *Laissez-faire*, Werte von 1,53 bzw. 1,88 Punkten. Diese Werte liegen weit unter dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland, dass in beiden Fällen Werte von ca. 2,55 Punkten aufweist (vgl. Felfe 2005, S. 198). Diese Befunde stützen Hypothese 1 eindeutig.

8.2.4.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die folgende Tabelle 10 gibt einen Überblick über die Resultate der Untersuchung zur Hypothese 1 für die Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership*. Ein doppeltes Plus-Zeichen besagt, dass die Untersuchungsergebnisse die Hypothese eindeutig stützen, ein Plus-Zeichen, dass sie sie weitgehend und ein Kreis, dass sie sie teilweise stützen. Demgegenüber steht ein Minus-Zeichen dafür, dass die Ergebnisse die Hypothese eher nicht und ein doppeltes Minus-Zeichen dafür, dass sie sie gar nicht stützen. Die Untersuchungsergebnisse stützen die Hypothese eindeutig, wenn mindestens 80 % der Befragten die regelmäßige Verwendung einer Verhaltensweise bezeugen und die Bewertung auf dem Fragebogen die durchschnittliche Bewertung von Führungskräften in Deutschland oder, wenn diese nicht vorhanden ist, die Skalenmitte um mindestens 10 % übersteigt. Dies entspricht dem doppelten Signifikanzniveau und auf dem Fragebogen einem Wert von 0,4 Punkten. Die Untersuchungsergebnisse stützen die Hypothese weitgehend, wenn 60 % bis 80 % der Befragten die Verwendung einer Verhaltensweise wahrgenommen haben und die Bewertung auf dem Fragebogen signifikant überdurchschnittlich ist. Ein Signifikanzniveau von 5 % entspricht 0,2 Punkten auf dem Fragebogen. Die Untersuchungsergebnisse stützen die Hypothese teilweise, wenn 40 % bis 60 % der Befragten die Verhaltensweise wahrgenommen haben und die Bewertung auf dem Fragebogen mindestens durchschnittlich ist. Wenn nur 20 % bis 40 % der Befragten eine Verhaltensweise wahrgenommen haben und die Bewertung auf dem Fragebogen unterdurchschnittlich ist, stützt dies die Hypothese eher nicht. Die Hypothese wird nicht gestützt, wenn weniger als 20 % der Befragten die Verwendung einer Verhaltensweise beobachtet haben und die Bewertung auf dem Fragebogen signifikant unterdurchschnittlich ist. Wenn die Nennungen einer Verhaltensweise im Interview und die Bewertung des Fragebogens nicht in der beschriebenen Weise übereinstimmen, wird die Zuordnung zu einer der genannten Kategorien situationsspezifisch diskutiert. Die Untersuchungsergebnisse zum Führungsverhalten des X stützen Hypothese 1 vollständig.

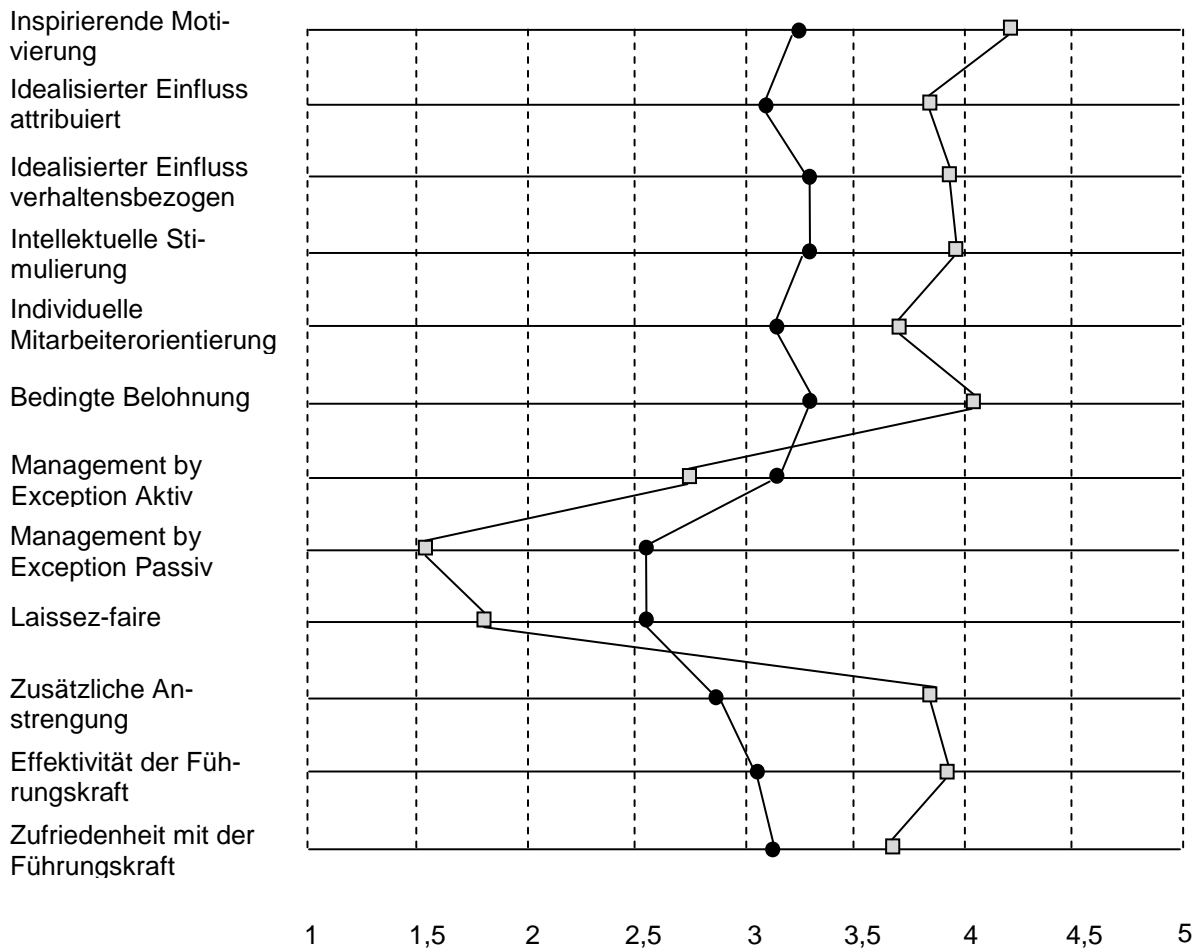
Tabelle 10: Überblick Hypothese 1 X

Verhaltensweise	Hypothese 1
Inspirierende Motivierung	++
Idealisierter Einfluss	++
Charismatische Ausstrahlung	o
Individuelle Berücksichtigung	++
Intellektuelle Stimulierung	++
Bedingte Belohnung	++
Positionsmacht	++
Planung und Management	++
Aufgaben verteilen und Ziele setzen	++
Monitoring und Controlling	++
Team-Bildung	++
Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten	++
Gestaltung der Beziehungen zu Dritten	++
Passive Führung	++

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Abbildung 24 stellt den Vergleich des Führungsprofils von X mit dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland für die Verhaltensweisen des *Full Range of Leadership* von Bass grafisch dar. Dabei weist die Bewertung des Führungsverhaltens des X auf dem Fragebogen im Vergleich mit den von Führungskräften in Deutschland durchschnittlich erzielten Werten deutlich höhere Werte für die transformationalen und transaktionalen und niedrigere für die passiven Führungsverhaltensweisen auf. Deutlich über den durchschnittlichen Werten von Führungskräften in Deutschland lag X auch bei den im MLQ enthaltenen Erfolgsmaßen der „zusätzlichen Anstrengung“, der „Effektivität als Führungskraft“ und der *Zufriedenheit mit der Führungskraft* seiner Mitarbeiter. Damit stützen die vorliegenden Befunde auch in dieser Hinsicht die Hypothese 1 eindeutig.

Abbildung 24: Führungsprofil X im Vergleich zum Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte



Legende:

- Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte
- Führungsprofil X

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Felfe (2005): Charisma, transformationale Führung und Commitment, S. 198.

8.2.5 Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Im Folgenden wird detailliert auf die Befunde zu den mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien eingegangen. Anschließend wird eine Gesamtbewertung erstellt.

8.2.5.1 Persönlichkeitsentwicklung

X ist der Meinung, dass sich durch die Projektarbeit und seine Führung die Persönlichkeit eines Großteils seiner Mitarbeiter generell und speziell ihre Stresstoleranz, Kreativität, Offenheit für Neues und Selbstwirksamkeitserwartung, sowie ihr Selbstmanagement positiv entwickelt haben. 10 der Befragten gaben an, dass sich im Rahmen des Projektes ihre Persönlichkeit allgemein und/oder eines oder mehrere der Persönlichkeitsmerkmale *Selbstwirksamkeitserwartung, Selbstständigkeit und Eigeninitiative, Offenheit für Veränderung und Neues und Kreativität und Innovationsfähigkeit* positiv entwickelt hätten. 12 der Befragten

nahmen dies für die Mehrheit der Mitarbeiter an. Die Bewertung des Führungsverhaltens von X auf dem Fragebogen ergab für das Item „hat zur Entwicklung meiner Persönlichkeit beigetragen“ einen Wert von 3,57 Punkten, bei ausschließlicher Berücksichtigung der Mitarbeiter einen Wert von 3,8 Punkten. Das Item „hat die Persönlichkeitsentwicklung seiner Mitarbeiter gefördert“ wurde mit 3,22 bzw. 3,29 Punkten bewertet. Diese Werte liegen im ersten Fall deutlich, im zweiten Fall knapp signifikant über der Skalenmitte von 3 Punkten. Im Folgenden wird spezifisch auf die Entwicklungen der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale und ihre Ursachen eingegangen.

Selbstwirksamkeitserwartung

In den Interviews gaben 7 der Befragten an, ihre *Selbstwirksamkeitserwartung* sei während des Projektes gestiegen. 12 Personen waren der Meinung, dies sei bei dem Großteil der Belegschaft der Fall gewesen. Dies wurde teils mit dem transformationalen Führungsverhalten des X, teils mit dem zu einem großen Teil auf diesem beruhenden Erfolg des Projektes und der Erreichung von für unerreichbar gehaltenen Zielen begründet. Als Belege für eine Entwicklung der *Selbstwirksamkeitserwartung* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Was wesentlich war, sicherlich (...) die Erfahrung, die ich gemacht habe, dass dieses angestrebte Ziel, das man hatte, und wenn man da mit einer gewissen Zielstrebigkeit (...) sagt: OK! Ich versuche es einfach. Und das man vielleicht die Erfahrung gemacht hat, oder ich für mich selbst, gerade in diesem Projekt (...) vielleicht kann man das eine oder andere noch mehr aus sich herausholen, als man vielleicht denkt. (Interview 7)

Das Fragebogen-Item „hat mich davon überzeugt, dass ich die Probleme, die sich mir entgegenstellen, bewältigen kann“ wurde mit 3,78 Punkten, bei ausschließlicher Berücksichtigung der Mitarbeiter mit 3,88 Punkten bewertet. Das Item „hat die Mitarbeiter davon überzeugt, gemeinsam alle Probleme bewältigen zu können“ erhielt eine Bewertung von 3,8 Punkten, bei ausschließlicher Berücksichtigung der Mitarbeiter von 3,88 Punkten. Diese Werte liegen deutlich über dem arithmetischen Mittel von 3 Punkten. Diese Befunde stützen Hypothese 2.

Selbstständigkeit und Eigeninitiative

In den Interviews gaben 3 Befragte an, die *Selbstständigkeit und Eigeninitiative* der meisten Mitarbeiter sei während des Projektes gestiegen. Eine Person war der Meinung, dies sei nicht der Fall gewesen. Dies wurde in allen Fällen mit der Zusammenarbeit mit X und seinem transformationalen Führungsverhalten begründet. Als Belege für eine Entwicklung von *Selbstständigkeit und Eigeninitiative* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Also, die haben schon gemerkt, dass er gerade das ja eigentlich auch gefordert hat, dass man eigene Ideen einbringt und eigene Vorschläge macht, weil er eben diese offene Art hatte und ein offenes Ohr hatte und sowas eben nicht abgeblockt hat und nicht so von oben herab eine Ansage gemacht hat, so wird's gemacht und nicht anders. Im Gegenteil. (Interview 3)

Das Fragebogen-Item „hat durch sein Führungsverhalten bewirkt, dass die Mitarbeiter selbstständiger handeln und mehr Eigeninitiative zeigen“ wurde mit 3,6 Punkten, bei ausschließlicher Berücksichtigung der Mitarbeiter mit 3,75 Punkten bewertet. Diese Werte liegen deutlich über der Skalenmitte. Offensichtlich besteht ein Kontrast zwischen der überdurchschnittlichen Bewertung des Fragebogen-Items und der Tatsache, dass das Persönlichkeitsmerkmal im Interview eher selten genannt wurde. Eine Erklärung für diesen Sachverhalt könnte darin liegen, dass die Steigerung der „Selbstständigkeit und Eigeninitiative“ in der Wahrnehmung der befragten Personen so eng mit anderen Auswirkungen verbunden und diesen von der Gewichtung her so weit untergeordnet war, dass sie nicht spezifisch reflektiert wurde. Im Zusammenhang mit der hohen Bewertung der Fragebogen-Items stützen diese Befunde Hypothese 2 für *Selbstständigkeit und Eigeninitiative* teilweise.

Offenheit für Veränderung und Neues

In den Interviews gaben 2 der Befragten an, offener für Neues und für Veränderungen geworden zu sein. 3 der Befragten waren der Meinung, dies sei bei dem Großteil der Belegschaft der Fall gewesen. Als Gründe wurden das Führungsverhalten des X, der unerwartete Projekterfolg und die Erreichung von für unerreichbar gehaltenen Zielen genannt. Als Belege für eine Entwicklung der *Offenheit für Veränderung und Neues* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Wir sehen es jetzt in der zweiten Welle, die Leute sind deutlich offener (...) haben da viel von gelernt und gehen jetzt an den zweiten Prozess besser ran (...) Nur, wachrütteln war notwendig, und das konnte X perfekt. (Interview 2)

Das Fragebogen-Item „hat seine Mitarbeiter davon überzeugt, dass Veränderung unumgänglich und notwendig ist und nicht nur Risiken, sondern auch Chancen in sich birgt“ hat eine Bewertung von 4,2 Punkten, bei ausschließlicher Berücksichtigung der Mitarbeiter eine Bewertung von 4,25 Punkten erhalten. Im Zusammenhang mit der hohen Bewertung der Fragebogen-Items stützen diese Befunde Hypothese 2 für *Offenheit für Veränderung und Neues* teilweise.

Kreativität und Innovationsfähigkeit

In den Interviews gaben 3 Befragte an, im Rahmen des Projektes sei ihre *Kreativität und Innovationsfähigkeit* gestiegen. 8 der Befragten waren der Meinung, dies sei bei dem Großteil der Belegschaft der Fall gewesen. Als Grund wurde das transformationale und teilweise auch das aufgabenbezogene Führungsverhalten des X genannt. Als Belege für eine Entwicklung der *Kreativität und Innovationsfähigkeit* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) dann erleben wir auch jetzt, (...) und das ziehe ich auch aus dem ersten Projekt, dass bei den Mitarbeitern doch eine gewisse Kreativität da ist. (...) Das ist für mich aber auch dieser Lernprozess bei den Mitarbeitern (...) (Interview 9)

Die Fragebogen-Items „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen mehr und bessere Ideen entwickelt werden“ und „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen Probleme ggf. auch unkonventionell und kreativ gelöst werden und der Status quo häufiger hinterfragt wird“ wurden mit 3,6 und 3,9 Punkten, bei ausschließlicher Berücksichtigung der Belegschaft mit 3,75 und 4 Punkten bewertet. Vor dem Hintergrund der hohen Bewertung der Fragebogen-Items stützen diese Befunde Hypothese 2 für *Kreativität und Innovationsfähigkeit* weitgehend.

8.2.5.2 Einstellungen

X zufolge haben sich im Rahmen der Projektarbeit ein Vertrauensverhältnis und eine gute Beziehung zwischen ihm und seinen Mitarbeitern entwickelt. Diese haben seiner Ansicht nach außerdem Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft, Commitment für das Projekt und die zu erreichenden Ziele sowie ein Gruppengefühl der Zusammengehörigkeit und wechselseitigen Unterstützung entwickelt und im Laufe des Projektes auch etwas Spaß gehabt. Alle 14 Befragten bestätigten dies für eine oder mehrere der genannten Einstellungen sowohl in Bezug auf sich selbst als auch auf die Belegschaft. Im Folgenden wird spezifisch auf die Entwicklung der Einstellungen der Mitarbeiter zu dem X, ihrer Tätigkeit, ihren Kollegen, ihrem Arbeitgeber und den Veränderungen im Unternehmen eingegangen.

Sympathie mit der Führungskraft

12 der befragten Personen gaben an, persönliche Sympathie für X zu empfinden. Als Belege dafür wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) sehr sympathisch, offen in seiner Art, zielsicher und zielbewusst, (...) ehrlich, also da kam immer viel Ehrlichkeit mit (...) ehrlich, direkt, (...) ja, ich fand die Art sehr sympathisch, für mich sehr sympathisch, also, mir hat diese Art sehr gelegen. (...) (Interview 3)

Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Sympathie mit der Führungskraft* vollständig.

Respekt vor der Führungskraft

12 befragte Personen gaben an, Respekt für X zu empfinden. Dies wurde mit seiner fachlichen Kompetenz und seinem transformationalen, aufgabenbezogenen und indirekten Führungsverhalten begründet. Als Belege für *Respekt vor der Führungskraft* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) ich hatte und habe einen sehr hohen Respekt vor ihm, hab sehr gerne mit ihm zusammen gearbeitet und fand und finde es auch schade, dass das jetzt vorbei ist, weil das wirklich gut war. Ja, das hat Spaß gemacht. (Interview 13)

Das Fragebogen-Item „handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt“¹² wurde von den Befragten mit durchschnittlich 3,8 Punkten, bei ausschließlichem Einbezug der Mitarbeiter

¹² © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

mit 3,88 Punkten bewertet. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Respekt vor der Führungskraft* vollständig.

Zufriedenheit mit der Führungskraft

Das MLQ-interne Erfolgskriterium der *Zufriedenheit mit der Führungskraft* wurde von den Befragten mit durchschnittlich 3,7 Punkten, bei ausschließlicher Einbezug der Mitarbeiter mit 3,75 Punkten bewertet, was deutlich über dem durchschnittlichen Wert von Führungskräften in Deutschland von ca. 3,2 Punkten liegt (vgl. Felfe 2005, S. 198). Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Zufriedenheit mit der Führungskraft* vollständig.

Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft

Alle Befragten bescheinigten X eine hohe professionelle Kompetenz. Dies wurde mit seinem transformationalen, aufgabenbezogenen und indirekten Führungsverhalten sowie der Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung wichtiger Maßnahmen durch den Einsatz von *Positionsmacht* begründet. Als Belege für *Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) ein hervorstechender Punkt ist noch das Einarbeiten in die Materie, das Erreichen und Erzielen, das auch Rüüberbringen einer Kompetenz. Jetzt nicht unbedingt auf das Fach Telekommunikation bezogen, aber auf den Punkt Kabel bezogen (...) einen Prozess in dieser Form hinzusteuern und umzusetzen. Also, noch nicht mal fachspezifisch, sondern wirklich zu sagen, man hat erkannt, das ist der richtige Mann zum richtigen Zeitpunkt für diese Aufgabe. (Interview 11)

Das Fragebogen-Item „verfügt über hohe fachliche Kompetenz“ wurde mit durchschnittlich 3,78 Punkten, bei ausschließlicher Einbezug der Mitarbeiter mit 3,86 Punkten bewertet, was deutlich über der Skalenmitte liegt. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft* vollständig.

Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft

X wurde von jeweils 9 der befragten Personen als fair, gerecht und integer sowie als ehrlich, authentisch, verlässlich und vertrauenswürdig bezeichnet. Als Belege für *Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Ja, also mir gegenüber (...) hat er zweimal danebengelegt, das haben wir geklärt, ansonsten war er mir gegenüber immer fair und er war auch in den Gesprächen, die ich dann gesucht habe (...) für mich immer ein fairer Partner. (Interview 9)

Die Fragebogen-Items zur Erfassung von Moral-basierter Führung wurden von den Befragungsteilnehmern mit durchschnittlich 3,53 Punkten bewertet, was deutlich über dem arithmetischen Mittel von 3 Punkten liegt. Besonders hoch sind die Bewertungen der „teleologischen“ Fragebogen-Items „nutzt seine Macht und seinen Einfluss zugunsten seiner Mitarbeiter“ und „nutzt seine Macht und seinen Einfluss zum Wohle des Unternehmens“ mit 4 bzw. 3,8 Punkten. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft* weitgehend.

Vertrauen zur Führungskraft

X ist der Meinung, dass zwischen ihm und seinen Mitarbeitern ein Vertrauensverhältnis bestanden hat. 13 Befragungsteilnehmer gaben an, Vertrauen zu X gehabt zu haben. Dieses Vertrauen wurde vor allem auf die professionelle Kompetenz des X, sein sympathisches Auftreten und teilweise auch sein transformationales und aufgabenbezogenes Führungsverhalten zurückgeführt. Einige Mitarbeiter nannten auch seinen Einsatz der *Positionsmacht* zur Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung und der Umsetzung wichtiger Maßnahmen als Begründung. Einige Mitarbeiter gaben außerdem an, ihm als externem Experten einen gewissen Vertrauensvorschuss bezüglich seiner Kompetenz entgegengebracht zu haben. Nach Aussage der Mitarbeiter war es ihrem Vertrauen zu X außerdem zuträglich, dass dieser ihnen seinerseits einen Vertrauensvorschuss gewährte. Als Belege für *Vertrauen zur Führungskraft* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) was bei ihm (...) schön war bzw. ist, dass man schnell ein Vertrauensverhältnis zu ihm aufbauen konnte und er mit bestimmten Aktionen so vertrauensbildende Maßnahmen geschaffen hat für uns als Mitarbeiter. Nämlich, man hat ein Problem vorgetragen und wenn er es verstanden hat und gesagt hat: OK, ich kenne Eure Schmerzen, dann hat er gehandelt und (...) kurz entschlossen gesagt (...): OK, die 2 Leute kriegt ihr. Das war super (...), das hat (...) sehr weitergeholfen. Und das waren Dinge, die in der Zusammenarbeit einfach sehr gut waren, wo man gespürt hat, OK, man wird mitgenommen. Das, was in seinen Möglichkeiten war, das hat er auch umgesetzt als Geschäftsführer und kurze und schnelle Entscheidungen getroffen. Man hat dann gespürt, hier geht es nicht darum, hier muss man (...) sparen und dort (...) sparen, sondern (...) schnelle Entscheidungen zu treffen (...) im Sinne, dass das Tagesgeschäft weitergeführt wird. (Interview 7)

Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Vertrauen zur Führungskraft* eindeutig.

Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit

X und 11 der anderen Befragten gaben an, im Laufe des Projektes seien bei den involvierten Personen das Gefühl der Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit deutlich stärker und die Zusammenarbeit besser geworden. Dies wurde allseits mit dem transformationalen und teilweise auch dem aufgabenbezogenen Führungsverhalten von X sowie der intensiven Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes begründet. Die Existenz dieser Kausalbeziehung wird auch dadurch gestützt, dass das Fragebogen-Item „betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis“¹³ mit durchschnittlich 4,3 Punkten bewertet wurde. Als Belege für *Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Im ersten Schritt, denke ich, muss man das Team nennen, das den Vertrieb (...), die „Sunrise“ durchgedrückt haben, da ist sicherlich ein größerer Zusammenhalt entstanden (...) Ja, da hat sich insgesamt ein gutes Team gebildet (...) die miteinander (...) respektvoll und kameradschaftlich umgehen und sich gegenseitig unterstützen, da ist sicherlich ein Team da, aber rein vom Vertrieb her ist spürbar, dass man enger zusammengewachsen ist, weil man die Schmerzen, die man gemeinsam hatte, gemeinsam verspürt hat und dadurch sicherlich enger zusammengerückt ist.“ (Interview 7)

¹³ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

2 befragte Personen waren nicht der Meinung, dass das Gemeinschaftsgefühl sich relevant verbessert hat. Das Fragebogen-Item „hat zu besserer Zusammenarbeit und einem stärkeren Gemeinschaftsgefühl beigetragen“ wurde mit durchschnittlich 4 Punkten bewertet. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit*.

Identifikation mit dem Unternehmen

Identifikation mit dem Unternehmen wurde von keinem der Befragten genannt. In einem Fall wurde darauf hingewiesen, dass aufgrund der Restrukturierungssituation die *Identifikation mit dem Unternehmen* eher im Hintergrund stehe. Diese Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 2 für die *Identifikation mit dem Unternehmen* nicht.

Commitment für gemeinsame Ziele

X und 11 der anderen Befragten gaben an, im Laufe des Projektes habe sich bei den beteiligten Mitarbeitern ein hohes Commitment für das Projekt und seine Ziele entwickelt. Dies wurde auf das transformationale Führungsverhalten des X zurückgeführt. Als Belege für *Commitment für gemeinsame Ziele* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) dann war X (...) motivierend dergestalt, dass er es auch geschafft hat, alle in dieses Projekt involvierten Personen wirklich mitzunehmen, sie sicherlich auch in einem gewissen Maß zur Höchstleistung angespornt hat, was sicherlich in der aktuellen Umgebung des Unternehmens relativ schwierig ist, was verschiedene Restrukturierungen hinter sich hat, wo einfach eine gewisse Abgestumpftheit eingekehrt ist. Die noch mal wirklich quasi zu motivieren, hinter dem Ofen vorzuholen, sie auch wirklich vor dieses Thema zu spannen, ist ihm wirklich gut gelungen. (Interview 8)

Das Fragebogen-Item „hat Mitarbeiter davon überzeugt, dass ihre Tätigkeit wichtig und sinnvoll und der Beitrag jedes Einzelnen wertvoll ist“ wurde auf dem Fragebogen mit durchschnittlich 4,1 Punkten bewertet, was die Skalenmitte von 3 Punkten weit übertrifft. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Commitment für gemeinsame Ziele* eindeutig.

Freude an der Arbeit und Flow

X gab an, dass die am Projekt beteiligten Mitarbeiter auch Spaß dabei gehabt hätten, was von 7 der Befragten bestätigt wurde. Dies wurde allseits auf das transformationale Führungsverhalten des X, von einigen Mitarbeitern auch auf aufgabenbezogene Führung sowie seinen Einsatz der *Positionsmacht* zurückgeführt. Als Belege für *Freude an der Arbeit und Flow* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) der X war mir mein liebster Chef bis jetzt in meinem Berufsleben. Also, der hat eine Art an sich gehabt, mit der ich persönlich eben sehr, sehr gut klar gekommen bin, das war ein sehr angenehmes Arbeiten. Und er war eben ein Chef, der, was eben viele auch nicht so können, der auch mal eine Entscheidung getroffen hat. Nicht nur mal, sondern er hat eben entschieden. Wenn eine Entscheidung zu treffen war, dann hat er die getroffen und dann hat er dazu gestanden und hat auch vielleicht in Kauf genommen, und das hat er auch immer gesagt, er geht auch das Risiko ein, vielleicht hier und da mal eine falsche Entscheidung zu treffen, aber dafür ist er halt in der Position Geschäftsführer, aber das ist nun mal sein Job. Und das fand ich also eine sehr, das ist einfach für die Mitarbeiter, da weiß man, woran man ist, und das hat also viel Spaß gemacht. (Interview 3)

Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Freude an der Arbeit und Flow* teilweise.

Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft

X und alle anderen Befragten gaben an, im Verlauf des Projektes seien Stress und negative Empfindungen abgebaut worden und Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der am Projekt beteiligten Mitarbeiter deutlich gestiegen. Wie oben ausgeführt wurde, hielten die Vertriebsmitarbeiter die Ziele des Projektes „Sunrise“ anfangs für unerreichbar. Daher zeigten sie nicht den von X erwarteten Einsatz und leisteten teilweise Widerstand. Vor diesem Hintergrund setzte X auch seine *Positionsmacht* ein, um die Belegschaft zu einem höheren Engagement zu veranlassen. Dies wurde vor allem zu Beginn der Tätigkeit des X von seinen Mitarbeitern als übermäßiger Druck empfunden, was zu Stress und Verunsicherung führte. Die betroffenen Mitarbeiter gaben aber ausnahmslos an, dass diese negativen Auswirkungen sich aufgrund des aufgabenbezogenen und insbesondere des transformationalen Führungsverhaltens und der *bedingten Belohnung* durch den X schließlich zu *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* gewandelt hätten. Als Belege für den Abbau negativer Empfindungen und die positive Entwicklung von *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* wurden Aussagen wie die folgenden Zitate herangezogen:

Gut, am Anfang war eben die Konsequenz, die er gezogen hat, dass sich von Mitarbeitern getrennt wurde und auch diese Botschaft sehr deutlich kommuniziert wurde. Und das führte zu einer negativen Reaktion, d. h. die Leute haben Angst gehabt, Angst um ihren Arbeits-platz, Angst davor, ihren bisherigen Status zu verlieren. Und mit der systematischen Vorgehensweise zu erläutern, was „Sunrise“ eigentlich bewirken soll (...) ist das auch ein Erwachen, eine Erkenntnis gewesen bei den Mitarbeitern, zu registrieren, He, was da kommt, ist ja gar nicht so blöd, möglicherweise hilft uns das ja sogar, unsere Arbeitsplätze zu behalten, d. h. der eigentliche positive Effekt, der entstanden ist, ist, dass X (...) aus der Angstsituation, aus der Schockstarre die Leute geweckt hat, sie durch seine Einzel-maßnahmen an Motivation mit rüber gezogen hat (...) einhergehend mit einem Erwachen, mit einem Verstehen, was das Unternehmen eigentlich beabsichtigt. (Interview 11)

(...) er hat hervorragend motivieren können, er (...) hat gesagt: das, was Ihr macht, das hat es in der Branche noch nicht gegeben! Ihr seid die Größten, Ihr seid die Besten! So, wie er das rübergebracht hat, war das schon sehr, sehr stark! (...) er hat eine gewisse Begeisterungsfähigkeit, er kann schon durch seine Art motivieren und auf ein gemeinsames Ziel einschwören, das kann er. (...) Was natürlich zusätzlich motivatorisch für uns da war, das war ja ein ausgesprochen positives Gratifikationsmodell (...) (Interview 4)

Das Fragebogen-Item „hat seine Mitarbeiter zu höchster Motivation und Leistungsbereitschaft inspiriert“ wurde mit durchschnittlich 3,8 Punkten, bei ausschließlicher Einbezug der Mitarbeiter mit 3,88 Punkten bewertet, was in beiden Fällen deutlich über der Skalenmitte liegt. Das MLQ-interne Erfolgskriterium „zusätzliche Anstrengung“ wurde mit durchschnittlich 3,9 Punkten, bei ausschließlicher Einbezug der Mitarbeiter mit 4 Punkten bewertet, was weit über den von Führungskräften in Deutschland durchschnittlich erzielten 2,8 Punkten liegt. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für den Abbau von negativen Empfindungen und die positive Entwicklung von *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* vollständig.

8.2.5.3 Kompetenz

X ist der Meinung, dass sich im Laufe des Projektes fachliche und Führungskompetenz seiner Mitarbeiter verbessert haben. Auch ihre Fähigkeit zum Selbstmanagement habe sich positiv entwickelt. 12 der 14 befragten Personen gaben an, die überwiegende Mehrheit der am Projekt beteiligten Mitarbeiter habe ihre Kompetenz verbessert. 9 der Befragten gaben an, ihre Führungskompetenz, 4, ihre Kompetenz im Projektmanagement und 2 ihre Fähigkeit zu strukturiertem und fokussiertem Arbeiten verbessert zu haben. Als Ursachen wurden das transformationale Führungsverhalten des X, vor allem seine *individuelle Mitarbeiterorientierung* und sein *idealisierter Einfluss*, aber auch aufgabenbezogene Führung und der Erwerb von Kenntnissen während der Arbeit genannt. Als Belege für eine positive Entwicklung der *Kompetenz* wurden Aussagen wie die folgenden Zitate herangezogen, von denen das erste für fachliche Kompetenz und das zweite für Führungskompetenz steht:

Vielleicht im rechtlichen Bereich (...) ansonsten (...) gibt es mehrere Bereiche, je nachdem, wen Sie da angucken, hat jeder etwas anderes gelernt, ich glaube, (...) jeder in seinem Bereich hat auf jeden Fall was gelernt (...) (Interview 6)

Also, ich habe definitiv was in der Zusammenarbeit mit ihm gelernt, im Wesentlichen eigentlich weniger wirklich fachlicher Natur, sondern (...) wie er sie motiviert hat, die Mitarbeiter. Wie er die Organisation hinter sich gebracht hat und auf dieses Ziel eben getrieben hat (...) hat mir durchaus noch mal neue Erkenntnisse gebracht. (Interview 8)

Das Fragebogen-Item „hat die Fachkompetenz seiner Mitarbeiter verbessert“ wurde mit durchschnittlich 3,25 Punkten bewertet, was signifikant über der Skalenmitte von 3 Punkten liegt. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Kompetenz* eindeutig.

8.2.5.4 Verhalten

Einem in einer Krisensituation befindlichen Unternehmen nützt eine positive Entwicklung der bis jetzt genannten Erfolgskriterien wenig, wenn sie sich nicht im Verhalten der Mitarbeiter niederschlägt. Im Folgenden wird auf die *Compliance* der Mitarbeiter eingegangen und überprüft, ob eine *zusätzliche Leistung* erbracht wurde.

Compliance

Wie oben ausgeführt wurde, setzte X seine *Positionsmacht* erfolgreich zur Erzielung der *Compliance* der Belegschaft ein. Dies wurde von allen Befragten bestätigt. Als Belege für *Compliance* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

(...) damit muss (...) jeder vor diesem Schlitten (...) im gleichen Takt laufen. Das geht einfach nicht anders, der zieht diesen Schlitten in der gleichen Geschwindigkeit wie das ganze Rudel. (...) Und anders geht das einfach nicht! Der kommt dann nicht mehr raus aus der Nummer! Und auch die langsamen werden dann halt mitgezogen, ob sie wollen oder nicht, die müssen sich natürlich dann auch strecken, was für die einen übermäßigen Stress bedeutet, weil das Tun transparent wird und die aufwachen müssen aus dem Schlummerland. Eben auch das. (Interview 14)

Diese Befunde stützen Hypothese 2 eindeutig.

Zusätzliche Leistung

X ist der Meinung und wird darin von 12 Befragten bestätigt, dass die überwiegende Mehrheit der am Projekt beteiligten Mitarbeiter in dessen Rahmen eine hohe *zusätzliche Leistung* erbracht hat. 7 der Befragten wiesen explizit darauf hin, dass die Mitarbeiter Leistungen erbracht haben, die sie selbst nicht erwartet haben. Dies wurde auf den Einsatz der *bedingten Belohnung*, das aufgabenbezogene und vor allem das transformationale Führungsverhalten des X sowie die positive Entwicklung der Persönlichkeit, Einstellungen und Kompetenz der Mitarbeiter zurückgeführt. Eine wesentliche Rolle spielte in der Einschätzung fast aller Befragten aber auch der Einsatz der *Positionsmacht*, der sich in einem gewissen Leistungs- und Ergebnisdruck manifestierte. Dies wird durch das folgende Zitat verdeutlicht:

(...) wer grundsätzlich ein leistungsorientierter Mensch ist oder engagiert für die Firma (...) wird in diesem Projekt mindestens mit dem gleichen Engagement auch mitgewirkt haben, wenn nicht sogar eine Schippe draufgelegt haben. Also ich glaube, das alle (...) mehr gemacht haben als jemals zuvor (...) Es gab eigentlich gar keine Chance, sozusagen in der Hängematte liegenzubleiben (...) Die Leistungsfähigkeit der Vertriebe wurde gnadenlos transparent gemacht (...) Durch dieses Vertriebscontrolling. (Interview 14)

Das Fragebogen-Item „Hat bewirkt, dass die Mitarbeiter bessere Leistungen erbracht haben“ wurde mit durchschnittlich 3,8 Punkten und bei ausschließlichem Einbezug der Mitarbeiter mit 3,88 Punkten bewertet. Das Fragebogen-Item „bringt mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe“¹⁴ wurde mit durchschnittlich 3,6 Punkten und bei ausschließlichem Einbezug der Mitarbeiter mit 3,75 Punkten bewertet. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *zusätzliche Leistung* vollständig.

8.2.5.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Hypothese 2 wurde für die Mehrzahl der postulierten Auswirkungen des Führungsverhaltens auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Mitarbeiter von den Untersuchungsergebnissen eindeutig und für alle – mit der Ausnahme der *Identifikation mit dem Unternehmen* – mindestens teilweise gestützt. Die folgende Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Resultate der Überprüfung von Hypothese 2 für die einzelnen mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung erfolgen dabei nach demselben Muster wie bei der Darstellung der Resultate der Überprüfung von Hypothese 1 für die Führungsverhaltensweisen des *Total Range of Leadership* in Abschnitt 8.2.4.6.

¹⁴ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Tabelle 11: Überblick Hypothese 2 X

Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	Hypothese 2
Selbstwirksamkeitserwartung	++
Selbständigkeit und Eigeninitiative	o
Offenheit für Veränderung und Neues	o
Kreativität und Innovationsfähigkeit	+
Sympathie mit der Führungskraft	++
Respekt vor der Führungskraft	++
Zufriedenheit mit der Führungskraft	++
Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft	++
Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft	+
Vertrauen zur Führungskraft	++
Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit	++
Identifikation mit dem Unternehmen	--
Commitment für gemeinsame Ziele	++
Freude an der Arbeit und Flow	++
Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	++
Fachkompetenz	+
Führungskompetenz	++
Compliance	++
Zusätzliche Leistung	++

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Tabelle 12 gibt einen Überblick der Attributionen der Mitarbeiter zu den Ursachen der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Die Symbole entsprechen der Darstellung der Resultate der Überprüfung von Hypothese 1 in Abschnitt 8.2.4.6. Die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien wurde in allen Fällen teilweise oder ausschließlich der Person und dem Führungsverhalten des X und ganz besonders den transformationalen Verhaltensweisen zugeschrieben. Dies stützt auch die Teilhypothese einer zusätzlichen Wirkung transformationaler Führung über die anderen Verhaltensweisen des Total Range of Leadership hinaus.

Tabelle 12: Überblick Attributionen der Mitarbeiter Hypothese 2 X

Kausale Attribution der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung	Positionsmacht	Aufgabenbezogene Führung	Indirekte Führung	Projektsituation	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	Person und Kompetenz
Selbstwirksamkeitserwartung	○	--	--	--	--	○	--	--
Selbständigkeit und Eigeninitiative	++	--	--	--	--	--	--	--
Offenheit für Veränderung und Neues	○	--	--	--	--	++	--	--
Kreativität und Innovationsfähigkeit	++	--	--	○	--	--	--	--
Sympathie mit der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Respekt vor der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Zufriedenheit mit der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft	++	--	++	++	++	--	--	++
Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Vertrauen zur Führungskraft	○	--	--	○	○	-	--	++
Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit	○	--	--	○	○	++	--	--
Commitment für gemeinsame Ziele	++	-	--	--	--	--	--	--
Freude an der Arbeit und Flow	++	--	--	-	--	--	--	--
Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	++	++	-	+	○	--	--	--
Fachkompetenz	++	--	--	+	○	--	--	--
Führungskompetenz	++	--	--	+	--	--	--	--
Compliance	-	--	++	++	++	--	--	--
Zusätzliche Leistung	++	+	++	++	++	--	++	--

Quelle: Eigene Darstellung

8.2.6 Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Im Folgenden wird detailliert auf die Befunde zu den unternehmensbezogenen Erfolgskriterien eingegangen. Anschließend wird eine Gesamtbewertung erstellt.

8.2.6.1 Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen

Wie oben ausgeführt wurde, hat X im Rahmen des Projektes „Sunrise“ ein feinmaschiges Vertriebscontrolling und ein darauf aufsetzendes Bonusmodell entwickelt. Er richtete wö-

chentliche Meetings mit seinem Kernteam, den Vertriebsbeauftragten und den Regionalleitern ein, um das Projektmanagement zu koordinieren und die operative Vertriebsarbeit zu steuern. Dabei wurden Ziele festgelegt, Kundentermine diskutiert, Verhandlungstaktiken abgestimmt sowie Ergebnisse überprüft und bewertet. Außerdem stellte er Kontakte zwischen Mitarbeitern mit ähnlichen Herausforderungen her und ermutigte die Bildung von Gruppen zum Austausch von Erfahrungen und der Entwicklung von Lösungen. In der Einschätzung der Mitarbeiter hat sich diese *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* sehr positiv auf den Projekterfolg ausgewirkt. Insbesondere die großzügigen Bonuszahlungen wurden von allen Gesprächspartnern als relevanter Erfolgsfaktor bewertet. Die *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* korrespondiert der indirekten Führungsverhaltensweise *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten*. Da im Abschnitt 8.2.4 ein Zitat als Beispiel für einen Beleg der Verhaltensweise *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* angegeben wurde, erübrigt sich ein Ausweis von *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* an dieser Stelle. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* vollständig.

8.2.6.2 Unternehmenskultur

X und seinen Geschäftsführungskollegen zufolge war die Verschmelzung der drei ehemals eigenständigen Unternehmensteile innerhalb der A zu einer Einheit mit einer gemeinsamen Unternehmenskultur ein wichtiges Ziel des Projektes „Sunrise“. X selbst und 12 der anderen Befragten gaben an, dass insbesondere bei den im Projekt „Sunrise“ stark involvierten Abteilungen eine Kultur des Vertrauens und der Hilfsbereitschaft entstanden sei. Dies wurde auf die transformationale Führung des X, die intensive Zusammenarbeit sowie die positive Entwicklung des Gemeinschaftsgefühls und der anderen mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zurückgeführt. Als Belege für eine Entwicklung der *Unternehmenskultur* wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Das ist eigentlich der absolute Effekt, den man noch in der Richtung berücksichtigen sollte, dass 3 unterschiedliche Unternehmenskulturen parallel zusammengeführt werden mussten, um dann mit einem Ziel, nämlich „Sunrise“, am Markt zu agieren, mit klaren und deutlichen Vorgaben. (...) das können Sie so auf jeden Fall festhalten: das Verständnis untereinander ist gewachsen (...) da hat man sich schon gegenseitig hochgepusht und auch die unterschiedlichen Vorgehensweisen hat man versucht, zusammenzuführen. (...) wir haben natürlich in dieser Richtung schon das eine oder andere erreicht. (Interview 11)

Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *Unternehmenskultur* eindeutig.

8.2.6.3 Organisationale Lernfähigkeit

Wie im Abschnitt 8.2.5 ausgeführt und in Tabelle 11 abgebildet wurde, wurde bei der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen eine sehr positive Entwicklung festgestellt. Die vorliegenden Befunde stützen außerdem Hypothese 3 bezüglich der Installation einer effizienten Organisati-

onsstruktur und der Entwicklung einer Unternehmenskultur des Vertrauens und der Hilfsbereitschaft. Die Fragebogen-Items „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen mehr und bessere Ideen entwickelt werden“ und „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen Probleme ggf. auch unkonventionell und kreativ gelöst werden und der Status quo häufiger hinterfragt wird“ wurden mit 3,6 und 3,9 Punkten bewertet. Bei ausschließlicher Berücksichtigung der Belegschaft wurden Bewertungen von 3,75 und 4 Punkten erzielt, was sehr deutlich über dem arithmetischen Mittelwert von 3 Punkten liegt. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *organisationale Lernfähigkeit*.

8.2.6.4 Finanzielle Erfolgskriterien

Das Ziel von „Sunrise“ war eine Steigerung der Umsätze und Gewinne der A durch eine beträchtliche außervertragliche Preiserhöhung, die um mehr als 3000 % über dem lag, was im Rahmen der bestehenden Verträge möglich gewesen wäre. Dieses sehr ambitionierte Ziel, dass keiner der Mitarbeiter von X für auch nur annähernd erreichbar gehalten hatte, wurde zu 65 % erreicht. Dieses Projektergebnis führte zu einer Steigerung der Umsätze um 11,6 % und des EBITDA bzw. des operativen Betriebsergebnisses um knapp 11 % im Vergleich zum Vorjahr. Dieses Ergebnis wurde von allen Befragten als ein alle Erwartungen übersteigender Erfolg bewertet. 11 der Befragten waren der Meinung, dass die Führung durch X für die Durchsetzung der Umsatzerhöhung in diesem Umfang von kritischer Bedeutung gewesen sei und dieser ohne Erstere nicht erreicht worden wäre. 2 Gesprächspartner sahen die Tätigkeit des X zwar als wichtig an, den entscheidenden Faktor aber in der Umsetzung durch das Team. Die Umsatzerhöhung ist die Summe der von den Vertriebsmitarbeitern operativ umgesetzten Entgelterhöhungen bei den Kunden der A und daher direkt auf die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien und das Führungsverhalten des X zurückzuführen. Als Belege für die sehr positive subjektive Bewertung der finanziellen Ergebnisse durch die Gesprächspartner wurden Aussagen wie das folgende Zitat herangezogen:

Das ist so was von eine Punktlandung geworden, so ein großes Ding, das niemals, nie zuvor, in der Kabelbranche gemacht worden ist, das haben wir möglich gemacht unter extrem erschwerten Rahmenbedingungen (...) das Unmögliche möglich zu machen, weil die Vertriebe inklusive der Vertriebsführung selber das nicht für möglich gehalten haben, was wir jetzt als Ergebnis erzielt haben. Wir haben da teilweise Diskrepanzen um den Faktor 30. Wir haben wirklich zum Teil einen 30mal höheren Erfolg eingefahren als das, was realistischweise für möglich gehalten worden ist aus den Vertrieben selbst heraus, ja. (Interview 14)

Auf dem Fragebogen wurde das Item „hat durch sein Führungsverhalten wesentlich zum Erfolg des Projektes ‚Sunrise‘ beigetragen“ von den Untersuchungsteilnehmern mit durchschnittlich 4,4 Punkten bewertet. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *finanziellen Erfolgskriterien* eindeutig.

8.2.6.5 Marktbezogene Erfolgskriterien

Aufgrund der durch das Projekt „Sunrise“ bedingten Verbesserung der finanziellen Performance der A wurde sie zum renditestärksten Unternehmen der Branche. Aufgrund dieser faktischen Identität von finanziellem und marktbezogenen Erfolg sind auch die in der Tabelle 15 angegebenen Attributionen der Mitarbeiter zur Ursache der Entwicklung der Erfolgskriterien identisch. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *marktbezogenen Erfolgskriterien* eindeutig.

8.2.6.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die folgende Tabelle 13 gibt einen vergleichenden Überblick über die Resultate der Überprüfung von Hypothese 3 für die einzelnen unternehmensbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung entsprechen der Darstellung der Resultate der Überprüfung von Hypothese 1 im Abschnitt 8.2.4.6. Die Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 3 für alle unternehmensbezogenen Erfolgskriterien eindeutig.

Tabelle 13: Übersicht Hypothese 3 X

Unternehmensbezogene Erfolgskriterien	Hypothese 3
Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen	++
Unternehmenskultur	++
Organisationale Lernfähigkeit	++
Finanzielle Erfolgskriterien	++
Marktbezogene Erfolgskriterien	++

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Tabelle 14 gibt einen Überblick, worauf die befragten Mitarbeiter die Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien zurückführen. Die Symbole entsprechen der Darstellung der Ursachen der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien im Abschnitt 8.2.5.5. Die Veränderung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien wird sowohl mit dem Führungsverhalten des X als auch mit den durch dieses und dabei insbesondere durch transformationale Führung veränderten mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien begründet. Vor diesem Hintergrund wird die Teilhypothese eines zusätzlichen „Augmentationseffektes“ der transformationalen Führung vor allem für die *Unternehmenskultur* und die *organisationale Lernfähigkeit* gestützt.

Tabelle 14: Überblick Attributionen der Mitarbeiter Hypothese 3 X

Kausale Attribution der Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung	Positionsmacht	Aufgabenbezogene Führung	Indirekte Führung	Projektsituation	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien
Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen	--	--	--	--	++	--	--
Unternehmenskultur	o	--	-	-	o	++	++
Organisationale Lernfähigkeit	++	--	--	o	o	o	++
Finanzielle Erfolgskriterien	++	+	++	+	++	-	++
Marktbezogene Erfolgskriterien	++	+	++	+	++	-	++

Quelle: Eigene Darstellung

8.3 Fallstudie 2

Die B ist ein Immobilienprojektentwicklungsunternehmen im Bereich des Wohnungsbaus mit Hauptsitz in München und einer Niederlassung in Berlin. Das Unternehmen ist Teil der international tätigen, unabhängigen französischen Immobilienprojektentwicklungsunternehmensgruppe D.

8.3.1 Ausgangssituation

Zu Beginn des Projektes im Mai 2008 beschäftigte die B 40 Mitarbeiter. Die Umsatzerlöse waren im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesunken, Planungssicherheit war nicht gegeben. Vor diesem Hintergrund verließ das mit der Leitung der Finanzabteilung betraute Mitglied der Geschäftsführung das Unternehmen kurzfristig. Die D als Hauptgesellschafterin der B wusste um diese Probleme und den Veränderungsbedarf im Hause und hatte in vergleichbaren Situationen schon mehrfach das Interim Management mit Erfolg eingesetzt. Als wichtiger Vorteil wurde dabei die größere Unabhängigkeit eines von den Gesellschaftern beauftragten Interim Managers betrachtet. Daher entschied sich die Geschäftsführung der D für die Überbrückung der vakanten Position des CFO bei der B durch den Einsatz des Interim Management. Durch einen Interim Management Provider wurde Kontakt zu der Interim Managerin Y hergestellt. Y wurde als CFO eingestellt und mit der Leitung von 14 Mitarbeitern betraut. Für ihre Tätigkeit war auch die Abstimmung mit der technischen Abteilung, dem Vertrieb und der Nachrichtenabteilung von Bedeutung. Sie berichtete direkt an die Gesellschafter sowie an die Geschäftsführung der B.

8.3.2 Befragte Personen

Im Rahmen der Untersuchung wurden Gespräche mit Y selbst und den folgenden 7 Personen geführt:

- einem Vertreter der D als ihrem Auftraggeber,
- dem CEO der B,
- der Vertriebsleiterin als anderem Mitglied des Führungsteams,
- dem Leiter der Buchhaltung und dem Leiter des Controllings als ihren direkten Mitarbeitern,
- einem ehemaligen Controllingmitarbeiter, der das Unternehmen während, aber nicht wegen ihrer Tätigkeit verlassen hatte,
- sowie einer Mitarbeiterin der Buchhaltung.

8.3.3 Projektverlauf

Y war formell als interimistische CFO zur Überbrückung einer Vakanz eingestellt worden. Das fest angestellte Management wurde auf ihre Veränderungsagenda nicht explizit hingewiesen. Zunächst führte Y eine SWOT-Analyse durch und entdeckte dabei, dass das Unternehmen weder über eine unterjährige Buchhaltung noch über ein sachgerechtes und zentrales Projektcontrolling verfügte. Diese und andere Erkenntnisse präsentierte sie vor dem Management und den Gesellschaftern der B. Außerdem hinterfragte sie, ob bei einem Unternehmen mit insgesamt 40 Mitarbeitern eine vierköpfige Geschäftsführung erforderlich sei. Von diesem Zeitpunkt an verweigerte das fest angestellte Management die Kooperation und versuchte, die Belegschaft gegen Y aufzubringen. Y kam jetzt ihr direkter Berichtsweg an den Gesellschafter und Auftraggeber sehr zugute.

Währenddessen legte Y eine interne Buchhaltung mit monatlichem Reporting an. Dabei stellte sich heraus, dass vor allem in Bezug auf die Projekte Kosteneinsparungspotenziale vorhanden waren. Zur Realisierung dieser Kosteneinsparungspotenziale wurde ein zentrales Projektcontrolling eingerichtet. Ein integriertes Management- und Informationssystem wurde installiert. In diesem Zusammenhang wurden außerdem die Finanzabteilung vollumfänglich neu aufgesetzt, Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu verteilt und zwei Mitarbeiter als Führungskräfte entwickelt. In wöchentlichen Sitzungen wurde die Planung vorgenommen, Aufgaben wurden verteilt, Ziele festgelegt und die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter überprüft und bewertet und ggf. als Erfolge präsentiert. Dabei konsultierte Y ihre Mitarbeiter zu allen Angelegenheiten und forderte eine lösungsorientierte Diskussion ein, behielt sich aber die Entscheidung selbst vor. Mitarbeiter, die sich der Herausforderung stellten, wurden von ihr in hohem Maße unterstützt. Zur Entwicklung der Potenziale dieser Mitarbeiter bot Y ihnen persönliches Coaching an und entwickelte individuelle Karrierepläne für sie. Unkooperative Mit-

arbeiter wurden dagegen unmissverständlich und nachdrücklich auf die Veränderungsbedürftigkeit ihres Verhaltens aufmerksam gemacht. Durch ihren großen Einsatz demonstrierte sie ihr persönliches Engagement und zeigte dabei stets Optimismus und Überzeugung von der Sinnhaftigkeit der von ihr eingeleiteten Maßnahmen für den Erfolg des Unternehmens. Diese Überzeugung bekundete sie ihren Mitarbeitern gegenüber regelmäßig sowohl in den gemeinsamen Sitzungen als auch im individuellen Dialog. In neuen Verhandlungen mit den Banken stellte Y die externe Finanzierung des Unternehmens und seiner Projekte in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld erfolgreich sicher.

Nach einiger Zeit der unfriedlichen Koexistenz von Y und dem angestellten Management wurde die Spitze der Aufbauorganisation verschlankt und eine neue Geschäftsführung berufen, mit der eine fruchtbare und konstruktive Zusammenarbeit begann. Die Ergebnisse der Projekte wurden durch das Projektcontrolling analysiert. Als Resultat dieser Analyse wurde die Marktstrategie auf ausgewählte und hochwertige Projekte fokussiert. Vor diesem Hintergrund konnte die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter abgebaut werden und kam es zu einer positiven Entwicklung ihrer Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenzen und Leistung. Durch diese Tätigkeit der Y wurde das Unternehmen deutlich zukunftsfähiger aufgestellt, was zu einer positiven Entwicklung seiner ökonomischen Performance führte.

Insgesamt haben die im Rahmen der Fallstudie befragten Personen die im Laufe der Tätigkeit der Y für die B erzielte Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogener Erfolgskriterien als beträchtlich bezeichnet und ganz wesentlich auf das Führungsverhalten der Y zurückgeführt. 6 der Befragten waren der Meinung, dass die Tätigkeit der Y für die erfolgreiche Umsetzung der genannten Veränderungen von wesentlicher Bedeutung gewesen und diese ohne sie nicht erreicht worden wäre. Als Gründe für diese erfolgreiche Tätigkeit der Y wurden ihre fachliche Expertise, Energie, Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit, ihr Führungsverhalten, aber auch ihre Position als nur ihren Auftraggebern verantwortliche externe Interim Managerin angeführt. Auf dem Fragebogen wurde das Item „hat durch ihr Führungsverhalten wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung von notwendigen Veränderungen beigetragen“ von den Untersuchungsteilnehmern mit durchschnittlich 4,33 Punkten bewertet. Das Item „hat durch ihr Führungsverhalten wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen“ wurde mit durchschnittlich 4 Punkten bewertet.

8.3.4 Führung im Interim Management

Im Folgenden wird auf Führungsphilosophie und Persönlichkeit der Y sowie die Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership* eingegangen. Anschließend werden die Wahrnehmungen der einzelnen Verhaltensweisen zu einer Gesamtbewertung aggregiert, und es wird ein Führungsprofil erstellt, das mit der durchschnittlichen Bewertung von Führungskräften in Deutschland verglichen wird.

8.3.4.1 Persönlichkeit

Y sieht die wichtigste Aufgabe von Interim Managern darin, umgehend den vorhandenen Veränderungsbedarf zu ermitteln und geeignete Veränderungsmaßnahmen zu entwerfen und umzusetzen. Dies kann ihrer Auffassung nach nur mit einer motivierten Mannschaft gelingen, die hinter ihren Führungskräften und dem Unternehmen steht. Y sieht es als die größte Herausforderung für Interim Manager an, in einem kurzen Zeitraum einen solchen „Fanclub“ (Interview Y) zu erschaffen. Nach ihrer Auffassung müssen Führungskräfte Ziele setzen, die sowohl ökonomisch sinnvoll als auch ethisch legitim sind, um eine echte Gefolgschaft ihrer Mitarbeiter zu erlangen. Y ist der Meinung, dass eine Führungskraft nur dann glaubhaft und überzeugend führen kann, wenn sie in jeder Hinsicht selbst von den eigenen Zielen und Plänen überzeugt ist. Eine derartige Überzeugung kann nach ihrer Auffassung nicht erfolgreich vorgetäuscht werden, weil eine Führungskraft – insbesondere ein externer Interim Manager – unter permanenter Beobachtung steht. Eine Inkohärenz von tatsächlichen und vorgeblichen Überzeugungen würde sich früher oder später im Verhalten manifestieren und entdeckt werden. Außerdem würde eine fehlende Übereinstimmung von Überzeugungen und Handlungen bei einer Führungskraft langfristig zum Burnout führen. Diese Führungsphilosophie der Y entspricht der Theorie transformationaler Führung sehr gut.

Neben Y selbst wurden ihr Auftraggeber, ihr Vorgesetzter, eine Kollegin und ihre Mitarbeiter zu ihrer Wahrnehmung der Werthaltungen, Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale der Y befragt. Alle Befragten betonten die hohe professionelle Kompetenz der Y und attestierten ihr große Energie und Dynamik, 4 der Befragten charakterisierten dies durch das Verb „wirbeln“. Es wurden ihr allseits ein hohes Arbeitstempo sowie ausgeprägte Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit bescheinigt, die sich auch in einem beträchtlichen Druck auf die Mitarbeiter manifestierten. 3 der Befragten beschrieben diese Kombination als „tough“. 5 der befragten Personen bezeichneten Y als sympathisch, humorvoll, unprätentiös und offen. 6 Befragte sahen Y als fürsorgliche Führungskraft, die ihren Mitarbeitern Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung zukommen lässt. Die 5 befragten Mitarbeiter und Kollegen von Y beschrieben sie als anspruchsvoll und fordernd. Jeweils 3 der Befragten bezeichneten Y als intelligent und von schneller Auffassungsgabe, als kommunikationsstark, eloquent und überzeugend sowie als fair, gerecht, integer, ehrlich, authentisch, verlässlich und vertrauenswürdig.

8.3.4.2 Transformationale Führung

Bei der offenen Befragung zum Führungsverhalten der Y nannten alle Befragten transformationale Führungsverhaltensweisen. Dabei wurden *idealisierte Einfluss* und *individuelle Mitarbeiterorientierung* von jeweils 6 Befragten und *charismatische Ausstrahlung* und *inspirierende Motivierung* von jeweils 3 der Befragten genannt. Bei Einbezug spezifischer Fragen nach bestimmten Verhaltensweisen wurden *idealisierte Einfluss*, *individuelle Mitar-*

beiterorientierung und *inspirierende Motivierung* von allen Befragten und *charismatische Ausstrahlung* von 3 der befragten Personen genannt. *Intellektuelle Stimulierung* wurde von keiner der befragten Personen wahrgenommen. Die Bewertung des Führungsverhaltens von Y auf dem Fragebogen ergab für die aggregierte transformationale Führung einen Wert von 3,87 Punkten, der den von deutschen Führungskräften durchschnittlich erzielten Wert von ca. 3,3 Punkten deutlich übertrifft (vgl. Felfe 2005, S. 198). Im Folgenden wird auf die einzelnen transformationalen Verhaltensweisen eingegangen.

Inspirierende Motivierung

Nach der Meinung von Y müssen den Mitarbeitern im Rahmen einer klaren Kommunikationsstrategie positive Zukunftsperspektiven vermittelt werden, um sie von einem Projekt zu überzeugen und Motivation und Commitment zu erzielen. Eine solche Vision kann eine Führungskraft aber nur dann glaubhaft transportieren, wenn sie ihrer eigenen Überzeugung entspricht. Nach eigener Aussage hat Y ihren Mitarbeitern die mit dem neuen Kurs des Unternehmens und den vorgenommenen Veränderungen verbundenen positiven Zukunftsperspektiven regelmäßig und häufig kommuniziert. Bei offener Fragestellung wurde die *inspirierende Motivierung* von 3 der befragten Untersuchungsteilnehmer genannt. Bei spezifischer Nachfrage bestätigten alle Befragten die *inspirierende Motivierung* durch Y. Inhaltlich hat Y die große Bedeutung der beschriebenen Veränderungen der Organisationsstruktur und der strategischen Ausrichtung für den Erfolg des Unternehmens betont. Sie hat ihre Mitarbeiter regelmäßig ermutigt, dass diese Ziele gemeinsam erreicht werden können. Dies wurde durch die Kommunikation von im Verlauf des Projektes erzielten Erfolgen untermauert. Die Bewertung des Führungsverhaltens der Y auf dem Fragebogen ergab für die *inspirierende Motivierung* einen Wert von 4,38 Punkten. Dies liegt weit über dem von deutschen Führungskräften durchschnittlich erzielten Wert von ca. 3,25 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198). Damit wird Hypothese 1 für die *inspirierende Motivierung* von den Untersuchungsergebnissen eindeutig gestützt.

Idealisierter Einfluss

Y betrachtet das vorbildliche Verhalten einer Führungskraft als wesentliche Voraussetzung dafür, die Mitarbeiter wirklich von der Person und den Plänen der Führungskraft überzeugen zu können. Diese Vorbildfunktion muss sich ihrer Meinung nach auf Commitment, professionelle Kompetenz und Integrität beziehen und authentisch und überzeugend gelebt werden. Y hat während des Projektes sehr hohen persönlichen Einsatz gezeigt und Wert darauf gelegt, morgens die erste und abends die letzte Person im Büro zu sein. Durch die umgehende Rückmeldung auf Anfragen, die regelmäßige Kommunikation aller relevanten Informationen, die Einhaltung von Zusagen und die Umsetzung von angekündigten Maßnahmen lebte sie eine professionelle Arbeitsweise vor und demonstrierte Zuverlässigkeit. Als wichtig bezeichnete Y auch die Schutzfunktion von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern. Nach ei-

gener Aussage hat sie sich immer darum bemüht, ihre Mitarbeiter gegen Druck abzuschildern und sich, wenn sie Fehler begangen hatten, vor sie zu stellen. Diese Aussagen wurden von den anderen befragten Personen bestätigt. Wie oben ausgeführt wurde, nannten bei offener Fragestellung 6 der Untersuchungsteilnehmer, bei spezifischer Nachfrage alle den *idealisierten Einfluss*. Alle Befragten betonten, dass Y das Verhalten, das sie ihren Mitarbeitern abgefordert hat, selbst vorgelebt habe. Hervorgehoben wurden ihr hohes persönliches Engagement und ihre Zuversicht, ihre Professionalität und ihr entscheidungsfreudiges und tatkräftiges Vorgehen. Wie oben ausgeführt, wurde Y von den Gesprächspartnern eine hohe professionelle Kompetenz, Energie und Dynamik, ein hohes Arbeitstempo und ausgeprägte Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit bescheinigt. Als vorbildlich gewürdigt wurden auch ihr teamorientiertes Verhalten und ihre Bereitschaft, auf ihre Mitarbeiter einzugehen, sich mit ihrer Entwicklung und ihren Problemen zu befassen und ihre Interessen zu vertreten. In der Wahrnehmung von 3 der befragten Personen mündeten Energie, Temperament, Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit der Y sowie ihre hohen Anforderungen gelegentlich in einem von ihnen als zu hoch empfundenen Druck. Grundsätzlich wurde der energische und entscheidungsfreudige Führungsstil der Y aber von allen Mitarbeitern als zielführend und positiv empfunden. Die Bewertung des Führungsverhaltens der Y auf dem Fragebogen ergab für den attribuierten *idealisierten Einfluss* einen Wert von 3,71 Punkten und für den verhaltensbezogenen *idealisierten Einfluss* einen Wert von 4,13 Punkten. Auch diese Werte liegen weit über dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland mit Werten von ca. 3,1 bzw. ca. 3,3 Punkten. (vgl. Felfe 2005, S. 198). Damit wird Hypothese 1 für den *idealisierten Einfluss* von den Untersuchungsergebnissen eindeutig gestützt.

Charismatische Ausstrahlung

Wie oben ausgeführt wurde, wurden Y von den befragten Personen verschiedene positive Eigenschaften zugeschrieben, die mit transformationaler Führung in Verbindung gebracht werden können. Es fanden sich bei 3 der befragten Personen Belege für die Zuschreibung einer *charismatischen Ausstrahlung*, die sich alle auf die Attribution außergewöhnlicher intellektueller Kapazitäten, Energie, professioneller Kompetenz und Leistung bezogen. Auf dem Fragebogen wurde die *charismatische Ausstrahlung* der Y mit 3,5 Punkten bewertet, was deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten liegt. Dabei wurde das Item „verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere“, das am meisten auf die Attribution außerordentlicher Eigenschaften und Fähigkeiten und am wenigsten auf die bei den Geführten erzielten Wirkungen abstellt, mit 4,25 Punkten besonders hoch bewertet. Damit wird Hypothese 1 für *charismatische Ausstrahlung* von den Untersuchungsergebnissen teilweise gestützt.

Individuelle Mitarbeiterorientierung

Y sieht es als wesentliche Aufgabe einer Führungskraft und von großer Bedeutung für die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter an, deren Potenziale zu erkennen und zu

entwickeln. In enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung hat sie individuelle Entwicklungspläne für ihre Mitarbeiter erstellt. Bei der Verteilung von Aufgaben sowie der Zuweisung von Funktionen und Positionen hat sie sich an den Fähigkeiten, Potenzialen und Präferenzen ihrer Mitarbeiter orientiert. In zwei Fällen wurden engagierte Mitarbeiter mit einer Aufwertung ihrer Positionen in der Aufbauorganisation belohnt. Im täglichen Geschäft hat Y ihre Mitarbeiter durch die Übertragung von Aufgaben und das Abfragen von Ergebnissen gefordert und durch direkte Rückmeldung auf Anfragen und die Belobigung von Einsatz und Erfolgen gefördert. Dabei hat sie ihnen das Gefühl zu vermitteln versucht, dass ihre Aufgaben von Bedeutung sind und ihre Leistungen wahrgenommen werden. Um dies zu unterstreichen, hat sie so oft wie möglich den persönlichen Kontakt gesucht. Nach ihrer Aussage stand ihre Tür ihren Mitarbeitern immer offen. Diese Aussagen der Y wurden von den anderen befragten Personen bestätigt. Bei offener Befragung zum Führungsverhalten der Y nannten 6 der befragten Personen und bei spezifischen Nachfragen alle Befragten *individuelle Mitarbeiterorientierung* als bei ihr regelmäßig zu beobachtendes Führungsverhalten. Außerdem wurde sie von 6 Befragten als fürsorgliche Führungskraft beschrieben, die ihren Mitarbeitern Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung zukommen lässt. Die Bewertung des Führungsverhaltens der Y ergab für die *individuelle Mitarbeiterorientierung* einen Wert von 3,13 Punkten, was dem durchschnittlich von deutschen Führungskräften erzielten Wert von ca. 3,15 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198) ziemlich genau entspricht. Diese Bewertung steht in einem gewissen Kontrast zu den Interviews. Vor diesem Hintergrund wird Hypothese 1 für die *individuelle Mitarbeiterorientierung* weitgehend gestützt.

Intellektuelle Stimulierung

Ihren eigenen Angaben zufolge hat Y die Kreativität ihrer Mitarbeiter durch gemeinsames Brainstorming und die Entwicklung von Lösungen im Team anzuregen versucht. Außerdem hat sie ihnen die Entwicklung von Lösungen für die mit ihrer Funktion verbundenen Probleme abgefordert. Von den befragten Personen wurde laut den Interviews allerdings keine *intellektuelle Stimulierung* verspürt. Die Bewertung des Führungsverhaltens der Y auf dem Fragebogen ergab demgegenüber für die *intellektuelle Stimulierung* einen Wert von 4 Punkten. Dieser Wert liegt deutlich über dem durchschnittlich von deutschen Führungskräften erzielten Wert von ca. 3,3 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198). Vor dem Hintergrund der Resultate der Interviews stützen diese Untersuchungsergebnisse Hypothese 1 für die *intellektuelle Stimulierung* eher nicht.

8.3.4.3 Transaktionale Führung

Bei der Entwicklung des *Total Range of Leadership* wurde das aufgabenbezogene Führungsverhalten aus dem transaktionalen Verhaltensspektrum ausgegliedert. Außerdem wurde der transaktionale Verhaltensbereich um das *Management by Exception* aktiv reduziert und um die *Positionsmacht* erweitert.

Bedingte Belohnung

Die Anwendung der *bedingten Belohnung* durch die Y äußerte sich durch die leistungsgemäße Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter, die oben im Zusammenhang mit der *individuellen Mitarbeiterorientierung* beschrieben wurde. Gute Leistungen ihrer Mitarbeiter belobigte sie persönlich. Auf dem Fragebogen wurde das Führungsverhalten der Y für die *bedingte Belohnung* mit 3,94 Punkten bewertet, was deutlich höher als der von deutschen Führungskräften durchschnittlich erzielte Wert von ca. 3,3 Punkten ist (vgl. Felfe 2005, S. 198). Damit stützen die Untersuchungsergebnisse Hypothese 1 für die *bedingte Belohnung*.

Positionsmacht

Y hat nach eigenem Bekunden energisch und direktiv geführt. Dabei hat sie auf die Meinung ihrer Mitarbeiter großen Wert gelegt und eine lösungsorientierte Diskussion auch eingefordert, sich relevante Entscheidungen aber selbst vorbehalten. Im Rahmen einer Vorgehensweise, die sie als „Polarisierung“ bezeichnet, hat sie ihre Mitarbeiter mit anspruchsvollen und neuartigen Aufgaben beauftragt, ihnen kurze Deadlines gesetzt, die Ergebnisse regelmäßig abgefragt und sie dadurch einem gewissen Leistungsdruck ausgesetzt. Bei unbefriedigenden Fortschritten wurden unkooperative Mitarbeiter unmissverständlich auf die Veränderungsbedürftigkeit der Situation aufmerksam gemacht. Dies wurde von allen Befragten bestätigt. Bei offener Befragung nannten alle Befragten eindeutige Belege für die Anwendung von *Positionsmacht* durch Y. Wie oben schon ausgeführt wurde, waren 3 der befragten Personen der Auffassung, dass dieser Druck gelegentlich übermäßig gewesen sei. 2 dieser 3 Personen waren aber wiederum der Ansicht, dass dieses Verhalten die Kehrseite des energischen und entscheidungsfreudigen Führungsstils der Y wäre, der von allen Befragten einhellig als insgesamt sehr zielführend und positiv empfunden und als wesentlich für den Erfolg des Projektes betrachtet wurde. Damit wird Hypothese 1 für die *Positionsmacht* von den Untersuchungsergebnissen vollständig gestützt.

8.3.4.4 Aufgabenbezogene Führung

Y sieht professionelle Kompetenz als grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit als Interim Manager und den Entwurf einer realistischen Zukunftsvision an. Sie ist außerdem der Meinung, dass eine Führungskraft professionelle Kompetenz besitzen muss, um das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu erringen. In den Interviews wurden *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* und *Monitoring und Controlling* von allen Befragten, *Planung und Management* von 6 und *Team-Bildung* von 5 Personen genannt. 2 der Befragten nannten außerdem unspezifisch aufgabenbezogenes Verhalten, das für *Planung und Management*, *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* und z. T. auch für *Monitoring und Controlling* stehen kann. Das aufgabenbezogene Führungsverhalten der Y wurde von allen befragten Personen positiv bewertet und in Verbindung mit professioneller Kompetenz und verschiedenen Erfolgskriterien gebracht. Die Bewertung des Fragebogen-Items „verfügt über hohe fachliche Kompetenz“

ergab für Y einen Wert von 3,75 Punkten, was deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten liegt. Im Folgenden wird auf die verschiedenen aufgabenbezogenen Führungsverhaltensweisen näher eingegangen.

Planung und Management

Zu Beginn ihres Einsatzes hat Y eine SWOT-Analyse durchgeführt und auf deren Basis einen Plan entworfen, der mit Auftraggeber, Management und Mitarbeitern abgestimmt wurde und die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen darstellte. Wenn die erzielten Fortschritte oder relevante Entwicklungen der Rahmenbedingungen dies erforderlich machten, wurde der Plan entsprechend angepasst. In wöchentlichen Sitzungen wurde die kurzfristige Planung mit den Mitarbeitern abgesprochen und ggf. angepasst. 6 der befragten Personen nannten *Planung und Management* als bei Y zu beobachtendes Führungsverhalten. Die gute Planung und das effektive Management der Y wurden von diesen 6 Befragten als Belege ihrer professionellen Kompetenz und als ein für ihre Tätigkeit relevanter Erfolgsfaktor bezeichnet. Damit wird Hypothese 1 für *Planung und Management* von den Untersuchungsergebnissen vollständig gestützt.

Aufgaben verteilen und Ziele setzen

Y hält es für wichtig, dass Führungskräfte sich bei der Verteilung von Aufgaben im Team auch an den Fähigkeiten und Interessen ihrer Mitarbeiter orientieren, um ihre Potenziale zu entwickeln und zu nutzen sowie eine hohe Motivation und Leistung zu erzielen. Y hat dies bei der Ausgestaltung von Positionen durch die Zuteilung von Aufgabefeldern und Verantwortlichkeiten berücksichtigt. Die Verteilung der wöchentlichen Aufgaben und Ziele wurde im Zusammenhang mit der Planung in den oben erwähnten wöchentlichen Sitzungen durchgeführt. Im ersten Meeting eines Monats wurden die bis zu dessen Ende zu erreichenden Ziele zugewiesen. Alle Befragungsteilnehmer nannten *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* als bei der Y regelmäßig zu beobachtendes Führungsverhalten. Die Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter und die Organisation der arbeitsteiligen Zusammenarbeit durch die Zuweisung von Zielen und Aufgaben wurden allseits positiv bewertet und als effektiv und motivierend empfunden. Die Bewertung des Fragebogen-Items „zeigt verständlich und überzeugend auf, wer welchen Beitrag zu leisten hat, und warum“ ergab einen Wert von 3,33 Punkten. Das Fragebogen-Item „macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist“¹⁵ wurde mit 4 Punkten bewertet. Die Bewertungen beider Items liegen deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten. Damit wird Hypothese 1 für *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* von den Untersuchungsergebnissen vollständig gestützt.

¹⁵ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Monitoring und Controlling

Y hält die regelmäßige Überprüfung und Kommunikation von Arbeitsergebnissen für einen wesentlichen Aspekt erfolgreicher Führung, weil den Mitarbeitern dadurch ihr Zielerreichungsgrad aufgezeigt und entsprechende Rückmeldung gegeben werden kann. Durch die Präsentation von Erfolgen würden außerdem Motivation und Vertrauen geschaffen. Die Arbeitsergebnisse wurden in den wöchentlichen Sitzungen überprüft, bewertet und kommuniziert. Dieses Verhalten der Y wurde von allen befragten Personen als effektiv und motivierend empfunden.

Auf dem Fragebogen wurden die vom *Management by Exception* übernommenen Items, die *Monitoring und Controlling* nicht für sich allein, sondern in Verbindung mit einer Präferenz vor anderen Verhaltensweisen erheben, mit 2,25 Punkten bewertet. Demgegenüber erhielten die Items, die nur auf *Monitoring und Controlling* als die Erfassung und Behebung von Fehlern abstellen, im Durchschnitt Bewertungen von 4 Punkten. Damit wird Hypothese 1 für *Monitoring und Controlling* von den Untersuchungsergebnissen vollständig gestützt.

Team-Bildung

Wie oben ausgeführt wurde, sieht Y es als die größten Herausforderungen für Interim Manager an, innerhalb kurzer Zeit ein engagiertes und gut zusammenarbeitendes Team zu erschaffen, und ein Netzwerk im Unternehmen zu bilden. Dafür ist es ihrer Ansicht nach notwendig, die relevanten Personen zusammenzubringen und für Interaktion zu sorgen. In diesem Sinne brachte sie in den wöchentlichen Sitzungen Mitarbeiter verschiedener Abteilungen regelmäßig zusammen und vergab auch Gemeinschaftsaufgaben. Außerdem wurden regelmäßige interdisziplinäre Projektsitzungen der Abteilungen Controlling, Technik und Verkauf eingerichtet. In diesen wurden gemeinsame Angelegenheiten besprochen, relevante Informationen ausgetauscht und auf ein wechselseitiges Verständnis der unterschiedlichen Perspektiven hingearbeitet. In den Sitzungen und der sonstigen Kommunikation betonte Y den Teamgedanken und die Notwendigkeit einer guten Zusammenarbeit. Wie oben ausgeführt wurde, nannten 5 der 7 befragten Personen *Team-Bildung* als bei der Y zu beobachtendes Führungsverhalten. 3 dieser 5 Personen wiesen explizit auf die Intention der Team-Bildung und eine entsprechende Wirkung hin; alle verbanden die bezeichneten Verhaltensweisen mit positiven Auswirkungen auf Zusammenarbeit oder Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeiter und bestätigten diese Funktion damit implizit. Das Fragebogen-Item „betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis“¹⁶ wurde von den Befragten mit durchschnittlich 4,75 Punkten bewertet, was weit über der Skalenmitte von 3

¹⁶ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Punkten und sehr nah am Maximalwert von 5 Punkten liegt. Damit wird Hypothese 1 für *Team-Bildung* von den Untersuchungsergebnissen eindeutig gestützt.

8.3.4.5 Indirekte Führung

Indirekte Führung umfasst die Veränderung von organisationalen Strukturen, Systemen und Prozessen sowie die Gestaltung der Beziehungen zu dritten Parteien. Indirektes Führungsverhalten ist außerdem in Verbindung mit der Wahrnehmung professioneller Kompetenz von wesentlicher Bedeutung für die Wirkung transformationaler Führung.

Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten

Y ist der Meinung, dass zur erfolgreichen Umsetzung umfassender Veränderungen meist eine Restrukturierung der fraglichen Abteilung erforderlich ist. Im Rahmen ihrer Tätigkeit als CFO legte sie eine interne Buchhaltung mit monatlichem Reporting und ein Projektcontrolling an. Ein integriertes Management- und Informationssystem wurde installiert. Außerdem wurde die Finanzabteilung neu aufgestellt und unter Berücksichtigung der Fähigkeiten, Potenziale und Präferenzen der Mitarbeiter Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu verteilt. Dabei wurden zwei Personen auf Führungspositionen befördert. Alle befragten Personen beobachteten die Anwendung von *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* durch Y und bewerteten sie positiv. Dies ermöglichte eine bessere Identifikation von Kostenstellen und Gewinnpotenzialen, Steuerung der Unternehmensstrategie und Darstellung des Unternehmens und führte bei den Mitarbeitern zu mehr Motivation und Freude an der Arbeit. Dadurch konnten die wirtschaftliche Performance und der marktbezogene Erfolg des Unternehmens gesteigert werden. Damit wird Hypothese 1 für *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* von den Untersuchungsergebnissen vollständig gestützt.

Gestaltung der Beziehungen zu Dritten

Wie oben ausgeführt wurde, hat Y Kreditverhandlungen mit Banken geführt und die externe Finanzierung des Unternehmens und seiner Projekte in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld sichergestellt. Dies wurde von allen Befragten als existenziell wichtiger Beitrag für die Performance und Geschäftstätigkeit der B bezeichnet. Von Bedeutung war auch die Gestaltung der Beziehungen zu den Gesellschaftern des Unternehmens, deren Resultat u.a. die von der überwiegenden Mehrheit der Befragten positiv bewertete Ersetzung des alten Managements durch eine neue Geschäftsführung war. In den Bereich der *Gestaltung der Beziehungen zu Dritten* fällt auch der oben erwähnte Schutz der Mitarbeiter gegenüber anderen Parteien innerhalb oder außerhalb der Organisation. 2 der 4 befragten Mitarbeiter der Y wiesen ungefragt darauf hin und bewerteten es sehr positiv, dass sie sich gegenüber Dritten, insbesondere dem zu Beginn ihrer Tätigkeit amtierenden Management, immer schützend vor sie gestellt habe. Diese Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 1 für *Gestaltung der Beziehungen zu Dritten* vollständig.

Passive Führung

Die Bewertung des Führungsverhaltens der Y auf dem Fragebogen ergab für die Verhaltensweisen der passiven Führung *Management by Exception* passiv und *Laissez-Faire* Werte von 1,81 und 2,13 Punkten. Diese Werte liegen deutlich unter dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland, das hier in beiden Fällen Werte von ca. 2,55 Punkten aufweist (vgl. Felfe 2005, S. 198). Damit wird Hypothese 1 für passive Führung von den Untersuchungsergebnissen vollständig gestützt.

8.3.4.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die folgende Tabelle 17 gibt einen Überblick über die Resultate der Untersuchung zur Hypothese 1 für die Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership*. Symbole und Bewertung entsprechen Abschnitt 8.2.4.6. Mit Ausnahme der *intellektuellen Stimulierung* entspricht das Führungsverhalten der Y vollständig der Hypothese 1.

Tabelle 15: Überblick Hypothese 1 Y

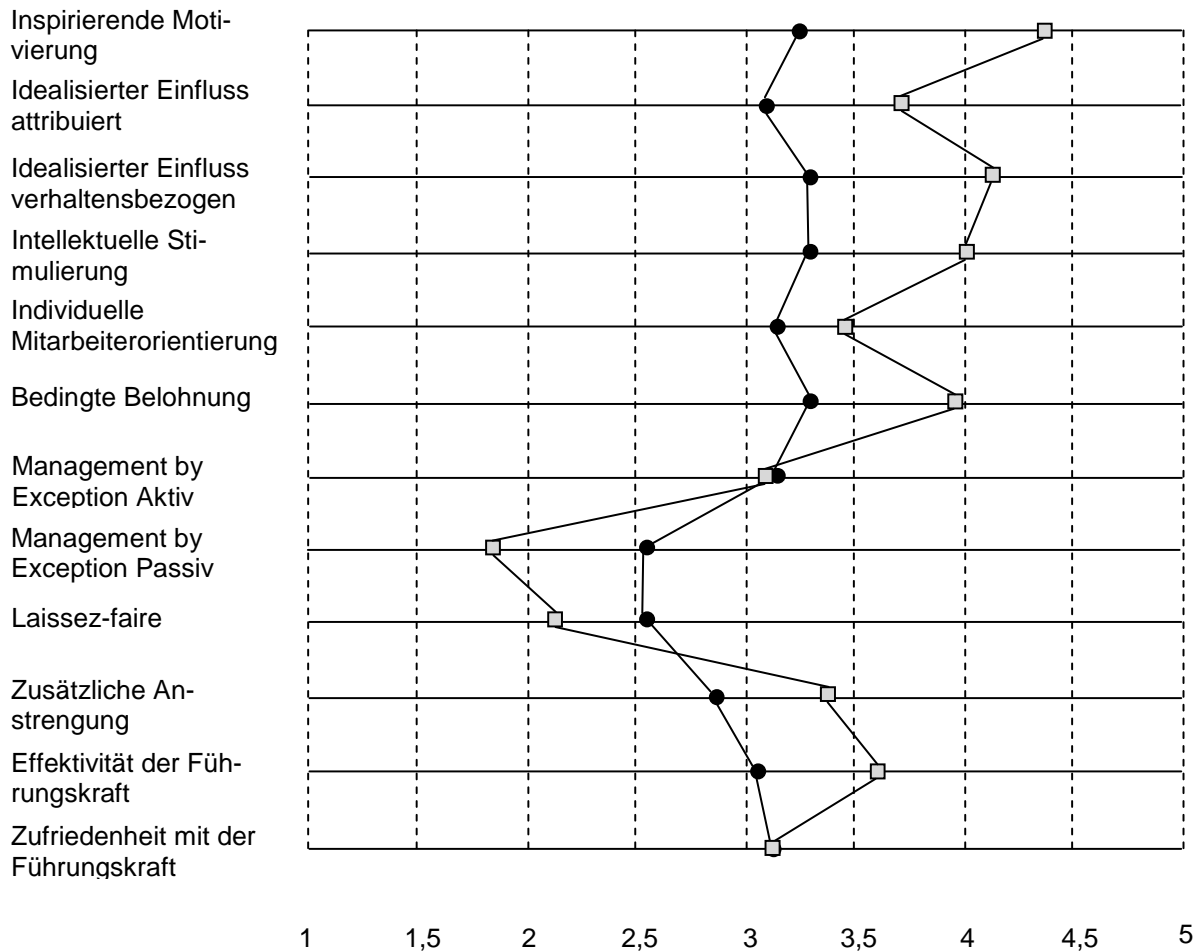
Verhaltensweise	Hypothese 1
Inspirierende Motivierung	++
Idealisierter Einfluss	++
Charismatische Ausstrahlung	o
Individuelle Berücksichtigung	++
Intellektuelle Stimulierung	-
Bedingte Belohnung	++
Positionsmacht	++
Planung und Management	++
Aufgaben verteilen und Ziele setzen	++
Monitoring und Controlling	++
Team-Bildung	++
Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten	++
Gestaltung der Beziehungen zu Dritten	++
Passive Führung	++

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bewertung des Führungsverhaltens der Y auf dem Fragebogen weist im Vergleich mit den von Führungskräften in Deutschland durchschnittlich erzielten Werten deutlich höhere Werte für die transformationalen und transaktionalen und niedrigere für die passiven Führungsverhaltensweisen auf. Die folgende Abbildung 25 stellt den Vergleich des Führungsprofils der Y mit dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland für die Verhaltenswei-

sen des ursprünglichen *Full Range of Leadership* von Bass grafisch dar. Deutlich höhere als die durchschnittlichen Werte von Führungskräften in Deutschland erzielte Y auch bei den im MLQ enthaltenen Erfolgsmaßen der „zusätzlichen Anstrengung“ und der „Effektivität als Führungskraft“. Damit stützen die vorliegenden Befunde auch in dieser Hinsicht die Hypothese 1 eindeutig.

Abbildung 25: Führungsprofil Y im Vergleich zum Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte



Legende:

- Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte
- Führungsprofil Y

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Felfe, J. (2005): *Charisma, transformationale Führung und Commitment*, S. 198.

8.3.5 Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Im Folgenden wird detailliert auf die Befunde zu den mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien eingegangen. Anschließend wird eine Gesamtbewertung erstellt.

8.3.5.1 Persönlichkeitsentwicklung

Y ist der Meinung, dass sie während ihrer Tätigkeit für die B die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitarbeiter allgemein und in Bezug auf deren Selbstvertrauen, Stresstoleranz, Flexibilität und Selbstständigkeit positiv beeinflusst hat. 3 der Befragten gaben an, dass sich im Zusammenhang mit der Tätigkeit der Y ihre Persönlichkeit allgemein und/oder in Bezug auf *Selbstwirksamkeitserwartung, Selbstständigkeit und Eigeninitiative, Offenheit für Veränderung und Neues* sowie *Kreativität und Innovationsfähigkeit* positiv entwickelt hätte. 5 der Befragten nahmen dies für andere Mitarbeiter an. Eine Person war der Meinung, sie habe sich nicht wesentlich verändert. Eine befragte Person sagte, dass sie den Eindruck gehabt habe, dass die Führung der Y einen positiven Einfluss auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhalten ihrer Mitarbeiter gehabt habe. Um dies wirklich beurteilen zu können, habe sie aber im Tagesgeschäft zu wenig Kontakt zur Finanzabteilung gehabt. Die Bewertung des Führungsverhaltens von Y auf dem Fragebogen ergab für das Item „hat zur Entwicklung meiner Persönlichkeit beigetragen“ einen Wert von 2,5 Punkten. Das Item „hat die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mitarbeiter gefördert“ wurde demgegenüber mit 3,67 Punkten bewertet. Der deutliche Unterschied zwischen der Bewertung der beiden Items könnte auch daran liegen, dass nur 3 der 7 Befragten direkte Mitarbeiter der Y waren, bei denen eine Persönlichkeitsentwicklung durch Führungsverhalten zu erwarten wäre. Im Folgenden wird spezifisch auf die einzelnen Persönlichkeitsmerkmale eingegangen.

Selbstwirksamkeitserwartung

In den Interviews gaben 3 der Befragten an, ihre *Selbstwirksamkeitserwartung* sei während des Projektes gestiegen. 4 Personen waren der Meinung, dies sei bei dem Großteil der Belegschaft der Fall gewesen. Dies wurde in drei Fällen mit dem Führungsverhalten der Y, insbesondere mit ihrer Anwendung des *idealisierten Einfluss* und der *individuellen Mitarbeiterorientierung* sowie in einem Fall mit der gemeinsamen Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben begründet. Das Fragebogen-Item „hat die Mitarbeiter davon überzeugt, gemeinsam alle Probleme bewältigen zu können“ erhielt eine Bewertung von 4,25 Punkten. Diese Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 1 für die *Selbstwirksamkeitserwartung* weitgehend.

Selbstständigkeit und Eigeninitiative

In den Interviews gab einer der Befragten an, seine *Selbstständigkeit und Eigeninitiative* sei während des Projektes gestiegen. 4 Personen waren der Meinung, dies sei bei dem Großteil der Belegschaft der Fall gewesen. Dies wurde in 2 Fällen auf transformationales Führungsverhalten, insbesondere die *individuelle Mitarbeiterorientierung*, in 3 Fällen auf aufgabenbezogene Führung und in jeweils einem Fall auf die Anwendung von *Positionsmacht* sowie auf die gemeinsame Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben zurückgeführt. Das Fragebogen-Item „hat durch ihr Führungsverhalten bewirkt, dass die Mitarbeiter selbstständiger handeln und mehr Eigeninitiative zeigen“ wurde von den Befragten mit durchschnittlich 3

Punkten bewertet. Damit wird Hypothese 1 für *Selbstständigkeit und Eigeninitiative* von den Untersuchungsergebnissen teilweise gestützt.

Offenheit für Veränderung und Neues

Keiner der Befragten gab im Interview an, er selbst oder andere Mitarbeiter seien durch das Projekt offener für Neues und für Veränderungen geworden. Eine Person widersprach sogar explizit und begründete dies mit dem wenig kreativitätsförderlichen Arbeitsumfeld der Finanzabteilung. Das Fragebogen-Item „hat ihre Mitarbeiter davon überzeugt, dass Veränderung unumgänglich und notwendig ist und nicht nur Risiken, sondern auch Chancen in sich birgt“ erhielt demgegenüber eine deutlich überdurchschnittliche Bewertung von 3,67 Punkten. Vor dem Hintergrund der Resultate der Interviews stützen diese Untersuchungsergebnisse Hypothese 2 für *Offenheit für Veränderung und Neues* eher nicht.

Kreativität und Innovationsfähigkeit

In den Interviews gab eine Person an, im Laufe des Projektes hätten sich *Kreativität und Innovationsfähigkeit* der Mitarbeiter verbessert. 2 Personen widersprachen dem explizit und begründeten dies unter anderem mit dem wenig kreativitätsförderlichen Arbeitsumfeld der Finanzabteilung. Die Fragebogen-Items „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen mehr und bessere Ideen entwickelt werden“ und „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen Probleme ggf. auch unkonventionell und kreativ gelöst werden und der Status quo häufiger hinterfragt wird“ wurden dagegen mit 3,5 resp. 3,75 Punkten bewertet. Diese Bewertungen liegen deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten. Vor dem Hintergrund der Resultate der Interviews stützen diese Untersuchungsergebnisse Hypothese 2 für *Kreativität und Innovationsfähigkeit* eher nicht.

8.3.5.2 Einstellungen

Y zufolge hat sich im Rahmen der Projektarbeit ein Vertrauensverhältnis zwischen ihr und ihren Mitarbeitern entwickelt. Diese haben ihrer Ansicht nach außerdem eine höhere Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft und mehr Commitment für das Projekt und die zu erreichenden Ziele sowie Identifikation mit dem Unternehmen entwickelt. Alle anderen Befragten bestätigten dies für eine oder mehrere der genannten Einstellungen. Im Folgenden wird spezifisch auf die Entwicklung der Einstellungen der Mitarbeiter zu Y, zu ihrer Tätigkeit, ihren Kollegen, ihrem Arbeitgeber und den Veränderungen im Unternehmen eingegangen.

Sympathie mit der Führungskraft

5 der 7 befragten Personen sagten, dass Y ihnen sympathisch sei. Dies wurde mit ihrem Humor, ihrer Offenheit, ihrer fachlichen Kompetenz sowie ihrem aufgabenbezogenen und transformationalen Führungsverhalten begründet. Bei Auftraggeber, Vorgesetztem und Kollegin war dies vom Beginn ihrer Tätigkeit der Fall, während sich bei ihren Mitarbeitern Sym-

pathie erst nach einer Gewöhnungsphase einstellte. Damit wird Hypothese 2 für *Sympathie mit der Führungskraft* von den Untersuchungsergebnissen weitgehend gestützt.

Respekt vor der Führungskraft

Alle befragten Personen gaben an, Respekt für Y zu empfinden. Dies wurde mit ihrer professionellen Kompetenz begründet. Das Fragebogen-Item „handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt“¹⁷ wurde von den Befragten mit durchschnittlich 4 Punkten bewertet. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Respekt vor der Führungskraft* vollständig.

Zufriedenheit mit der Führungskraft

Das MLQ-interne Erfolgskriterium Zufriedenheit wurde mit 3,13 Punkten bewertet, was genau dem Durchschnittswert von Führungskräften in Deutschland entspricht. Damit wird Hypothese 2 für *Zufriedenheit mit der Führungskraft* von den Untersuchungsergebnissen teilweise gestützt

Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft

Wie zu Anfang des Abschnitts 8.3.4 ausgeführt wurde, wurde Y von allen Befragten hohe professionelle Kompetenz bescheinigt. Dies wurde mit ihrem aufgabenbezogenen, indirekten und transformationalen Führungsverhalten sowie der Anwendung von *Positionsmacht* zur effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen begründet. Das Fragebogen-Item „verfügt über hohe fachliche Kompetenz“ wurde von den Befragten mit durchschnittlich 3,75 Punkten bewertet, was deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten liegt. Diese Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 2 für *Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft* eindeutig.

Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft

Wie zu Anfang des Abschnitts 8.3.4 ausgeführt wurde, bezeichneten jeweils 6 der befragten Personen Y als fair, gerecht und integer sowie als ehrlich, authentisch und verlässlich. Die Fragebogen-Items zur Erfassung von Moral-basierter Führung wurden von den Befragungsteilnehmern mit 3,15 Punkten bewertet, was leicht, aber nicht signifikant über der Skalenmitte von 3 Punkten liegt. Besonders hoch sind die Bewertungen des partiell „teleologischen“ Fragebogen-Items „nutzt ihre Macht und ihren Einfluss zum Wohle des Unternehmens“ mit 3,75 Punkten. Diese Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 2 für *Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft* weitgehend.

Vertrauen zur Führungskraft

Y ist der Meinung, dass zwischen ihr und ihren Mitarbeitern ein Vertrauensverhältnis bestanden hat. Alle Befragungsteilnehmer gaben an, Vertrauen zu Y zu haben. Dies wurde vor allem auf ihre professionelle Kompetenz und teilweise auf ihr transformationales, aufgabenbe-

¹⁷ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

zogenes und indirektes Führungsverhalten zurückgeführt. Damit wird Hypothese 2 für *Vertrauen zur Führungskraft* von den Untersuchungsergebnissen vollständig gestützt.

Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit

G und 6 der anderen Befragten gaben an, im Laufe des Projektes seien bei den im Projekt involvierten Personen das Gemeinschaftsgefühl deutlich stärker und die Zusammenarbeit besser geworden. Dies wurde von allen Befragten auf die transformationale und aufgabenbezogene Führung der Y sowie die intensive Zusammenarbeit im Tagesgeschäft zurückgeführt. Die Existenz einer solchen Kausalbeziehung wird auch dadurch gestützt, dass das Fragebogen-Item „betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis“¹⁸ von den Befragten mit durchschnittlich 4,75 Punkten bewertet wurde. Das Fragebogen-Item „hat zu besserer Zusammenarbeit und einem stärkeren Gemeinschaftsgefühl beigetragen“ wurde mit durchschnittlich 4,25 Punkten bewertet. Diese Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 2 für *Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit* vollständig.

Identifikation mit dem Unternehmen

Y ist der Meinung, dass sich während ihrer Tätigkeit für die B bei ihren Mitarbeitern eine höhere *Identifikation mit dem Unternehmen* entwickelt hat. Eine solche wurde von keinem der anderen Gesprächspartner genannt. Eine befragte Person sagte explizit, dass bei ihr keine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen erfolgt wäre. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Identifikation mit dem Unternehmen* nicht.

Commitment für gemeinsame Ziele

Y und 5 der anderen Befragten waren der Meinung, während der Tätigkeit von Y für die B habe sich bei ihren Mitarbeitern ein höheres *Commitment für gemeinsame Ziele* entwickelt. Dies wurde in allen Fällen mit der Zusammenarbeit mit Y und/oder ihrem Führungsverhalten begründet. Das Fragebogen-Item „hat Mitarbeiter davon überzeugt, dass ihre Tätigkeit wichtig und sinnvoll und der Beitrag jedes Einzelnen wertvoll ist“ wurde auf dem Fragebogen mit durchschnittlich 3,33 Punkten bewertet, was die Skalenmitte von 3 Punkten signifikant übertrifft. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Commitment für gemeinsame Ziele* weitgehend.

Freude an der Arbeit und Flow

4 der Befragten gaben an, dass sie im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Y auch mehr Spaß und Freude an ihrer Tätigkeit gehabt hätten. Dies wurde auf die Kompetenz, das Führungsverhalten und die Person der Y zurückgeführt. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Freude an der Arbeit und Flow* teilweise.

¹⁸ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft

Y und alle anderen Befragten gaben an, im Verlauf des Projektes seien Stress und negative Empfindungen abgebaut worden und Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der am Projekt beteiligten Mitarbeiter deutlich gestiegen. Wie oben ausgeführt wurde, leistete das bei der Berufung der Y amtierende Management ihrer Tätigkeit heftigen Widerstand. Auch aufgrund dieses Widerstands bestand in der Belegschaft zunächst eine gewisse Skepsis gegenüber Y. Vor diesem Hintergrund setzte Y neben transformationalem, aufgabenbezogenem und indirektem Führungsverhalten auch *Positionsmacht* ein, um den Einsatz ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Dies wurde zu Beginn der Tätigkeit der Y von ihren Mitarbeitern als großer Druck empfunden, der zu Verunsicherung und Stress führte. Die Befragten gaben aber mit einer Ausnahme an, dass das aufgabenbezogene, indirekte und vor allem das transformationale Führungsverhalten der Y sowie ihre Anwendung von *Positionsmacht* zur effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen diese negativen Auswirkungen in Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft verwandelt habe. Das Fragebogen-Item „hat ihre Mitarbeiter zu höchster Motivation und Leistungsbereitschaft inspiriert“ wurde mit durchschnittlich 3 Punkten bewertet. Das MLQ-interne Erfolgskriterium „zusätzliche Anstrengung“ wurde mit 3,39 Punkten bewertet, was deutlich über dem durchschnittlich von deutschen Führungskräften erzielten Wert von 2,85 Punkten liegt. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* vollständig.

8.3.5.3 Kompetenz

Y ist der Meinung, dass sich im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und insbesondere die Führungskompetenzen derjenigen Mitarbeiter, die selbst Führungspositionen innehaben, verbessert haben. Alle befragten Personen gaben an, die überwiegende Mehrheit der am Projekt beteiligten Mitarbeiter habe ihre Kompetenz verbessert. 3 der befragten Mitarbeiter gaben an, ihre methodische und fachliche Kompetenz, 2, ihre Führungskompetenz und einer, sein Auftreten und seine Selbstpräsentation verbessert zu haben. Als Ursachen wurden das aufgabenbezogene, indirekte und insbesondere transformationale Führungsverhalten der Y genannt. Das Fragebogen-Item „hat die Fachkompetenz ihrer Mitarbeiter verbessert“ wurde mit durchschnittlich 3,67 Punkten bewertet. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Kompetenz* vollständig.

8.3.5.4 Verhalten

Einem in einer Krisensituation befindlichen Unternehmen nützt eine positive Entwicklung der bis jetzt genannten mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien wenig, wenn sie sich nicht im Verhalten manifestiert. Im Folgenden wird auf die *Compliance* der Mitarbeiter eingegangen und überprüft, ob eine *zusätzliche Leistung* erbracht wurde.

Compliance

Alle befragten Personen bestätigten, dass sie selbst und, ihrer Ansicht nach, alle Mitarbeiter die ihnen im Rahmen ihrer Tätigkeit obliegenden Pflichten erfüllt hätten. Dies wurde neben der Motivation durch transformationale und transaktionale Führung auch wesentlich auf die Verbindung von aufgabenbezogener Führung und dabei insbesondere von *Monitoring und Controlling* mit dem Einsatz von *Positionsmacht* zurückgeführt. Dieser Befund stützt Hypothese 2 für *Compliance* eindeutig.

Zusätzliche Leistung

Y und 6 der anderen Befragten stimmten darin überein, dass ihr Führungsverhalten bei den am Projekt beteiligten Mitarbeitern zu einer Leistungssteigerung geführt hat. Dies wurde auf die professionelle Kompetenz der Y, ihr aufgabenbezogenes und insbesondere ihr transformationales Führungsverhalten, ihren Einsatz der *Positionsmacht* sowie die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zurückgeführt. Das Fragebogen-Item „hat bewirkt, dass die Mitarbeiter bessere Leistungen erbracht haben“ wurde mit durchschnittlich 3,67 Punkten bewertet. Das zur Erfassung des MLQ-internen Erfolgskriteriums der „zusätzlichen Anstrengung“ konzipierte Item „bringt mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe“¹⁹ wurde mit durchschnittlich 3,5 Punkten bewertet. Beide Werte liegen deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für „Zusätzliche Leistung“ eindeutig.

8.3.5.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die folgende Tabelle 18 gibt einen vergleichenden Überblick über die Resultate der Überprüfung von Hypothese 2 für die einzelnen mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung erfolgen dabei nach dem gleichen Muster wie in Abschnitt 8.2.5.5. Hypothese 2 wurde für die Mehrzahl der postulierten Auswirkungen dieses Führungsverhaltens auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Mitarbeiter von den Untersuchungsergebnissen eindeutig und für die überwiegende Mehrheit mindestens teilweise gestützt.

¹⁹ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Tabelle 16: Überblick Hypothese 2 Y

Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	Hypothese 2
Selbstwirksamkeitserwartung	+
Selbständigkeit und Eigeninitiative	o
Offenheit für Veränderung und Neues	--
Kreativität und Innovationsfähigkeit	--
Sympathie mit der Führungskraft	+
Respekt vor der Führungskraft	++
Zufriedenheit mit der Führungskraft	+
Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft	++
Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft	+
Vertrauen zur Führungskraft	++
Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit	++
Identifikation mit dem Unternehmen	--
Commitment für gemeinsame Ziele	++
Freude an der Arbeit und Flow	+
Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	++
Fachkompetenz	++
Führungskompetenz	++
Compliance	++
Zusätzliche Leistung	++

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Tabelle 19 gibt nach gewohntem Muster einen Überblick der Attributionen der Mitarbeiter zu den Ursachen der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien wurde in allen Fällen teilweise oder ausschließlich der Person und dem Führungsverhalten der Y und dort insbesondere den transformationalen Verhaltensweisen zugeschrieben. Dies stützt auch die Teilhypothese zu einer zusätzlichen Wirkung transformationaler Führung über die anderen Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership* hinaus.

Tabelle 17: Überblick Attributionen der Mitarbeiter Hypothese 2 Y

Kausale Attribution der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung	Positionsmacht	Aufgabenbezogene Führung	Indirekte Führung	Projektsituation	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	Person und Kompetenz
Selbstwirksamkeitserwartung	+	--	--	--	--	o	--	--
Selbständigkeit und Eigeninitiative	o	--	--	+	--	--	--	--
Offenheit für Veränderung und Neues	--	--	--	--	--	--	--	--
Kreativität und Innovationsfähigkeit	--	--	--	--	--	++	--	--
Sympathie mit der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Respekt vor der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Zufriedenheit mit der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft	++	--	++	++	++	--	--	++
Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Vertrauen zur Führungskraft	o	--	--	o	o	-	--	++
Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit	++	--	--	o	--	o	--	--
Commitment für gemeinsame Ziele	++	-	--	o	--	--	--	--
Freude an der Arbeit und Flow	o	--	--	o	o	--	--	--
Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	++	-	o	o	o	--	--	--
Fachkompetenz	++	--	--	o	o	--	--	--
Führungskompetenz	++	--	--	o	o	--	--	--
Compliance	-	--	++	++	--	--	--	--
Zusätzliche Leistung	++	-	o	o	o	--	o	--

Quelle: Eigene Darstellung

8.3.6 Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Im Folgenden wird detailliert auf die Befunde zu den unternehmensbezogenen Erfolgskriterien eingegangen. Anschließend wird eine Gesamtbewertung erstellt.

8.3.6.1 Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen

Im Rahmen ihrer Tätigkeit als CFO der B legte Y eine interne Buchhaltung mit monatlichem Reporting und ein Projekt- bzw. Vertriebscontrolling an. Ein integriertes Management- und Informationssystem wurde installiert. Die Finanzabteilung wurde restrukturiert. Unter Berück-

sichtigung der Fähigkeiten, Potenziale und Präferenzen der Mitarbeiter wurden ferner Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu verteilt und dabei zwei Personen auf Führungspositionen befördert. Dabei wurden viele Prozesse effektiver gestaltet. Diese von Y vorgenommenen Veränderungen wurden von allen Befragten als wesentlicher Beitrag zum zukünftigen Erfolg des Unternehmens betrachtet. Auf dem Fragebogen wurde das Item „hat durch ihr Führungsverhalten wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung von notwendigen Veränderungen beigetragen“ mit durchschnittlich 4,33 Punkten bewertet. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* eindeutig.

8.3.6.2 Unternehmenskultur

2 der befragten Personen gaben der Auffassung Ausdruck, dass eine positive Verschiebung der geteilten Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter stattgefunden habe. Die anderen 5 Untersuchungsteilnehmer gingen nicht spezifisch auf das Thema der Unternehmenskultur ein. 6 Befragte waren aber der Meinung, im Zusammenhang mit der Tätigkeit von Y und den von ihr durchgeführten und durch sie angestoßenen Veränderungsmaßnahmen seien sowohl innerhalb der Finanzabteilung als auch zwischen den verschiedenen Abteilungen das Gemeinschaftsgefühl stärker und die Zusammenarbeit besser geworden. Ein Gefühl von Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit und eine gute Zusammenarbeit sind wesentliche Voraussetzungen für die Entstehung und Wirkung einer positiven Unternehmenskultur. Die Einschätzungen zur positiven Entwicklung der Unternehmenskultur wurden von den Befragten mit der intensiven Zusammenarbeit, der aufgabenbezogenen, indirekten und insbesondere transformationalen Führung der Y sowie der positiven Entwicklung des Gemeinschaftsgefühls und der anderen mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien begründet. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *Unternehmenskultur* weitgehend.

8.3.6.3 Organisationale Lernfähigkeit

Wie im Abschnitt 8.3.5 ausgeführt und in Tabelle 19 abgebildet wurde, wurde bei der deutlichen Mehrheit der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien eine sehr positive Entwicklung festgestellt und somit Hypothese 2 eindeutig gestützt. Wie oben ausgeführt wurde, stützen die vorliegenden Befunde außerdem Hypothese 3 bezüglich einer positiven *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* eindeutig und hinsichtlich der Entwicklung einer transformationalen und lernenden *Unternehmenskultur* weitgehend. Die Fragebogen-Items „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen mehr und bessere Ideen entwickelt werden“ und „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen Probleme ggf. auch unkonventionell und kreativ gelöst werden und der Status quo häufiger hinterfragt wird“ wurden mit 3,5 und 3,75 Punkten bewertet, was deutlich über der Skalenmitte liegt. Insgesamt stützen diese Befunde Hypothese 3 für die *organisationale Lernfähigkeit* teilweise.

8.3.6.4 Finanzielle Erfolgskriterien

Das Führungsverhalten der Y und die dadurch bewirkte positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und bisher genannten unternehmensbezogenen Erfolgskriterien führten zu einer beträchtlichen Kostensenkung und zu einer entsprechenden Verbesserung der Liquidität und Rentabilität des Unternehmens. Durch die Einrichtung einer internen Buchhaltung und eines Projektcontrollings wurden Potenziale zur Steigerung der Einnahmen und zur Optimierung der Kostenstruktur identifiziert und auf dieser Basis die Unternehmensstrategie modifiziert. Durch den Zugriff auf aktuelle Zahlen konnte den Banken, die als Projektfinanzierer für die Geschäftstätigkeit der B eine ganz wesentliche Rolle spielen, Professionalität demonstriert werden, was sich sehr positiv auf die Vergabe und Konditionen der Kredite auswirkte. Außerdem konnten Tätigkeiten, die vorher gegen hohe Entgelte von externen Dienstleistern ausgeübt worden waren, nun von dem vorhandenen Personal bewältigt werden, was eine weitere beachtliche Kostensenkung bedeutete. Die gleiche Wirkung hatte der Führungspersonalabbau, von dessen Sinnhaftigkeit Y die Gesellschafter überzeugt hatte. Vor diesem Hintergrund konnte die neue Geschäftsführung der B eine außergewöhnliche Verbesserung der finanziellen Situation auf der Absatzseite erzielen. Die Umsatzerlöse wurden im Vergleich zum Jahr 2008, in dem Y aufgrund der im Vergleich zum Vorjahr 2007 deutlich gesunkenen Umsatzerlöse als Interim Managerin eingestellt worden war, um 330 % und im Vergleich zum Jahr 2007 um knapp 30 % gesteigert. Der Nettogewinn stieg im Vergleich zum Jahr 2008 um knapp 20 % und im Vergleich zum Jahr 2007 um 520 %. Von diesen Befunden wird Hypothese 3 für *finanzielle Erfolgskriterien* vollständig gestützt.

8.3.6.5 Marktbezogene Erfolgskriterien

Wie insbesondere ihr Auftraggeber und ihr Vorgesetzter betonten, hat Y durch die beschriebene Verbesserung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit der B geschaffen. Vor diesem Hintergrund wird Hypothese 3 für *marktbezogene Erfolgskriterien* von den Untersuchungsergebnissen weitgehend gestützt.

8.3.6.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die folgende Tabelle 20 gibt einen Überblick über die Resultate der Überprüfung von Hypothese 3 für die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung erfolgen dabei nach dem üblichen Muster. Die Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 3 für die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien teils vollständig, mindestens aber teilweise.

Tabelle 18: Überblick Hypothese 3 Y

Unternehmensbezogene Erfolgskriterien	Hypothese 3
Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen	++
Unternehmenskultur	+
Organisationale Lernfähigkeit	o
Finanzielle Erfolgskriterien	++
Marktbezogene Erfolgskriterien	+

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Tabelle 21 gibt einen Überblick der Attributionen der Mitarbeiter zu den Ursachen der Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien. Die positive Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien wurde sowohl mit dem Führungsverhalten der Y als auch mit den dadurch veränderten mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien begründet. Wie im Abschnitt 8.3.5.5 ausgeführt wurde, wurde diese wiederum im Wesentlichen auf transformationale Führung zurückgeführt. Damit wird die Teilhypothese eines zusätzlichen „Augmentationseffektes“ der transformationalen Führung vor allem für die *Unternehmenskultur* und die *organisationale Lernfähigkeit* gestützt.

Tabelle 19: Überblick Attributionen der Mitarbeiter Hypothese 3 Y

Kausale Attribution der Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung	Positionsmacht	Aufgabenbezogene Führung	Indirekte Führung	Projektsituation	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien
Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen	--	--	--	--	++	--	--
Unternehmenskultur	o	--	-	-	o	++	++
Organisationale Lernfähigkeit	++	--	--	o	o	o	++
Finanzielle Erfolgskriterien	++	+	++	+	++	-	++
Marktbezogene Erfolgskriterien	++	+	++	+	++	-	++

Quelle: Eigene Darstellung

8.4 Fallstudie 3

Die C ist das Herzstück der C-Gruppe, die zu den Top 10 der deutschen Mineralbrunnen zählt. Das Unternehmen erwirtschaftet mit knapp 400 Mitarbeitern einen Umsatz im oberen zweistelligen Millionenbereich. Die C-Gruppe ist eine im Familienbesitz befindliche Konzernholding mit einem Gesamtumsatz im unteren dreistelligen Millionenbereich und ca. 800 Mitarbeitern, zu der weitere Mineralbrunnen und andere Getränkeunternehmen zählen.

8.4.1 Ausgangssituation

Unternehmen und Konzern waren lange Jahre sehr erfolgreich tätig und konnten bis zum Jahr 2007 Absatz, Umsatz und Marktanteil kontinuierlich erhöhen. Zu diesem Zeitpunkt gehörte die Unternehmensgruppe zu den zehn führenden Unternehmen auf der Rangliste deutscher Mineralbrunnen, stand aber schon seit Längerem in zweifacher Hinsicht unter Druck. Mit der Einführung des Einwegpfands im Jahr 2003 waren Discountanbieter in den Mineralwassermarkt eingestiegen und hatten den etablierten Mineralbrunnen mit einer aggressiven Tiefpreis-Strategie einen Marktanteil von im Jahr 2007 schon über 50 % entrissen. Außerdem entwickelt sich die Kundennachfrage in Richtung der Einweggebinde. Das Einwegsystem ist für die Mineralbrunnen aber mit deutlich höheren Materialkosten verbunden. Durch die Fokussierung auf Wachstum und Expansion war außerdem bei der C insbesondere hinsichtlich Finanzwesen und Controlling eine Organisationslücke entstanden. Dadurch kam es in Verbindung mit der Scherenwirkung von Preisdruck und Kostenanstieg zu einem deutlichen Rückgang der Deckungsbeiträge, was im Jahre 2007 zu einem negativen Jahresergebnis mit entsprechendem Liquiditätsengpass führte, der die Bedienung und Verlängerung der Kredite des Unternehmens gefährdete. In der Mitte des Jahres nahm der Inhaber und Geschäftsführer daher die Dienste einer auf Restrukturierung und Turnaround-Management spezialisierten Unternehmensberatung in Anspruch. Die Berater stellten einen hohen Veränderungsbedarf fest und empfahlen die Übertragung der Geschäftsführung an einen fachkundigen Interim Manager. Als geeigneten Kandidaten empfahlen sie aufgrund gemeinsam erfolgreich bewältigter Projekte den Interim Manager Z. Z wurde im November 2007 angesprochen und konnte kurzfristig ein Engagement antreten.

8.4.2 Befragte Personen

Als Chief Restructuring Officer und alleiniger Geschäftsführer hat Z Gesamtverantwortung für die Sanierung des Unternehmens C und der gesamten Holding sowie für die Führung der Mitarbeiter mit allen damit verbundenen Befugnissen und disziplinarischen Vollmachten übernommen. Im Rahmen der Untersuchung wurden Gespräche mit den folgenden 10 Personen geführt:

- mit Z selbst,
- dem technischen Leiter der Gesamtholding,

- der Geschäftsführerin PR der C,
- dem Vertriebsleiter der C,
- dem Vorsitzenden des Betriebsrats, der als Produktionsmitarbeiter bei der C angestellt ist,
- dem stellvertretenden Vorsitzenden des Betriebsrats, der als Kraftfahrer beschäftigt ist,
- dem Produktionsleiter,
- dem Leiter Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Entwicklung,
- dem Leiter Lager und Logistik und
- der Leiterin Finanzcontrolling.

8.4.3 Projektverlauf

Zur Bewältigung der Liquiditätskrise überprüfte Z alle Ausgaben auf ihren Ertrag und ihre Effizienz und identifizierte kurzfristig realisierbare Einsparungspotenziale. Auf diese Weise konnten umfassende Einsparungen vorgenommen werden. Die Überprüfung der Kosteneffizienz wurde im nächsten Schritt auf alle Aktivitäten, Prozesse und Strukturen des Unternehmens ausgedehnt. Die dazu erforderlichen Systeme mussten größtenteils erst geschaffen werden. So wurden bspw. Finanzcontrolling und Berichtswesen weitgehend überarbeitet und Kundendeckungsbeitragsrechnung und Produktivitätscontrolling neu installiert. Dies brachte für die kaufmännischen Angestellten eine beträchtliche Veränderung ihres Arbeitsumfeldes mit sich. Für die Mitarbeiter der Produktion änderten sich die Inhalte ihrer Tätigkeit weniger, im Rahmen der Sparmaßnahmen wurden aber vor allem Produktionsmitarbeiter und Kraftfahrer entlassen und Löhne in der Produktion gekürzt. Insbesondere bei den Produktionsmitarbeitern, die einen durchschnittlich niedrigeren Ausbildungsstand, weniger Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sowie eine besonders hohe Distanz zu Z aufwiesen, führten diese Sanierungsmaßnahmen zu beträchtlicher Angst und Verunsicherung. Vor diesem Hintergrund wurde Anfang 2008 ein Betriebsrat gegründet.

Zur Sanierung des Unternehmens wurde neben der Bewältigung der akuten Liquiditätskrise eine neue Zukunftsperspektive für eine gewinnbringende Tätigkeit im Angesicht der neuen Herausforderungen entwickelt. Die neue Unternehmensstrategie besteht in der Restrukturierung und Ausrichtung der gesamten Holding auf das rentable Kerngeschäft der Wässer und Schorlen und die Trennung von anderen geschäftlichen Aktivitäten. Außerdem konnte das im oberen Preissegment angesiedelte Unternehmen preislich auch mit seinen Zweitmarken nur bei Inkaufnahme von beträchtlichen Verlusten mit den Discountanbietern konkurrieren. Daher entschied sich die neue Geschäftsführung für eine Premiumstrategie hochwertiger Pro-

dukte im oberen Preisbereich. Durch die geographische Lage der Mineralquelle kann das Unternehmen auf die besondere Reinheit des zur Herstellung seiner Produkte verwendeten Wassers verweisen. Vor diesem Hintergrund baut das Unternehmen seine Markenbotschaft auf die Kernwerte Gesundheit, Nachhaltigkeit und Fitness und betont die Affinität zu seiner Großregion, der auch die regional ausgerichtete Vertriebsstrategie entspricht. Neben seinem Kerngeschäft der Wässer und Schorlen entwickelte C außerdem innovative Sonderprodukte, die z. T. auch national vermarktet werden.

Zur Beschaffung von Liquidität, zur Steigerung der Kosteneffizienz und Bereinigung des Firmenportfolios um nicht zur Kernkompetenz zählende Aktivitäten verkaufte die Holding ein Brauereiunternehmen. In diesem Zusammenhang erfolgte Ende 2009 auch die Veräußerung des Mehrheitsanteils an einem Erfrischungsgetränkeunternehmen, nachdem dessen Management gemeinsame Entscheidungen äußerst unglücklich umgesetzt und öffentlich kommuniziert und sich die Zusammenarbeit als insgesamt problematisch erwiesen hatte.

Im Rahmen der Restrukturierung wurden alle Unternehmensfunktionen zur Effizienzsteigerung und besseren Steuerbarkeit konzernweit zentralisiert. Dabei wurden Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu verteilt, neue Positionen geschaffen und vorhandene Positionen zum Teil auf- oder abgewertet. Außerdem benötigte Z eine geeignete Führungsmannschaft.

In Ansprachen vor der erweiterten Geschäftsleitung und der gesamten Belegschaft erklärte Z die prekäre wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die vorher nicht eindeutig kommuniziert worden war. Dabei wies er sehr explizit darauf hin, dass die Lage allen Beteiligten beträchtliche Leistungsbereitschaft und enge Kooperation abverlangen würde und Personen, die nicht zu beidem bereit wären, keine Zukunft im Unternehmen hätten. In persönlichen Gesprächen mit den Mitgliedern der damaligen Geschäftsführung und anderen Führungskräften überzeugte sich Z von ihrer fachlichen und persönlichen Eignung zur Einbindung in einen für die Lenkung der Konzernholding verantwortlichen engeren Führungskreis. In regelmäßigen Sitzungen dieses Führungskreises wurden die Perspektiven der verschiedenen Funktionen zusammengeführt und die strategische und teilweise auch taktische Planung entwickelt. Auch unterhalb dieser Hierarchieebene wurden fähige und engagierte Mitarbeiter gefördert und zum Teil mit Personalverantwortung betraut.

Mindestens einmal im Monat treffen sich die Mitglieder des Führungskreises mit den anderen Führungskräften des Konzerns. Auch mit dem Betriebsrat konferiert die Geschäftsführung monatlich. In allen diesen Gremien und auf allen Ebenen der Hierarchie war Z für eine fachbezogene Diskussion offen und grundsätzlich bereit, sich von besseren Argumenten überzeugen zu lassen, behielt sich aber die letzte Entscheidung selbst vor.

Die auf der überzeugenden Marktstrategie und effizienten Restrukturierung des Unternehmens beruhende plausible Zukunftsperspektive war von großer Bedeutung für die Ver-

handlungen mit den Banken, in denen Z die weitere Finanzierung der Unternehmensgruppe erfolgreich sicherstellte. Vor diesem Hintergrund konnten ein deutlich schlanker und effizienter aufgestelltes Unternehmen und eine ebensolche Holding schon im Jahr 2008 bei leichtem Rückgang der Umsätze wieder positive Jahresergebnisse verzeichnen. Diese Stabilisierung und positive Entwicklung der Geschäftstätigkeit setzte sich im Jahr 2009 fort: Bei weiterem leichtem Umsatzrückgang konnten Erträge und Rentabilität noch einmal deutlich gesteigert werden.

Die im Rahmen der Tätigkeit des Z für die C erzielte wirtschaftliche Entwicklung wurde von den befragten Mitarbeitern größtenteils positiv bewertet und ganz wesentlich auf seine Person und sein Führungsverhalten zurückgeführt. 3 der Befragten verliehen der Meinung Ausdruck, dass die Tätigkeit des Z für die erfolgreiche Umsetzung der genannten Veränderungen unverzichtbar gewesen sei. Dabei nahmen die Mitarbeiter der kaufmännischen Abteilungen die Auswirkungen des Führungsverhaltens von Z auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien deutlich positiver wahr als die Mitarbeiter der Produktion. Auf dem Fragebogen wurden die Items „hat durch sein Führungsverhalten wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung von notwendigen Veränderungen beigetragen“ und „hat durch sein Führungsverhalten wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen“ mit jeweils 4,33 Punkten bewertet. In beiden Fällen war ein beträchtlicher Unterschied zwischen der Bewertung der kaufmännischen Angestellten mit dem Maximalwert von 5 Punkten und der Bewertung der Produktionsmitarbeiter mit 3 Punkten zu beobachten. Insgesamt bewerteten die im Rahmen der Fallstudie befragten Personen das Führungsverhalten des Z als wesentliche Kausalität für die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien sowie den Erfolg und die andauernde Existenz des Unternehmens überhaupt.

8.4.4 Führung im Interim Management

Im Folgenden wird auf Führungsphilosophie und Persönlichkeit des Z und die einzelnen Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership* eingegangen. Die Wahrnehmungen des Führungsverhaltens des Z bei den kaufmännischen Angestellten und den Produktionsmitarbeitern unterscheiden sich in vielen Punkten deutlich und werden deshalb separat beschrieben. Es wird ein Führungsprofil erstellt, das mit der durchschnittlichen Bewertung von Führungskräften in Deutschland verglichen wird.

8.4.4.1 Persönlichkeit

Z sieht die größte Herausforderung eines Interim Managers darin, gleichzeitig eine akute Liquiditätskrise zu bewältigen und die Beziehungen zu Mitarbeitern, Banken, Gesellschaftern, Kunden und anderen Stakeholdergruppen positiv zu gestalten. Dazu benötigt er Durchsetzungsstärke sowie soziale und fachliche Kompetenz. Als Schlüssel für den Erfolg von Führung sieht es Z an, eine ökonomisch überzeugende und stringente Strategie zu entwickeln

und zu kommunizieren. Durch logische Argumentation und den Einsatz von *Positionsmacht* sollten die Inhaber von Schlüsselpositionen und sonstigen Schlüsselpersönlichkeiten im Unternehmen und mit diesen zusammen wiederum die Belegschaft dazu veranlasst werden, diese Strategie zu unterstützen. Als weitere unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung grundlegender Veränderungen in Unternehmen sieht Z die Restrukturierung der Organisation und aller ihrer Prozesse und Aktivitäten zur effektiven und effizienten Erreichung der Unternehmensziele. Er selbst versucht dabei stets, den kategorischen Imperativ von Kant zu berücksichtigen. Diese Führungsphilosophie des Z stimmt in allen wesentlichen Punkten mit der im Sinne der vorliegenden Arbeit ergänzten Theorie transformationaler Führung überein. 8 der befragten Mitarbeiter schrieben Z eine hohe professionelle Kompetenz in Bezug auf Unternehmensführung und Finanzwesen zu. Alle Befragten beschrieben Z als freundlich und höflich und bescheinigten ihm Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.

8.4.4.2 Transformationale Führung

Bei der offenen Befragung zum Vorgehen und Führungsverhalten des Z wurden *idealisierte Einfluss* von 4 Befragten, *charismatische Ausstrahlung* von 3 Befragten und *individuelle Mitarbeiterorientierung* von 6 Befragten genannt. *Intellektuelle Stimulierung* wurde von einem der Befragten genannt. Bei spezifischen Nachfragen wurde außerdem von einem Befragten *inspirierende Motivierung* wahrgenommen. Dabei war ein deutlicher Unterschied zwischen den kaufmännischen Mitarbeitern und den Mitarbeitern der Produktion zu beobachten. Alle 4 befragten kaufmännischen Mitarbeiter attestierten Z *individuelle Mitarbeiterorientierung*, 3 *idealisierten Einfluss* und eine *charismatische Ausstrahlung*; eine Person verspürte eine *intellektuelle Stimulierung*. Demgegenüber nahm lediglich einer der 5 befragten Mitarbeiter des Produktionsbereichs *idealisierten Einfluss* und *inspirierende Motivierung* und insgesamt 3 Personen *individuelle Mitarbeiterorientierung* wahr. Die unterschiedliche Wirkung des Führungsverhaltens des Z auf die Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion wurde von allen Befragten wahrgenommen. Die Bewertung des Führungsverhaltens von Z auf dem Fragebogen ergab für die aggregierte transformationale Führung einen Wert von 3,86 Punkten für die kaufmännischen Mitarbeiter und einen Wert von 3,37 Punkten für die Produktionsmitarbeiter. Die Bewertung der kaufmännischen Mitarbeiter sowie die aggregierte Gesamtbewertung von 3,74 Punkten übertreffen den von deutschen Führungskräften durchschnittlich erzielten Wert von ca. 3,3 Punkten deutlich (vgl. Felfe 2005, S. 198). Im Folgenden wird auf die einzelnen transformationalen Verhaltensweisen eingegangen.

Inspirierende Motivierung

Z sieht die Entwicklung und Kommunikation einer ökonomisch überzeugenden und stringenter Strategie als Schlüssel für den Erfolg von Führung an. In Einzelgesprächen versuchte Z, die Führungskräfte, die er zu Mitgliedern seines Führungskreises machen wollte, von seiner Strategie zu überzeugen. Gemeinsam mit diesem Führungskreis sollte dann im nächsten

Schritt die Ansprache der restlichen Führungskräfte und der Belegschaft des Unternehmens erfolgen. Allerdings beschrieb keine der befragten Personen von sich aus ein der *inspirierenden Motivierung* entsprechendes Führungsverhalten des Z. Bei spezifischem Nachfragen berichtete ein Produktionsmitarbeiter von seiner Wahrnehmung der *inspirierenden Motivierung*. Trotzdem ergab die Bewertung des Führungsverhaltens von Z auf dem Fragebogen für die *inspirierende Motivierung* einen Wert von 3,94 Punkten für die kaufmännischen Mitarbeiter, einen Wert von 3,5 Punkten für die Produktionsmitarbeiter und einen Gesamtwert von 3,79 Punkten. Diese Bewertungen liegen alle signifikant und teilweise deutlich über dem von deutschen Führungskräften durchschnittlich erzielten Wert von ca. 3,25 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198). Dies könnte auch daran liegen, dass die Fragebogen-Items zur Erfassung der *inspirierenden Motivierung* neben einer konkreten Zukunftsvision auch auf die generelle Äußerung von Zuversicht und positiven Zukunftserwartungen abstellen. Vor dem Hintergrund der Resultate der Interviews stützen diese Befunde Hypothese 1 für die *inspirierende Motivierung* eher nicht.

Idealisierter Einfluss

3 Mitarbeiter aus dem kaufmännischen Bereich und ein Produktionsmitarbeiter nannten Verhaltensweisen, die als *idealisierter Einfluss* interpretiert werden können.

Wie oben ausgeführt wurde, wurden Z von allen Befragten Zielstrebigkeit, Willensstärke und Durchsetzungsfähigkeit und von 8 Befragten eine hohe professionelle Kompetenz bescheinigt, die mit transformationaler Führung und insbesondere dem *idealisierten Einfluss* in Verbindung gebracht werden können.

Diese Nennungen von *idealisiertem Einfluss* stehen alle in Zusammenhang mit den oben genannten Persönlichkeitsmerkmalen, professioneller Kompetenz und/oder der Anwendung von aufgabenbezogener und indirekter Führung und *Positionsmacht*.

Die Bewertung des Führungsverhaltens des Z auf dem Fragebogen ergab für den attribuierten *idealisierten Einfluss* einen Wert von 4,31 Punkten für die kaufmännischen Mitarbeiter, einen Wert von 3,13 Punkten für die Produktionsmitarbeiter und einen aggregierten Wert von 3,92 Punkten. Die Bewertung der kaufmännischen Mitarbeiter und die Gesamtbewertung liegen weit über dem durchschnittlichen Wert von Führungskräften in Deutschland von ca. 3,1 Punkten. Offensichtlich wird Z von seinen Mitarbeitern und dabei insbesondere von den kaufmännischen Angestellten als respekteinflößende und beeindruckende Persönlichkeit wahrgenommen.

Der verhaltensbezogene *idealisierte Einfluss* liegt dagegen mit Werten von 3,31 Punkten für die kaufmännischen Mitarbeiter, 3,5 Punkten für die Produktionsmitarbeiter und einer Gesamtbewertung von 3,38 Punkten nicht bzw. nur knapp signifikant über dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland, das hier 3,3 Punkte aufweist (vgl. Felfe 2005, S. 198).

Besonders aussagekräftig ist der Gegensatz zwischen der weit überdurchschnittlichen Bewertung des attribuierten und der durchschnittlichen Bewertung des verhaltensbezogenen *idealisierten Einfluss* des Z bei seinen kaufmännischen Mitarbeitern. Der *idealisierte Einfluss* des Z bezieht sich demnach eher auf den Respekt vor und die Bewunderung von außergewöhnlichen Fähigkeiten und Eigenschaften als auf eine Wahrnehmung als konkretes Verhaltensvorbild. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für den *idealisierten Einfluss* bezüglich der kaufmännischen Mitarbeiter vollständig, bezüglich der Produktionsmitarbeiter eher nicht und für den Durchschnittswert folglich teilweise.

Charismatische Ausstrahlung

Bei 3 der befragten kaufmännischen Mitarbeiter fanden sich Belege für die Zuschreibung von *charismatischer Ausstrahlung*, die sich alle auf die Attribution außergewöhnlicher intellektueller Kapazitäten, Energie, professioneller Kompetenz und Leistung bezogen. Wie oben ausgeführt wurde, wurde Z von allen Befragten Zielstrebigkeit, Willensstärke und Durchsetzungsfähigkeit und von 8 Befragten eine hohe professionelle Kompetenz zugeschrieben. Diese Persönlichkeitsmerkmale können bei entsprechender Ausprägung auch mit *charismatischer Ausstrahlung* in Verbindung gebracht werden. Auf dem Fragebogen wurde *charismatische Ausstrahlung* von den kaufmännischen Mitarbeitern mit durchschnittlich 4,06 Punkten, von den Produktionsmitarbeitern mit durchschnittlich 3,25 Punkten und insgesamt mit durchschnittlich 3,8 Punkten bewertet. Diese Werte liegen weit bzw. signifikant über der Skalenmitte von 3 Punkten. Vor dem Hintergrund der hohen Bewertung auf dem Fragebogen stützen die vorliegenden Befunde Hypothese 1 für *charismatische Ausstrahlung* für die kaufmännischen Mitarbeiter eindeutig, für die Produktionsmitarbeiter eher nicht und insgesamt teilweise.

Individuelle Mitarbeiterorientierung

6 der Gesprächspartner beobachteten eine *individuelle Mitarbeiterorientierung* des Z und nahmen ihn als Führungskraft wahr, die ihren Mitarbeitern Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung zukommen lässt. Dabei handelte es sich um alle befragten kaufmännischen Mitarbeiter und 2 der 5 befragten Produktionsmitarbeiter. In zwei Fällen wurden engagierte Mitarbeiter mit einer Aufwertung ihrer Positionen und einer Erhöhung ihrer Bezüge belohnt. Alle Befragten beschrieben Z als freundlich und höflich. Diese Eigenschaften stehen in Verbindung mit der *individuellen Mitarbeiterorientierung*. Auf dem Fragebogen wurde die *individuelle Mitarbeiterorientierung* des Z von den kaufmännischen Mitarbeitern mit 3,94 Punkten und von den Produktionsmitarbeitern mit 2,38 Punkten bewertet, was deutlich über bzw. unter dem durchschnittlich von Führungskräften in Deutschland erzielten Wert von ca. 3,15 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198) liegt. Der aggregierte Gesamtwert von 3,42 Punkten liegt signifikant über diesem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland. Diese Befunde stützen Hypothese 1 bezüglich der *individuellen Mitarbeiterorientierung* für die kaufmänni-

schen Mitarbeiter eindeutig, für die Produktionsmitarbeiter eher nicht und insgesamt weitgehend.

Intellektuelle Stimulierung

Einer der befragten Mitarbeiter des kaufmännischen Bereiches verspürte eine *intellektuelle Stimulierung* durch das Verhalten des Z. Die Bewertung des Führungsverhaltens des Z auf dem Fragebogen ergab für die *intellektuelle Stimulierung* einen Gesamtwert von 3,79 Punkten, von dem die Teilwerte der kaufmännischen Mitarbeiter mit durchschnittlich 3,75 Punkten und der Produktionsmitarbeiter mit durchschnittlich 3,88 Punkten nur wenig abweichen. Diese Werte liegen deutlich über dem durchschnittlich von deutschen Führungskräften erzielten Wert von ca. 3,3 Punkten (vgl. Felfe 2005, S. 198). Aufgrund der hohen Bewertung auf dem Fragebogen stützen diese Befunde Hypothese 1 für die *intellektuelle Stimulierung* für die kaufmännischen Angestellten teilweise und für die Produktionsmitarbeiter und insgesamt eher nicht.

8.4.4.3 Transaktionale Führung

Bei der Entwicklung des *Total Range of Leadership* wurde das aufgabenbezogene Führungsverhalten aus dem transaktionalen Verhaltensspektrum ausgegliedert. Außerdem wurde der transaktionale Verhaltensbereich um das *Management by Exception* aktiv reduziert und um die *Positionsmacht* erweitert.

Bedingte Belohnung

Die Anwendung der *bedingten Belohnung* durch Z äußerte sich auch durch die oben erwähnte leistungsgemäße Karriereentwicklung seiner Mitarbeiter. Außerdem wurden laut 3 der kaufmännischen Mitarbeiter gute Leistungen von ihm persönlich anerkannt und belobigt. Auf dem Fragebogen wurde die Anwendung der *bedingten Belohnung* durch Z von den kaufmännischen Mitarbeitern mit durchschnittlich 3,63 Punkten bewertet, was den von deutschen Führungskräften durchschnittlich erzielten Wert von ca. 3,3 Punkten signifikant übersteigt (vgl. Felfe 2005, S. 198). Die Bewertung durch die Produktionsmitarbeiter liegt mit 3,38 Punkten nicht signifikant, der aggregierte Gesamtwert mit 3,54 Punkten knapp signifikant über diesem Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für die *bedingte Belohnung* für die kaufmännischen Mitarbeiter weitgehend, für die Produktionsmitarbeiter eher nicht und insgesamt teilweise.

Positionsmacht

Z ist der Auffassung, dass erfolgreiche Führung die auf fachlicher Kompetenz beruhende Überzeugungskraft logischer Argumente und soziale Kompetenz mit Durchsetzungsstärke und dem Einsatz von *Positionsmacht* verbinden muss. Alle wesentlichen Entscheidungen wurden innerhalb des Führungskreises diskutiert. Dabei wurden i. d. R. die mit den jeweiligen Fragestellungen befassten Mitarbeiter beteiligt, bei denen es sich meist um Führungs-

kräfte der mittleren Führungsebenen handelte. In diesen Diskussionen legte Z großen Wert auf die Meinung seiner Mitarbeiter und war bereit, sich von guten Argumenten überzeugen zu lassen, behielt sich die Entscheidung aber selbst vor. Alle befragten Personen bescheinigten Z ausgeprägte Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit und nannten im Gespräch eindeutige Belege für die Anwendung von *Positionsmacht*. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Positionsmacht* eindeutig.

8.4.4.4 Aufgabenbezogene Führung

Z sieht professionelle Kompetenz als grundlegende Voraussetzung für den Entwurf einer überzeugenden Strategie und eine erfolgreiche Tätigkeit als Interim Manager überhaupt an. Außerdem ist er der Meinung, dass eine Führungskraft professionelle Kompetenz besitzen muss, um das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu erringen. Bei der Befragung nach dem Vorgehen und Führungsverhalten des Z wurden *Planung und Management* und *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* von jeweils 7 Personen, *Monitoring und Controlling* von 6 Befragten und *Team-Bildung* von 2 Personen genannt. Dabei beobachteten alle kaufmännischen Mitarbeiter die im engeren Sinne aufgabenbezogenen Verhaltensweisen; auch die Nennungen der *Team-Bildung* gingen auf ihr Konto. Allerdings nahmen auch alle Produktionsmitarbeiter mindestens eine der aufgabenbezogenen Führungsverhaltensweisen wahr. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass weder die Führungskräfte der Produktion noch die Betriebsratsmitglieder häufigen Kontakt mit Z haben, ihm auch nicht direkt zuarbeiten und daher in Bezug auf aufgabenbezogene Führung in der Regel mit ihren direkten Vorgesetzten interagieren. Das aufgabenbezogene Führungsverhalten des Z wurde von den befragten Personen positiv bewertet und sowohl in Verbindung mit professioneller Kompetenz als auch in eine kausale Beziehung zu verschiedenen Erfolgskriterien gebracht. Die Bewertung des Fragebogen-Items „verfügt über hohe fachliche Kompetenz“ ergab für Z einen Wert von 4,17 Punkten, von dem die Teilwerte der kaufmännischen Mitarbeiter mit 4,25 Punkten und der Produktionsmitarbeiter mit 4 Punkten nur geringfügig abweichen. Diese Werte liegen weit über der Skalenmitte von 3 Punkten. Im Folgenden wird auf die verschiedenen aufgabenbezogenen Führungsverhaltensweisen näher eingegangen.

Planung und Management

Wie oben ausgeführt wurde, entwickelte Z die strategische Planung für C und die Holding in regelmäßigen Meetings mit einem von ihm aus den höheren Führungskräften des Konzerns ausgewählten Führungskreis. In Meetings mit den funktionalen Abteilungen wurde die Planung in konkrete Aufgaben umgesetzt. 7 befragte Personen nannten *Planung und Management* als bei Z zu beobachtendes Führungsverhalten, das von den Befragten als Beleg der professionellen Kompetenz des Z und als ein für C und Holding relevanter Erfolgsfaktor bezeichnet wurde. Wie oben ausgeführt wurde, handelte es sich dabei um alle Mitarbeiter des

kaufmännischen Bereichs und 3 Produktionsmitarbeiter. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Planung und Management* eindeutig.

Aufgaben verteilen und Ziele setzen

Die im Führungskreis entwickelte strategische Planung wurde in Meetings mit den funktionalen Abteilungen in konkrete Aufgaben umgesetzt. 7 befragte Personen beobachteten die Anwendung von *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* durch Z. Dabei handelte es sich um alle Mitarbeiter des kaufmännischen Bereichs und 3 Mitarbeiter des Produktionsbereichs. Die Bewertung des Fragebogen-Items „zeigt verständlich und überzeugend auf, wer welchen Beitrag zu leisten hat, und warum“ durch die Mitarbeiter des Z ergab einen Wert von 3 Punkten. In diesem Fall war die Bewertung der Produktionsmitarbeiter mit 3,5 Punkten deutlich höher als die Bewertung der Mitarbeiter des kaufmännischen Bereiches mit 2,75 Punkten. Das Item „macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist“²⁰ wurde von den kaufmännischen Mitarbeitern mit 3,25 Punkten, von den Produktionsmitarbeitern mit 3 Punkten und insgesamt mit 3,17 Punkten bewertet. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Aufgaben verteilen und Ziele setzen* weitgehend.

Monitoring und Controlling

6 Befragte nannten *Monitoring und Controlling* als bei Z zu beobachtendes Verhalten. Dabei handelte es sich um alle befragten Mitarbeiter des kaufmännischen Bereichs und 2 Produktionsmitarbeiter.

Auf dem Fragebogen wurden die vom *Management by Exception* übernommenen Items, die *Monitoring und Controlling* nicht für sich allein, sondern in Verbindung mit einer Präferenz vor anderen Verhaltensweisen erheben, mit 2,33 Punkten bewertet. Demgegenüber erhielten die Items, die nur auf *Monitoring und Controlling* als die Erfassung und Behebung von Fehlern abstellen, durchschnittliche Bewertungen von 3,17 Punkten. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Monitoring und Controlling* eindeutig.

Team-Bildung

Wie oben beschrieben, bildete Z einen engeren Führungskreis für die Konzernholding und bemühte sich, auch darüber hinaus kompetente, talentierte und engagierte Mitarbeiter in die Steuerung des Unternehmens einzubinden. *Team-Bildung* wurde von den befragten Mitgliedern des Führungsteams als bei dem Z zu beobachtendes Führungsverhalten beschrieben. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Team-Bildung* in Bezug auf seinen engeren Führungskreis eindeutig, bei Berücksichtigung aller kaufmännischen Mitarbeiter teilweise, in Bezug auf die Produktionsmitarbeiter nicht und insgesamt eher nicht.

²⁰ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

8.4.4.5 Indirekte Führung

Indirekte Führung umfasst die Veränderung von organisationalen Strukturen, Systemen und Prozessen sowie die Gestaltung der Beziehungen zu dritten Parteien. Indirektes Führungsverhalten ist außerdem in Verbindung mit der Anwendung von Positionsmacht und der Wahrnehmung professioneller Kompetenz von wesentlicher Bedeutung für die Wirkung transformationaler Führung.

Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten

Z ist der Meinung, dass die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen im Rahmen des Interim Management i.d.R. eine Restrukturierung der Organisation erforderlich macht. Wie oben ausgeführt wurde, leitete Z eine Überprüfung aller Aktivitäten und Prozesse der C auf ihre Kosteneffizienz in die Wege. Die dazu erforderlichen Systeme und Prozesse mussten größtenteils erst geschaffen werden. So wurden bspw. Finanzcontrolling und Berichtswesen weitgehend überarbeitet und eine Kundendeckungsbeitragsrechnung sowie ein Produktivitätscontrolling neu installiert. Auf dieser Basis wurden eine Restrukturierung und Ausrichtung der gesamten Holding auf das rentable Kerngeschäft und die Trennung von anderen geschäftlichen Aktivitäten durchgeführt sowie alle Unternehmensfunktionen konzernweit zentralisiert. Dabei wurden Positionen neu geschaffen, vorhandene Positionen z. T. neu zugeschnitten und Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu verteilt. Um diese neu geschaffenen Positionen zu besetzen, die Restrukturierung und die neue Ausrichtung des Konzerns durchzuführen und die Belegschaft zu mobilisieren, wurde aus höheren Führungskräften der C-Gruppe ein für die Lenkung der Konzernholding verantwortlicher engerer Führungskreis gebildet. Auch unterhalb dieser Hierarchieebene wurden fähige und engagierte Mitarbeiter gefördert und aufgebaut. Im Rahmen der Sparmaßnahmen wurden aber auch Produktionsmitarbeiter und Krafffahrer entlassen und Löhne gekürzt. Alle befragten Personen beobachteten diese Anwendung von *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* durch Z. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* eindeutig.

Gestaltung der Beziehungen zu Dritten

Wie oben ausgeführt wurde, hat Z Kreditverhandlungen mit Banken geführt und die weitere Finanzierung des Unternehmens erfolgreich sichergestellt. Dies wurde von allen Befragten als sehr positiver und existenziell wichtiger Beitrag für die Performance und Geschäftstätigkeit der C bezeichnet. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für *Gestaltung der Beziehungen zu Dritten* eindeutig.

Passive Führung

Die Bewertung des Führungsverhaltens des Z durch seine Mitarbeiter auf dem Fragebogen ergab für die Verhaltensweisen der passiven Führung *Management by Exception* passiv und *Laissez-faire* Werte von 2,08 Punkten bzw. 2,42 Punkten. Diese Werte liegen sichtlich und

im ersten Fall signifikant unter dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland, das hier in beiden Fällen Werte von ca. 2,55 Punkten aufweist (vgl. Felfe 2005, S. 198). Dies gilt in noch höherem Maße für die Bewertung der kaufmännischen Angestellten von 1,75 Punkten für *Management by Exception* passiv und 2,13 Punkten für *Laissez-Faire*, während die Bewertung der Produktionsmitarbeiter mit 2,75 und 3 Punkten signifikant darüber liegt. Diese Befunde stützen Hypothese 1 für passive Führung für die kaufmännischen Mitarbeiter eindeutig, für die Produktionsmitarbeiter nicht und insgesamt weitgehend.

8.4.4.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die folgende Tabelle 24 gibt einen Überblick über die Resultate der Untersuchung zur Hypothese 1 für die Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership*. Symbole und Bewertung entsprechen der Darstellung in Abschnitt 8.2.4.6. Die Wahrnehmungen der kaufmännischen Angestellten und der Produktionsmitarbeiter werden separat abgebildet und zusätzlich zu einer Gesamtbewertung aggregiert. Die Untersuchungsergebnisse stützen Hypothese 1 bezüglich der kaufmännischen Mitarbeiter sehr weitgehend, hinsichtlich der Produktionsmitarbeiter teilweise und insgesamt weitgehend.

Tabelle 20: Überblick Hypothese 1 Z

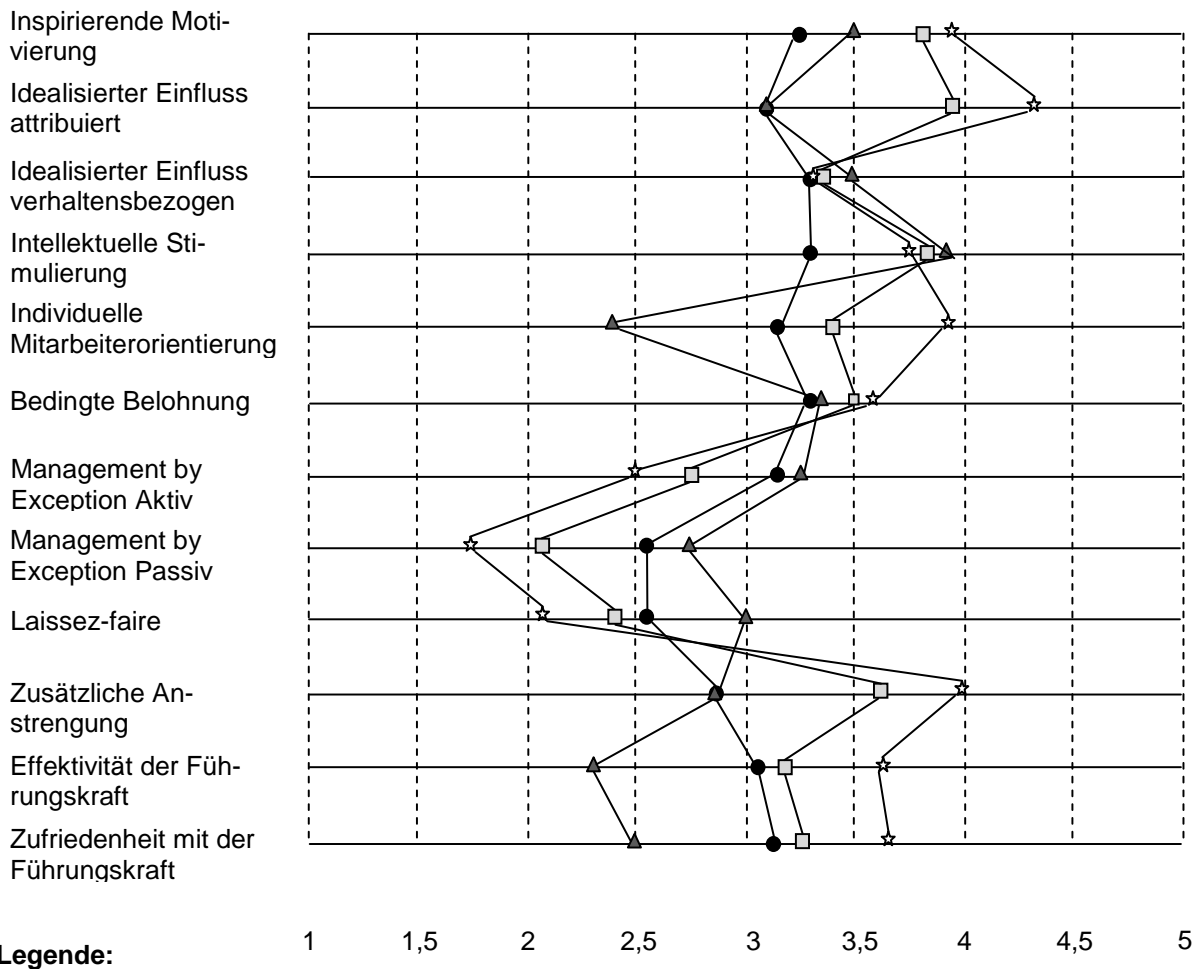
Verhaltensweise	Hypothese 1		
	Gesamt	Verwaltung	Produktion
Inspirierende Motivierung	-	-	-
Idealisierter Einfluss	o	++	-
Charismatische Ausstrahlung	o	++	-
Individuelle Berücksichtigung	+	++	o
Intellektuelle Stimulierung	-	o	-
Bedingte Belohnung	o	+	-
Positionsmacht	++	++	++
Planung und Management	++	++	++
Aufgaben verteilen und Ziele setzen	+	+	+
Monitoring und Controlling	++	++	++
Team-Bildung	-	o	--
Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten	++	++	++
Gestaltung der Beziehungen zu Dritten	++	++	++
Passive Führung	+	++	-

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Abbildung 26 vergleicht das Führungsprofil des Z grafisch mit dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland für die Verhaltensweisen des ursprünglichen *Full Range of Leadership* von Bass und die MLQ-internen Erfolgskriterien. Die Bewertung des

Führungsverhaltens des Z auf dem Fragebogen weist im Vergleich mit den durchschnittlichen Werten von Führungskräften in Deutschland signifikant höhere Werte für die Mehrzahl der transformationalen und transaktionalen und niedrigere für die passiven Führungsverhaltensweisen auf. Weit überdurchschnittliche Werte erhielt Z auch bei der „zusätzlichen Anstrengung“ der Geführten. Die kaufmännischen Mitarbeiter bewerteten außerdem *Zufriedenheit mit der Führungskraft* und „Effektivität der Führungskraft“ deutlich überdurchschnittlich. Die Bewertungen der Produktionsmitarbeiter liegen im transformationalen Bereich mit Ausnahme der *individuellen Mitarbeiterorientierung* und der *bedingten Belohnung* über dem Mittelwertprofil von Führungskräften in Deutschland, weisen aber höhere Werte in passiver Führung und eine deutlich niedrigere *Zufriedenheit mit der Führungskraft* und Wahrnehmung der „Effektivität der Führungskraft“ auf. Diese Befunde stützen Hypothese 1 in dieser Hinsicht insgesamt und für die kaufmännischen Mitarbeiter vollständig und für die Produktionsmitarbeiter teilweise.

Abbildung 26: Führungsprofil Z im Vergleich zum Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte



Legende:

- Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte
- Führungsprofil Z aggregiert
- ☆ Führungsprofil Z aus Sicht der kaufmännischen Angestellten
- ▲ Führungsprofil Z aus Sicht der Produktionsmitarbeiter

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Felde (2005): Charisma, transformationale Führung und Commitment, S. 198.

8.4.5 Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Im Folgenden wird detailliert auf die Befunde zu den mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien eingegangen. Die Wahrnehmungen der Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion werden wieder separat beschrieben und anschließend zu einer gemeinsamen Bewertung zusammengefasst. Anschließend wird eine Gesamtbewertung erstellt.

8.4.5.1 Persönlichkeitsentwicklung

Z ist der Meinung, während seiner Tätigkeit für C zur Persönlichkeitsentwicklung eines Teils seiner Mitarbeiter beigetragen zu haben. 2 der befragten Personen gaben an, dass sich durch das Führungsverhalten des Z ihre Persönlichkeit allgemein entwickelt und ihre Selbst-

wirksamkeitserwartung gesteigert hätte. Bei beiden Personen handelte es sich um Mitarbeiter der kaufmännischen Abteilung, die auch insgesamt die Auswirkungen des Führungsverhaltens von Z auf alle mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien deutlich positiver als die Mitarbeiter der Produktion wahrnahmen. Die Bewertung des Führungsverhaltens des Z auf dem Fragebogen ergab für das Item „hat zur Entwicklung meiner Persönlichkeit beigetragen“ einen aggregierten Wert von 2,83 Punkten. Dabei lag die Bewertung der Mitarbeiter des kaufmännischen Bereiches mit 3,5 Punkten deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten, während die Bewertung der Produktionsmitarbeiter mit 1,5 Punkten sehr weit darunter lag. Demgegenüber unterschieden sich bei dem Item „hat die Persönlichkeitsentwicklung seiner Mitarbeiter gefördert“ die Bewertungen der kaufmännischen Mitarbeiter mit 2,75 Punkten und der Produktionsmitarbeiter mit 2,5 Punkten nicht wesentlich voneinander und ebenso wenig von der Gesamtbewertung von 2,67 Punkten. Auffällig ist die Verbindung der extrem unterschiedlichen Wahrnehmung des Führungsverhaltens auf die eigene Persönlichkeitsentwicklung bei den Mitarbeitern des kaufmännischen und des Produktionsbereiches mit ihrer fast identischen Einschätzung dieser Auswirkungen auf die gesamte Belegschaft. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass den Gesprächspartnern die unterschiedlichen Wirkungen dieses Führungsverhaltens auf die Mitarbeiter der verschiedenen Bereiche bewusst waren. Im Folgenden wird spezifisch auf die Entwicklung der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale eingegangen.

Selbstwirksamkeitserwartung

In den Interviews gaben 2 der kaufmännischen Angestellten an, dass sich während des Projektes ihre *Selbstwirksamkeitserwartung* positiv entwickelt hätte. Dies wurde in beiden Fällen mit der Verbesserung der Position innerhalb der Organisation und der *individuellen Mitarbeiterorientierung* des Z begründet. Das Fragebogen-Item „hat mich davon überzeugt, dass ich die Probleme, die sich mir entgegenstellen, bewältigen kann“ wurde auf dem Fragebogen mit durchschnittlich 3,17 Punkten bewertet. Auch hier lag die Bewertung der Mitarbeiter des kaufmännischen Bereiches mit 3,75 Punkten sehr deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten, während die Bewertung der Produktionsmitarbeiter mit 2 Punkten weit darunter lag. Das Fragebogen-Item „hat die Mitarbeiter davon überzeugt, gemeinsam alle Probleme bewältigen zu können“ erhielt eine Bewertung von 2,67 Punkten. Die separaten Bewertungen der kaufmännischen Mitarbeiter mit 2,75 Punkten und der Produktionsmitarbeiter mit 2,5 unterscheiden sich kaum. Damit trifft eine extrem unterschiedliche Wahrnehmung des Führungsverhaltens auf die eigene Selbstwirksamkeitserwartung bei den Mitarbeitern des kaufmännischen und des Produktionsbereiches auf eine fast identische Einschätzung der kollektiven Selbstwirksamkeitserwartung der gesamten Belegschaft. Analog zu den obigen Ausführungen könnte dies damit begründet werden, dass den Mitarbeitern die unterschiedlichen Wirkungen des Führungsverhaltens von Z auf die Mitarbeiter der verschiedenen Bereiche be-

wusst waren. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für die *Selbstwirksamkeitserwartung* für die kaufmännischen Mitarbeiter teilweise, für die Produktionsmitarbeiter nicht und insgesamt eher nicht.

Selbstständigkeit und Eigeninitiative

Eine der befragten Personen aus dem kaufmännischen Bereich gab an, während der Tätigkeit des Z eine höhere „Selbstständigkeit und Eigeninitiative“ entwickelt zu haben. Dies wurde mit der *individuellen Mitarbeiterorientierung* des Z und den Erfordernissen der fraglichen Position begründet. Das Fragebogen-Item „hat durch sein Führungsverhalten bewirkt, dass die Mitarbeiter selbstständiger handeln und mehr Eigeninitiative zeigen“ wurde von den Befragten mit durchschnittlich 3,17 Punkten bewertet. Dabei unterschieden sich die Bewertungen der kaufmännischen Mitarbeiter mit 3,75 Punkten und der Produktionsmitarbeiter mit 2 Punkten deutlich voneinander. Aufgrund der stark überdurchschnittlichen Bewertung des Fragebogen-Items stützen diese Befunde Hypothese 2 für „Selbstständigkeit und Eigeninitiative“ für die kaufmännischen Angestellten teilweise, für die Produktionsmitarbeiter nicht und insgesamt eher nicht.

Offenheit für Veränderung und Neues

Keiner der Befragten gab im Interview an, er selbst oder andere Mitarbeiter seien im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Z offener für Neues und für Veränderungen geworden. Das Fragebogen-Item „hat seine Mitarbeiter davon überzeugt, dass Veränderung unumgänglich und notwendig ist und nicht nur Risiken, sondern auch Chancen in sich birgt“ erhielt eine Bewertung von 3,67 Punkten. In diesem Fall liegt die Bewertung der Produktionsmitarbeiter mit 4 Punkten signifikant über der Bewertung der kaufmännischen Mitarbeiter von 3,5 Punkten. Vor dem Hintergrund der Resultate der Interviews stützen diese Befunde Hypothese 2 für *Offenheit für Veränderung und Neues* eher nicht.

Kreativität und Innovationsfähigkeit

Keiner der Befragten gab im Interview an, er selbst oder andere Mitarbeiter hätten im Rahmen des Projektes eine gesteigerte *Kreativität und Innovationsfähigkeit* erfahren. Die Fragebogen-Items „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen mehr und bessere Ideen entwickelt werden“ und „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen Probleme ggf. auch unkonventionell und kreativ gelöst werden und der Status quo häufiger hinterfragt wird“ wurden auf dem Fragebogen mit 3,5 resp. 4 Punkten bewertet. Bei der ersten, auf die aktive Innovation bezogenen Frage unterschieden sich die Teilbewertungen der kaufmännischen Angestellten von 4,25 Punkten und der Produktionsmitarbeiter von 2 Punkten sehr deutlich, während ihre Bewertungen der zweiten Frage, die auf die eher reaktive Lösung von Problemen abstellt, mit 4 Punkten vollständig übereinstimmten. Vor dem Hintergrund ihrer hohen Bewertungen der Fragebogen-Items stützen diese Befunde Hypothese 2 für *Kreativität und Innovationsfä-*

higkeit für die kaufmännischen Angestellten teilweise, für die Produktionsmitarbeiter nicht und insgesamt eher nicht.

8.4.5.2 Einstellungen

Alle Befragten gaben an, das Führungsverhalten des Z habe sich auf ihre Einstellungen zu ihm, ihrer Tätigkeit, ihren Kollegen und den Veränderungen im Unternehmen positiv ausgewirkt. Im Folgenden wird spezifisch auf die Entwicklung der verschiedenen Einstellungen eingegangen.

Sympathie mit der Führungskraft

Wie oben ausgeführt wurde, gaben alle befragten Personen an, persönliche Sympathie für Z zu empfinden und bezeichneten ihn als freundlich, höflich und sympathisch. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Sympathie mit der Führungskraft* eindeutig.

Respekt vor der Führungskraft

Alle befragten Personen gaben an, Respekt für Z zu empfinden. Dies wurde mit seiner fachlichen Kompetenz und seinem aufgabenbezogenen, indirekten und transformationalen Führungsverhalten begründet. Das Fragebogen-Item „handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt“²¹ wurde von den kaufmännischen Angestellten mit durchschnittlich 4,5 Punkten, von den Produktionsmitarbeitern mit durchschnittlich 3,5 Punkten und insgesamt mit durchschnittlich 4,17 Punkten bewertet. Diese Bewertungen liegt in allen Fällen deutlich und teilweise sehr weit über der Skalenmitte von 3 Punkten. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Respekt vor der Führungskraft* eindeutig.

Zufriedenheit mit der Führungskraft

Das MLQ-interne Erfolgskriterium *Zufriedenheit mit der Führungskraft* wurde mit 3,25 Punkten bewertet, was knapp über dem durchschnittlichen Wert von Führungskräften in Deutschland von ca. 3,13 Punkten liegt. Auch hier unterscheiden sich die Bewertungen der kaufmännischen Angestellten mit deutlich überdurchschnittlichen 3,63 Punkten von den Produktionsmitarbeitern mit deutlich unterdurchschnittlichen 2,5 Punkten. Dieser Befund stützt Hypothese 2 für *Zufriedenheit mit der Führungskraft* für die Mitarbeiter des kaufmännischen Bereiches, für die Produktionsmitarbeiter nicht und insgesamt teilweise.

Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft

8 Befragte betonten die hohe professionelle Kompetenz des Z, stets in Verbindung mit aufgabenbezogenem und teilweise auch indirektem Führungsverhalten. Dabei wurde insbesondere die günstige *Gestaltung der Beziehungen zu Dritten*, den Banken, hervorgehoben. Das Fragebogen-Item „verfügt über hohe fachliche Kompetenz“ wurde mit durchschnittlichen 4,17

²¹ © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Punkten bewertet. Die Bewertungen der kaufmännischen und Produktionsmitarbeiter unterscheiden sich mit 4,25 und 4 Punkten nicht maßgeblich voneinander. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für die *Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft*.

Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft

Z wurde von 6 befragten Personen als fair, gerecht und integer bezeichnet. Die 8 Items zur Erfassung von Moral-basierter Führung sind von den Befragungsteilnehmern mit durchschnittlich 3,15 Punkten bewertet worden, was leicht, aber nicht signifikant über der Skalenmitte von 3 Punkten liegt. Besonders hoch sind die Bewertungen der teleologischen Fragebogen-Items „nutzt seine Macht und seinen Einfluss zugunsten seiner Mitarbeiter“ mit 3,5 Punkten für beide Untersuchungsgruppen und „nutzt seine Macht und seinen Einfluss zum Wohle des Unternehmens“ mit 4,25 Punkten durch die kaufmännischen und 4 Punkten durch die Produktionsmitarbeiter. Niedrig bewertet wurde dagegen das Item zur Erfassung der informationalen Gerechtigkeit „informiert seine Mitarbeiter rechtzeitig und vollständig über Prozesse, Resultate, Probleme, Handlungen und Pläne“ mit einer Gesamtbewertung von 2,17 Punkten und Bewertungen von 2,25 Punkten durch die kaufmännischen und 2 Punkten durch die Produktionsmitarbeiter. Insgesamt stützen diese Befunde Hypothese 2 für die *Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft* weitgehend.

Vertrauen zur Führungskraft

8 Befragungsteilnehmer gaben an, Vertrauen in Z zu haben, darunter alle kaufmännischen Angestellten und 4 der Produktionsmitarbeiter. Begründet wurde dies vor allem mit der Kompetenz des Z, seiner aufgabenbezogenen Führung und den von ihm erzielten Erfolgen. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Vertrauen zur Führungskraft* eindeutig.

Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit

6 Befragte gaben an, nach einer anfänglichen Phase allgemeiner Verunsicherung sei aufgrund der Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation und insbesondere seit der Kommunikation der neuen Unternehmensstrategie wieder eine positive Entwicklung von *Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit* zu beobachten. Dabei handelte es sich um je 3 Mitarbeiter des kaufmännischen Bereichs und der Produktion. Das Fragebogen-Item „hat zu besserer Zusammenarbeit und einem stärkeren Gemeinschaftsgefühl beigetragen“ wurde mit durchschnittlich 2,83 Punkten bewertet. Dabei betrug die Bewertung der kaufmännischen Mitarbeiter 3 Punkte und der Produktionsmitarbeiter 2,5 Punkte. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit* für die kaufmännischen Angestellten weitgehend und für die Produktionsmitarbeiter und insgesamt teilweise.

Identifikation mit dem Unternehmen

Keiner der Befragten gab an, dass er im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Z eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen entwickelt hätte. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Identifikation mit dem Unternehmen* nicht.

Commitment für gemeinsame Ziele

3 Befragte waren der Meinung, während der Tätigkeit des Z habe sich bei Teilen der Belegschaft ein höheres *Commitment für gemeinsame Ziele* entwickelt. Dies wurde mit dem transformationalen und aufgabenbezogenen Führungsverhalten des Z und vor allem der sichtlichen Konsolidierung und der als überzeugend empfundenen neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens begründet. Bei den fraglichen Personen handelte es sich um Mitarbeiter des kaufmännischen Bereiches. Das Fragebogen-Item „hat Mitarbeiter davon überzeugt, dass ihre Tätigkeit wichtig und sinnvoll und der Beitrag jedes Einzelnen wertvoll ist“ wurde auf dem Fragebogen von den kaufmännischen Mitarbeitern mit 3,5 Punkten, von den Produktionsmitarbeitern mit 3 Punkten und insgesamt mit durchschnittlich 3,33 Punkten bewertet. Diese Bewertung übertrifft die Skalenmitte von 3 Punkten signifikant. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Commitment für gemeinsame Ziele* für die kaufmännischen Angestellten weitgehend und für die Produktionsmitarbeiter und insgesamt eher nicht.

Freude an der Arbeit und Flow

4 der Befragten gaben an, dass sie im Rahmen der Zusammenarbeit mit Z auch mehr Freude an ihrer Tätigkeit gehabt hätten. Dies wurde auf das transformationale Führungsverhalten des Z, die positive Entwicklung der wirtschaftlichen Lage und die überzeugende neue Unternehmensstrategie zurückgeführt. Die fraglichen Personen waren 3 kaufmännische und ein Produktionsmitarbeiter. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Freude an der Arbeit und Flow* für die kaufmännischen Angestellten weitgehend, für die Produktionsmitarbeiter eher nicht und insgesamt teilweise.

Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft

Wie im Abschnitt 8.4.3 ausgeführt wurde, war die prekäre wirtschaftliche Situation des Unternehmens der Belegschaft vor der Übernahme der Geschäftsführung durch den Z nicht eindeutig kommuniziert worden. Die Übertragung der Geschäftsführung an einen externen Interim Manager und die bald einsetzenden Restrukturierungs- und Kosteneinsparungsmaßnahmen, zu denen auch Lohnkürzungen, Kurzarbeit und Entlassungen zählten, trafen viele Mitarbeiter daher relativ unvorbereitet. Dies führte nach Aussage aller Gesprächspartner zur Entstehung von Stress, Angst, Verunsicherung und Frustration und auch dadurch zu einer negativen Entwicklung ihrer *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft*.

Die Führungskräfte und Mitarbeiter der kaufmännischen Abteilung hatten aufgrund ihrer Nähe zur Geschäftsführung und der Art ihrer Tätigkeit Zugang zu relevanten Informationen und

konnten diese aufgrund ihrer betriebswirtschaftlichen Kenntnisse adäquat interpretieren. Außerdem gab ihnen diese geringere Distanz zu Z Gelegenheit, sein transformationales Führungsverhalten wahrzunehmen. 3 der kaufmännischen Angestellten gaben an, aufgrund einer gewissen Konsolidierung der wirtschaftlichen Lage, der neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie des aufgabenbezogenen und transformationalen Führungsverhaltens des Z seien *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* der kaufmännischen Mitarbeiter deutlich gestiegen. Die Produktionsmitarbeiter hatten die Hauptlast der Restrukturierungs- und Sparmaßnahmen zu tragen und litten deshalb in besonderem Maße unter Verunsicherung und Existenzängsten. Da sie kaum Kontakt zu Z hatten und lange Zeit wenig Information erhielten, waren negative Einstellungen und Empfindungen bei ihnen deutlich länger vorhanden. Aufgrund der sichtlichen Konsolidierung und der als überzeugend empfundenen neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens sind *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* aber auch in Produktion und Lager wieder im Ansteigen begriffen, wie 4 der befragten Produktionsmitarbeiter angaben. Sowohl bei kaufmännischen als auch bei Produktionsmitarbeitern war eine deutliche Korrelation zwischen der Wahrnehmung transformationalen Führungsverhaltens und dem Abbau von Stress und negativen Empfindungen sowie der Entwicklung von *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* zu beobachten. Das Fragebogen-Item „hat seine Mitarbeiter zu höchster Motivation und Leistungsbereitschaft inspiriert“ wurde mit durchschnittlich 2,83 Punkten bewertet. Die Bewertung der kaufmännischen Angestellten liegt genau auf der Skalenmitte von 3 Punkten, während die Bewertung der Produktionsmitarbeiter mit 2,5 Punkten signifikant darunter liegt. Das MLQ-interne Erfolgskriterium der „zusätzlichen Anstrengung“ wurde mit 3,61 Punkten bewertet, was deutlich über dem von Führungskräften in Deutschland durchschnittlich erzielten Wert von ca. 2,8 Punkten liegt. Noch weiter über diesem Wert liegt die Teilbewertung der kaufmännischen Mitarbeiter von 4 Punkten, während die Teilbewertung der Produktionsmitarbeiter von 2,83 Punkten ihm ziemlich genau entspricht. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* für die kaufmännischen Angestellten weitgehend, für die Produktionsmitarbeiter eher nicht und insgesamt teilweise.

8.4.5.3 Kompetenz

Z ist der Meinung, dass sich im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit für die C die Kompetenz eines Teils seiner Mitarbeiter verbessert hat. 3 der befragten Personen gaben an, im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Z an Kompetenz gewonnen zu haben. Dabei handelte es sich um 2 kaufmännische Angestellte und einen Produktionsmitarbeiter. Als Ursachen wurden das transformationale und aufgabenbezogene Führungsverhalten des Z sowie im Fall der kaufmännischen Mitarbeiter die Aufwertung ihrer Positionen und Betrauung mit zusätzlichen Aufgaben und im Fall des Produktionsmitarbeiters die Gewährung von Weiterbildungsmaßnahmen genannt. Das Fragebogen-Item „hat die Fachkompetenz seiner Mitarbei-

ter verbessert“ wurde mit durchschnittlich 3,17 Punkten bewertet. Die Bewertungen der kaufmännischen und Produktionsmitarbeiter von 3,25 resp. 3 Punkten weichen davon nur leicht ab. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *Kompetenz* für die kaufmännischen Angestellten teilweise und für die Produktionsmitarbeiter und insgesamt eher nicht.

8.4.5.4 Verhalten

Einem in einer Krisensituation befindlichen Unternehmen nützt eine positive Entwicklung der bis jetzt genannten Erfolgskriterien wenig, wenn sie sich nicht im Verhalten niederschlägt. Im Folgenden wird auf die *Compliance* der Mitarbeiter eingegangen und überprüft, ob eine *zusätzliche Leistung* erbracht wurde.

Compliance

Alle befragten Personen bestätigten, dass sie selbst und ihrer Ansicht nach alle Mitarbeiter die ihnen obliegenden Pflichten erfüllt hätten. Dies wurde im Wesentlichen auf die Verbindung von aufgabenbezogener Führung mit dem Einsatz von *Positionsmacht* zurückgeführt. Dieser Befund stützt Hypothese 2 für *Compliance* eindeutig.

Zusätzliche Leistung

Wie im Abschnitt 8.4.3 ausgeführt wurde, betraf die Entwicklung von neuen Systemen, Strukturen und Prozessen vor allem die kaufmännische Abteilung und brachte nach Aussage aller befragten kaufmännischen Angestellten eine Veränderung ihres Arbeitsumfeldes mit sich. Dies führte zu einer beträchtlichen zusätzlichen Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter der kaufmännischen Abteilungen, mit der eine *zusätzliche Leistung* korrespondierte. Dies wurde auf die Anwendung von *Positionsmacht*, das aufgabenbezogene, indirekte und teilweise auch transformationale Führungsverhalten des Z sowie die Wahrnehmung der Konsolidierung des Unternehmens und der positiven Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien im Verlauf des Projektes zurückgeführt. Demgegenüber waren die Produktionsmitarbeiter zunächst eher von Kurz- als von Mehrarbeit betroffen. Dies führte in Verbindung mit Verunsicherung und Stress und der oben erwähnten negativen Entwicklung mitarbeiterbezogener Erfolgskriterien nach Aussage von 4 der befragten Produktionsmitarbeiter zunächst zu einem Leistungsabfall im Produktionsbereich. Im Zusammenhang mit der Veränderung betrieblicher Prozesse und der Einführung von Controllingssystemen an den Abfüllanlagen ist die Leistung der Produktionsmitarbeiter aber mittlerweile wieder so weit angestiegen, dass bspw. im Staplerbereich bei gleichen Mengen 10 % weniger Personal eingesetzt werden kann. Das Fragebogen-Item „Hat bewirkt, dass die Mitarbeiter bessere Leistungen erbracht haben“ wurde auf dem Fragebogen mit exakt durchschnittlichen 3 Punkten bewertet. Dabei lag die Teilbewertung der kaufmännischen Angestellten mit 3,25 Punkten signifikant über und die Teilbewertung der Produktionsmitarbeiter mit 2,5 Punkten deutlich unter der Skalenmitte von 3 Punkten. Demgegenüber ergab die Bewertung des Fragebogen-Items „bringt

mich dazu, mehr zu schaffen, als ich ursprünglich erwartet habe“²² für kaufmännische und Produktionsmitarbeiter einen Wert von jeweils 3,5 Punkten. Diese Befunde stützen Hypothese 2 für *zusätzliche Leistung* für die kaufmännischen Mitarbeiter weitgehend, für die Produktionsmitarbeiter eher nicht und insgesamt teilweise.

8.4.5.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die folgende Tabelle 25 gibt einen vergleichenden Überblick über die Resultate der Überprüfung von Hypothese 2 für die einzelnen mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung erfolgen dabei nach demselben Muster wie in Abschnitt 8.2.4.5. Wie in Tabelle 24 im Abschnitt 8.4.4.6 werden die Wahrnehmungen der Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion separat abgebildet und zusätzlich zu einer Gesamtbewertung zusammengeführt. Bei den kaufmännischen Mitarbeitern wird Hypothese 2 von einer deutlichen Mehrheit der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien mindestens teilweise und insbesondere bezüglich der Einstellungen zur Führungskraft eindeutig und insgesamt weitgehend gestützt. Bei den Produktionsmitarbeitern wird Hypothese 2 hinsichtlich der Einstellungen zur Führungskraft teilweise bis eindeutig und in Bezug auf die Compliance eindeutig und ansonsten eher nicht oder nicht gestützt.

²² © 1995 bei Bruce Avolio und Bernard Bass, alle Rechte vorbehalten. Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.

Tabelle 21: Überblick Hypothese 2 Z

Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	Hypothese 2		
	Gesamt	Verwaltung	Produktion
Selbstwirksamkeitserwartung	-	o	--
Selbständigkeit und Eigeninitiative	-	o	--
Offenheit für Veränderung und Neues	-	-	--
Kreativität und Innovationsfähigkeit	-	o	--
Sympathie mit der Führungskraft	++	++	++
Respekt vor der Führungskraft	++	++	++
Zufriedenheit mit der Führungskraft	++	++	o
Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft	++	++	++
Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft	++	++	+
Vertrauen zur Führungskraft	+	++	+
Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit	o	+	o
Identifikation mit dem Unternehmen	--	--	--
Commitment für gemeinsame Ziele	-	+	--
Freude an der Arbeit und Flow	o	+	-
Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	o	+	-
Fachkompetenz	-	o	-
Führungskompetenz	--	--	--
Compliance	++	++	++
Zusätzliche Leistung	o	+	-

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Tabelle 26 gibt einen Überblick über die Attributionen der Mitarbeiter zu den Ursachen der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung entsprechen der Tabelle 12 im Abschnitt 8.2.5.5. Die Attributionen von kaufmännischen und Produktionsmitarbeitern unterscheiden sich nicht wesentlich und werden daher nicht getrennt abgebildet. Bei den Mitarbeitern, die transformationale Führungsverhaltensweisen wahrnahmen, war ein Augmentationseffekt einer zusätzlichen positiven Wirkung transformationaler Führung auf einen Teil der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien festzustellen.

Tabelle 22: Überblick Attributionen der Mitarbeiter Hypothese 2 Z

Kausale Attribution der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung	Positionsmacht	Aufgabenbezogene Führung	Indirekte Führung	Projektsituation	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	Person und Kompetenz
Selbstwirksamkeitserwartung	++	--	--	--	++	--	--	--
Selbständigkeit und Eigeninitiative	++	--	--	--	++	++	--	--
Offenheit für Veränderung und Neues	--	--	--	--	--	--	--	--
Kreativität und Innovationsfähigkeit	--	--	--	--	--	++	--	--
Sympathie mit der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Respekt vor der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Zufriedenheit mit der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft	--	--	--	++	+	--	--	++
Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Vertrauen zur Führungskraft	--	--	--	-	--	-	--	+
Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit	--	--	--	--	--	++	--	--
Commitment für gemeinsame Ziele	++	--	--	++	--	++	--	--
Freude an der Arbeit und Flow	++	--	--	--	--	++	--	--
Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	o	-	--	o	o	++	--	--
Fachkompetenz	++	--	--	+	+	--	--	--
Führungskompetenz	--	--	--	--	--	--	--	--
Compliance	--	--	++	--	--	--	--	--
Zusätzliche Leistung	o	-	++	o	o	--	o	--

Quelle: Eigene Darstellung

8.4.6 Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Im Folgenden wird detailliert auf die Befunde zu den unternehmensbezogenen Erfolgskriterien eingegangen. Die Wahrnehmungen der Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion werden wieder separat beschrieben und anschließend zu einer gemeinsamen Bewertung zusammengefasst. Anschließend wird eine Gesamtbewertung erstellt.

8.4.6.1 Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen

Wie in den Abschnitten 8.4.3 und 8.4.4 ausgeführt wurde, führte Z eine umfassende Restrukturierung der C und der Konzernholding durch, in deren Rahmen alle Aktivitäten, Prozesse und Strukturen des Unternehmens in Bezug auf ihre Kosteneffizienz optimiert wurden. Die zur Beurteilung der Kosteneffizienz aller Aktivitäten erforderlichen Systeme und Prozesse mussten größtenteils erst geschaffen werden. So wurden bspw. Finanzcontrolling und Berichtswesen weitgehend überarbeitet und eine Kundendeckungsbeitragsrechnung und ein Produktivitätscontrolling neu installiert. Durch diese Maßnahmen wurde das Unternehmen befähigt, das Verhältnis von Ausgaben und Einnahmen aktuell zu überblicken, Möglichkeiten zur Steigerung der Erträge und Optimierung der Kostenstruktur zu identifizieren und die Unternehmensstrategie entsprechend zu modifizieren. Durch die Optimierung der Aufbauorganisation, die konzernweite Zentralisierung der Unternehmensfunktionen und die im Abschnitt 8.4.3 beschriebenen Kostensenkungsmaßnahmen konnten massive Kosteneinsparungen realisiert werden. Diese Maßnahmen trugen ganz wesentlich zur Stabilisierung der finanziellen Situation bei und waren eine wichtige Grundlage für die Entwicklung einer zukunftsfähigen Strategie und den Erfolg und die fortgesetzte Existenz des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund wurden die von Z vorgenommenen Veränderungen von den Befragten insgesamt positiv bewertet und als sinnvoll empfunden. Auch die befragten Produktionsmitarbeiter, die von den Restrukturierungs- und Einsparungsmaßnahmen ganz überwiegend betroffen und deshalb grundsätzlich kritischer eingestellt waren, teilten diese Einschätzung. Als Gründe für die erfolgreiche Tätigkeit des Z wurden seine professionelle Kompetenz, Energie, Zielstrebigkeit und Durchsetzungsfähigkeit sowie sein Führungsverhalten angeführt. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass seine Position als externer Interim Manager mit umfassenden Vollmachten diesen Erfolg begünstigt habe. Auf dem Fragebogen wurde das Item „hat durch sein Führungsverhalten wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung von notwendigen Veränderungen beigetragen“ mit durchschnittlich 4,33 Punkten bewertet. Hier ist wieder ein beträchtlicher Unterschied zwischen der Bewertung der kaufmännischen Angestellten mit dem Maximalwert von 5 Punkten und der Bewertung der Produktionsmitarbeiter mit 3 Punkten zu beobachten. Insgesamt stützen diese Befunde Hypothese 3 für die *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* vollständig.

8.4.6.2 Unternehmenskultur

3 der befragten Personen waren der Meinung, dass die Restrukturierung und die mit ihr verbundenen Einschnitte die von Identifikation mit der Inhaberfamilie, Zusammengehörigkeitsgefühl und wechselseitiger Unterstützung geprägte Unternehmenskultur der C zunächst stark geschwächt haben. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Stabilisierung von Unternehmen und Konzern sei aber auch eine gewisse Stabilisierung und Erholung der Unternehmenskultur zu beobachten und bei weiterer Konsolidierung des Unternehmens ein neues

Erstarken der Unternehmenskultur zu erwarten. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *Unternehmenskultur* eher nicht.

8.4.6.3 Organisationale Lernfähigkeit

Wie im Abschnitt 8.4.5 ausgeführt wurde, wurde bei der Mehrheit der untersuchten Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen der kaufmännischen Angestellten eine positive Entwicklung festgestellt und somit Hypothese 2 insgesamt weitgehend gestützt. Wie oben ausgeführt und in Tabelle 28 abgebildet wurde, stützen die vorliegenden Befunde außerdem Hypothese 3 bezüglich der Installation von effizienten Strukturen, Systemen und Prozessen eindeutig. Die Fragebogen-Items „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen mehr und bessere Ideen entwickelt werden“ und „hat dazu beigetragen, dass im Unternehmen Probleme ggf. auch unkonventionell und kreativ gelöst werden und der Status quo häufiger hinterfragt wird“ wurden mit 4,25 und 4 Punkten bewertet, was deutlich über der Skalenmitte von 3 Punkten liegt. Insgesamt stützen diese Befunde Hypothese 3 für die *organisationale Lernfähigkeit* für den kaufmännischen Bereich teilweise. Im Produktionsbereich war die Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien weniger günstig. Hypothese 3 wird daher eher nicht gestützt.

8.4.6.4 Finanzielle Erfolgskriterien

Zum Zeitpunkt der Übernahme der Geschäftsführung von C und Holding durch Z war aufgrund der Liquiditätssituation des Unternehmens die Bedienung und Verlängerung von Krediten in Gefahr. Das Misstrauen der kreditgebenden Banken war eines der größten Probleme des Unternehmens. Wie oben ausgeführt wurde, konnte Z in Verhandlungen mit diesen Banken die weitere Finanzierung von C und Holding sicherstellen. Die beschriebenen Veränderungen von Strukturen, Systemen und Prozessen führten zu einer beachtlichen Kostensenkung und dadurch zu einer Verbesserung der Liquidität und Rentabilität des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund konnten ein deutlich schlanker und effizienter aufgestelltes Unternehmen und eine ebensolche Holding schon im Jahr 2008 bei leichtem Rückgang der Umsätze wieder positive Jahresergebnisse verzeichnen. Diese Stabilisierung und positive Entwicklung der Geschäftstätigkeit setzte sich im Jahr 2009 fort: Bei weiterem Umsatzrückgang konnten Erträge und Rentabilität noch einmal deutlich gesteigert werden. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für die *finanziellen Erfolgskriterien* vollständig.

8.4.6.5 Marktbezogene Erfolgskriterien

Von 2007 bis 2008 stieg die C-Gruppe im Ranking der deutschen Mineralbrunnen um einen Platz ab. Dies hängt zum einen mit dem oben beschriebenen leichten Umsatzrückgang zusammen, der vor allem auf die Kündigung unrentabler Lieferverträge zurückzuführen ist. Bei der Bewertung dieser Marktsituation müssen außerdem die steigende Bedeutung des Einwegsystems und der große und weiterhin steigende Marktanteil der Discountanbieter be-

rücksichtigt werden, der im Jahr 2007 etwas über 50 % und im Jahr 2008 knapp 60 % betrug. Bei dem Mitbewerber, der im Ranking an der C-Gruppe vorbeigezogen ist, handelt es sich denn auch um einen Brunnen, der für die Discounter abfüllt. Wie oben ausgeführt wurde, hat sich die Geschäftsführung angesichts dieser Marktentwicklung für eine Premiumstrategie hochwertiger Produkte im oberen Preisbereich entschieden. Die Markenbotschaft betont die Kernwerte Gesundheit, Nachhaltigkeit und Fitness sowie den Bezug zur Region und geographischen Lage, der auch der Vertriebsstrategie zugrunde liegt. Neben seinem Kerngeschäft der Wässer und Schorlen entwickelte C außerdem innovative Sonderprodukte, die z. T. auch national vermarktet wurden und werden. Im Vergleich zu anderen Mehrwegbottlern der oberen Preisklasse mit vergleichbarer Marktpositionierung konnte die C-Gruppe ihren Marktanteil sogar verhältnismäßig stärken. Durch die zukunftsfähige strategische Positionierung und die Restrukturierung hat das Unternehmen außerdem bereits effektiv auf die oben genannten Herausforderungen der steigenden Bedeutung des Einwegsystems und des großen und weiterhin steigenden Marktanteils der Discountanbieter reagiert, was der Mehrheit der anderen Mehrwegbottler noch bevorsteht. Diese Befunde stützen Hypothese 3 für *marktbezogene Erfolgskriterien* weitgehend.

8.4.6.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die folgende Tabelle 27 gibt einen vergleichenden Überblick über die Resultate der Überprüfung von Hypothese 3 für die einzelnen unternehmensbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung erfolgen dabei nach dem gleichen Muster wie bei der Darstellung der Resultate der Überprüfung der Hypothesen 1 und 2. In Bezug auf die organisationale Lernfähigkeit ist analog zu den Ausführungen des Abschnitts 8.4.5.5 eine unterschiedliche Entwicklung des kaufmännischen und des Produktionsbereichs gegeben. Die linke Zelle stellt die Bewertung des kaufmännischen und die rechte die Bewertung des Produktionsbereichs dar. Die vorliegenden Befunde stützen Hypothese 3 für die „harten“ Erfolgskriterien eindeutig bzw. weitgehend, während die „weichen“ Kriterien eher nicht bis teilweise gestützt wurden. Das stützt die Hypothese 3 insgesamt weitgehend.

Tabelle 23: Überblick Hypothese 3 Z

Unternehmensbezogene Erfolgskriterien	Hypothese 3	
Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen	++	
Unternehmenskultur	-	
Organisationale Lernfähigkeit	o	-
Finanzielle Erfolgskriterien	++	
Marktbezogene Erfolgskriterien	+	

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Tabelle 28 gibt einen Überblick über die Attributionen der Mitarbeiter zu den Ursachen der Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung entsprechen der Tabelle 14 im Abschnitt 8.2.6.6. Die Attributionen von kaufmännischen und Produktionsmitarbeitern unterscheiden sich nicht relevant. Die Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien wird überwiegend auf das Führungsverhalten des Z und zum Teil auch die dadurch bewirkte Veränderung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zurückgeführt. Eine zusätzliche positive Wirkung transformationaler Führung auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien wird vor allem durch die Veränderung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien vermittelt.

Tabelle 24: Übersicht Attributionen der Mitarbeiter Hypothese 3 Z

Kausale Attribution der Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung	Positionsmacht	Aufgabenbezogene Führung	Indirekte Führung	Projektsituation	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien
Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen	--	--	--	--	++	--	--
Unternehmenskultur	--	--	--	--	--	++	--
Organisationale Lernfähigkeit	o	--	--	o	o	o	++
Finanzielle Erfolgskriterien	o	o	+	++	++	-	o
Marktbezogene Erfolgskriterien	o	o	+	++	++	-	o

Quelle: Eigene Darstellung

9 Zusammenfassung und Diskussion

In Kapitel 9 werden die Ergebnisse der Fallstudien zusammengefasst und diskutiert. Es wird auf Limitierungen der Untersuchung eingegangen und vor diesem Hintergrund auf Anknüpfungsmöglichkeiten für wissenschaftliche Arbeiten verwiesen. Die Implikationen der Untersuchungsergebnisse für die Praxis werden diskutiert und Handlungsempfehlungen für verschiedene Zielgruppen abgeleitet.

9.1 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit dargestellt und ihre wissenschaftlichen Implikationen diskutiert. Dabei wird zunächst auf die Kontextbedingungen, Stärken und Erfolgsfaktoren des Interim Management eingegangen. Das Führungsverhalten der

Interim Manager wird in der Terminologie des in der vorliegenden Arbeit entwickelten *Total Range of Leadership* beschrieben. Die Auswirkungen dieses Führungsverhaltens auf die Erfolgskriterien von Führung werden dargestellt. Anschließend werden die Untersuchungsergebnisse zu den Verhaltensdimensionen des *Total Range of Leadership* und den Wirkungsmechanismen transformationaler Führung besprochen.

9.1.1 Interim Management als Veränderungsinstrument

In der vorliegenden Arbeit wurde zum ersten Mal empirisch untersucht, wie Interim Management in Verbindung mit der Anwendung transformationaler Führung und des neu entwickelten *Total Range of Leadership* zur Bewältigung von Krisensituationen und zur Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen beitragen kann. In allen drei Fallstudien wurden durch den Einsatz des Interim Management akute Unternehmenskrisen bewältigt und umfassende organisationale Veränderungen umgesetzt. Die befragten Auftraggeber und Vorgesetzten der Interim Manager und Gesellschafter der Einsatzunternehmen waren ausnahmslos der Meinung, dass der Einsatz des Interim Management ihren Unternehmen sehr großen Nutzen gebracht hätte. Dies deutet darauf hin, dass Interim Management ein hoch effektives Veränderungsinstrument ist.

9.1.1.1 Kontextbedingungen

Für die Fallstudien der vorliegenden Arbeit wurden bewusst Unternehmen verschiedener Branchen und Größen mit unterschiedlichen Eigentümerstrukturen ausgewählt. Die folgende Tabelle 31 gibt einen Überblick über die wesentlichen Rahmenbedingungen der Ausgangssituation.

Tabelle 25: Rahmenbedingungen Ausgangssituation

	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3
Geschäftsgegenstand	Kabelnetzbetrieb	Immobilienprojektentwicklung	Getränkeherstellung
Mitarbeiter	500	40	400 (800)
Eigentümerstruktur	Finanzinvestoren	Internationale Unternehmensgruppe	Konzernholding im Familienbesitz
Auftraggeber	Gesellschafter	Gesellschafter	Gesellschafter
Auftrag	Restrukturierung	Überbrückung und Restrukturierung	Restrukturierung
Aufgaben	Tagesgeschäft Bewältigung einer akuten Liquiditäts- und Rentabilitäts-Krise Veränderung der strategischen Ausrichtung	Tagesgeschäft Bewältigung einer akuten Liquiditäts- und Rentabilitäts-Krise Veränderung der strategischen Ausrichtung	Tagesgeschäft Bewältigung einer akuten Liquiditäts- und Rentabilitäts-Krise Veränderung der strategischen Ausrichtung
Position	COO, Mitglied der Geschäftsführung	CFO, Mitglied der Geschäftsführung	CEO, Alleiniger Geschäftsführer
Vollmachten	Ausstattung mit umfassenden Kompetenzen und Befugnissen	Ausstattung mit umfassenden Kompetenzen und Befugnissen	Alleinige Geschäftsführung, Ausstattung mit umfassenden Kompetenzen und Befugnissen
Berichtsweg	Anbindung an den CEO	Direkte Anbindung an den Auftraggeber	Direkte Anbindung an den Auftraggeber

Quelle: Eigene Darstellung

Bei allen untersuchten Unternehmen hatten das Vorliegen einer Organisationslücke und das Fehlen von wichtigen Managementsystemen, insbesondere eines leistungsfähigen Controllings und Reportings, zur Entstehung finanzieller Ungleichgewichte wesentlich beigetragen.

Trotz der unterschiedlichen Branchen, Unternehmensgrößen und Eigentümerstruktur war in allen Fallstudien das von Reijniers (2003c) formulierte spezifische Aufgabenprofil des Interim Management zu beobachten: Alle Interim Manager mussten neben der Weiterführung des Tagesgeschäfts umfassende Veränderungen im Unternehmen umsetzen. Dabei mussten sie gleichzeitig kurzfristig eine akute Liquiditäts- und Rentabilitätskrise bewältigen sowie eine zukunftsfähige strategische Ausrichtung und nachhaltige Entwicklung der Erfolgspotenziale des Unternehmens gewährleisten. Zur Bewältigung dieser Aufgaben wurden alle Interim Manager in die Geschäftsführung der Projektunternehmen berufen und mit umfassenden disziplinarischen Vollmachten und Befugnissen ausgestattet. In den Fallstudien 1 und 2 übernahmen die Interim Manager innerhalb der Geschäftsführung Positionen als COO resp. CFO

unter einem fest angestellten Geschäftsführer, in Fallstudie 3 wurde der Interim Manager zum alleinigen Geschäftsführer und CRO bestellt.

Im Folgenden wird der Ablauf der Projekte analog zu dem im Abschnitt 4.2 dargestellten Prozessmodell des Interim Management von Reijniers (2003c) grob in vier Phasen gegliedert. Die folgende Tabelle 32 gibt einen Überblick über die spezifischen Zielsetzungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der verschiedenen Phasen.

Tabelle 26: Projektverlauf in Phasen

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Zielsetzung	Analyse	Entwicklung einer neuen strategischen Ausrichtung	Entwicklung eines Veränderungsplans	Umsetzung des Veränderungsplans
Herausforderungen	Gleichzeitigkeit von Tagesgeschäft, Krisenbewältigung und strategischer Ausrichtung			
	Zeitdruck			
	Fehlende Systeme	Gestaltung von Systemen und Strukturen		
	Kenntnisse von Unternehmen und Branchen	Einbindung der Mitarbeiter		
		Erzeugung von Motivation und Commitment		
	Überwindung von Passivität und Widerstand	Entwicklung der Mitarbeiter		
Erfolgsfaktoren	Führungsverhalten „Total Range of Leadership“			
	Unabhängigkeit und Neutralität des „externen Experten“			
	Umfassende Vollmachten			
	Direkter Berichtsweg an den Auftraggeber			
	Unterstützung durch den Auftraggeber			

Quelle: Eigene Darstellung

In allen Fällen waren die Interim Manager mit der Branche des Projektunternehmens nicht vertraut; in einem Fall war der Interim Manager zuvor einige Monate in beratender Funktion für das Unternehmen tätig gewesen. Sie eigneten sich aber das für ihre Tätigkeit relevante Wissen in so kurzer Zeit an, dass darauf in allen Fallstudien als Beleg ihrer schnellen Auffassungsgabe und hohen intellektuellen Kapazitäten hingewiesen wurde. Die Interim Manager stellten schnell fest, dass die zu einer differenzierten Situationsanalyse und zur Überprüfung der Leistungen der Mitarbeiter erforderlichen Managementsysteme nicht vorhanden waren. Daher gehörte die Einführung eines leistungsfähigen Controllings und Reportings in allen Fällen zu ihren ersten Maßnahmen. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurde der Sanierungsplan entwickelt und die Organisationsstruktur verändert. Diese Vorgehensweise schuf die Voraussetzungen für alle weiteren Operationen und wurde von den Mitarbeitern als

Beweis professioneller Kompetenz interpretiert. Insbesondere bei den Fallstudien 2 und 3 lagen akute Liquiditäts- und Rentabilitätskrisen vor, die Verhandlungen mit den Hausbanken erforderlich machten. In beiden Fällen konnten die Interim Manager durch die geschickte Gestaltung der Beziehungen zu den Banken die existenziell wichtige Kreditgewährung bzw. Kreditverlängerung erreichen.

Wie oben ausgeführt wurde, mussten die Interim Manager unter großem Zeitdruck gleichzeitig die Ursachen der konkreten Krise und die strukturellen Probleme der Unternehmen identifizieren und konkrete Maßnahmen zu ihrer Bewältigung sowie eine zukunftsfähige strategische Ausrichtung der Unternehmen entwickeln. Die konsultative Entscheidungsfindung der Interim Manager ermöglichte den Einbezug relevanter fachlicher Perspektiven und eine gewisse Partizipation der Mitarbeiter. Da die akuten Liquiditätsprobleme einen hohen Zeitdruck verursachten, war es in dieser Phase aber nur begrenzt möglich, die Beiträge der Mitarbeiter wirklich in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. Außerdem war die der Anstellung der Interim Manager zugrunde liegende Problematik der Mehrheit der Mitarbeiter in allen Fällen nicht oder kaum bewusst. Vor diesem Hintergrund führten das Auftreten der Interim Manager und ihre Veränderungsagenden, die teilweise mit Einschnitten für die Mitarbeiter verbunden waren, bei diesen zunächst zu Verunsicherung und Angst. Die Belegschaften mussten also in kurzer Zeit vom gegebenen Veränderungsbedarf und der Sinnhaftigkeit der angestrebten Ziele überzeugt werden. Hier konnte die langfristige Strategie im Rahmen der *inspirierenden Motivierung* gleichzeitig dazu genutzt werden, die durchzuführenden Veränderungen mit einer überzeugenden Zukunftsperspektive für die Mitarbeiter zu verbinden. Vision, Strategie und Ziele wurden insbesondere in den ersten beiden Fallstudien durch Marktinformationen und später durch im Verlauf des Projektes erzielte Erfolge gestützt und die Vorgehensweise ausführlich erklärt. In Verbindung mit der positiven Motivation durch weitere transformationale und transaktionale Führungsinterventionen konnten auf diese Weise die Ängste der Mitarbeiter gelindert und Unterstützung für die Veränderungsprojekte gewonnen werden. Trotzdem konnten nicht alle Zweifelnden überzeugt und nicht aller Widerstand ausgeräumt werden. Aufgrund des hohen Zeitdrucks nutzten die Interim Manager ihre *Positionsmacht* konsequent, um wichtige Entscheidungen durch- und umzusetzen. Dabei kam es auch zu Entlassungen von Mitarbeitern. Die Veränderungen und die zu ihrer Durchsetzung verwendeten Maßnahmen führten bei einem Teil der Mitarbeiter zu noch mehr Stress und Verunsicherung.

In der dritten Phase führte die Anwendung von transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* zum Abbau von Angst und Verunsicherung und zu einer positiven Entwicklung der mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien. Aufgrund nachlassenden Zeitdrucks konnten die Interim Manager ihren Mitarbeitern mehr Mitsprache bei der Entscheidungsfindung einräumen. Die Konsultation der Mitarbeiter und die von allen Interim

Managern praktizierte Delegation von Aufgaben waren auch der persönlichen und fachlichen Entwicklung der Mitarbeiter zuträglich. Insgesamt richteten die Interim Manager ihr Augenmerk in dieser Phase stärker auf die Entwicklung ihrer Mitarbeiter, was im Zusammenhang mit der Restrukturierung der Unternehmen in den Fallstudien 2 und 3 zu einigen Beförderungen und in allen Fallstudien zu einer weiteren positiven Entwicklung der mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien führte. Weiterhin nutzten sie ihre *Positionsmacht*, um Entscheidungen rasch und effizient zu finden, umzusetzen und Ergebnisse zu erzielen. Dieses Verhalten wurde von einer Minderheit der Befragten als übermäßig direktiv empfunden, wobei die fraglichen Personen wiederum mehrheitlich der Ansicht waren, dass dieses Verhalten die Kehrseite des als insgesamt positiv empfundenen energischen und entscheidungsfreudigen Führungsstils der Interim Manager wäre.

In der vierten Phase der Umsetzung des Transformationsprozesses wurden diese positiven Entwicklungslinien weitergeführt. Vor diesem Hintergrund konnte in allen Fallstudien ein hoher Projekterfolg mit positiver Entwicklung der finanziellen und Marktsituation des Unternehmens erzielt werden.

9.1.1.2 Stärken

Als Vorteile des Interim Management nannten die Gesprächspartner die schnelle Einsatzfähigkeit, Unabhängigkeit, Neutralität, klare Zielsetzung und Aufgabenorientierung, veränderungsspezifische professionelle Kompetenz und Führungsstärke der Interim Manager. Dabei erwiesen sich die veränderungsbezogene und die zur Bewältigung von Managementaufgaben erforderliche methodische Kompetenz als deutlich wichtiger als die branchenspezifische Fachkompetenz, über welche die Interim Manager in allen Fallstudien zu Beginn nur in begrenztem Maße verfügten. Als Teil ihres Kompetenzprofils eigneten sie sich aber das für ihre Tätigkeit relevante fachliche Wissen in so kurzer Zeit an, dass es in allen Fallstudien als Zeichen schneller Auffassungsgabe und hoher intellektueller Kapazität wahrgenommen wurde. Diese Untersuchungsergebnisse bestätigen die Ausführungen von Kabst, Thost und Isidor (2009), Reijnders (2003c) und Voelpel et al. (2007) zu den Stärken des Interim Management.

9.1.1.3 Erfolgsfaktoren

Als erfolgsrelevante Rahmenbedingungen erwiesen sich die Ausstattung der Interim Manager mit umfassenden Vollmachten sowie der direkte Berichtsweg an und die effektive Unterstützung durch die Auftraggeber. Die Anwendung der auf diesen Rahmenbedingungen beruhenden Positionsmacht der Interim Manager, auf die im Folgenden im Zusammenhang mit ihrem Führungsverhalten eingegangen wird, war in allen Fällen ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen und die Erreichung der Projektziele. Als wichtigster Erfolgsfaktor des Interim Management und unabdingbare Voraussetzung für die positiven Veränderungen der mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien sowie

den Erfolg der Projekte wurde in allen Fallstudien die Anwendung des in der vorliegenden Arbeit entwickelten *Total Range of Leadership* identifiziert.

9.1.2 Transformationale Führung im Kontext des Interim Management

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass mit dem *Total Range of Leadership* ein ganzheitlicher und psychologisch fundierter Führungsansatz entwickelt wurde, der alle aktiven und positiven Führungsverhaltensweisen umfasst und das Führungsverhalten von Interim Managern adäquat abbildet.

Die folgende Tabelle 33 gibt einen vergleichenden Überblick über die Resultate der Fallstudien zur Überprüfung der Hypothese 1 für die Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership*. Symbole und Bewertung erfolgen analog zu Tabelle 10 im Abschnitt 8.2.4.6. Bei Fallstudie 3 werden die Bewertungen der kaufmännischen und Produktionsmitarbeiter separat abgebildet und zu einem aggregierten Wert zusammengeführt. Dabei steht die mit G bezeichnete linke Zelle für die Gesamtbewertung, die mit V bezeichnete mittlere Zelle für die kaufmännischen und die mit P bezeichnete rechte Zelle für die Produktionsmitarbeiter.

Tabelle 27: Vergleichende Übersicht Hypothese 1

Verhaltensweise	Hypothese 1				
	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3		
			G	V	P
Inspirierende Motivierung	++	++	-	-	-
Idealisierter Einfluss	++	++	o	++	-
Charismatische Ausstrahlung	o	o	o	++	-
Individuelle Berücksichtigung	++	++	+	++	o
Intellektuelle Stimulierung	++	-	-	o	-
Bedingte Belohnung	++	++	o	+	-
Positionsmacht	++	++	++	++	++
Planung und Management	++	++	++	++	++
Aufgaben verteilen und Ziele setzen	++	++	+	+	+
Monitoring und Controlling	++	++	++	++	++
Team-Bildung	++	++	-	o	--
Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten	++	++	++	++	++
Gestaltung der Beziehungen zu Dritten	++	++	++	++	++
Passive Führung	++	++	+	++	-

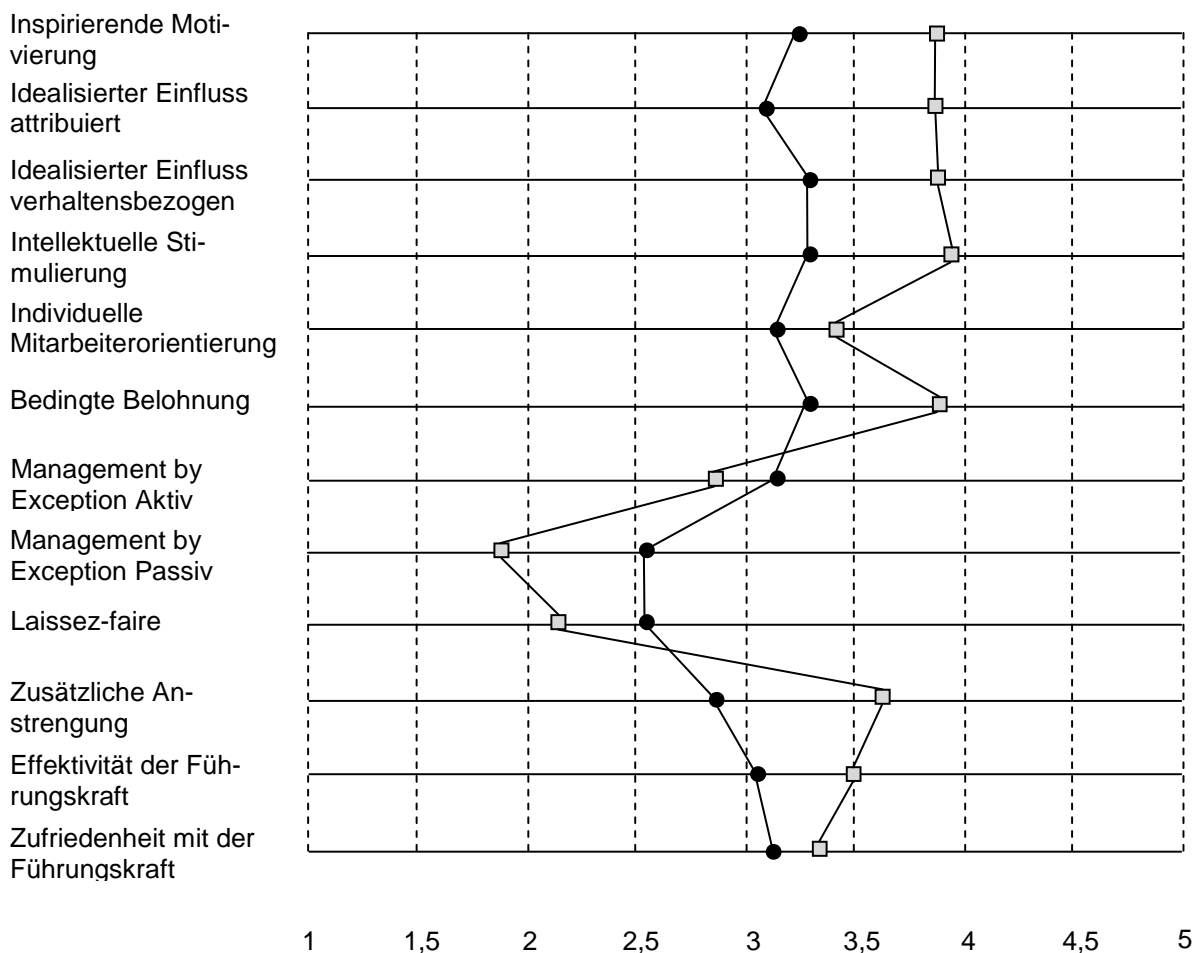
Quelle: Eigene Darstellung

In allen Fallstudien entsprachen die Führungsphilosophien der Interim Manager sehr gut einer im Sinne dieser Arbeit ergänzten Theorie transformationaler Führung. In den Fallstudien 1 und 2 entsprach auch das Führungsverhalten der Interim Manager fast vollständig dem

Total Range of Leadership. In Fallstudie 3 wurde dies von den kaufmännischen Mitarbeitern weitgehend und von den Produktionsmitarbeitern teilweise so wahrgenommen.

Die erhobenen Befunde deuten auch darauf hin, dass Interim Manager die Verhaltensweisen des *Total Range of Leadership* deutlich intensiver als fest angestellte Führungskräfte praktizieren. Die folgende Abbildung 27 zeigt, dass der Mittelwert der Interim Manager deutlich höhere Werte für die transformationalen und transaktionalen Führungsverhaltensweisen und Erfolgskriterien und niedrigere Werte für die passiven Führungsverhaltensweisen als der Durchschnittswert fest angestellter Führungskräfte in Deutschland aufweist. Dies stützt das Postulat von Reijniers (2003c), dass Interim Manager im Bereich der Personalführung ein höheres Kompetenzniveau als fest angestellte Führungskräfte besitzen müssen.

Abbildung 27: Durchschnittliches Führungsprofil der in der vorliegenden Untersuchung befragten Interim Manager im Vergleich zum Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte



Legende:

- Mittelwertprofil deutscher Führungskräfte
- Durchschnittliches Führungsprofil der Interim Manager

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Felde (2005): Charisma, transformationale Führung und Commitment, S. 198.

9.1.3 Auswirkungen

Die Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass sich transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* im Kontext des Interim Management sehr positiv auf die Erfolgskriterien von Führung auswirkt.

Durch die qualitative Methodik der vorliegenden Arbeit konnte festgestellt werden, dass transformationale Führung den bei weitem größten Einfluss auf die Erfolgskriterien ausübt und damit einen über die Auswirkungen der anderen Führungsdimensionen deutlich hinausgehenden „Augmentationseffekt“ (Bass 1985) erzielt.

Im Folgenden wird zunächst jeweils separat auf die Auswirkungen transformationaler Führung auf die mitarbeiter- und die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien von Führung eingegangen. Anschließend werden die Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Innovation und Lernen diskutiert. Es wird auf den „Augmentationseffekt“ transformationaler Führung eingegangen.

9.1.3.1 Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass sich die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* positiv auf die Entwicklung von Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Geführten auswirkt.

Die folgende Tabelle 34 gibt einen vergleichenden Überblick über die Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung entsprechen Tabelle 11 im Abschnitt 8.2.5.5. Bei Fallstudie 3 steht die mit Y bezeichnete linke Zelle für die Gesamtbewertung, die mit V bezeichnete mittlere Zelle für die Bewertung der kaufmännischen Mitarbeiter und die mit P bezeichnete rechte Zelle für die Bewertung der Produktionsmitarbeiter.

Tabelle 28: Vergleichender Überblick Hypothese 2

Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	Hypothese 2				
	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3		
			G	V	P
Selbstwirksamkeitserwartung	++	+	-	o	--
Selbstständigkeit und Eigeninitiative	o	o	-	o	--
Offenheit für Veränderung und Neues	o	--	-	-	--
Kreativität und Innovationsfähigkeit	+	--	-	o	--
Persönliche Sympathie mit der Führungskraft	++	+	++	++	++
Respekt vor der Führungskraft	++	++	++	++	++
Zufriedenheit mit der Führungskraft	++	+	++	++	o
Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft	++	++	++	++	++
Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft	+	+	++	++	+
Vertrauen zur Führungskraft	++	++	+	++	+
Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit	++	++	o	+	o
Identifikation mit dem Unternehmen	--	--	--	--	--
Commitment für gemeinsame Ziele	++	++	-	+	--
Freude an der Arbeit und Flow	++	+	o	+	-
Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	++	++	o	+	-
Fachkompetenz	+	++	-	o	-
Führungskompetenz	++	++	--	--	--
Compliance	++	++	++	++	++
Zusätzliche Leistung	++	++	o	+	-

Quelle: Eigene Darstellung

In allen Fallstudien wirkte sich die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* positiv auf die Persönlichkeitsmerkmale *Selbstwirksamkeitserwartung*, *Selbstständigkeit und Eigeninitiative*, *Offenheit für Neues und Veränderung* und *Kreativität und Innovationsfähigkeit* der Mitarbeiter aus. Damit konnten erstmalig stichhaltige Belege dafür aufgezeigt werden, dass transformationale Führung eine positive Veränderung grundlegender Persönlichkeitsmerkmale bewirkt, die von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Berufstätigkeit und gedeihliche Lebensführung sind.

In allen Fallstudien wurde eine positive Entwicklung von *Sympathie mit der Führungskraft*, *Respekt vor der Führungskraft*, *Zufriedenheit mit der Führungskraft*, *Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft*, *Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft* und *Vertrauen zur Führungskraft* beobachtet.

Weiterhin war in allen Fallstudien eine positive Entwicklung der arbeits- und unternehmensbezogenen Einstellungen *Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit*, *Commitment für gemeinsame Ziele* sowie *Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft* zu beobachten. Nicht beobachtet wurde demgegenüber eine Verstärkung der Identifikation mit den Unternehmen.

Es konnte außerdem eine positive Entwicklung der fachlichen und transformationalen Führungskompetenz der Mitarbeiter beobachtet werden. In den Fallstudien 1 und 2 waren die Gesprächspartner mehrheitlich der Meinung, dass die überwiegende Mehrheit der am Projekt beteiligten Mitarbeiter ihre Kompetenz verbessert habe. Die Mehrheit bzw. die Hälfte der Mitarbeiter gaben außerdem an, an transformationaler Führungskompetenz gewonnen zu haben. In Fallstudie 3 gab ein Drittel der befragten Personen an, im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Z an Kompetenz gewonnen zu haben. Damit konnte das Postulat von Bass, transformationale Führung könnte die transformationale Führungskompetenz der Geführten verbessern, erstmalig eindeutig gestützt werden.

In allen Fallstudien wurde eine positive Entwicklung der arbeitsbezogenen Verhaltensweisen der *Compliance* und der *zusätzlichen Leistung* der Mitarbeiter berichtet.

Durch die qualitative Methodik der vorliegenden Untersuchung konnte erstmals ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen der beschriebenen Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien und transformationaler Führung hergestellt werden. Die folgende Tabelle 35 gibt einen vergleichenden Überblick der Attributionen der Mitarbeiter in den verschiedenen Fallstudien zu den Ursachen der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertungen werden analog zu der Tabelle 12 im Abschnitt 8.2.5.5 abgebildet. Die Bewertungen der Mitarbeiter der unterschiedlichen Fallstudien sind der Reihenfolge nach von links nach rechts abgebildet und werden durch Schrägstriche getrennt. Wenn die Bewertungen sich nicht unterscheiden, wird nur ein Wert angegeben.

Tabelle 29: Vergleichende Übersicht der Attributionen der Mitarbeiter zu Hypothese 2

Kausale Attribution der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung	Positionsmacht	Aufgabenbezogene Führung	Indirekte Führung	Projektsituation	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien	Person und Kompetenz
Selbstwirksamkeitserwartung	o/+/++	--	--	--	--/+/++	o/o/--	--	--
Selbständigkeit und Eigeninitiative	++/o/++	--	--	-/+/--	--/+/++	--/+/++	--	--
Offenheit für Veränderung und Neues	o/--/--	--	--	--	--	++/--/--	--	--
Kreativität und Innovationsfähigkeit	++/--/--	--	--	o/--/--	--	--/+/++	--	--
Sympathie mit der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Respekt vor der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Zufriedenheit mit der Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Zuschreibung von Kompetenz auf die Führungskraft	++/++/--	--	++/++/--	++	++/++/+	--	--	++
Zuschreibung von Integrität auf die Führungskraft	--	--	--	--	--	--	--	++
Vertrauen zur Führungskraft	o/o/--	--	--	o/o/-	o/o/--	-	--	++/++/+
Gemeinschaftsgefühl und Zusammenarbeit	o/++/--	--	--	o/o/--	o/--/--	++/o/++	--	--
Commitment für gemeinsame Ziele	++	-/+/--	--	--/o/++	--	--/+/++	--	--
Freude an der Arbeit und Flow	++/o/++	--	--	-/o/--	--/o/--	--/+/++	--	--
Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft	++/++/o	++/+/--	-/o/--	+/o/o	o	--/+/++	--	--
Fachkompetenz	++	--	--	+/o/+	o/o/+	--	--	--
Führungskompetenz	++/++/--	--	--	+/o/--	--/o/--	--	--	--
Compliance	-/+/--	--	++	--/++/--	++/--	--	--	--
Zusätzliche Leistung	++/++/o	+/+/--	++/o/++	o	++/o/o	--	++/o/o	--

Quelle: Eigene Darstellung

In den Fallstudien 1 und 2 wurde dem transformationalen Führungsverhalten der Interim Manager der bei Weitem größte Einfluss aller Einflussfaktoren auf die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zugeschrieben. In Fallstudie 3 war bei den Mitarbeitern, die transformationale Führungsverhaltensweisen wahrnahmen, eine zusätzliche positive Wirkung auf die mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien festzustellen.

Sowohl innerhalb der einzelnen Fallstudien, als auch bei einem Vergleich aller Fallstudien war ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung transformationaler Führung durch die Mitarbeiter und der von ihnen wahrgenommenen positiveren Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zu beobachten. Dies war besonders deutlich am Beispiel von Fallstudie 3 zu beobachten, wo die Produktionsmitarbeiter aufgrund ihrer höheren Distanz zum Interim Manager Z sein Führungsverhalten im Vergleich zu den kaufmännischen Mitarbeitern weniger transformational wahrnahmen und seine Auswirkungen insgesamt weniger positiv beurteilten. Auch bei einem Gesamtvergleich der Fallstudien war eine positive

Beziehung zwischen der Ausprägung des transformationalen Führungsverhaltens der Interim Manager und der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zu beobachten.

9.1.3.2 Unternehmensbezogene Erfolgskriterien

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass transformationale Führung und der *Total Range of Leadership* eine positive Entwicklung der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur, der organisationalen Lernfähigkeit sowie des finanziellen und des marktbezogenen Erfolgs von Unternehmen bewirken können.

Die folgende Tabelle 36 gibt einen vergleichenden Überblick über die Entwicklung der einzelnen unternehmensbezogenen Erfolgskriterien. Symbole und Bewertung erfolgen dabei nach dem gleichen Muster wie bei der Darstellung der Resultate der Überprüfung der Hypothesen 1 und 2. In Bezug auf die *organisationalen Lernfähigkeit* ist bei Fallstudie 3 eine unterschiedliche Entwicklung des kaufmännischen und des Produktionsbereichs gegeben. Die linke Zelle stellt die Bewertung des kaufmännischen und die rechte die Bewertung des Produktionsbereichs dar.

Tabelle 30: Vergleichender Überblick Hypothese 3

Unternehmensbezogene Erfolgskriterien	Hypothese 3		
	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3
Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen	++	++	++
Unternehmenskultur	++	+	-
Organisationale Lernfähigkeit	++	o	o -
Finanzielle Erfolgskriterien	++	++	++
Marktbezogene Erfolgskriterien	++	+	+

Quelle: Eigene Darstellung

Die *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* wurde in allen Fallstudien als sehr umfassend bewertet. Eine Veränderung der *Unternehmenskultur* wurde von den Befunden der vorliegenden Arbeit in Fallstudie 1 eindeutig, in Fallstudie 2 weitgehend und in Fallstudie 3 eher nicht gestützt. Damit werden erstmalig Belege dafür aufgezeigt, dass transformationale Führung die Unternehmenskultur verändern kann.

In Fallstudie 1 wurde eine positive Entwicklung der *organisationalen Lernfähigkeit* eindeutig bestätigt, während dies in Fallstudie 2 teilweise der Fall war. In Fallstudie 3 wurde eine positive Entwicklung der *organisationalen Lernfähigkeit* von den kaufmännischen Mitarbeitern teilweise bestätigt, während die Produktionsmitarbeiter keine signifikante Entwicklung wahrnahmen. Damit konnte auch der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und *organisationaler Lernfähigkeit* erstmals eindeutig belegt werden.

In allen Fallstudien wurde eine positive Entwicklung der *finanziellen Erfolgskriterien* und der *marktbezogenen Erfolgskriterien* festgestellt. Damit konnte zum ersten Mal ein direkter Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und objektiven Erfolgskriterien auf der Ebene des Unternehmens festgestellt werden.

Durch die qualitative Methodik der vorliegenden Arbeit konnte erstmals ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen der beschriebenen Veränderung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien und transformationaler Führung sowie der durch diese bewirkten Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien hergestellt werden: Die folgende Tabelle 37 gibt einen vergleichenden Überblick über die Attributionen der Mitarbeiter zu den Ursachen der Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien in den verschiedenen Fallstudien. Symbole und Bewertung entsprechen der Tabelle 14 im Abschnitt 8.2.6.6. Die Bewertungen der Mitarbeiter der unterschiedlichen Fallstudien sind der Reihenfolge nach von links nach rechts abgebildet und werden durch Schrägstriche getrennt. Wenn die Bewertungen sich nicht unterscheiden, wird nur ein Wert angegeben.

Tabelle 31: Vergleichende Übersicht der Attributionen der Mitarbeiter zu Hypothese 3

Kausale Attribution der Entwicklung der unternehmensbezogenen Erfolgskriterien	Transformationale Führung	Bedingte Belohnung	Positionsmacht	Aufgabenbezogene Führung	Indirekte Führung	Projektsituation	Mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien
Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen	--	--	--	--	++	--	--
Unternehmenskultur	o/o/--	--	--	--	o/o/--	++	++/++/- -
Organisationale Lernfähigkeit	++/++/o	--	--	o	o	o	++
Finanzielle Erfolgskriterien	++/++/o	+/+/o	++/++/+	+/+/++	++	-	++/++/o
Marktbezogene Erfolgskriterien	++/++/o	+/+/o	++/++/+	+/+/++	++	-	++/++/o

Quelle: Eigene Darstellung

Die *Veränderung von Strukturen, Systemen und Prozessen* wurde in allen Fallstudien in erster Linie der korrespondierenden indirekten Führungsverhaltensweise *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* zugeschrieben.

Die Veränderung der *Unternehmenskultur* wurde in den Fallstudien 1 und 2 der transformationalen Führung der Interim Manager, der Anpassung der Organisationsstruktur, der intensiven Zusammenarbeit sowie der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zugeschrieben. In Fallstudie 3 wurden die Erzielung von Erfolgen und die zu beobach-

tende Konsolidierung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens als Grund für eine gewisse Erholung der Unternehmenskultur genannt.

In den Fallstudien 1 und 2 wurde die Verbesserung der *organisationalen Lernfähigkeit* vor allem mit der Anwendung transformationaler Führung sowie der positiven Entwicklung der Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter begründet. Teilweise wurde auch die Anwendung von aufgabenbezogener und indirekter Führung als Ursache genannt. In Fallstudie 3 wurde vor allem die Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien sowie teilweise die Anwendung von transformationaler, aufgabenbezogener und indirekter Führung genannt.

Die positive Entwicklung der *finanziellen Erfolgskriterien* und der *marktbezogenen Erfolgskriterien* wurde auf alle Führungsdimensionen des *Total Range of Leadership* sowie die positive Veränderung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zurückgeführt. Eine besonders hohe Bedeutung wurde dabei der indirekten Führung und in den Fallstudien 1 und 2 der transformationalen Führung, der *Positionsmacht* sowie der Veränderung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zugeschrieben. In Fallstudie 3 wurden die Auswirkungen der aufgabenbezogenen Führung als besonders ausgeprägt wahrgenommen. In allen Fallstudien wurde der Einfluss der *bedingten Belohnung* als wichtig bezeichnet.

Bei den unternehmensbezogenen Erfolgskriterien war sowohl direkt, insbesondere bei der *Unternehmenskultur* und der *organisationalen Lernfähigkeit*, als auch durch die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien vermittelt ein ausgeprägter „Augmentationsseffekt“ der transformationalen Führung zu beobachten.

Diese Untersuchungsergebnisse belegen auch die Wirksamkeit des Prinzips transformationaler Führung, durch eine Veränderung der Persönlichkeit, der Einstellungen und der Kompetenzen der Mitarbeiter eine Veränderung ihres Verhaltens und dadurch wiederum der organisationalen Erfolgskriterien zu erzielen.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit deuten zudem darauf hin, dass neben der positiven Wirkung verbesserter mitarbeiterbezogener Erfolgskriterien auf die unternehmensbezogenen Erfolgskriterien auch ein Wirkungszusammenhang in umgekehrter Richtung besteht. Demnach ermutigt die Verbesserung der Lage des Unternehmens die Mitarbeiter und trägt zur positiven Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien bei. Diese Wirkung wurde insbesondere im Zusammenhang mit Leistungserfassungssystemen und der Abbildung erbrachter Leistungen und positiver Entwicklungen von den Interim Managern genutzt.

9.1.3.3 Innovation und Lernen

Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass transformationale Führung und insbesondere die *intellektuelle Stimulierung* eine äußerst positive Wirkung auf Innovation und Lernen sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene hat.

In Fallstudie 1 war dem Interim Manager X von den befragten Personen eine stark ausgeprägte Anwendung der *intellektuellen Stimulierung* attestiert wurde. Dort ergaben die Untersuchungsergebnisse die stärkste positive Entwicklung der *Offenheit für Veränderung und Neues* und *Kreativität und Innovationsfähigkeit* der Mitarbeiter sowie, auch daraus abgeleitet, der *organisationalen Lernfähigkeit*.

Dies zeigt, dass transformationale Führung eine positive Entwicklung der mit Innovation und Lernen verbundenen Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen der Geführten sowie ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen und zur Entwicklung ihrer Potenziale bewirkt. Damit konnte erstmalig direkt aufgezeigt werden, dass transformationale Führung und insbesondere die *intellektuelle Stimulierung* sich sehr positiv auf Innovation und Lernen der einzelnen Mitarbeiter und der gesamten Organisation auswirken.

9.1.3.4 Der Augmentationseffekt transformationaler Führung

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stützen die Annahme eindeutig, dass durch die Anwendung transformationaler Führung ein „Augmentationseffekt“ einer positiven Veränderung der Erfolgskriterien erzielt werden kann, die über die Wirkungen aufgabenbezogener, indirekter und transaktionaler Führung deutlich hinausgeht.

Der „Augmentationseffekt“ war bei der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien und dort insbesondere der Persönlichkeit und der arbeits- und unternehmensbezogenen Einstellungen der Mitarbeiter stark ausgeprägt. Auch bei den unternehmensbezogenen Erfolgskriterien war sowohl direkt, insbesondere bei der *Unternehmenskultur* und der *organisationalen Lernfähigkeit*, als auch durch die vermittelnde Funktion der positiven Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien ein ausgeprägter „Augmentationseffekt“ transformationaler Führung zu beobachten.

In den Fallstudien 1 und 2 wurde die Bedeutung des transformationalen Führungsverhaltens der Interim Manager für den Projekterfolg von den befragten Personen als sehr hoch eingeschätzt. In Fallstudie 3 wurde dem transformationalen Führungsverhalten des Z von den befragten Mitarbeitern, die ein solches Verhalten beobachtet hatten, ein relevanter positiver Einfluss auf den Projekterfolg zugeschrieben.

9.1.4 Wirkungsmechanismen

In der vorliegenden Arbeit wurden neue Erkenntnisse über die Verhaltensdimensionen des *Total Range of Leadership* und die Wirkungsmechanismen transformationaler Führung gewonnen. Im Folgenden werden die betreffenden Befunde und ihre Implikationen dargestellt.

9.1.4.1 Transformationale Führung

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen eindeutig die außerordentliche Relevanz und Wirkung von transformationaler Führung im Kontext des Interim Management.

Die Untersuchungsergebnisse deuten stark darauf hin, dass transformationale Führung die bei Weitem größte Wirkung aller Einflussfaktoren auf die Erfolgskriterien von Führung ausübt und einen über die Auswirkungen der anderen Führungsdimensionen deutlich hinausgehenden „Augmentationseffekt“ (Bass 1985) erzielt. Gleichzeitig deuten die Erkenntnisse dieser Arbeit darauf hin, dass sich diese Wirkung nur in Verbindung mit der kompetenten Anwendung von transaktionaler, aufgabenbezogener und indirekter Führung im Rahmen eines ganzheitlichen *Total Range of Leadership* entfalten kann. Auf die zugrunde liegenden Wirkungsmechanismen wird im Folgenden eingegangen.

9.1.4.2 Führung und Kommunikation

Die Untersuchungsergebnisse belegen die große Bedeutung von Kommunikation für Führung im Allgemeinen und transformationale Führung im Besonderen. Insbesondere für die Führung auf Distanz sind die *inspirierende Motivierung* als kommunikative Komponente transformationaler Führung sowie Kommunikation und Information insgesamt wichtig.

Dies war in Fallstudie 3 besonders gut zu beobachten: Dort fanden sich für die *inspirierende Motivierung* und die gezielte Kommunikation und Führung auf Distanz nur wenige Belege. Vor diesem Hintergrund wurde das Führungsverhalten des Z von den kaufmännischen Mitarbeitern und den Produktionsmitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen. Im Vergleich zu den kaufmännischen Angestellten, die häufiger Umgang mit Z hatten, nahmen die Produktionsmitarbeiter, die nur wenig Kontakt mit ihm hatten, weniger transformationale Führungsverhaltensweisen wahr und beurteilten sein Führungsverhalten und dessen Auswirkungen insgesamt weniger positiv. Letzteres wurde von Mitgliedern beider Gruppen beobachtet. Dies wird auch dadurch gestützt, dass, während Z von einer deutlichen Mehrheit seiner Mitarbeiter explizit als integer bezeichnet wurde, ein zur Messung der informationalen Gerechtigkeit konzipiertes Fragebogen-Item insbesondere von den Produktionsmitarbeitern weit unterdurchschnittlich bewertet wurde.

Dies zeigt, dass alles Tun und Unterlassen einer Führungskraft als Führungsverhalten wahrgenommen wird und potenziell eine symbolische Komponente hat, denn „man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick/Beavin/Jackson 2011). Transformationale Führung zielt direkt auf eine symbolische Wirkung ab und muss dafür von den Mitarbeitern entsprechend

wahrgenommen werden. Führungskräfte können aber schon ab einer überschaubaren Größe ihrer Organisationen keinen intensiven persönlichen Kontakt mit der Mehrzahl ihrer Mitarbeiter pflegen. Zudem ist transformationale Führung schwer substituierbar. Führung und insbesondere transformationale Führung bedürfen daher der gezielten Kommunikation und Information. Dies gilt im transformationalen Verhaltensspektrum insbesondere für die *inspirierende Motivierung*, aber auch für die anderen Verhaltenskomponenten.

9.1.4.3 Bedingte Belohnung

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass die *bedingte Belohnung* eine eigenständige positive Wirkung auf die Erfolgskriterien von Führung ausübt. In Verbindung mit transformationaler Führung kann sie außerdem deren Wirkung verstärken und wirkt im Rahmen einer transformationalen Führungsbeziehung selbst im Sinne der *individuellen Mitarbeiterorientierung*.

Diese Befunde weisen darauf hin, dass bei einem bestehenden impliziten Kontrakt im Rahmen einer transformationalen Führungsbeziehung explizite extrinsische Anreize von den Mitarbeitern auch als wohlwollende Fürsorge der Führungskraft interpretiert werden. Dies deutet darauf hin, dass sich die *bedingte Belohnung* und die *individuelle Mitarbeiterorientierung* im Rahmen einer transformationalen Führungsbeziehung überschneiden und ergänzen. Statt einer Verdrängung der intrinsischen durch extrinsische Motivation wird also ein Additionseffekt erzielt. Dies zeigt die Bedeutung einer sinnvollen Kombination der Verhaltensdimensionen des *Total Range of Leadership*. Außerdem stützen diese Befunde die von Goodwin, Wofford und Whittington (2001) vorgeschlagene Aufteilung der *bedingten Belohnung* in einen transaktionalen expliziten Kontrakt und einen psychologisch transformationalen impliziten Kontrakt.

9.1.4.4 Positionsmacht und Partizipation

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass die Erweiterung des *Total Range of Leadership* um den Einsatz von *Positionsmacht* zur Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung und zur Durchführung von Maßnahmen nicht nur sinnvoll, sondern zwingend erforderlich ist.

Dabei weisen die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass die beschriebene Anwendung der *Positionsmacht* schon an sich erfolgskritisch ist. Sie deuten außerdem darauf hin, dass die *Positionsmacht* insbesondere in Verbindung mit transformationaler Führung durch die Delegation von Aufgaben und die Konsultation der Mitarbeiter eine effiziente Entscheidungsfindung mit einer hohen Partizipation und Akzeptanz der Mitarbeiter verbinden kann. Damit kann ein klassisches Führungsdilemma wirkungsvoll aufgelöst werden.

Die Anwendung von transformationaler Führung trägt dazu bei, ggf. vorhandene negative Auswirkungen des Einsatzes der *Positionsmacht* zu beheben. Dies stützt die Position von

Yukl (2009) und Streicher und Kaminski (2009), dass die Auswirkungen des Einsatzes von *Positionsmacht* wesentlich von ihrer sozial akzeptablen Anwendung abhängen. Menschen akzeptieren für sie nachteilige Maßnahmen eher, wenn sie umfassend und frühzeitig informiert werden, ihre Meinung darlegen können, sich respektvoll behandelt fühlen, der zugrunde liegende Entscheidungsprozess ihnen fair erscheint und die Entscheidung gut begründet sowie in ein größeres Sinngefüge eingebunden wird. Wie im Abschnitt 9.1.4.6 ausgeführt wird, ist die Gewährleistung einer effizienten Entscheidungsfindung und der effektiven Durchführung wichtiger Maßnahmen außerdem eine Voraussetzung für die Zuschreibung professioneller Kompetenz durch die Mitarbeiter und damit für den Aufbau einer transformationalen Führungsbeziehung. Entgegen den Postulaten einiger Wissenschaftler kann transformationale Führung also durchaus mit direkter Führung und dem Einsatz von *Positionsmacht* zur Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung einhergehen.

9.1.4.5 Aufgabenbezogene und indirekte Führung

Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Erweiterung des *Total Range of Leadership* um die aufgabenbezogenen und indirekten Führungsverhaltensweisen nicht nur sinnvoll, sondern zwingend erforderlich ist.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit weisen darauf hin, dass aufgabenbezogene und indirekte Führung schon jeweils für sich erfolgskritisch sind. Effektive aufgabenbezogene und indirekte Führung kann außerdem die Wirkung von transformationaler Führung verstärken und ist Voraussetzung für die Zuschreibung professioneller Kompetenz durch die Mitarbeiter und damit für den Aufbau einer transformationalen Führungsbeziehung, wie im folgenden Abschnitt 9.1.4.6 ausgeführt wird.

9.1.4.6 Professionelle Kompetenz

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung deuten darauf hin, dass die Anwendung aufgabenbezogener und indirekter Führung sowie der Einsatz von *Positionsmacht* zur effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen Voraussetzungen dafür sind, dass eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern als kompetent wahrgenommen wird.

Allen Interim Managern wurde sowohl in den Interviews als auch bei der Fragebogenbewertung von der überwiegenden Mehrheit der befragten Personen eine hohe professionelle Kompetenz bescheinigt. Die Zuschreibung professioneller Kompetenz wurde in allen Fallstudien mit aufgabenbezogenem und/oder indirektem Führungsverhalten begründet.

Weiterhin deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass die Kompetenzwahrnehmung für die Entwicklung von Vertrauen und damit für die Entstehung einer transformationalen Führungsbeziehung von wesentlicher Bedeutung ist. So wurde die Überzeugungskraft der im Rahmen der *inspirierenden Motivierung* entwickelten Zukunftsvision auch auf ihre ökonomisch rationale Begründung sowie die effektive Umsetzung in strategi-

sche und taktische Planung zurückgeführt. Die durch *Monitoring und Controlling* ermittelten Kennzahlen wurden im Rahmen der *inspirierenden Motivierung* als Erfolge präsentiert, um die Erreichbarkeit der angestrebten Ziele und der projizierten Zukunftsvision mit Fakten zu stützen. Eine vergleichbare Wirkung wurde durch die Institutionalisierung der aufgabenbezogenen Führung und den Aufbau effektiver organisationaler Strukturen und Systeme durch *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* erzielt. Auch der *idealisierte Einfluss* und die *charismatische Ausstrahlung* der Interim Manager wurden von den Befragungsteilnehmern auch auf ihre professionelle Kompetenz resp. aufgabenbezogene und indirekte Führung und den Einsatz der Positionsmacht zur Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen zurückgeführt.

Darüber hinaus deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass die Kompetenzwahrnehmung auch ohne transformationales Führungsverhalten zu *idealisiertem Einfluss* und einer *charismatischen Ausstrahlung* führen kann, d. h. zu Bewunderung und Begeisterung für und durch außergewöhnliche Eigenschaften und Fähigkeiten der Führungskraft.

Allerdings trägt auch transformationales Führungsverhalten zur Kompetenzwahrnehmung der Führungskraft bei. Dies deutet darauf hin, dass transformationale Führung zum impliziten Führungskonzept von Menschen gehört und demnach selbst Teil der professionellen Kompetenz einer Führungskraft ist. Als wichtiger Aspekt der professionellen Kompetenz im Zusammenhang mit transformationaler Führung kann, wie oben ausgeführt wurde, auch die effektive Steuerung von Verhalten und Kommunikation zur Gewährleistung der gewünschten Rezeption durch die Geführten betrachtet werden.

Die Bedeutung der Wahrnehmung der professionellen Kompetenz einer Führungskraft durch ihre Mitarbeiter für den Aufbau einer transformationalen Führungsbeziehung zeigt, dass transformationale Führung keineswegs ausschließlich auf emotionalen Einflussprozessen beruht oder als grundsätzlich irrational bezeichnet werden kann. Dies widerlegt die Auffassung, es bestünde ein Gegensatz zwischen transformationaler Führung und professioneller Kompetenz. In einem betriebswirtschaftlichen Kontext ist transformationale Führung im Gegenteil nur dann wirklich überzeugend, wenn sie ökonomische Rationalität und zielorientierte Durchsetzungsfähigkeit mit positiven Emotionen, überzeugenden Werten und einer attraktiven Zukunftsvision verbindet (vgl. Dörr 2006).

9.1.4.7 Normative Grundlagen

Die Untersuchungsergebnisse stützen das Postulat von Bass (1985), dass transformationale Führung auch normativ begründet sein muss.

Alle Interim Manager wurden von einer Mehrheit der befragten Personen als moralisch integer bezeichnet. Die Bewertungen der Fragebogen-Items zur Erfassung von Moral-basierter Führung wurden lagen in Fallstudie 1 deutlich und in den Fallstudien 2 und 3 leicht über der

Skalenmitte. Dabei wurden die Items in allen Fallstudien von den Mitarbeitern höher bewertet, die ihrem Interim Manager ein intensiveres transformationales Führungsverhalten attestierten. Der Interim Manager X aus Fallstudie 1, dem von seinen Mitarbeitern ein besonders ausgeprägtes transformationales Führungsverhalten bescheinigt wurde, wurde auch bei den Items zur Moral-basierten Führung signifikant überdurchschnittlich bewertet. In der Fallstudie 3 wurde die Moral-basierte Führung des Interim Managers Z von seinen kaufmännischen Mitarbeitern, die ihm ein ausgeprägtes transformationales Führungsverhalten bescheinigt hatten, knapp signifikant überdurchschnittlich bewertet. Die Produktionsmitarbeiter, die sein Führungsverhalten weniger transformational wahrgenommen hatten, bewerteten seine Moral-basierte Führung durchschnittlich.

In allen Fallstudien wurden die Fragebogen-Items „nutzt seine/ihre Macht und seinen/ihren Einfluss zugunsten seiner/ihrer Mitarbeiter“ und „nutzt seine/ihre Macht und seinen/ihren Einfluss zum Wohle des Unternehmens“ besonders hoch bewertet. Insgesamt kommen die Interim Manager bei diesen teleologischen Items auf einen gemeinsamen Durchschnittswert, der deutlich über der Skalenmitte liegt. Demgegenüber lag die Bewertung der Items, die auf die Erfassung von deontologischer Ethik und der prozeduralen und informationalen Gerechtigkeit abstellen, leicht, aber nicht signifikant oberhalb der Skalenmitte. In den Fallstudien 2 und 3 liegen auch die Werte der spezifisch deontologischen Items „handelt auf der Basis gemeinsamer und akzeptierter Werte“, „handelt nach den gleichen moralischen und ethischen Prinzipien, nach denen ich selbst handele oder handeln würde“ und „handelt immer nach ethischen und moralischen Prinzipien, denen ich zustimmen kann“ nicht signifikant über der Skalenmitte. Nur in Fallstudie 1 liegt auch die durchschnittliche Bewertung der nicht-teleologischen und der deontologischen Items signifikant über der Skalenmitte. Das Item „handelt auf der Basis gemeinsamer und akzeptierter Werte“, das primär auf eine grundsätzliche Wertkongruenz und weniger auf die handlungsorientierte Umsetzung dieser Werte im Sinne der prozeduralen Gerechtigkeit abstellt, erzielt wiederum im Schnitt aller Fallstudien eine weit überdurchschnittliche Gesamtbewertung.

Als wichtigste normative Grundlage transformationaler Führung wird damit noch vor dem von Bass und Steidlmeier (1999) hervorgehobenen Bezug auf geteilte und allgemein akzeptierte Werte die Gewährleistung der Wohlfahrt und des Nutzens der Geführten im Rahmen des impliziten Kontraktes identifiziert. Eine unabdingbare Voraussetzung für einen funktionalen impliziten Kontrakt aufseiten der Führungskraft ist die dazu erforderliche professionelle Kompetenz im Sinne eines Ethos der Professionalität als erster Grundwert ethischen und nachhaltigen Wirtschaftens. Professionelle Kompetenz ist außerdem eine unabdingbare Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen als weiterer Voraussetzung ethischen und nachhaltigen Wirtschaftens und Grundlage einer wirklichen Führungsbeziehung (vgl. Hemel 2005, Lührmann/Eberl 2007). Damit ist professionelle Kompetenz per se eine Grundlage ethischer

Führung. Wie oben ausgeführt wurde, umfasst die professionelle Kompetenz dabei auch den Einsatz von *Positionsmacht* zur Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen. Damit ist auch die Anwendung von *Positionsmacht* aus einer teleologischen Perspektive ethisch legitimiert und ggf. geboten.

Zu dem impliziten Kontrakt zählt neben der Kompetenz auch die Intention, die Wohlfahrt der Geführten zu fördern. Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeiter bei einer professionell kompetenten Führungskraft analog zu den Ausführungen des Abschnitts 5.5.2 bis zum Gegenbeweis davon ausgehen, dass sie die mit ihrer Position verbundenen Pflichten erfüllen sowie die formalen Erwartungen an einen angemessenen sozialen Umgang einhalten wird. Wenn diese Führungskraft durch authentische transformationale Führung die Wohlfahrt der Geführten fördert und eine prinzipielle Übereinstimmung in wesentlichen Grundwerten demonstriert, kann sich daher schnell eine von echtem Vertrauen geprägte transformationale Führungsbeziehung entwickeln.

Die dargelegte große Bedeutung des teleologischen Elementes steht in einem gewissen Gegensatz zu den Ausführungen von Bass und Steidlmeier (1999), die gemeinsame Werte und eine deontologische Ethik als primäre normative Fundierung transformationaler Führung sehen. Diese Befunde deuten darauf hin, dass der implizite Kontrakt, auf dem transformationale Führung beruht, extrinsische und intrinsische Motivation sowie teleologische und deontologische Ethik verbindet und dass eine strenge Trennung zwischen teleologischer und deontologischer Ethik in praxi nicht zweckmäßig ist.

Außerdem deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass bei einer grundlegenden Wertkongruenz die handlungsorientierte Umsetzung der Werte im Sinne der prozeduralen Gerechtigkeit aus einer psychologischen Perspektive hinter das teleologische Element der gemeinsamen Nutzenstiftung und Zielerreichung zurücktritt. Demgemäß wird eine geringere Berücksichtigung prozeduraler Gerechtigkeitskriterien bei einer charismatischen, fähigen, wohlwollenden und grundsätzlich an gemeinsamen und geteilten Werten orientierten Führungskraft toleriert – vor allem, wenn sie mit der erfolgreichen Erreichung gemeinsamer Ziele verknüpft ist.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit stützen aber auch die Schlussfolgerung des Abschnitts 5.3.7, dass Gerechtigkeit, insbesondere in ihren Teilaspekten der prozeduralen und informational Gerechtigkeit, eine zusätzliche und eigenständige Wirkung auf die Beurteilung der ethischen und sozialen Akzeptabilität und die Effektivität von Führung ausübt. Daher sollte sie als dritter Faktor neben die genannten normativen Grundlagen transformationaler Führung treten und in der Führungspraxis entsprechend berücksichtigt werden (vgl. De Cremer/Knippenberg 2002, Streicher/Kaminski 2009, Rowold 2008).

9.1.4.8 Vertrauen

Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass das Vertrauen in die professionelle Kompetenz, das Wohlwollen und die Integrität eines (Interim) Managers sowohl ein Resultat transformationaler Führung als auch eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung einer transformationalen Führungsbeziehung ist.

Wie im Abschnitt 5.5.2 ausgeführt wurde, entwickelt sich Vertrauen interaktiv und hat damit auch eine zeitliche Dimension. Ein Interim Manager ist seinen Mitarbeitern in der Regel nicht bekannt und muss, noch bevor er sich mit ihnen vertraut gemacht hat, umfassende Veränderungen verantworten, die für die Mitarbeiter oft bedrohlich wirken. Zwei der befragten Experten waren der Meinung, dass dies ein Hindernis für die Wirkung transformationaler Führung im Rahmen des Interim Management sein könnte.

Trotzdem konnten die Interim Manager in allen Fallstudien nach einer problematischen Einstiegsphase das Vertrauen der überwiegenden Mehrheit ihrer Mitarbeiter gewinnen. Dies wurde in allen Fallstudien auf die professionelle Kompetenz, die Integrität sowie das aufgabenbezogene und das indirekte und in den Fallstudien 1 und 2 auch das transformationale Führungsverhalten der Interim Manager zurückgeführt.

Wie oben ausgeführt wurde, deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass Mitarbeiter bei einer professionell kompetenten Führungskraft bis zum Gegenbeweis davon ausgehen, dass diese die mit ihrer Position verbundenen Pflichten sowie die formalen Erwartungen an einen angemessenen sozialen Umgang einhalten wird. Wenn diese Führungskraft darüber hinaus durch authentische transformationale Führung sowohl die Intention, die Wohlfahrt der Geführten zu fördern, als auch eine prinzipielle Übereinstimmung in wesentlichen Grundwerten demonstriert, kann sich schnell eine von echtem Vertrauen geprägte transformationale Führungsbeziehung entwickeln.

Dies stützt die Annahme, dass Mitarbeiter bereit sind, in Situationen dynamischen Wandels einem externen Experten prinzipiell einen Vertrauensvorschuss entgegenzubringen, dessen sich die fragliche Person durch professionelle Kompetenz und Integrität würdig erweisen kann. Damit wird auch die Frage positiv beantwortet, ob ein Interim Manager kurzfristig eine Vertrauensbeziehung zu seinen Mitarbeitern aufbauen und transformationale Führung wirkungsvoll einsetzen kann.

9.1.5 Transformationale Führung und der Total Range of Leadership als Erfolgsfaktoren des Interim Management

In der vorliegenden Arbeit konnten neue Erkenntnisse zur Wirkung, zum Kontext und zu den Erfolgsfaktoren des Interim Management sowie zu den Auswirkungen und Wirkungsmechanismen transformationaler Führung und des neu entwickelten *Total Range of Leadership* gewonnen werden.

Die Untersuchungsergebnisse deuten stark darauf hin, dass Interim Management ein hoch effektives Veränderungsinstrument ist. Als Gründe wurden die schnelle Einsatzfähigkeit, Unabhängigkeit, Zielorientierung, analytische Kompetenz, Führungsstärke und veränderungsspezifische professionelle Kompetenz der Interim Manager identifiziert.

In allen Fallstudien war trotz der unterschiedlichen Branchen, Größen und Eigentümerstruktur der untersuchten Unternehmen das von Reijniers (2003c) formulierte spezifische Aufgabenprofil des Interim Management zu beobachten: Die Interim Manager mussten gleichzeitig das Tagesgeschäft weiterführen und umfassende Veränderungen im Unternehmen umsetzen. Dabei mussten sie wiederum simultan eine akute Liquiditäts- und Rentabilitätskrise bewältigen und die langfristige strategische Ausrichtung und Entwicklung der zukunftsfähigen Erfolgspotenziale des Unternehmens gewährleisten.

Als erfolgsrelevante Rahmenbedingungen wurden die Ausstattung der Interim Manager mit umfassenden Vollmachten sowie die effektive Unterstützung durch die Auftraggeber, als wichtigster Erfolgsfaktor des Interim Management aber eindeutig die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* identifiziert.

Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass mit dem *Total Range of Leadership* ein ganzheitlicher und motivationspsychologisch gut fundierter Führungsansatz entwickelt wurde, der alle aktiven und positiven Führungsverhaltensweisen umfasst und das Führungsverhalten von Interim Managern adäquat abbildet. Interim Manager praktizieren transformationale und transaktionale Führung außerdem deutlich intensiver als fest angestellte Führungskräfte. Dies stützt das Postulat von Reijniers (2003c), dass Interim Manager im Bereich der Personalführung ein höheres Kompetenzniveau als fest angestellte Führungskräfte besitzen müssen.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit stützen die Hypothese eindeutig, dass transformationale Führung und der *Total Range of Leadership* im Kontext des Interim Management positive Veränderungen der Persönlichkeit, Einstellungen, fachlichen und transformationalen Führungskompetenz sowie des Verhaltens der Mitarbeiter bewirken. Dabei konnten erstmalig Belege dafür aufgezeigt werden, dass transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* eine positive Veränderung von grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen, die von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Berufstätigkeit und gedeihliche Lebensführung sind, bewirken kann. Darüber hinaus stützen die Untersuchungsergebnisse die Annahme, dass transformationale Führung und insbesondere das transformationale Führungsverhalten der *intellektuellen Stimulierung* die Bereitschaft und Fähigkeit der Geführten zu eigenständigem Lernen und zur Entwicklung ihrer persönlichen und fachlichen Potenziale positiv beeinflussen. Damit konnte erstmalig direkt aufgezeigt werden, dass transformationale Führung und *intellektuelle Stimulierung* sich positiv auf Inno-

vation und Lernen der einzelnen Mitarbeiter und der gesamten Organisation auswirken. Auch das Postulat von Bass, transformationale Führung könnte die transformationale Führungskompetenz der Geführten verbessern, wurde erstmals eindeutig gestützt. Außerdem wurden erstmalig Belege aufgezeigt, dass transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership*, auch durch die Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien, eine positive Veränderung der Unternehmenskultur sowie des finanziellen und marktbezogenen Erfolgs von Unternehmen bewirken kann.

Der kausale Zusammenhang zwischen der beschriebenen Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien sowie transformationaler Führung konnte durch die qualitative Methodik der vorliegenden Untersuchung zum ersten Mal direkt belegt werden. Dabei zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass transformationale Führung die bei Weitem größte Wirkung aller Einflussfaktoren auf die Erfolgskriterien ausübt und einen über die Auswirkungen der anderen Führungsdimensionen deutlich hinausgehenden „Augmentationseffekt“ (Bass 1985) erzielt.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnten außerdem neue Erkenntnisse zu den Wirkungsmechanismen transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* sowie zu der Interaktion der verschiedenen Führungsdimensionen gewonnen werden. Dabei konnte erstmals aufgezeigt werden, dass transformationale Führung die oben beschriebene Wirkung nur in Verbindung mit der kompetenten Anwendung von transaktionaler, aufgabenbezogener und indirekter Führung im Rahmen eines ganzheitlichen *Total Range of Leadership* entfalten kann. Aufgabenbezogene und indirekte Führung sowie der Einsatz von *Positionsmacht* zur Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen erwiesen sich jeweils schon per se als erfolgskritisch. Die Untersuchungsergebnisse deuten zudem darauf hin, dass die *Positionsmacht* insbesondere in Verbindung mit transformationaler Führung durch die Delegation von Aufgaben und die Konsultation der Mitarbeiter eine effiziente Entscheidungsfindung mit einer hohen Partizipation und Akzeptanz der Mitarbeiter verbinden kann. Damit kann ein klassisches Führungsdilemma wirkungsvoll aufgelöst werden. In der vorliegenden Arbeit wurde außerdem erstmals postuliert und aufgezeigt, dass effektive aufgabenbezogene und indirekte Führung sowie der zielorientierte Einsatz von *Positionsmacht* Voraussetzungen dafür sind, dass einer Führungskraft von ihren Mitarbeitern professionelle Kompetenz zugeschrieben wird. Weiterhin konnte aufgezeigt werden, dass eine transformationale Führungsbeziehung nur dann entstehen kann, wenn die Mitarbeiter Vertrauen in die professionelle Kompetenz und die Integrität ihrer Führungskraft fassen. Dabei zeigte sich, dass Mitarbeiter bereit sind, externen Experten in Krisensituationen einen Vertrauensvorschuss entgegenzubringen. Damit deuten die Untersuchungsergebnisse auch darauf hin, dass Interim Manager bei entsprechendem Verhalten kurzfristig eine

Vertrauensbeziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen und transformationale Führung effektiv einsetzen können.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stützen das Postulat von Bass, dass transformationale Führung normativ begründet sein muss. Als normative Grundlagen transformationaler Führung wurden der Bezug auf geteilte und allgemein akzeptierte Werte sowie die Gewährleistung der Wohlfahrt und des Nutzens der Geführten im Rahmen des impliziten Kontraktes identifiziert. Dazu muss die Führungskraft die erforderliche professionelle Kompetenz besitzen. Professionelle Kompetenz ist also auch für die ethische Legitimierung von Führung unverzichtbar. Ein wichtiger Grundwert transformationaler Führung ist die Gerechtigkeit. Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf ein situationsbezogen angemessenes und faires Verhältnis zwischen den Leistungen und Entlohnungen der Mitarbeiter. Sie entspricht der transformational überformten Austauschbeziehung des impliziten Kontraktes und ist daher eine unverzichtbare Grundlage für transformationale Führung. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten außerdem darauf hin, dass auch die handlungsorientierte prozedurale Gerechtigkeit von großer Bedeutung für die Wirkung von transformationaler Führung ist. Außerdem übt sie eine zusätzliche und eigenständige Wirkung auf die Beurteilung der ethischen und sozialen Akzeptabilität und die Effektivität von Führung aus. Daher sollte sie als dritter Faktor zusätzlich zu den genannten normativen Grundlagen transformationaler Führung berücksichtigt werden.

Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass die transaktionale *bedingte Belohnung* im Rahmen einer transformationalen Führungsbeziehung die Wirkung von transformationaler Führung verstärkt und selbst im Sinne der *individuellen Mitarbeiterorientierung* wirkt. Außerdem übt sie eine eigenständige positive Wirkung auf die Erfolgskriterien von Führung aus.

Die Anwendung von transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* konnte in der vorliegenden Arbeit eindeutig als unabdingbare Voraussetzung für die positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien identifiziert werden. Durch transformationale Führung und den *Total Range of Leadership* können gleichzeitig akute Unternehmenskrisen bewältigt, umfassende Veränderungen umgesetzt und die nachhaltige Entwicklung der Erfolgspotenziale von Unternehmen im Rahmen einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung gewährleistet werden. Transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* kann damit als entscheidender Erfolgsfaktor des Interim Management bezeichnet werden.

9.2 Grenzen der Untersuchung

Im Folgenden werden die Grenzen der vorliegenden Untersuchung aufgezeigt. Dabei werden die statistische Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse und die Auswahl der Befragungsteilnehmer diskutiert.

9.2.1 Statistische Repräsentativität

In der vorliegenden Arbeit wurden drei Fallstudien durchgeführt. Wie im Abschnitt 2.2.5 ausgeführt wurde, ist dabei jeder einzelne Fall als eigenes Experiment bzw. Untersuchungseinheit zu betrachten (vgl. Yin 2009, S. 41, Dul/Hak 2008, S. 40). Dies reicht nicht an die statistische Repräsentativität etwa einer umfassenden fragebogengestützten Untersuchung heran. Allerdings stellt die vorliegende Arbeit ohnehin nicht auf die statistische Repräsentativität (vgl. Yin 2009, S. 15, 38 f.), sondern auf die theoretische Repräsentativität von nachgewiesenen Kausalzusammenhängen zwischen den untersuchten Variablen in einem bestimmten Kontext ab (vgl. Hillebrand/Kok/Biemans 2001). Dabei wird die Auffassung vertreten, dass sich die genannten Konzepte der theoretischen und der statistischen Repräsentativität sinnvoll ergänzen. Eine Forschungsstrategie sollte daher die Steigerung der theoretischen Repräsentativität durch qualitative Untersuchungsmethoden mit der Verbesserung der statistischen Repräsentativität durch quantitative Untersuchungsmethoden dialektisch verbinden, um den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt optimal vorantreiben. Vor diesem Hintergrund wäre eine quantitative Überprüfung der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sinnvoll.

9.2.2 Auswahl der Befragungsteilnehmer

In allen Fallstudien haben die Interim Manager an der Auswahl der zur Fremdeinschätzung ihres Führungsverhaltens zu befragenden Personen mitgewirkt und sie genehmigt. Daher kann nicht ausgeschlossen werden, dass die nicht ausgewählten Mitarbeiter ihre Führungskräfte kritischer eingeschätzt hätten. Der Wunsch des Verfassers, durch die Auswahl der Gesprächspartner in einem 360°-Review alle wesentlichen Perspektiven zu einem ganzheitlichen Gesamtbild zusammenzufügen, wurde aber durchaus berücksichtigt. Daher wurden in allen Fällen Interviews mit einer größeren Anzahl von Mitarbeitern aller wesentlichen Bereiche geführt, die mit den Interim Managern zu tun gehabt hatten, in zwei Fällen mit Vorgesetzten und Kollegen und in einem Fall mit dem Auftraggeber. Der Umfang der Stichproben war für die einzelnen Fallstudien mit jeweils 15, 8 und 10 Personen inklusive der Interim Manager nicht gering. Die Gesprächspartner wurden außerdem nicht nur zu ihrer eigenen Wahrnehmung und Beurteilung des Führungsverhaltens der Interim Manager und seiner Wirkungen, sondern auch ihrer Einschätzung seiner Bewertung durch die gesamte Belegschaft befragt. Bei einer insgesamt positiven Beurteilung der Interim Manager wurden in vielen Gesprächen auch kritische Töne nicht ausgespart. Insgesamt deuten diese Befunde da-

rauf hin, dass durch die Auswahl der Gesprächspartner eine grundlegende Repräsentativität ihrer Aussagen für die Gesamtheit der in die Projekte involvierten Personen gewährleistet worden ist. Eine Replikation der Ergebnisse, wie sie Dul und Hak (2008) und Yin (2009) prinzipiell empfehlen, könnte auch hier zusätzliche Sicherheit geben.

9.2.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Aufgrund der qualitativen Untersuchungsmethodik und des relativ geringen Stichprobenumfangs der vorliegenden Arbeit war eine Überprüfung der statistischen Repräsentativität nur begrenzt möglich. Außerdem haben alle Interim Manager die Auswahl der über ihr Führungsverhalten zu befragenden Gesprächspartner maßgeblich beeinflusst. Daher ist nicht vollständig auszuschließen, dass die nicht ausgewählten Mitarbeiter eine kritischere Einschätzung geäußert hätten. Insgesamt deuten die Aussagen der befragten Personen aber darauf hin, dass durch die Auswahl der Gesprächspartner eine grundlegende Repräsentativität ihrer Aussagen für die Gesamtheit der in die Projekte involvierten Personen gewährleistet worden ist.

9.3 Empfehlungen für die künftige Forschung

Im Folgenden werden Vorschläge formuliert, wie zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen an die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit anknüpfen können. Dabei wird auf eine quantitative Überprüfung des *Total Range of Leadership*, die Interaktion zwischen transformationaler Führung, Macht, Partizipation, Ethik und organisationalem Lernen sowie die Auswirkungen transformationaler Führung auf den langfristigen Unternehmenserfolg, insbesondere im Kontext des Interim Management, eingegangen.

9.3.1 Quantitative Überprüfung des Total Range of Leadership

Durch eine quantitative Überprüfung der in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse, wie sie bspw. im Rahmen von Fragebogenuntersuchungen durchgeführt werden könnte, könnte die externe Validität im Sinne der statistischen Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse erhöht werden. Dazu müsste ein Fragebogeninstrument zur Erfassung des *Total Range of Leadership* entwickelt werden. Der in der vorliegenden Arbeit verwendete Fragebogen basiert auf dem MLQ als dem bekanntesten und am meisten verwendeten standardisiertem Fragebogeninstrument zur Messung des *Full Range of Leadership* von Bass. Dem MLQ wurden einige Items hinzugefügt, die teilweise zusätzliche Aspekte des Führungsverhaltens der Interim Manager, größtenteils aber dessen Auswirkungen erfassen sollten. Insgesamt war dieser Fragebogen nicht zur quantitativen Erfassung des vollständigen *Total Range of Leadership* konzipiert, könnte aber die Grundlage für die Entwicklung eines Fragebogeninstrumentes mit dieser Zielsetzung darstellen. Dabei müssten Items zur Messung der aufgabenbezogenen und indirekten Führung sowie der *Positionsmacht* entwickelt werden. Der *Total Range of Leadership* ist insofern eine universale Führungstheorie, als er

ein vollständiges Spektrum aller effektiven Führungsverhaltensweisen anbietet, die kontextabhängig variiert werden sollten. Eine Untersuchung von Führungskräften in verschiedenen Kontexten wäre den Geltungsbereich der untersuchten Hypothesen auszuweiten geeignet und würde Rückschluss auf den Einfluss von Umweltbedingungen auf Anwendung und Wirkung des *Total Range of Leadership* geben. Daher wird eine Durchführung der quantitativen Untersuchung nicht nur im Kontext des Interim Management, sondern auch unter veränderten Bedingungen empfohlen (vgl. Dul/Hak 2008, S. 96 f.).

9.3.2 Transformationale Führung, Positionsmacht und Partizipation

Die Anwendung von *Positionsmacht* und die Partizipation der Mitarbeiter an Zielsetzung und Entscheidungsfindung wurden in der vorliegenden Untersuchung erstmalig mit der Theorie transformationaler Führung verknüpft und in den *Total Range of Leadership* integriert. Hier könnte noch genauer erforscht werden, wie der Einsatz von *Positionsmacht* zur Entscheidungsfindung und Erzielung von Ergebnissen und die Mitarbeiterpartizipation im Rahmen transformationaler Führung kombiniert werden können, um eine optimale Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien zu erzielen. Dabei sollte auch der Einfluss von Kontextbedingungen berücksichtigt werden.

9.3.3 Transformationale Führung und Ethik

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass transformationale Führung auf geteilten und allgemein akzeptierten Werten sowie der Gewährleistung der Wohlfahrt des Unternehmens und der Geführten im Rahmen eines impliziten Kontraktes beruhen muss. Gerechtigkeit steht in einem engen Zusammenhang mit transformationaler Führung, übt aber insbesondere in ihren Teilaspekten der prozeduralen und informationalen Gerechtigkeit eine zusätzliche und eigenständige Wirkung auf die Effektivität von Führung aus. Wie oben ausgeführt wurde, ist die zur Entscheidungsfindung und Umsetzung wichtiger Maßnahmen erforderliche Anwendung von *Positionsmacht* gerade in Krisensituationen ein wesentlicher Aspekt der professionellen Kompetenz, die wiederum eine Grundvoraussetzung ethischer Führung darstellt. Bezüglich der genauen Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den genannten Faktoren besteht erheblicher Forschungsbedarf für zukünftige Forschungsarbeiten.

9.3.4 Transformationale Führung und organisationales Lernen

Die dargestellten Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung deuten weiter darauf hin, dass transformationale Führung auch im Rahmen des Interim Management zur Entwicklung der organisationalen Lernfähigkeit von Unternehmen beitragen kann. Hier bestehen viele Anknüpfungsmöglichkeiten für zukünftige Untersuchungen zur Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit und Schaffung einer lernenden Organisation durch transformationale Führung.

9.3.5 Transformationale Führung im Interim Management und langfristiger Unternehmenserfolg

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* sehr gut geeignet ist, die Dialektik zwischen der kurzfristigen Bewältigung einer akuten Krise sowie einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung und nachhaltigen Entwicklung der Erfolgspotenziale des Unternehmens zu einer effektiven Synthese zu führen. Zur Überprüfung der langfristigen Auswirkungen von transformationaler Führung im Interim Management wäre die Durchführung von längsschnittlichen Untersuchungen zu empfehlen, bei denen die Entwicklung von Unternehmen während und nach Abschluss von Interim Management-Projekte beobachtet und in regelmäßigen Abständen Befragungen durchgeführt werden.

9.3.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit geben Anknüpfungsmöglichkeiten für zukünftige Forschungsvorhaben. Zur Erhöhung der externen Validität der Untersuchungsergebnisse wird die Überprüfung der statistischen Repräsentativität der vorliegenden Erkenntnisse im Rahmen einer quantitativen Untersuchung empfohlen. Dabei ist auch die Entwicklung eines geeigneten Untersuchungsinstrumentes auf der Basis des in der vorliegenden Arbeit verwendeten Fragebogens zu empfehlen. Weiterhin wurde die weitere Untersuchung der Verbindung von transformationaler Führung und *Positionsmacht* im Zusammenhang mit der Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung empfohlen. Diese Frage sollte auch aus einer ethischen Perspektive untersucht werden. Außerdem besteht in Bezug auf die normative Fundierung transformationaler Führung Forschungsbedarf hinsichtlich der Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Wertkongruenz, der Gewährleistung der Wohlfahrt der Geführten im Rahmen des impliziten Kontraktes und Gerechtigkeit (Streicher/Kaminski 2009). Auch bezüglich der nachhaltigen Steigerung der organisationalen Lernfähigkeit und Schaffung einer lernenden Organisation durch die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* besteht weiterhin Forschungsbedarf. Vor diesem Hintergrund wurde eine eingehendere Untersuchung der Auswirkungen transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* im Rahmen des Interim Management auf den langfristigen Unternehmenserfolg empfohlen. In diesem Zusammenhang ist außerdem eine längerfristige Beobachtung der Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien nach der Beendigung des Interim Management-Mandates zu empfehlen.

9.4 Implikationen für die Praxis

Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen entwickelt, wie Interim Manager und andere Führungskräfte, Interim Management Provider, Auftraggeber, wissenschaftliche und (Weiter-)Bildungseinrichtungen und Branchenverbände für Interim Management die im Abschnitt

9.1 diskutierten theoretischen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit nutzen können. Die Handlungsempfehlungen werden auf die verschiedenen Phasen von Interim Management-Projekten bezogen, wie sie in der Abbildung 11 im Abschnitt 4.2 dargestellt wurden. Dem wird der phasenübergreifende Aspekt der Weiterbildung hinzugefügt.

9.4.1 Bedarf und Suche nach einem Interim Manager

Interim Manager, Interim Management Provider und Branchenverbände können die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten integrieren und dadurch sowohl ihr eigenes Profil als auch das des Interim Management schärfen. Dabei sollten sie auch vorhandene Belege ihrer Kompetenz und Qualifikation wie Zeugnisse, Referenzen und Zertifikate von diesbezüglichen Bildungsabschlüssen oder Weiterbildungen einbeziehen.

Außerdem sollten sie die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in einem Leitfaden für potenzielle Auftraggeber zusammenfassen. Eine Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen oder anderen Institutionen ist denkbar.

Potenzielle Auftraggeber sollten bei Problemen im Unternehmen zunächst anhand der Ausführungen des Abschnitts 4.7 überprüfen, ob Interim Management überhaupt das geeignete Instrument zur Bewältigung der fraglichen Situation ist. Wie oben beschrieben wurde, kann eine offene und transparente Informationspolitik zu einer positiven und vertrauensvollen Beziehung mit der Belegschaft beitragen und dem Aufkommen von Verunsicherung und Ängsten vorbeugen. Daher sollte die Belegschaft schon frühzeitig auf anstehende Veränderungen vorbereitet werden. Bei der Zusammenarbeit mit einem Interim Management Provider sollte dieser auf die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit hingewiesen werden. Wie im Abschnitt 9.1.5 dargelegt wurde, kann die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* als entscheidender Erfolgsfaktor für die Bewältigung von Krisen und Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen im Rahmen des Interim Management bezeichnet werden. Schon bei der Suche nach geeigneten Interim Managern sollten Auftraggeber deren Führungskompetenz eine hohe Bedeutung zumessen. Dazu sollten sie auf den Nachweis einer entsprechenden Qualifikation durch Zeugnisse und andere Referenzen, eine möglichst umfassende Führungserfahrung sowie Zertifikate von diesbezüglichen Bildungsabschlüssen und/oder absolvierten Weiterbildungen achten.

9.4.2 Auswahl der Interim Manager

Wie oben ausgeführt wurde, ist die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* der entscheidende Erfolgsfaktor des Interim Management. Der Hinweis auf diese Tatsache und der Nachweis einer entsprechenden Qualifikation durch Zeugnisse und andere Referenzen oder Zertifikate diesbezüglicher Bildungsabschlüsse oder absolvierter Weiterbildungen können dazu beitragen, den Auftraggeber von der Kompetenz des Inte-

Interim Managers zu überzeugen. Die Ausstattung der Interim Manager mit umfassenden Vollmachten und der direkte Berichtsweg an und die Unterstützung durch die Auftraggeber sind wichtige institutionelle Erfolgsfaktoren des Interim Management. Im Rahmen der Vertragsverhandlungen sollten Interim Manager auf diese Erkenntnisse hinweisen und auf ihre praktische Umsetzung drängen.

Interim Management Provider sollten bei der Auswahl von Interim Managern deren Führungskompetenz eine hohe Bedeutung zumessen. Daher sollten sie auf entsprechende Qualifikationsnachweise achten. Diese Nachweise können außerdem dazu beitragen, Auftraggeber von der Kompetenz und Eignung eines Interim Managers zu überzeugen. Außerdem sollten Auftraggeber im Rahmen der Vertragsverhandlungen darauf hingewiesen werden, dass die Ausstattung der Interim Manager mit umfassenden Vollmachten und der direkte Berichtsweg an und die Unterstützung durch die Auftraggeber wichtige Erfolgsfaktoren des Interim Management sind.

Auftraggeber sollten die obigen Empfehlungen für die Suche nach einem Interim Manager auch bei der Auswahl eines Interim Managers berücksichtigen. Wenn in den vorhandenen schriftlichen Profilen keine Referenzen enthalten sein sollten, sollten diese spätestens zu diesem Zeitpunkt erbeten werden. Die angegebenen Referenzen sollten auch über das Führungsverhalten des Interim Managers und dessen Wirkungen Auskunft geben. Darüber hinaus sollten die in die engere Auswahl genommenen Interim Manager nach ihrem Verständnis von Führung und ihren diesbezüglichen Qualifikationen, Leistungen und Erfahrungen befragt werden.

9.4.3 Start und Change

Die Anwendung transformationaler Führung und des in der vorliegenden Arbeit entwickelten *Total Range of Leadership* ist der wichtigste Erfolgsfaktor des Interim Management. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, wie Interim Manager transformationale Führung und den *Total Range of Leadership* zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und Umsetzung von organisationalen Veränderungen einsetzen können.

Durch die Einrichtung eines effektiven und akkuraten *Monitoring und Controlling* sowohl auf der Absatz- als auch auf der Kostenseite können Probleme identifiziert und Fortschritte im Projektverlauf erfasst werden. Dabei sollte die Erreichung der von den Mitarbeitern zu erbringenden Ergebnisse bspw. in regelmäßigen Meetings überprüft werden. In den Meetings können auch die Planung entwickelt, Aufgaben verteilt und Ziele gesetzt werden. Der strategische Planungsprozess beginnt mit der Entwicklung von Mission, Zweck und langfristigen Zielen eines Unternehmens. Im Rahmen der transformationalen Verhaltensweise der *inspirierenden Motivierung* wird eine attraktive Zukunftsvision entwickelt und überzeugend kom-

muniziert, die die Mission und den Zweck der Unternehmenstätigkeit als Bild einer erstrebenswerten Zukunft darstellt, an der die angesprochenen Mitarbeiter gern teilhätten. Die Vision sollte auf Wertvorstellungen beruhen, die von den Mitarbeitern als erstrebenswert empfunden und geteilt werden. Außerdem muss die Vision eine nachvollziehbare Strategie zur Erreichung der langfristigen Ziele aufzeigen. Vision und Strategie sollten in eine konkrete Vorgehensweise und in Aufgaben und Ziele für verschiedene Organisationseinheiten bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern übersetzt werden. Vorgehensweise und Aufgaben sollten ausführlich erläutert und Vision, Strategie und Ziele durch die Kommunikation von Marktinformationen und erzielten Erfolgen argumentativ untermauert werden, denn ihre nachvollziehbare Herleitung, Planung und Umsetzung sind wichtige Voraussetzungen für ihre Überzeugungskraft und motivierende Wirkung. Weiterhin ist die Wahrnehmung der durch ein solches Vorgehen demonstrierten professionellen Kompetenz einer Führungskraft durch ihre Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung einer transformationalen Führungsbeziehung. Bei aktueller und vollständiger Information über die genannten Themenfelder fühlen Mitarbeiter sich außerdem wertschätzend und gerecht behandelt und können besser planen und effektiver arbeiten, während eine unzureichende Informationslage sie verunsichert. *Inspirierende Motivierung* kann auf der Gruppenebene durch direkte oder medial übertragene Ansprachen vermittelt werden. Die *inspirierende Motivierung* und die Kommunikation auf der Gruppenebene sind von besonderer Bedeutung für die Führung auf Distanz und damit für hierarchisch höherstehende Führungskräfte, die zu der überwiegenden Mehrheit ihrer Mitarbeiter keine direkte Beziehung und im Rahmen ihrer Tätigkeit wenig Kontakt haben. Neben geplanten Ansprachen können Gruppensituationen und Einzelgespräche genutzt werden, um den Zusammenhang zwischen Unternehmenszweck, Vision und Strategie und den Aufgaben und Tätigkeiten des täglichen Geschäfts aufzuzeigen. Beide Vorgehensweisen können sich ergänzen und verstärken, wenn die Vision in Ansprachen effektiv und überzeugend vermittelt wird und ihre Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft durch wiederholte Verknüpfung mit dem Tagesgeschäft verbunden werden; dazu gehört vor allem, dass die zu verrichtenden Tätigkeiten aufgewertet werden.

Die Überzeugungskraft von transformationaler Führung hängt auch davon ab, dass die Führungskraft die in ihrer Vision formulierten hohen Erwartungen selbst vorlebt, eine von Glaubwürdigkeit und Begeisterung geprägte Vorbildrolle übernimmt und sich als Kristallisationspunkt für das Lernen am Modell anbietet (vgl. Bandura 1976). *Idealisierter Einfluss* kann in jeder Situation ausgeübt werden, denn alle Handlungen einer Führungskraft werden von ihren Mitarbeitern wahrgenommen und interpretiert. Eine Führungskraft sollte sich daher stets der symbolischen und vorbildhaften Wirkung ihrer Handlungen bewusst sein und gezielt *idealisierten Einfluss* ausüben. Auch im Zusammenhang mit Führung auf Distanz sollten den

Mitarbeitern symbolische Handlungen und Vorbildverhalten im Rahmen des *idealisierten Einfluss* kommuniziert werden.

Die Wirkung transformationaler Führung beruht in hohem Maße auf ihrer normativen Begründung auf geteilten und allgemein akzeptierten Werten sowie der Gewährleistung der Wohlfahrt und des Nutzens aller Geführten. Aufseiten der Führungskraft beinhaltet dies auch die dazu erforderliche professionelle Kompetenz als psychologisch unabdingbare Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen und damit Grundlage einer transformationalen Führungsbeziehung. In Bezug auf konkrete Werte steht insbesondere die Gerechtigkeit in einem engen Zusammenhang mit transformationaler Führung. Streicher und Kaminski (2009) unterscheiden zwischen distributiver, prozeduraler, interpersonaler und informationaler Gerechtigkeit. Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf ein situationsbezogenes angemessenes und faires Verhältnis zwischen den Leistungen und Entlohnungen der Mitarbeiter. Sie entspricht der transformational überformten Austauschbeziehung des impliziten Kontraktes, auf die weiter unten eingegangen wird, und ist daher eine unverzichtbare Grundlage für transformationale Führung. Die prozedurale oder Verfahrensgerechtigkeit bezieht sich auf die Gerechtigkeit von Entscheidungs- und überhaupt Arbeitsprozessen. Sie umfasst eine Möglichkeit für die involvierten Personen, ihre Meinung kund zu tun und Gehör zu finden, eine neutrale Position des Entscheidungsträgers, Vertrauen der Betroffenen in die Motive des Entscheidungsträgers und eine respektvolle und sozial akzeptable Behandlung der Betroffenen. Dieser letzte Aspekt wird auch von der interpersonalen Gerechtigkeit abgedeckt, die durch einen insgesamt freundlichen, respektvollen und sozial angemessenen Umgang mit den Mitarbeitern entsteht. Prozedurale und insbesondere interpersonale Gerechtigkeit stehen offensichtlich in einem Zusammenhang mit der transformationalen Verhaltensweise der *individuellen Mitarbeiterorientierung*, auf die im Folgenden eingegangen wird. Informationale Gerechtigkeit bezieht sich auf Aktualität, Quantität, Qualität und Wahrheitsgehalt der Informationen, die Mitarbeiter bezüglich der Entscheidungs- und Arbeitsprozesse und der für sie überhaupt relevanten Angelegenheiten erhalten. Prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit üben außerdem eine zusätzliche und eigenständige Wirkung auf die Wahrnehmung der sozialen und ethischen Akzeptabilität sowie der Effektivität von Führung aus (vgl. De Cremer/Knippenberg 2002, Rowold 2008). Vor diesem Hintergrund sollten Führungskräfte distributive, prozedurale, interpersonale und informationale Gerechtigkeit berücksichtigen.

Individuelle Mitarbeiterorientierung bedeutet, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeiter mit Wertschätzung behandelt, den direkten Kontakt zu ihnen pflegt, Anteil an ihren Belangen nimmt und ihre persönliche und berufliche Entwicklung fördert. Die Entwicklung der Persönlichkeit, Einstellungen und Fähigkeiten und des transformationalen Führungspotenzials von Mitarbeitern ist eine wichtige Aufgabe des Interim Management und ein explizites Ziel

transformationaler Führung. Im Rahmen der Führung auf Distanz können entsprechend entwickelte nachgeordnete Führungskräfte durch transformationales Führungsverhalten ihrerseits als Rollenvorbilder auftreten, Mitarbeiter entwickeln und zur „Diffusion“ von transformationaler Führung im Unternehmen beitragen.

Intellektuelle Stimulierung soll Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken und Problemlösen anregen und ihr intellektuelles und analytisches Potenzial entwickeln. Dabei toleriert die Führungskraft auch mögliche Fehler, die mit neuen, innovativen Ansätzen einhergehen. Dies kommt nicht nur der *Offenheit für Neues und Veränderungen* und der *Kreativität und Innovationsfähigkeit* der Mitarbeiter, sondern auch der *organisationalen Lernfähigkeit* zugute. *Intellektuelle Stimulierung* und *individuelle Mitarbeiterorientierung* können durch Weiterbildungsmaßnahmen, gezieltes Coaching und im Rahmen des Tagesgeschäftes praktiziert werden. Im Rahmen der regulären Geschäftstätigkeit kann eine fachliche und persönliche Entwicklung von Mitarbeitern bspw. in Verbindung mit dem *idealisierten Einfluss* durch Modell-Lernen anhand des persönlichen Vorbilds der Führungskraft oder am Beispiel erfahrener und kompetenter Kollegen stattfinden. Gelegenheiten zum Lernen von Kollegen können bspw. durch die Bildung von (interdisziplinären) Teams oder losen Arbeitskreisen geschaffen werden, bei denen Mitarbeiter mit ähnlichen oder miteinander verknüpften Aufgaben zusammengebracht werden, wie es in Fallstudie 1 geschehen ist. Dort wurden schließlich aus den Teams und Gruppen heraus eigenständige Treffen verabredet.

Derartige Veranstaltungen dienen neben der persönlichen, intellektuellen und fachlichen Entwicklung der Mitarbeiter auch der *Team-Bildung*. Diese umfasst z. B. die Zusammenstellung von Teams aus Personen mit komplementären Kompetenzen und kompatiblen Persönlichkeiten, die Entwicklung von Regeln zur Organisation der Teamarbeit, die Gestaltung des Arbeitsumfeldes sowie die Durchführung von Veranstaltungen zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls. In diesem Zusammenhang erfüllen die eingangs erwähnten Meetings, in denen Arbeitsergebnisse überprüft, die Planung entwickelt, Aufgaben verteilt und Ziele gesetzt werden, gleichzeitig die Funktion der *Team-Bildung*. Besonders effektiv ist eine gezielte Kombination der *Team-Bildung* mit transformationaler Führung, wie dies in Fallstudie 1 im Rahmen eines als Drachenbootrennen konzipierten Team-Events geschah, von dem alle Gesprächspartner überaus positiv berichteten. Wie oben ausgeführt wurde, bewerteten die Befragten die *Team-Bildung* der Interim Manager als für die Ausbildung eines Gruppen- und Gemeinschaftsgefühls und für den Erfolg von Projekt und Unternehmen relevanten Erfolgsfaktor. Vor diesem Hintergrund sollten Interim Manager sowohl spezifische Maßnahmen wie das genannte Drachenbootrennen als auch geeignete Anlässe wie die erwähnten Meetings gezielt zur *Team-Bildung* nutzen und mit transformationalen Führungsmaßnahmen verbinden.

Eine beiderseitig befriedigende transaktionale Austauschbeziehung ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine gedeihliche Zusammenarbeit. Für transaktionale Führung steht die *bedingte Belohnung*, die in zwei Faktoren aufgeteilt werden kann: Der im engeren Sinne transaktionale explizite Kontrakt setzt konkrete Belohnungen für die Erreichung konkreter Ziele aus und erzielt dadurch eine extrinsische Motivation, diese Ziele zu erreichen. Durch transformationale Führung kann ein impliziter Kontrakt entstehen. Der konzeptionell transaktionale, psychologisch aber transformationale implizite Kontrakt beruht auf dem wechselseitigen Vertrauen der involvierten Parteien, dass die jeweils andere Seite imstande und bereit ist, die eigenen Interessen zu wahren. Hier verschmelzen extrinsische und intrinsische Motivation. Dieser implizite Kontrakt ist die Grundlage einer transformationalen Führungsbeziehung und Voraussetzung für viele der positiven Auswirkungen transformationaler Führung. Im Rahmen einer transformationalen Führungsbeziehung und des impliziten Kontrakts werden auch explizite extrinsische Anreize von den Mitarbeitern zusätzlich als wohlwollende Fürsorge der Führungskraft interpretiert und mit Kompetenz und Selbstwirksamkeit und gemeinsamen und als positiv und wichtig empfundenen Zielen in Verbindung gebracht. Eine Verdrängung intrinsischer Motivation, wie sie im Abschnitt 5.3.4 beschrieben wurde, wird somit vermieden. Stattdessen werden zusätzliche Motivation und auch eine gewisse koordinierende Wirkung erzeugt. Die Anreize umfassen Bonuszahlungen, irreguläre Anreize wie Extra-Urlaub, eine leistungsbezogene Karriereentwicklung und persönliche Anerkennung. Für eine nachhaltige Wirkung von transformationaler Führung auf die Persönlichkeitsentwicklung, Werthaltungen und Einstellungen der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur ist es von großer Bedeutung, dass ggf. vorhandene extrinsische Anreize die im Rahmen der *inspirierenden Motivierung* formulierten Werte und Normen unterstützen und verstärken. In Fallstudie 1 wurde die Anwendung der *bedingten Belohnung* und insbesondere die Einrichtung einer Bonus-Regelung durch den Interim Manager X von allen Gesprächspartnern ausgesprochen positiv erwähnt und als hoch relevant für den Erfolg des Projektes bewertet. In den Fallstudien 2 und 3 war bei den beförderten Mitarbeitern eine überdurchschnittliche Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien zu beobachten, was als Indiz für die motivierende Wirkung der *bedingten Belohnung* angesehen werden kann. Außerdem nahmen diese Mitarbeiter das Führungsverhalten der Interim Manager als besonders transformational wahr. Vor diesem Hintergrund sollten Interim Manager die *bedingte Belohnung* anwenden.

Die Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung und der Umsetzung von Maßnahmen ist eine Kernaufgabe von Führungskräften (vgl. Mintzberg 1973, Yukl 2009). Gerade im Zusammenhang mit der Bewältigung von krisenhaften Situationen und der Durchführung von umfassenden Veränderungen in Unternehmen ist es von großer Bedeutung, dass Führungskräfte ihre *Positionsmacht* nutzen, um eine schnelle und effektive Entscheidungsfindung und die Erreichung wichtiger Ergebnisse zu gewährleisten (vgl. Kotter 1996, Reijnders

2003, Yukl 2009). Dies kann allerdings der Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung entgegenstehen. Eine partizipative Entscheidungsfindung führt prinzipiell zu einer höheren Entscheidungsqualität, einer höheren Akzeptanz der Entscheidung und einer größeren Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie einer besseren Entwicklung ihrer Fähigkeiten (vgl. Yukl 2009). Vor allem die Delegation von Aufgaben steht als Maßnahme der Personalentwicklung in Verbindung mit der *individuellen Mitarbeiterorientierung*, sie demonstriert Vertrauen und Wertschätzung und entlastet die delegierende Führungskraft. Daher delegierten alle Interim Manager in den untersuchten Fallstudien ihren Mitarbeitern so viele Aufgaben wie möglich. Vor der Entscheidungsfindung konsultierten die Interim Manager die fachlich zuständigen und betroffenen Mitarbeiter in der Regel, behielten sich aber die letzte Entscheidung selbst vor. Dieses Verhalten wurde von den Mitarbeitern sowohl in Bezug auf die dadurch zum Ausdruck gebrachte *individuelle Mitarbeiterorientierung* ihrer Interessen und Ansichten als auch auf die demonstrierte Entscheidungsfreudigkeit in Krisensituationen positiv bewertet. Damit verbindet die Konsultation die Vorteile einer Beteiligung der Mitarbeiter mit einer schnellen und effektiven Entscheidungsfindung. Außerdem erfüllt die Konsultation das Kriterium der prozeduralen Gerechtigkeit, den von einer Entscheidung Betroffenen Gelegenheit zu geben, ihre Meinung kundzutun und Gehör zu finden. Wenn darüber hinaus der Sinn der betreffenden Entscheidung klar ist und diese insbesondere bei Einschnitten mit einer positiven Zukunftsvision verknüpft wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch Ergebnisse, die für die Betroffenen nachteilig sind, nachhaltig unterstützt werden (vgl. Streicher und Kaminski 2009, Yukl 2009). Diese Befunde deuten darauf hin, dass die kombinierte Anwendung der *Positionsmacht* und der *individuellen Mitarbeiterorientierung* durch die Delegation von Aufgaben und die Konsultation der Mitarbeiter die Dialektik zwischen einer schnellen und effektiven Entscheidungsfindung und einem hohen Grad an Partizipation und Akzeptanz der Mitarbeiter zu einer hoch effektiven Synthese führen kann. Eine Verbindung von Delegation und Konsultation ist daher insbesondere in Verbindung mit einem ausgeprägten transformationalen Führungsverhalten ein gerade für den Kontext des Interim Management empfehlenswertes Entscheidungsfindungsverfahren.

Wie im Abschnitt 9.1.3.1 ausgeführt und in Tabelle 29 aufgezeigt wurde, war der konsequente Einsatz von *Positionsmacht* zur Umsetzung von Maßnahmen in allen Fallstudien von entscheidender Bedeutung dafür, kurzfristig die *Compliance* der Mitarbeiter im Hinblick auf wichtige Ergebnisse zu erzielen. Die Anwendung der *Positionsmacht* war außerdem zusammen mit der transformationalen Führung und noch vor der positiven Entwicklung der anderen mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien von großer Bedeutung für die zusätzliche Leistungsbereitschaft und die tatsächlich erbrachten Leistungen der Mitarbeiter. Insgesamt war der Einsatz von *Positionsmacht* in allen Fallstudien von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Krisenbewältigung und die Umsetzung organisationaler Veränderungen. Die Anwendung

von transformationaler Führung bewirkte in allen Fallstudien einen schnellen Abbau negativer Auswirkungen des Einsatzes von *Positionsmacht* und eine positive Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien. Transformationale Führung kann also in Verbindung mit *Positionsmacht* dazu beitragen, auch unpopuläre Maßnahmen erfolgreich umzusetzen und die daraus resultierenden negativen Auswirkungen auf mitarbeiterbezogene Erfolgskriterien abzubauen (vgl. Bass/Avolio 1994). *Positionsmacht* sollte daher immer in Verbindung mit transformationaler Führung und unter Berücksichtigung ihrer oben genannten normativen Grundlagen sowie in möglichst geringer Dosierung, aber im Bedarfsfall, wenn es um wichtige Entscheidungen, die Umsetzung von Maßnahmen und die Erzielung von Ergebnissen geht, konsequent und energisch eingesetzt werden.

Führungskräfte beeinflussen die Einstellungen und das Verhalten ihrer Mitarbeiter nicht nur in der direkten Interaktion. Organisationale Strukturen, Systeme und Prozesse können die Funktion von aufgabenbezogenen und transaktionalen Führungsverhaltensweisen übernehmen und verstärken. Dies umfasst bspw. Stellenzuschnitt, Kompetenzausstattung, Berichtswege, Managementsysteme, Leistungserfassungssysteme, Bonusregelungen sowie Kriterien und Richtlinien zur Einstellung, Entwicklung und Beförderung von Mitarbeitern. Dadurch wird die Führungskraft entlastet und kann ihre Zeit und Energie in ihre Kernaufgaben der strategischen Planung und der transformationalen Führung investieren. Auch für die nachhaltige Wirkung von transformationaler Führung auf Persönlichkeit, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter sowie die Unternehmenskultur ist es von großer Bedeutung, dass die im Rahmen der *inspirierenden Motivierung* formulierten Werte und Normen sich in den Prozessen, Systemen und Strukturen des Unternehmens widerspiegeln. Yukl (2009) zufolge ist die indirekte Führung durch die Gestaltung von organisationalen Strukturen, Systemen und Prozessen daher mindestens genauso wirksam wie direkte Führungsinterventionen. Ebenfalls hoch relevant für den Erfolg von Unternehmen und die Tätigkeit ihrer Mitarbeiter und damit für deren Einstellungen und Verhaltensweisen sind die Vertretung und Durchsetzung der Interessen des Unternehmens und der Belegschaft gegenüber sowie eine günstige Gestaltung der Beziehungen zu dritten Parteien (vgl. Yukl 2009). Insbesondere in den Fallstudien 2 und 3 waren die erfolgreichen Verhandlungen der Interim Manager mit Banken über die weitere Finanzierung der ihnen anvertrauten Unternehmen für deren fortgesetzte Existenz von großer Bedeutung. Die indirekten Führungsverhaltensweisen *Prozesse, Systeme und Strukturen gestalten* und *Gestaltung der Beziehungen zu Dritten* wurden in allen Fallstudien von allen oder der ganz überwiegenden Mehrheit der befragten Personen bei den Interim Managern häufig und intensiv beobachtet. Sie wurden sehr positiv bewertet und als Grund für Respekt vor ihrer fachlichen Kompetenz und als für den Erfolg von Projekt und Unternehmen relevanter Erfolgsfaktor bezeichnet. Auch objektiv waren die Veränderung von organisationalen Strukturen, Systemen und Prozessen und vor allem die Installation der oben erwähnten leis-

tungsfähigen Controlling- und Reportingsysteme sowie die Gestaltung der Beziehungen zu Dritten in allen Fallstudien erfolgskritisch. Vor diesem Hintergrund sollten Interim Manager organisationale Strukturen, Systeme und Prozesse der strategischen Ausrichtung des Unternehmens so anpassen, dass sie eine effektive und effiziente Geschäftstätigkeit ermöglichen, aufgabenbezogene und transaktionale Führung institutionalisieren. Außerdem sollten sie die im Rahmen der *inspirierenden Motivierung* formulierten Werte widerspiegeln. Auch sollte eine gezielte *Gestaltung der Beziehungen zu Dritten* erfolgen.

Führung auf Distanz ist von besonderer Bedeutung für hochrangige Führungskräfte, die im Rahmen ihrer Tätigkeit keine direkten Beziehungen und insgesamt wenig persönlichen Kontakt zu der Mehrheit ihrer Mitarbeiter pflegen können. Führung auf Distanz erfordert die persönliche und fachliche Entwicklung nachgeordneter Führungskräfte und insbesondere ihrer transformationalen Führungskompetenz im Sinne einer „Führungskaskade“, die *inspirierende Motivierung* und Kommunikation auf der Gruppenebene und die Entwicklung der Unternehmenskultur. Auf die beiden erstgenannten Aspekte wurde oben im Zusammenhang mit der *inspirierenden Motivierung* und der *individuellen Mitarbeiterorientierung* eingegangen. Wie oben ausgeführt wurde, kann die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* insbesondere in Verbindung mit der Delegation von Aufgaben und einer entsprechenden Gestaltung der Organisationsstruktur eine Veränderung der Unternehmenskultur bewirken.

Durch Befragungen ihrer Mitarbeiter können Interim Manager deren Wahrnehmung ihres Führungsverhaltens und seiner Auswirkungen in Erfahrung bringen, unerwünschte Wahrnehmungen richtigstellen und ihr Führungsverhalten optimieren. Außerdem könnte eine solche Maßnahme als Bezeugung von Wertschätzung für und Interesse an den Mitarbeitern, ihren fachlichen Einschätzungen und ihrem persönlichem Wohlergehen im Sinne der *individuellen Mitarbeiterorientierung* verstanden werden. Zur Entwicklung eines geeigneten Fragebogeninstrumentes ist eine Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen empfehlenswert. Auf diesem Wege können die erhobenen Daten außerdem zu einer quantitativen statistischen Überprüfung der in der vorliegenden Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse verwendet und dadurch evtl. weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Dadurch könnten wiederum praktische Empfehlungen für Interim Manager und andere Beteiligte entwickelt werden, wie sie zur erfolgreichen Bewältigung von Veränderungen im Rahmen des Interim Management beitragen können. Die weitere wissenschaftliche Durchdringung des Interim Management und Publikation von entsprechenden Arbeiten trägt nicht nur zur Profilierung der Disziplin bei, sondern kann auch von ggf. beteiligten Interim Managern, Interim Management Providern und Branchenverbänden entsprechend verwendet werden.

Interim Management Provider und Branchenverbände sollten Interim Manager daher die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen nahelegen und ihre Unterstützung anbieten. Außerdem sollten sie die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit für Interim Manager zugänglich machen, etwa in der Form, einen Leitfaden für Interim Manager zu erstellen. Auch beim projektbegleitenden Shadow Management des Projektes können Interim Management Provider darauf achten, dass die Interim Manager den *Total Range of Leadership* und insbesondere transformationale Führung effektiv anwenden. Interim Management Provider und Branchenverbände sollten außerdem führungsspezifisches Coaching für Interim Manager anbieten. Weiterhin sollten Interim Management Provider regelmäßig den Stand der Beziehungen zwischen Interim Manager und Auftraggeber überprüfen und ggf. vermittelnd eingreifen. Dabei sollten sie insbesondere überprüfen, ob die Unterstützung des Auftraggebers und die Kompetenzausstattung des Interim Managers hinreichend sind.

Auftraggeber sollten Interim Manager auf die Bedeutung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* hinweisen und ihnen die Lektüre der vorliegenden Arbeit und dabei insbesondere des Abschnitts 9.4 nahelegen. Die Ausstattung der Interim Manager mit umfassenden Vollmachten und der direkte Berichtsweg an und die Unterstützung durch seinen Auftraggeber sind wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Nutzung der Möglichkeiten des Interim Management und sollten daher unbedingt gewährleistet werden. Außerdem sollten Auftraggeber regelmäßigen Kontakt zum Interim Manager pflegen, sich über den Stand der Dinge und Veränderungen Bericht erstatten lassen und dem betrieblichen Management und der Belegschaft ihre Unterstützung des Interim Managers deutlich machen. Wenn dem Interim Manager andere Führungskräfte hierarchisch gleichgestellt oder vorgeordnet sind, sollten Auftraggeber deren Beziehungen zu dem Interim Manager beobachten und ggf. vermittelnd eingreifen. In diesem Zusammenhang sollten sie auch darauf achten, dass die Interim Manager transformationale Führung und den *Total Range of Leadership* effektiv anwenden. Weiterhin sollten sie Interim Managern nahelegen, die Wahrnehmung ihres Führungsverhaltens durch und dessen Wirkungen auf ihre Mitarbeiter durch eine regelmäßige anonyme Befragung der Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen. Außerdem sollten Auftraggeber Interim Managern, ggf. in Kooperation mit beteiligten Providern oder anderen Parteien, die Inanspruchnahme von führungsspezifischem Coaching ermöglichen. Schließlich sollte ggf. frühzeitig die Übernahme der Aufgaben des Interim Managers durch eine fest angestellte Führungskraft vorbereitet werden. Diesem Nachfolger sollten sowohl durch den Interim Manager als auch durch zusätzliche Weiterbildungsangebote die erforderlichen, insbesondere transformationalen Führungsfähigkeiten vermittelt werden.

9.4.4 Handover

Nach erfolgreichem Abschluss des Projektes erfolgt die Übernahme der Funktionen und Verantwortlichkeiten des Interim Managers durch eine oder mehrere andere Personen, oft

eine fest angestellte Führungskraft, die von dem Interim Manager eingearbeitet worden ist. Zum Zeitpunkt des Handover sollten Interim Manager Persönlichkeit, Einstellungen und Fähigkeiten und insbesondere das transformationale Führungspotenzial ihrer Mitarbeiter so weit entwickelt haben, dass sie ohne den Interim Manager erfolgreich tätig sein können. Um ihre eigene Kompetenz in der Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* zu entwickeln, sollten Interim Manager eine abschließende Beurteilung ihres Führungsverhaltens und ihrer Tätigkeit im Ganzen durch ihre Mitarbeiter erheben. Dies sollte ihnen auch von Interim Management Providern und Branchenverbänden nahegelegt werden.

Interim Manager und Interim Management Provider sollten außerdem darauf achten, dass die Führungskompetenz der Interim Manager in den Zeugnissen ihrer Auftraggeber angemessen gewürdigt wird und Referenzen angegeben werden. Auch Interim Management Provider sollten sich von ihren Kunden Referenzen für die Vermittlung geeigneter Kandidaten und Zusatzleistungen wie „Shadow Management“ und Führungskoaching und deren Beitrag zum Projekterfolg ausstellen lassen. Interim Management Provider und Branchenverbände sollten darüber hinaus zu erwirken versuchen, dass eine Dokumentation des Interim Management-Projektes und seiner positiven Auswirkungen erstellt wird. Eine Sammlung derartiger Testimonials erfolgreicher Interim Management-Einsätze könnte zur Profilierung des Interim Management beitragen. Insbesondere bei einer Kooperation mit anderen Einrichtungen können dabei zusätzliche empirische Daten gewonnen Erkenntnisse abgeleitet werden, die wiederum zur Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen und anderen Dienstleistungen und zur Profilierung des Interim Management verwendet werden können. Interim Management Provider und Branchenverbände sollten Auftraggeber außerdem auf die Erkenntnis dieser Arbeit hinweisen, dass durch den Einsatz des Interim Management umfangreiche Veränderungen umgesetzt und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens deutlich gesteigert werden können. Ein erfolgreich abgeschlossenes Interim Management-Projekt sollte daher nicht als Zeichen der Schwäche, sondern als Zeichen der Stärke und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens betrachtet und auch in der Außendarstellung entsprechend vermittelt werden.

Auftraggeber sollten diese Erkenntnis berücksichtigen und erfolgreich abgeschlossene Interim Management-Projekte offensiv in ihre Außendarstellung einbinden.

9.4.5 Weiterbildung

Wie oben ausgeführt wurde, ist Kompetenz in transformationaler Führung erlernbar. Vor diesem Hintergrund sollten Interim Manager Bildungsangebote nutzen, die die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit berücksichtigen. Derzeit bietet das MMI Market Management Institute der European Business School (ebs) International University Schloss Reichartshausen mit dem Zertifikatsstudium „Interim Executives Programme“ das einzige wissenschaftlich fundier-

te Bildungsangebot für den Bereich des Interim Management an. Dabei wird auch das Konzept der transformationalen Führung von Bass verwendet. Neben dem formalen Erwerb von Wissen durch Fortbildungsmaßnahmen können Interim Manager auch durch die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch mit Kollegen und anderen Personen zusätzliche Erkenntnisse gewinnen. Für einen solchen Erfahrungsaustausch existieren verschiedene Foren. Im Zusammenhang mit dem „Interim Executives Programme“ wird bspw. eine umfassende Alumni-Arbeit mit jährlichen Symposien und weiteren unterjährigen Veranstaltungen betrieben. Möglichkeiten für Vernetzung und Erfahrungsaustausch bieten auch Veranstaltungen und Gesprächskreise von Branchenverbänden und Interim Management Providern.

Interim Management Provider und Branchenverbände sollten durch Weiterbildungsmaßnahmen gewährleisten, dass Interim Manager transformationale Führung und den *Total Range of Leadership* kompetent anwenden können. Dazu können die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in existierende Bildungsangebote integriert und/oder spezifische Angebote neu entwickelt werden. Dies kann entweder alleine oder in Kooperation mit anderen Interim Management Providern, Branchenverbänden und/oder wissenschaftlichen Einrichtungen geschehen. Insbesondere die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen könnte, gerade in Verbindung mit der oben beschriebenen Befragung der Mitarbeiter zum Führungsverhalten von Interim Managern, die professionelle Kompetenz und Branchenkontakte der Provider mit den methodischen Kenntnissen von Wissenschaftlern zusammenführen. Eine solche Kooperation könnte außerdem sowohl das Profil der beteiligten Parteien als auch des Interim Management an sich schärfen. Außerdem sollten Interim Management Provider und Branchenverbände die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch von Interim Manager fördern und ggf. geeignete Foren schaffen.

Hochschulen und anderen Bildungsinstitutionen eröffnet die Entwicklung von (Weiter-)Bildungsangeboten zur Vermittlung der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit Chancen zur Erschließung zusätzlicher Kundengruppen und Erweiterung ihrer wissenschaftlichen Perspektiven. Ein zertifiziertes Trainingsprogramm zur Anwendung des *Total Range of Leadership* und transformationaler Führung im Interim Management dürfte bspw. aufgrund der essentiellen Bedeutung der Führungsthematik mit großer Nachfrage von Interim Managern rechnen. Im Kontext des Interim Management liegen die in der Wirtschaft von heute maßgeblichen Probleme in besonderer Ausprägung vor. Daher könnte ein solches Programm ohne oder mit geringen Veränderungen auch an andere Zielgruppen vermarktet werden. Dies dürfte für die Mehrheit aller Führungskräfte überhaupt zutreffen, was die Zahl potenzieller Kunden in die Hunderttausende steigert. Durch eine Kooperation mit Interim Management Providern oder Branchenverbänden können Erfahrungen aus der Praxis in die Konzeption der Angebote einbezogen und die Kursinhalte spezifischer den Bedürfnissen von Interim Managern angepasst werden. Außerdem kann so auch das eigene Branding zusätz-

lich gestärkt werden. Hochschulen und andere Forschungsinstitutionen könnten durch die Beschäftigung mit dem Interim Management ihr Forschungsportfolio um einen kaum erforschten Bereich erweitern, dessen praktische Bedeutung höchstwahrscheinlich in den kommenden Jahren deutlich ansteigen wird. Außerdem ist Interim Management in höchstem Maße von Wandel und Veränderung geprägt und daher gut geeignet, um zu untersuchen, wie Führung zum Erfolg von Unternehmen in der von Wandel und Innovation geprägten Wirtschaft der Zukunft beitragen kann. Vor diesem Hintergrund könnte ausgewiesene Expertise im Interim Management, insbesondere im Zusammenhang mit Führungs- und Veränderungsthemen, auf angrenzende Forschungsfelder übertragen werden. Dies könnte das Forschungsportfolio einer wissenschaftlichen und/oder Bildungsinstitution zusätzlich stärken.

9.4.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit wurden in den Abschnitten 9.4.1 bis 9.4.5 konkrete Handlungsempfehlungen für Interim Manager und andere Führungskräfte, Interim Management Provider, Auftraggeber, wissenschaftliche und Bildungseinrichtungen sowie Branchenverbände für Interim Management entwickelt. Die Handlungsempfehlungen wurden auf die verschiedenen Phasen von Interim Management-Projekten bezogen, wie sie in der Abbildung 11 im Abschnitt 4.2 dargestellt wurden. Dem wurde der phasenübergreifende Aspekt der Weiterbildung hinzugefügt.

In der Phase des Bedarfs und der Suche nach einem Interim Manager sollten Interim Manager, Interim Management Provider und Branchenverbände die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in ihre Marktaktivitäten und ihre Öffentlichkeitsarbeit integrieren. Interim Manager können ihre Führungskompetenz durch Erfolge und den Nachweis entsprechender Abschlüsse und Weiterbildungen belegen und Interim Management Provider die Führungskompetenz ihrer Interim Manager als Differenzierungsmerkmal nutzen. Beide können auf diese Weise sowohl ihr eigenes als auch das Profil des Interim Management schärfen und dadurch ihre Bekanntheit und ihren Akquiseerfolg steigern. Eine höhere Profilierung des Interim Management ist auch ein Ziel von Branchenverbänden. Auftraggeber und Interim Management Provider können außerdem gezielt nach Interim Managern mit einer hohen Führungskompetenz im Sinne der vorliegenden Arbeit suchen.

Auch bei der Auswahl eines geeigneten Interim Managers sollten sie dieser Führungskompetenz einen hohen Stellenwert einräumen. Die doppelte Vorselektion auf insbesondere transformationale Führungskompetenz ist, wie die vorliegende Arbeit belegt, von großer Bedeutung für den Erfolg des Projektes. Bei den Vertragsverhandlungen sollten Auftraggeber, Provider und Interim Manager darauf achten, eine enge Anbindung des Interim Managers an den Auftraggeber und große Unabhängigkeit von internen Strukturen zu gewährleisten und ihn mit möglichst umfassenden Befugnissen und Kompetenzen auszustatten.

Während der Start und Change-Phase sollten Interim Manager transformationale Führung und den *Total Range of Leadership* anwenden. Zur Anpassung ihres Führungsverhaltens und zur Entwicklung ihrer Fähigkeiten sollten Interim Manager außerdem frühzeitig Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter zu ihrem Führungsverhalten einholen. Dabei sollten sie sich der Unterstützung wissenschaftlicher Einrichtungen versichern, damit sie umfassendere und nützlichere Informationen erhalten, zur wissenschaftlichen Erschließung des Interim Management beitragen und ihr eigenes Profil schärfen können. Auch Interim Management Provider sollten derartige Untersuchungen unterstützen, weil sie ebenfalls von der wissenschaftlichen Erschließung des Interim Management profitieren und außerdem das eigene Profil schärfen können. Interim Management Provider können die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit außerdem im Rahmen des Shadow Management und ggf. eines damit verbundenen Führungcoachings nutzen und dazu beitragen, dass der Interim Manager transformationale Führung und den *Total Range of Leadership* effektiv anwendet. Auftraggeber sollten dies ebenfalls unterstützen und außerdem regelmäßigen Kontakt zum Interim Manager halten, gegenüber Belegschaft und Management symbolisch Unterstützung signalisieren und bei Problemen im Zweifelsfall eingreifen. Der Interim Manager sollte die Führungskräfte des Projektunternehmens und ggf. insbesondere einen Nachfolger in spe schon während des Projektes auch in Bezug auf die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* entwickeln. Auftraggeber und Provider sollten dies unterstützen. Auch hier wäre an ein zusätzliches Coaching oder Trainingsprogramme zu denken. Dabei könnten sich wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen sowie Branchenverbände einbringen.

Nach dem Handover sollte der Interim Manager zur weiteren Entwicklung seiner Führungskompetenz eine abschließende Beurteilung seines Führungsverhaltens durch seine Mitarbeiter einholen. Interim Manager und Provider sollten außerdem darauf achten, dass Führungsfähigkeiten in Referenzen und Zeugnis angemessen gewürdigt werden.

Da Kompetenz in der Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* erfolgskritisch, aber entwicklungsfähig ist, sollten Interim Manager entsprechende Bildungsangebote in Anspruch nehmen. Provider sollten diese Weiterbildung bei Interim Managern ihrer Pools fördern und entsprechende Weiterbildung auch zu einem Kriterium für die Vermittlung machen. Provider können mit wissenschaftlichen Einrichtungen, anderen Providern und Branchenverbänden kooperieren, um die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in zu entwickelnde Qualitätsstandards für professionelle Interim Manager zu integrieren und damit die Professionalisierung des Interim Management vorantreiben. Eine Professionalisierung der Branche wird mit hoher Wahrscheinlichkeit zu noch besseren Erfolgen von Interim Management-Projekten und auch dadurch zu einer höheren Bekanntheit des Interim Management sowie dem Abbau von Vorurteilen beitragen und das Marktpotenzial des Interim Management steigern. Das kommt allen Personen und Institutionen zugute, die beruflich mit

dem Interim Management zu tun haben. Für Hochschulen und andere wissenschaftliche sowie Bildungseinrichtungen bietet sich mit dem Interim Management ein aus wissenschaftlicher Sicht hochinteressantes Betätigungsfeld, das mit einem beträchtlichen ökonomischen Gewinnpotenzial verbunden ist. Ein solches Programm könnte aufgrund der Tatsache, dass beim Interim Management die in der Wirtschaft von heute maßgeblichen Probleme in besonderer Ausprägung vorliegen, sowohl an Interim Manager als auch an andere Führungskräfte vermarktet werden, was die Zahl potenzieller Kunden deutlich steigern dürfte.

9.5 Resümee

In der von dynamischem Wandel gekennzeichneten Wirtschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts können nur Unternehmen langfristig erfolgreich tätig sein, die ihre Strategien, Strukturen und Prozesse den veränderten Geschäftsbedingungen anpassen.

Die zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und zur Durchführung organisationaler Veränderungen erforderlichen Kompetenzen sind aber insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen oft nicht vorhanden. Durch den Einsatz von Interim Management erhalten Unternehmen kurzfristig Führungskräfte, die über diese Kompetenzen verfügen.

Interim Management ist die von vorneherein zeitlich befristete Berufung einer Führungskraft auf eine hohe Führungsposition zu dem Zweck und mit der Kompetenzausstattung zur Durchführung umfassender organisationaler Veränderungen in Unternehmen (vgl. Reijniers 2003b, S. 12). Reijniers (2003c) bezeichnet es als Essenz des Interim Management, dass Interim Manager gleichzeitig die vorliegende Problemsituation analysieren und Handlungsempfehlungen entwickeln, dass sie die erforderlichen Veränderungen umsetzen, den reibungslosen Ablauf des gesamten Geschäftes verantworten und alle Aktivitäten zu einem ganzheitlichen Ansatz verbinden. Durch die Einbindung in die Linienorganisation des Unternehmens auf einer hohen Führungsposition und mit weitreichenden Befugnissen können Interim Manager die Durchsetzung von Veränderungen aktiv vorantreiben. Sie haben außerdem in der Regel im Vergleich zu internen Mitarbeitern einen objektiveren Standpunkt und werden weniger durch politische Überlegungen sowie die vorhandene Unternehmenskultur beeinflusst, die oft Teil des vorliegenden Problems ist (vgl. Yukl 2009, S. 400).

Interim Management ist aber auch mit spezifischen Herausforderungen und Risiken behaftet: Interim Manager sind in der Regel mit der doppelten Aufgabe konfrontiert, gleichzeitig eine akute Unternehmenskrise zu bewältigen und die Erfolgspotenziale des Unternehmens im Rahmen einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung nachhaltig zu entwickeln. Dabei besteht das Risiko, dass die kurzfristige Krisenbewältigung zulasten der strategischen Erfolgspotenziale geht. Unabhängigkeit kann außerdem auch von Nachteil sein, weil dem Interim Manager das Wissen über interne Abläufe, Strukturen und Beziehungen fehlt, wenn es ihm nicht von seinen Mitarbeitern vermittelt wird. Es ist bislang allerdings nur in begrenztem

Umfang empirisch untersucht worden, wie diese Herausforderungen am besten bewältigt und wie im Rahmen des Interim Management organisationale Krisen überwunden und Veränderungen umgesetzt werden können.

Veränderungen in Unternehmen werden von der Belegschaft oft als Bedrohung wahrgenommen, was gerade dann, wenn zusätzliches Engagement und Leistungsbereitschaft erforderlich wären, zu sinkender Motivation und Widerstand gegen Veränderungen führen kann. Das Auftreten eines externen Interim Managers mit einer umfassenden Veränderungsagenda verstärkt diese Entwicklung in der Regel. Die Theorie transformationaler Führung von Bass beschreibt, wie Führungskräfte diese Herausforderung bewältigen und in einem Kontext dynamischer Veränderung nachhaltigen Erfolg erzielen können. Transformationale Führungskräfte entwerfen eine attraktive und plausible Zukunftsvision, die den Unternehmenszweck und die zu seiner Erreichung notwendigen Tätigkeiten in einen größeren Sinnzusammenhang und auf Basis überzeugender Wertorientierungen stellt. Sie übernehmen bewusst eine Vorbildrolle im Sinne dieser Vision, behandeln ihre Mitarbeiter mit Wertschätzung und fördern gezielt die Entwicklung von deren Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenzen und Verhalten. Bass zufolge bildet transformationale Führung zusammen mit der komplementären transaktionalen Führung, bei der klare Ziele formuliert und Leistungen entsprechend belohnt werden, ein vollständiges Spektrum aller aktiven und positiven Führungsverhaltensweisen: den „*Full Range of Leadership*“. Die Anwendung transformationaler Führung im Rahmen des *Full Range of Leadership* führt demnach zu einer positiven Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiter, ihrer Einstellungen zu ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitgeber, ihrer Kompetenz und ihres Verhaltens. Dies verbessert wiederum die betriebswirtschaftliche Performance, Innovationsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens und schafft damit die Voraussetzungen für eine nachhaltig erfolgreiche geschäftliche Betätigung in einer sich verändernden Umwelt (vgl. Bass 1985, Felfe 2005). Die beschriebene Funktion und Wirkung transformationaler Führung sind von empirischen Untersuchungen grundsätzlich bestätigt worden (vgl. Felfe 2005, 2006b). Vor diesem Hintergrund kann die Theorie transformationaler Führung als vielversprechender Ansatz zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und zur Durchführung von organisationalen Veränderungen, auch im Kontext des Interim Management, betrachtet werden.

Allerdings weist die Theorie transformationaler Führung viele Lücken auf. So befasst sich die Theorie transformationaler Führung nicht mit den aufgabenbezogenen Aspekten von Führung. Diese umfassen bspw. die Planung des Vorgehens, die Zuteilung von Ressourcen, die Organisation der arbeitsteiligen Zusammenarbeit, die Zusammenstellung von Arbeitsgruppen und der Überprüfung der Arbeitsergebnisse. Sie sind von wesentlicher Bedeutung für eine effektive Koordination der Aktivitäten der Mitarbeiter und die Erzielung von Sachergebnissen, die wiederum Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben (vgl. Kotter 1996, Yukl 2009).

Insbesondere auf höheren Führungsebenen ist zudem die Gestaltung der Rahmenbedingungen der betrieblichen Wertschöpfung von großer Bedeutung. Organisationale Strukturen und Systeme müssen an veränderte Situationen so angepasst werden, dass sie direktes Führungsverhalten sinnvoll ergänzen und unterstützen. Die Beziehungen zu relevanten Dritten innerhalb und außerhalb der Organisation können sich auf die Arbeitsprozesse selbst und ihre Ergebnisse auswirken und müssen gezielt gestaltet werden (vgl. Yukl 2009). Auch der Einsatz von Macht wird von dem *Full Range of Leadership* nicht erfasst. Gerade im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen kann es aber von existenzieller Bedeutung für Unternehmen sein, dass Führungskräfte die auf ihrer Position und ihren Befugnissen beruhende Macht nutzen, um wichtige Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen und die Erreichung wichtiger Ergebnisse zu gewährleisten (ebd.). Außerdem besteht beträchtlicher Forschungsbedarf zu den Auswirkungen und Wirkungsmechanismen transformationaler Führung sowie ihrer Interaktion mit Kontextbedingungen und anderen Führungsverhaltensweisen.

Vor diesem Hintergrund wurde die Theorie transformationaler Führung in der vorliegenden Arbeit um aufgabenbezogene und indirekte Führung und den Einsatz von Macht ergänzt. Damit wurden diese erfolgskritischen Führungsdimensionen erstmals in einem gemeinsamen theoretischen Rahmen verbunden und ihre Interdependenzen und die Auswirkungen einer kombinierten Anwendung untersucht. Es wurde postuliert, dass damit ein ganzheitlicher Führungsansatz entsteht, der alle aktiven und positiven Führungsverhaltensweisen umfasst, die zur Bewältigung von Unternehmenskrisen und zur Durchführung von organisationalen Veränderungen sowie zur effektiven Führung überhaupt erforderlich sind. Dieser Ansatz wurde als „*Total Range of Leadership*“ bezeichnet. In der vorliegenden Arbeit wurde zum ersten Mal untersucht, wie sich transformationale Führung und der *Total Range of Leadership* im Kontext des Interim Management auf Persönlichkeit, Einstellungen, Kompetenz und Verhalten der Mitarbeiter sowie Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, organisationale Lernfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen auswirken. Dabei wurden auch die Interaktion transformationaler Führung mit anderen Verhaltensweisen und die Interaktion zwischen dem *Total Range of Leadership* und den mitarbeiter- und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien erfasst. Es wurde untersucht, inwieweit die strukturellen Vorteile des Interim Management die Umsetzung von Veränderungen beeinflussen und wie transformationale Führung als Erfolgsfaktor des Interim Management dazu beitragen kann, dessen spezifische Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden. Dazu wurden die Hypothesen der vorliegenden Arbeit im Rahmen von drei Fallstudien erfolgreicher Interim Management-Projekte detailliert untersucht und auf ihre Falsifizierbarkeit überprüft.

Im Rahmen dieser Untersuchung konnten neue Erkenntnisse zur Wirkung, zum Kontext und zu den Erfolgsfaktoren des Interim Management sowie zu den Auswirkungen und Interaktionen von transformationaler Führung und *Total Range of Leadership* gewonnen werden.

Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass Interim Management ein hoch effektives Veränderungsinstrument ist. Als Gründe wurden die schnelle Einsatzfähigkeit, Unabhängigkeit, Zielorientierung, analytische Kompetenz, Führungsstärke und veränderungsspezifische professionelle Kompetenz der Interim Manager identifiziert.

In allen Fallstudien war trotz der unterschiedlichen Branchen, Größen und Eigentümerstrukturen der untersuchten Unternehmen das von Reijniers (2003c) formulierte spezifische Aufgabenprofil des Interim Management zu beobachten: Die Interim Manager mussten gleichzeitig das Tagesgeschäft weiterführen und umfassende Veränderungen im Unternehmen umsetzen. Dabei mussten sie simultan eine akute Liquiditäts- und Rentabilitätskrise bewältigen sowie eine zukunftsfähige strategische Ausrichtung des Unternehmens gewährleisten.

Als erfolgsrelevante Rahmenbedingungen wurden die Ausstattung der Interim Manager mit umfassenden Vollmachten sowie die effektive Unterstützung durch die Auftraggeber, als wichtigster Erfolgsfaktor des Interim Management aber eindeutig die Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* identifiziert.

Die Untersuchungsergebnisse stützen die Annahme, dass der *Total Range of Leadership* das Führungsverhalten von Interim Managern vollständig und adäquat abbildet. Die erhobenen Befunde deuten außerdem darauf hin, dass Interim Manager transformationale und transaktionale Führung deutlich intensiver als fest angestellte Führungskräfte praktizieren. Dies stützt das Postulat von Reijniers (2003c), dass Interim Manager im Bereich der Personalführung ein höheres Kompetenzniveau als fest angestellte Führungskräfte besitzen müssen.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit weisen darauf hin, dass transformationale Führung und der *Total Range of Leadership* im Kontext des Interim Management positive Veränderungen der Persönlichkeit, Einstellungen, fachlichen und transformationalen Führungskompetenz sowie des Verhaltens der Mitarbeiter bewirken. Dabei konnten erstmalig Belege dafür aufgezeigt werden, dass transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* eine positive Veränderung von grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen, die von wesentlicher Bedeutung für eine erfolgreiche Berufstätigkeit und gedeihliche Lebensführung sind, bewirken kann.

Darüber hinaus stützen die Untersuchungsergebnisse die Annahme, dass transformationale Führung und insbesondere das transformationale Führungsverhalten der *intellektuellen Stimulierung* die Bereitschaft und Fähigkeit der Geführten zu eigenständigem Lernen und zur Entwicklung ihrer persönlichen und fachlichen Potenziale positiv beeinflussen. Damit konnten in den untersuchten Fallstudien erstmalig direkte Belege für die Hypothese aufgezeigt werden, dass transformationale Führung und insbesondere die *intellektuelle Stimulierung*

sich positiv auf Innovation und Lernen der einzelnen Mitarbeiter und der gesamten Organisation auswirken.

Auch das Postulat von Bass, transformationale Führung könnte die transformationale Führungskompetenz der Geführten verbessern, wurde erstmals empirisch gestützt. Außerdem wurden erstmalig Belege aufgezeigt, dass transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership*, auch durch die Entwicklung der mitarbeiterbezogenen Erfolgskriterien, eine positive Veränderung der Unternehmenskultur sowie des finanziellen und marktbezogenen Erfolgs von Unternehmen bewirken kann.

Durch die qualitative Methodik der vorliegenden Untersuchung konnte der kausale Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem *Total Range of Leadership* sowie der beschriebenen Entwicklung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Erfolgskriterien zum ersten Mal direkt aufgezeigt werden. Dabei deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass transformationale Führung die größte Wirkung aller Einflussfaktoren auf die Erfolgskriterien ausübt und einen über die Auswirkungen der anderen Führungsdimensionen deutlich hinausgehenden „Augmentationseffekt“ (Bass 1985) erzielt.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnten außerdem neue Erkenntnisse zu den Wirkungsmechanismen transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* sowie zu der Interaktion der verschiedenen Führungsdimensionen gewonnen werden. Dabei konnten erstmals empirische Belege dafür erbracht werden, dass transformationale Führung die oben beschriebene Wirkung nur in Verbindung mit der kompetenten Anwendung von transaktionaler, aufgabenbezogener und indirekter Führung im Rahmen eines ganzheitlichen *Total Range of Leadership* entfalten kann. Aufgabenbezogene und indirekte Führung sowie der Einsatz von *Positionsmacht* zur Gewährleistung einer effektiven Entscheidungsfindung und Umsetzung von Maßnahmen erwiesen sich jeweils schon per se als erfolgskritisch. Die Untersuchungsergebnisse deuten zudem darauf hin, dass die *Positionsmacht* insbesondere in Verbindung mit transformationaler Führung durch die Delegation von Aufgaben und die Konsultation der Mitarbeiter eine effiziente Entscheidungsfindung mit einer hohen Partizipation und Akzeptanz der Mitarbeiter verbinden kann. Damit lässt sich ein klassisches Führungsdilemma wirkungsvoll auflösen. In der vorliegenden Arbeit wurde außerdem erstmals postuliert und aufgezeigt, dass effektive aufgabenbezogene und indirekte Führung sowie der zielorientierte Einsatz von *Positionsmacht* Voraussetzungen dafür sind, dass einer Führungskraft von ihren Mitarbeitern professionelle Kompetenz zugeschrieben wird. Weiterhin konnte empirisch plausibel gemacht werden, dass eine transformationale Führungsbeziehung nur dann entstehen kann, wenn die Mitarbeiter Vertrauen in die professionelle Kompetenz und die Integrität ihrer Führungskraft fassen. Dabei zeigte sich in den untersuchten Fallbeispielen, dass Mitarbeiter bereit sind, externen Experten in Krisensituationen einen

Vertrauensvorschuss entgegenzubringen. Damit deuten die Untersuchungsergebnisse auch darauf hin, dass Interim Manager bei entsprechendem Verhalten kurzfristig eine Vertrauensbeziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen und transformationale Führung effektiv einsetzen können.

Die Untersuchungsergebnisse deuten außerdem darauf hin, dass die transaktionale *bedingte Belohnung* im Rahmen einer transformationalen Führungsbeziehung die Wirkung von transformationaler Führung verstärkt und selbst im Sinne der transformationalen Führungsverhaltensweise der *individuellen Mitarbeiterorientierung* wirkt. Außerdem übt sie eine eigenständige positive Wirkung auf die Erfolgskriterien von Führung aus.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stützen das Postulat von Bass, dass transformationale Führung einer normativen Begründung bedarf. Als normative Grundlagen transformationaler Führung wurden der Bezug auf geteilte und allgemein akzeptierte Werte sowie die Gewährleistung der Wohlfahrt und des Nutzens der Geführten identifiziert. Dazu muss die Führungskraft die erforderliche professionelle Kompetenz besitzen. Professionelle Kompetenz ist also auch für die ethische Legitimierung von Führung unverzichtbar.

Ein wichtiger Grundwert transformationaler Führung ist die Gerechtigkeit. Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf ein situationsbezogen angemessenes und faires Verhältnis zwischen den Leistungen und Entlohnungen der Mitarbeiter. Sie entspricht der transformational überformten Austauschbeziehung des impliziten Kontraktes und ist daher eine unverzichtbare Grundlage für transformationale Führung. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten weiterhin darauf hin, dass auch die handlungsorientierte prozedurale Gerechtigkeit von großer Bedeutung für die Wirkung von transformationaler Führung ist. Außerdem übt sie eine zusätzliche und eigenständige Wirkung auf die Beurteilung der ethischen und sozialen Akzeptabilität sowie auf die Effektivität von Führung aus. Daher sollte sie als dritter Faktor zusätzlich zu den genannten normativen Grundlagen transformationaler Führung berücksichtigt werden.

Die dargelegten Befunde aus den hier untersuchten erfolgreichen Einzelfällen deuten darauf hin, dass der *Total Range of Leadership* tatsächlich alle aktiven und positiven Führungsverhaltensweisen umfasst, die zur Bewältigung von Krisen und Durchführung von Veränderungen in Unternehmen sowie zur effektiven Führung überhaupt erforderlich sind. Es spricht also vieles dafür, transformationale Führung im Rahmen des *Total Range of Leadership* als entscheidenden Erfolgsfaktor des Interim Management zu betrachten.

Vor diesem Hintergrund wurde die Handlungsempfehlung für Interim Manager und andere Führungskräfte entwickelt, transformationale Führung und den *Total Range of Leadership* anzuwenden und entsprechende Bildungsangebote in Anspruch zu nehmen. Interim Management Providern und Auftraggebern von Interim Managern wurde empfohlen, die Interim

Manager dabei zu unterstützen. Außerdem sollten sie Kompetenz in der Anwendung transformationaler Führung und des *Total Range of Leadership* als wichtiges Kriterium bei der Suche nach und Auswahl von Interim Managern berücksichtigen. Allen Parteien wurde empfohlen, die Ausstattung des Interim Managers mit umfassenden Vollmachten und eine effektive Unterstützung durch den Auftraggeber zu gewährleisten. Für wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen wurde die Empfehlung entwickelt, selbst entsprechende Forschungsaktivitäten zu betreiben sowie Bildungsangebote für Interim Manager und andere Führungskräfte zu entwickeln. Allen Parteien wurde empfohlen, die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu integrieren.

Quellenverzeichnis

- Aghamanoukjan, A./Buber, R./Meyer, M. (2007): Qualitative Interviews. In: Holzmüller, H. H./Buber, R. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse. Gabler, Wiesbaden, S. 417–436.
- Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) (2009a): AIMP-Providerumfrage 2008 – Interim Management in Deutschland wächst weiter und wird transparenter. <http://www.aimp.de/bilder/files/AIMP-Providerumfrage2008Slides.pdf> (16.07.2009).
- Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP) (2009b): Vorgeschichte. <http://www.aimp.de/aimp-interim-management.asp?site=33&lang> (14.07.2009).
- Arvey, R. D./Ivancevich, J. M. (1980): Punishment in Organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123–132.
- Atwater, L. E./Atwater, D. C. (1994): Organizational Transformation. Strategies for Change and Improvement. In: Bass, B. M./Avolio, B. J. (Hrsg.): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA, S. 146–172.
- Atwater, L. E./Yammarino, F. J. (1989): Power, transactional and transformational leadership (ONR Tech. Rep. 7). State University of New York, Center for Leadership Studies, Binghamton, New York, USA.
- Avolio, B. J. (2007): Promoting more integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62 (1), S. 25–33.
- Avolio, B. J./Bass, B. M. (1995): Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X) English and German versions. Mind Garden. <http://www.mindgarden.com> (04.11.2010).
- Avolio, B. J./Bass, B. M./Jung, D. I. (1999): Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio, B. J./Zhu, W., Koh, W./Bhatia, P. (2004): Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and mediating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* (25), S. 951–968.
- Bandura, A. (1976): Lernen am Modell. Klett-Cotta, Stuttgart.

- Barling, J., Weber, T./Kelloway, E. K. (1996): Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), S. 827–832.
- Barnett, Alan M. (2005): *The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes*. University of Western Sydney, Sydney, Australien.
- Bass, B. M. (1960): *Leadership, Psychology and organizational behavior*. Harper, New York, NY, USA.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press, New York, NY, USA.
- Bass, B. M. (1986): *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Bass, B. M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), S. 9–32.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1990): *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, USA.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1993): Transformational leadership: A response to critiques. In: Chemers, M. M./Ayman, R. (Hrsg.): *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Academic Press. San Diego, CA, USA, S. 49–80.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1993b): *Full range of leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Palo Alto, CA, USA.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1994): Conclusion and Implications. In: Bass, B. M./Avolio, B. J. (Hrsg.): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA, S. 202–217.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1994): Introduction. In: Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J. (Hrsg.): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA, S. 1–9.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1995): *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Technical report. Mind Garden, Redwood City, CA, USA.
- Bass, B. M./Avolio, B. J., Jung, D. I./Berson, Y. (2003): Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), S. 207–218.

- Bass, B. M./Riggio, R. E. (2006): *Transformational Leadership*. 2. Ausgabe. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, USA.
- Bass, B. M./Steidlmeier, P. (1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. In: *Leadership Quarterly*, 10 (2), S. 181–217.
- Baum, J. R./Locke, E. A./Kirkpatrick, S. A. (1998): A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), S. 43–54.
- Baumeister, R. F./Chesner, S. P., Senders, P. S./Tice, D. M. (1989): Who's in charge here? Group leaders do lend help in emergencies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, S. 17–22.
- Bem, D. J. (1967): Self-Perception: The dependent variable of human performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, S. 105–121.
- Bennis, W./Nanus, B. (1985): *Leaders: The Strategies for taking change*. Harper/Row, New York, NY, USA.
- Beyer, J. M. (1999): Taming and promoting Charisma to change Organizations. *The Leadership Quarterly* (10), S. 307–330.
- Blickle, G. (1995): Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? - Skalenentwicklung und -validierung. *Diagnostica*, 41 (3), S. 245–260.
- Blickle, G. (1997): Dimensionen intraorganisationaler Einflussnahme. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, S. 30–33.
- Blickle, G. (2003): Einflusstaktiken von Mitarbeitern und Vorgesetztenbeurteilung: eine prä-diktive Feldstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2 (1), S. 4–12.
- Bloemer, V. (2003): *Interim Management, Top-Kräfte auf Zeit*. Metropolitan Verlag, Berlin.
- Bono, J. E./Judge, T. A. (2000): Responses to transformational leadership: Are some followers immune? In: Bono, J. E. (Chair): *Follower perceptions of leaders: The joint effects of follower characteristics, social networks, and contextual factors*. Symposium presentation at the Academy of Management National Meeting, Toronto, Canada.
- Bono, J. E./Judge, T. A. (2003): Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, S. 554–571.
- Bono, J. E./Judge, T. A. (2004): Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), S. 901–910.

- Brown, D. J./Keeping, L. M. (2005): Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly*, 16, S. 245–272.
- Bruns, J. (2006): Interim-Management deployments in an innovation context. Hampp, Mering.
- Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V. (BRSI) (2004): Presseinformation vom 10.11.2004: Bundesvereinigung für Unternehmenssanierung und Interim Management.
<http://brsi.de/page/0715> (17.07.2007).
- Bycio, P./Hackett, D. H./Allen, J. S. (1995): Further Assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, S. 486–478.
- Cameron, J./Banko, K. M./Pierce, W. D. (2001): Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues. *The Behavior Analyst*, 24, 1, S. 1–44.
- Candlish, J. (2000): What makes a good interim executive? In: Rock, S. (Hrsg.): *Interim Executive Management*. Caspian Publishing, London, UK, S. 16–20.
- Cherulnik, P. D./Donley, K. A./Wiewel, T. S. R./Miller, S. R. (2001): Charisma is contagious: The effect of leader's charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, S. 2149–2159.
- Conger, J. A./Kanungo, R. N. (1987): Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), S. 637–647.
- Conger, J. A./Kanungo, R. N. (1998): *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- Connor, D. R. (1995): *Managing at the Speed of Change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Villard Books, New York.
- Csikszentmihalyi, M. E. (2007): *Flow: Das Geheimnis des Glücks*. 13. Auflage. Klett-Cotta, Stuttgart.
- Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) (2010): *Interim Management Markt in Deutschland - Online-Markterhebung 2009*.
http://www.ddim.de/de/medien/bindata/Downloads_5._IIMM_/DDIM_Marktforschung_2009.pdf (04.08.2010).
- Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) (2009): *Die DDIM – Plattform für professionelles Interim Management*.
<http://www.ddim.de/de/ddim/index.php> (14.07.2009).

- De Cremer, D. (2002): Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas: A matter of transforming motives? *Journal of Applied Psychology*, 32, S. 997–1016.
- De Cremer, D./van Knippenberg, D. (2002): How do Leaders promote Cooperation? The Effects of Charisma and procedural Fairness. *Journal of applied Psychology*, 87(5), S. 858–866.
- De Hoogh, A./Den Hartog, D. N./Koopman P. L./Van den Berg P./Van der Weiden, J. G./Wilderom, C. P. M. (2004): Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), S. 447–471.
- De Vries, R. E./Roe, R. A./Taillieu, T. C. B. (1999): On charisma and need for leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, S. 109–133.
- Deci, E. L. (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, S. 105–115.
- Deci, E. L./Koestner, R./Ryan, R. M. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, S. 627–668.
- DeGroot, T./Kiker, D. S./Cross, T. C. (2000): A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), S. 356–371.
- Deluga, R. J. (1995): The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (18), S. 1652–1669.
- Den Hartog, D. N./Van Mulen, J. J./Koopmann, P. L. (1997): Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), S. 19–34.
- Di Gregorio, S. (2007): Software-Instrumente zur Unterstützung qualitativer Analyse. In: Holzmüller, H. H., Buber, R. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse*. Gabler, Wiesbaden, S. 731–760.
- Dörr, S. L. (2006): Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften, <http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2006/1006/index.html> (20.07.2007).
- Downton, J. V. (1973): *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the revolutionary process*. Free Press, New York, NY, USA.

- Dul, J./Hak. T. (2008): Case Study Methodology in Business Research. Butterworth-Heinemann (Elsevier), Amsterdam, Niederlande.
- Dunphy, D./Stace, D. (1993): The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46 (6), S. 905–920.
- Dvir, T./Eden, D./Avolio, B. J./Shamir, B. (2002): Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), S. 735–744.
- Eberl, P. (2003): Vertrauen und Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Lührmann, T./Eberl, P. (2007): Leadership and Identity Construction: Reframing the Leader-Follower Interaction from an Identity Theory Perspective. *Leadership*, 3/2007, S. 115–127.
- Etzioni, A. (1961): A comparative analysis of complex Organizations. Free Press, New York, USA.
- European Business School International University Schloss Reichartshausen (ebs) (2009): Interim Executives Programme. http://www.ebs-mmi.de/images/stories/ebsmmi/downloads/mmi_interim_broschuere_200901.pdf (14.07.2009).
- Fehr, E./Falk, A. (2002): Psychological foundations of incentives. *European Economic Review* 46 (2002), S. 687–724.
- Felfe, J. (2006a): Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, S. 61–78.
- Felfe, J. (2006b): Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), S. 163–176.
- Felfe, J. (2005): Charisma, transformationale Führung und Commitment. Kölner Studien Verlag, Köln.
- Fox, A. (1974): Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. Faber and Faber, London, UK.
- French, J./Raven, B. H. (1959): The Bases of social Power. In: Cartwright, D. (Hrsg.): *Studies of social Power*. Institute for social Research, Ann Arbor, Michigan, USA, S. 150–167.

- Fuller, J. B./Patterson, C. E. P./Hester, K./Stringer, D. Y. (1996): A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, S. 271–287.
- Geyer, A. L./Steyrer, J. (1994): Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64, S. 961–979.
- Goihl, K. (2003): Transformationale Führung – Implikationen für die lernende Verwaltung. Dissertationsschreiben. Freie Universität Berlin, Berlin.
http://www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000001089 (29.09.2008).
- Goldschmidt, N./Nutzinger, H.G. (2009): Handlung und Verhalten in der Ökonomie – Eine Einführung aus kulturökonomischer Sicht. In: Goldschmidt, N./Nutzinger, H.G. (Hrsg.): Vom homo oeconomicus zum homo culturalis. Handlung und Verhalten in der Ökonomie. *Kulturelle Ökonomie*, Band 8. Lit, Münster, S. 9–19.
- Goodwin, V. L./Wofford, J. C./Whittington, J. L. (2001): A theoretical and empirical extension on the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (7), S. 759–774.
- Gumusluoglu, L./Ilsev, A. (2009): Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62, S 461–473.
- Hamblin, R. L. (1958): Leadership and crises. *Sociometry*, 21, S. 322–335.
- Hater, J. J./Bass, B. M. (1988): Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), S. 695–702.
- Hemel, U. (2005): Wert und Werte. Carl Hanser, München.
- Herold, D./Fedor, D./Caldwell, S./Liu, Y. (2008): The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of applied Psychology*, 93 (2), S. 346–357.
- Hillebrand, B./Kok, R. A. W./Biemans, W. G. (2001): Theory Testing using Case Studies – A Comment on Johnston, Leach and Liu. *Industrial Marketing Management*, 30 (8), S. 651–657.
- Hinkin, T. R./Schriesheim, C. A. (1989): Development and application of new scales to measure the French and Raven bases of social Power. *Journal of applied Psychology*, 74, S. 561–567.
- Hofstede, G. (1999): Organisationsentwicklung in unterschiedlichen Kulturen – Interkulturelle Organisationsentwicklung. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. EHP, Köln, S. 325–379.

- Hogg, M.A./van Knippenberg, D. (2003): A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, S. 243–295.
- Hollander, E. P./Offermann, L. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45, S. 179–189.
- Holzmüller, H. H./Buber, R. (2007): Optionen für die Marketingforschung durch die Nutzung qualitativer Methodik und Methodologie. In: Holzmüller, H. H., Buber, R. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse*. Gabler, Wiesbaden, S. 3–20.
- Homburg, C./Krohmer, H. (2006): *Marketingmanagement*. Gabler, Wiesbaden.
- Homburg, C./Pfleffer, C. (1999): *Symbolisches Management als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur*, Arbeitspapier Nr. M 43 der Reihe *Management Know-How*. Institut für marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim, Mannheim.
- House, R. J. (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J. G./Larson L. L. (Hrsg.): *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press, Carbondale, IL, USA, S. 189–207.
- House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M./Dorfman, P. W./Gupta, V. (Hrsg.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- House, R./Shamir, B. (1995): Führungstheorien – Charismatische Führung. In: Kieser, A., Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2., neugestaltete Auflage, Stuttgart, S. 878–897.
- House, R. J./Spangler, W./Woycke, J. (1991): Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), S. 364–396.
- Howell, J. M./Avolio, B. J. (1993): Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), S. 891–902.
- Howell, J.M./Hall-Merenda, K. (1999): The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, S. 680–694.
- Howell, J. M./Higgins, C.A. (1990): Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, S. 317–341.
- Hunt, J. G. (1999): Transformational/Charismatic leadership`s transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10 (2), S. 129–144.

- Irlenbusch, B./Sliwka, D. (2005): Incentives, Decisions Frames and Motivation Crowding Out – an Experimental Investigation. Diskussionspapier Nr. 1758. Institut für die Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Johner-Glamsch, B.(2004): Führungsverständnisse und Führungsbeziehungen der Interimsmanager. In: Tiberius, V. A. (Hrsg): Interimsmanagement. Management auf Zeit - in der Praxis. Haupt, Bern, S. 79–96.
- Johnston, W. J./Leach, M. P./Liu, A. H. (1999): Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management*, 28 (3), S. 201–213.
- Judge, T. A./Bono, J. E. (2000): Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), S. 751–765.
- Judge, T. A./Piccolo, R. F. (2004): Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), S. 755–768.
- Jung, D. I. (2000): Transformational and Transactional Leadership and their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, 13 (2), S. 185–195.
- Jung, D. I./Chow, C./Wu, A. (2003): The role of transformational Leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, S. 525–544.
- Kabst, R./Thost, W./Isidor, R. (2009): Vorteil Interim Management. *Personal*, 2, S. 20–22.
- Kabst, R./Thost, W./Isidor, R. (2008): Einsatz externer Manager in deutschen Unternehmen. Interim Manager – wenig bekannt, selten genutzt? *Personalführung*, 3/2008, S. 66–69.
- Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. In: Kant, I.: *Gesammelte Schriften* [AA], Bd. 4. Preußische Akademie der Wissenschaften, Berlin.
- Kanungo, R. N. (2001): Ethical values of transactional and transformational leaders. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (4), S. 257–265.
- Kark, R./Shamir, B./Chen, G. (2003): The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), S. 246–255.
- Kerr, S./Jermier, J. M. (1981): Substitutes for Leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and human Performance*, 22, S. 375–403.
- Klein, A. L. (1976): Changes in Leadership appraisal as a function of the stress of a simulated panic situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, S. 1143–1154.
- Kotter, J. P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

- Krackhardt, D./Stern, R. N. (1988): Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51, S. 123–140.
- Kroeck, K. G. (1994): Corporate Reorganization and Transformations in Human Resource Management. In: Bass, B. M./Avolio, B. J. (Hrsg.): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- Kuchinke, K. P. (1999): Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), S. 135–154.
- Kuckartz, U. (2007): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Holzmüller, H. H., Buber, R. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse*. Gabler, Wiesbaden, S. 713–730.
- Kuhn, T./Weibler, J. (2003): Führungsethik. *Die Unternehmung*, 57 (5), S. 375–392.
- Leithwood, K. A./Jantzi, D. (1999): Transformational school leadership effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4), S. 451–79.
- Lim, B. C./Ployhart, R. E. (2004): Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), S. 610–621.
- Ling, Y./Simsek, Z./Lubatkin, M. H./Veiga, J. F. (2008): The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small- to Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), S. 923–934.
- Lowe, K. B./Kroeck, K. G./Sivasubramaniam, N. (1996): Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), S. 385–425.
- Lührmann, T./Eberl, P. (2007): Leadership and Identity Construction: Reframing the Leader-Follower Interaction from an Identity Theory Perspective. *Leadership*, 3, S. 115–127.
- Mackenzie, S. B./Podsakoff, P. M./Rich, G. A. (2001): Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2), S. 115–134.
- Madzar, S. (2001): Subordinates' information inquiry: Exploring the effects of perceived leadership style and individual differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, S. 221–232.

- Mars, A. C./van der Voorden, P. L. M. (2003): Processes of Change: from intuitive execution to structured direction. In: Reijniers, J. J. A. M. (Hrsg.): Interim Management: A true profession. Royal van Gorcum, Assen, Niederlande, S. 61–84.
- McClelland, D. C. (1985): Human motivation. Scott, Foresman and Company, Glenview, IL, USA.
- Meyer, M./Reutterer, T. (2007): Sampling-Methoden in der Marktforschung. In: Holzmüller, H. H., Buber, R. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse. Gabler, Wiesbaden, S. 229–246.
- Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, S. 20–52.
- Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work. Harper/Row, New York, NY, USA.
- Mommsen, W. J. (1959/2004): Max Weber und die deutsche Politik 1890-1920. 3. Auflage. Mohr Siebeck, Tübingen.
- Mruck, K./Mey, G. (2007): Der Beitrag qualitativer Methodologie und Methodik zur Marktforschung. In: Holzmüller, H. H./Buber, R. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse. Gabler, Wiesbaden, S. 21–46.
- Mulder, M./Ritsema van Eck, J. R./de Jong, R. D. (1970): An Organization in crisis and non-crisis conditions. *Human Relations*, 24, S. 19–41.
- Nachmias D./Nachmias C. (1992): Research Methods in the social sciences. St. Martin's, New York, NY, USA.
- Nemanich, L. A./Keller, R. T. (2007): Transformational Leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18 (1), S. 49–68.
- Nemanich, L. A./Vera, D. (2009): Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20 (1), S. 19–33.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Lucius/Lucius, Stuttgart.
- Nyenrode Business Universiteit, Research Centre (1996): De flexibele arbeidsmarkt op managementniveau. Breukelen, Niederlande.
- Organ, D. W. (1988): Organizational citizenship behaviour. Lexington Press, Lexington, MA, USA.
- Organ, D.W./Ryan, K. (1995): A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, S. 775–802.

- Ostendorf, F./Angleitner, A. (2004). NEO-PI-R. NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae. Revidierte Fassung. Manual. Hogrefe, Göttingen.
- Pfadenhauer, M. (2007): Das Experteninterview – Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In: Holzmüller, H. H., Buber, R. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse. Gabler, Wiesbaden, S. 449–462.
- Pillai, R./Meindl, J. R. (1998): Context and charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24 (5), S. 643–671.
- Pillai, R./Schriesheim, C. A./Williams, E. A. (2004): Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, S. 897–933.
- Pillai, R./Williams, E. A. (2004): Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, S. 144–159.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Moorman, R. H./Fetter, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), S. 107–142.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Bommer, W. H. (1996): Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), S. 259–298.
- Podsakoff, P. M./Todor, W. D./Skov, R. (1982): Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, S. 810–821.
- Pundt, A./Schyns, B. (2005). Führung im Ideenmanagement. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4, S. 55–65.
- Purvanova, R. K./Bono, J. E./Dzieweczynski, J. (2006): Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19, S. 1–22.
- Raad voor Interim Management (2007): Code voor Interim Management.
http://www.rim.nl/html/03_informatie/download.php?file=18.pdf&naam=Gedragscode+IM-Register.pdf (08.11.2007).

- Rafferty, A. E./Griffin, M. A. (2004): Dimensions of transformational Leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, S. 329–354.
- Rahim, M. A. (1989): Relationships of leader power to compliance and satisfaction: evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, S. 545–556.
- Rahim, M. A./Afza, M. (1993): Leader power, commitment, satisfaction, compliance and propensity to leave a job among American accountants. *Journal of Social Psychology*, 133, S. 611–625.
- Reijniers, J. J. A. M. (2004): *Competent veranderen*. Quint, Soest, Niederlande.
- Reijniers, J. J. A. M. (2003a): Preface. In: Reijniers, J. J. A. M. (Hrsg.): *Interim Management: A true profession*. Royal van Gorcum, Assen, Niederlande, S. XI–XV.
- Reijniers, J. J. A. M. (2003b): *Interim Management: its development, also from a historical perspective*. In: Reijniers, J. J. A. M. (Hrsg.): *Interim Management: A true profession*. Royal van Gorcum, Assen, Niederlande, S. 3–22.
- Reijniers, J. J. A. M. (2003c): *Interim Management: the essence of the profession*. In: Reijniers, J. J. A. M. (Hrsg.): *Interim Management: A true profession*. Royal van Gorcum, Assen, Niederlande, S. 25–43.
- Reijniers, J. J. A. M./Groß, H. (2007): *Interim Management im Kontext der Unternehmen*. In: Bohnert, R./Groß, H. (Hrsg.): *Interim Management: Den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – Mit Managern auf Zeit*. Vahlen, München, S. 6–17.
- Richardson, H. A./Vandenberg, R. J. (2005): Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26, S. 561–589.
- Rowold, J. (2008): *Relationships Among Transformational, Transactional, and Moral-Based Leadership: Results From Two Empirical Studies*. Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Jg. 8, Winter 2008, S. 4–17.
- Russell, D./Daniell, I. (2005): *Interim Management - The new career choice for senior managers*. Butterworth-Heinemann, Boston, MA, USA.
- Schein, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Schmidt, K.-H./Hollmann, S./Sodenkamp, D. (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle u. Diagnostische Psychologie*, 19, S. 93–106.

- Schriesheim, C. A./Hinkin, T. R./Podsakoff, P. M. (1991): Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's five bases of power? An empirical examination. *Journal of applied Psychology*, 76, S. 106–114.
- Schumpeter, J. A. (1926/1993): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker/Humblot, Berlin.
- Schwarzwald, J./Koslowsky, M./Agassi, V. (2001). Captain's Leadership Type and Police Officers' Compliance to Power Bases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, S. 273–290.
- Seltzer, J./Numerof, R./Bass, B. (1989): Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of health and human resources administration*, 12, S. 174–185.
- Senge, P. M. (2006): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett-Cotta, Stuttgart.
- Shamir, B. (1999): Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, S. 49–71.
- Shamir, B. (1995): Social Distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19–47.
- Shamir, B./House, R. J./Arthur, M. B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (4), S. 577–594.
- Shamir, B./Howell, J. M. (1999): Organizational and contextual influences on the emerge and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), S. 257–283.
- Shin, S. J./Zhou, J. (2003): Transformational leadership, conversation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), S. 703–714.
- Silins, H. C. (1994): The relationship between transformational leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5, S. 272–298.
- Sommerlatte, T./Jonash, R. S. (2000): *Innovation: Der Weg der Sieger. Wie erfolgreiche Unternehmen Werte schaffen*. Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Sosik, J. J./Avolio, B. J./Kahai, S. S. (1997): Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, S. 89–103.
- Sosik, J. J./Kahai, S. S./Avolio, B. J. (1999): Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *Journal of Creative Behavior*, 33, S. 227–256.

- Sosik, J. J./Megerian, L. E. (1999): An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3, S. 31–48.
- Sparks, J. R./Schenk, J. A. (2001): Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22, S. 849–869.
- Srnka, K. J. (2007): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung. In: Holzmüller, H. H., Buber, R. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse*. Gabler, Wiesbaden, S. 159–172.
- Steinke, I. (2007): Die Güte qualitativer Marktforschung. In: Holzmüller, H. H., Buber, R. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analyse*. Gabler, Wiesbaden, S. 261–284.
- Steinle, C./Eichenberg, T./Stolberg, M. (2008): „Full Range Leadership“-Modell: Kritische Würdigung und Anregungen zur Weiterentwicklung. *Zeitschrift für Management*, 3 (2), S. 101–124.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1990): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Gabler, Wiesbaden.
- Streicher, B./Kaminski, S. (2009): Gerechtigkeitsempfindungen und ihre Bedeutung für Ökonomie und Organisation. In: Goldschmidt, N./Nutzinger, H. G. (Hrsg.): *Vom homo oeconomicus zum homo culturalis. Handlung und Verhalten in der Ökonomie. Kulturelle Ökonomik, Band 8*. Lit, Münster, S. 225–249.
- Thambain, H. J./Gemmill, G. R. (1974): Influence styles of project managers: Some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17, S. 216–224.
- Van Praag, E. (2003): Personal and effective Leadership. In: Reijniers, J. J. A. M. (Hrsg.): *Interim Management: A true profession*. Royal van Gorcum, Assen, Niederlande, S. 119–133.
- Van Vugt, M./Hogan, R./Kaiser, R. B. (2008): Leadership, Followership, and Evolution. Some Lessons from the Past. *American Psychologist*, 63 (3), S. 182–196.
- Voelpel, M./Pauli, A./Bach, N./Fassbender, P./Andersch, T./Krüger, W. (2007): CRO – Quo Vadis? Der „Chief Restructuring Officer“ im deutschen Restrukturierungsmarkt. http://www.kpmg.de/docs/070731_CRO_Quo_vadis.pdf (18.07.2009).
- Von Rosenstiel, L. (2001): Führung. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Hogrefe, Göttingen, S. 317–346.
- Waldman, D.A./Javidan, M./Varella, P. (2004): Charismatic Leadership at the strategic level: A new Application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15, S. 355–380.

- Waldman, D. A./Ramirez, G. G./House, R. J./Puranam, P. (2001): Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1), S. 134–143.
- Waldman, D. A./Yammarino, F. J. (1999): CEO Charismatic Leadership: Levels of management and levels of analysis effects. *The Academy of Management Review*, 24 (2), S. 266–285.
- Walumbwa, F. O./Peng, W./Lawler, J./Kan, S. (2004): The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational/Organizational Psychology*, 77, S. 515–530.
- Warren, D. I. (1968): Power, visibility and conformity in formal organizations. *American Sociological Review*, 6, S. 951–970.
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (2011): *Menschliche Kommunikation: Formen Störungen Paradoxien*. Huber, Bern.
- Weber, M. (1922/1976): *Wirtschaft und Gesellschaft* (5. Auflage). J.C.B. Mohr (P. Siebeck), Tübingen.
- Weibler, J./Küpers, W. (2006): How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension. *Leadership/Organization Development Journal*, 2006, 27 (5), S. 368–383.
- Yagil, D. (1998): Charismatic Leadership and organizational hierarchy: Attribution of Charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*, 9 (2), S. 161–176.
- Yammarino, F. J. (1994): Indirect Leadership – transformational Leadership at a distance. In: Bass, B. M./Avolio, B. J. (Hrsg.): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA, S. 26–47.
- Yin, R. K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*. (4. Auflage). Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- Yukl, G. (2009): *Leadership in organizations* (7. Auflage). Pearson, Upper Saddle River, NJ, USA.
- Yukl, G. (1999): An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* (10), S. 285–305.
- Yukl, G./Falbe, C. M. (1991): The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, S. 416–423.
- Yukl, G./Lepsinger, R. (2005): Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34 (4), 361–375.

Yukl, G./Tracey, B. (1992): Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), S. 525–535.

Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders: are they different? *Harvard Business Review*, S. 67–78.

Anhang

Anhang 1: Gesprächsleitfaden Expertengespräch.

- 1) Sie sind Professor für katholische Theologie, studierter Ökonom und als solcher seit mehr als 15 Jahren als Unternehmensberater, Manager und Entrepreneur wissenschaftlich und praktisch mit den Themen Organisationsentwicklung- und Gestaltung, Personalführung, Management und mit der Frage befasst, wie Unternehmen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen sollten. Glauben Sie, dass Sie anders als ausschließlich ökonomisch geprägte Manager an Ihre Aufgaben herangehen?
- 2) Welches halten sie für die wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen der Personalführung, insbesondere im Change Management?
- 3) Wie bewältigen Sie diese Herausforderungen? Wie führen Sie? Haben Sie eine bzw. was ist ihre Philosophie oder ihr System der Unternehmens- und Personalführung?
- 4) Durch was für ein Verhalten suchen sie diese Philosophie umzusetzen? Können Sie dafür Beispiele aus ihren Tätigkeiten nennen?
- 5) Welche Verhaltensweisen könnte eine Führungskraft Ihres Erachtens darüber hinaus zur Bewältigung dieser Herausforderung einsetzen?
- 6) Senge postuliert in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“, dass Lernfähigkeit und Innovationskraft die wichtigsten Faktoren für den Erfolg von Unternehmen wären. Wie beurteilen Sie diese Aussage?
- 7) Als wichtige Aufgaben von Führungskräften insbesondere in lernenden Organisationen sieht Senge diejenigen von Designer, Lehrer und Truchsess resp. Seneschall an. Wie beurteilen Sie diese Aussage und die folgenden Aufgaben?
 - Der Designer gestaltet die Organisation und passt ihre Organisationstruktur, Unternehmenskultur und Vision den Anforderungen der Realität an.
 - Der Lehrer hilft den Mitarbeitern bei der Entwicklung von Persönlichkeit und Kompetenz.
 - Der Truchsess resp. Seneschall als „Bewahrer des Mythos“ erzählt die Vision des Unternehmens als Geschichte, in die jeder Mitarbeiter seine eigene Vision einbringen kann, um Sinnstiftung und Identifikation zu ermöglichen.
- 8) Die Theorie transformationaler Führung beruht auf der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung von Shamir, House und Arthur. Diese besagt, dass Menschen auch innerhalb eines ökonomischen Kontext nicht nur handeln, um persönlichen und vor allem materiellen Gewinn zu erzielen, sondern außerdem durch ihr Verhalten ihre

Einstellungen, Werte und Gefühle zum Ausdruck bringen und sich gleichzeitig über ihre Handlungen definieren. Motivationale Leitlinien sind dabei das Streben, den persönlichen Selbstwert zu erhöhen, die Stabilität und Kontinuität des Selbstkonzepts aufrecht zu erhalten und Hoffnung und Sinn zu schaffen. Gelingt es, Aufgaben und Ziele im Rahmen der Führungssituation mit diesen motivationalen Leitlinien glaubhaft zu verknüpfen, ist eine starke intrinsische Motivation zu erwarten, die zu hoher Identifikation und Leistungsbereitschaft führt. Wie beurteilen Sie diese These? Würden Sie dies genauso ausdrücken?

- 9) Sehen Sie weitere Wirkmechanismen am Werke? Welche?
- 10) Meines Erachtens liegt dieser Theorie implizit die von Abraham H. Maslow und zuvor von Lujo Brentano formulierte Motivationstheorie zugrunde und stimmt sie mit dieser überein. Wie sehen sie das?
- 11) Wie stehen Sie zu Brentanos und Maslows Konzept? Würden Sie es ergänzen oder korrigieren wollen? Wie?
- 12) Die Theorie transformationaler Führung von Bernard M. Bass beschreibt, wie Personalführung im Umfeld globaler und dynamischer Veränderungen herausragenden Erfolg erzielen kann. Transformationale Führung besteht darin, dass Führungskräfte eine attraktive und plausible Zukunftsvision entwerfen, die den Unternehmenszweck und die zu seiner Erreichung zu verrichtenden Tätigkeiten in einen größeren Sinnzusammenhang und auf die Basis überzeugender Werte und ethischer Prinzipien stellt, im Sinne dieser Vision vorbildliches und persönliche Wertschätzung demonstrierendes Verhalten zeigen und ihre Mitarbeiter gezielt fördern, um deren Kompetenz, Motivation, Werthaltungen, Einstellungen und Persönlichkeit zu entwickeln. Dies muss auf der Basis einer funktionierenden transaktionalen Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern geschehen. Auf einer solchen aufbauend erzielt transformationale Führung zusätzliche Wirkungen auf die Erfolgskriterien von Führung. Der Full Range of Leadership aller möglichen Führungsverhaltensweisen weist die folgenden Komponenten auf:
- Transformationale Führung
 - o Faktor Vision
 - Inspirierende Motivation
 - Verhaltensbasierter idealisierter Einfluss
 - Bedingte Belohnung: impliziter Kontrakt
 - o Faktor Charisma

- Attribuiertes idealisiertes Einfluss
 - Intellektuelle Stimulierung
 - Individuelle Berücksichtigung
- Transaktionale Führung
 - Bedingte Belohnung
 - Aktives Management by Exception

Halten Sie die Konzeption für stimmig und diese Aufzählung für vollständig? Für wie wichtig halten Sie die einzelnen Faktoren?

13) Wie beurteilen Sie die folgenden Verhaltensweisen in Bezug auf eine Erweiterung des Full Range of Leadership:

- Mikropolitik und Team- und Koalitionsbildung
 - Identifikation von potenziellen Change Sponsoren, Change Agenten und Multiplikatoren.
 - Identifikation der Unterstützer und Gegner insbesondere im Management Team und unter den „informellen“ Führern.
 - Vollständige Gewinnung der Unterstützer, Überzeugung oder Ausschaltung der Gegner insbesondere im Management Team. Devise „Für oder wider mich“. Diese Schritte sind der eigentlichen Leadership vorgeschaltet. Armee-Modell der Unternehmung. Change Manager und engeres Management-Team sind die oberste Heeresleitung. Wenn dieser innere Kreis auf Kurs ist, setzt transformationale Führung an, um mittleres Management und Mitarbeiter auf diesem Kurs mitzunehmen.
- Der oben genannte attribuierte idealisierte Einfluss repräsentiert die Wahrnehmung des Handelns der Führungskraft durch die Geführten. Diese lässt sich durch gezieltes Impression Management und symbolisches Management beeinflussen. Wie sehen Sie die Bedeutung von Impression Management und symbolischem Management?
- Zielorientierte, aufgabenbezogene Führung als transaktionales Gegenstück der inspirierenden Motivation
- Transparente Kommunikation
- Gestaltung von organisationalen Strukturen und Systemen

- 14) Wie streng kann überhaupt zwischen Management und Führung bzw. transaktionaler und transformationaler Führung getrennt werden? Sie definieren Wertschöpfung als Effizienz- und ethisches Erfolgskriterium. Webers Charisma-Definition nennt Erfolg und Resultate als notwendige Bedingungen für Charisma. Auch in den meisten Change-Management-Typologien wird das frühe Erzielen von sichtbaren Resultaten als wesentlich für den Aufbau von Zuversicht und Vertrauen und damit der Motivation und des Commitments der Mitarbeiter bezeichnet. Demnach müsste im ökonomischen Kontext eine Führungskraft zwingendermaßen transaktional kompetent sein, um eine wahrhaft transformationale Wirkung zu erzielen.
- 15) Welche Bedeutung hat Ihres Erachtens die Wahrnehmung von persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften wie Fachkompetenz, Wissen, Intelligenz, rhetorischer Eloquenz, Selbstsicherheit, Entschlossenheit, Energie, Durchsetzungsfähigkeit, Mut und emotionaler Kompetenz einer Führungskraft für die Motivation der Geführten? Ist das auch Kontextabhängig?
- 16) Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen persönlichen Eigenschaften, Überzeugungen und transformationaler Führung?
- 17) Welche Bedeutung hat Ihres Erachtens moralische Kompetenz für eine Führungskraft?
- 18) In Ihrem Buch „Wert und Werte“ formulieren Sie als ethische Mindeststandards unternehmerischen Handelns Vertrauen, transparente Kommunikation, Strategie, Wertschöpfung, denen Sie in Ihrem Vortrag vom 19.12.2008 „Die Bedeutung ethischer Werte für die Zukunft unserer Gesellschaft“ die Wertschätzung und in Ihrer Präsentation „Wert und Werte – wie passt das zusammen?“ bei den Bayreuther Dialogen Professionalität, persönliche Verantwortung, professionelles Konfliktmanagement und den zentralen Wert der Integrität hinzufügten. Diese ethischen Kernwerte spielen alle auch bei der Theorie transformationaler Führung eine wichtige Rolle.
- Die Theorie transformationaler Führung sieht Vertrauen ganz im Sinne Ihres fünften ökonomischen Konvergenzargumentes „Wirtschaftlicher und ethischer Mehrwert gehen Hand in Hand“ als wesentlichen Mediator zwischen transformationalem Führungsverhalten und den positiven Auswirkungen dieses Verhaltens auf individueller und organisationaler Ebene und damit als Kernwert erfolgreicher Menschenführung.
 - Transparente Kommunikation.

- Ihre Verbindung von Strategie und Wertschöpfung zeigt, dass ohne kompetentes Management keine Führung möglich ist und unterstreicht damit die Bedeutung transaktionalen Führungsverhaltens.
- Individuelle und persönliche Wertschätzung ist ein wesentlicher Aspekt transformationaler Führung.

Tragen diese ethischen Mindeststandards im Sinne ihres fünften „ökonomischen Konvergenzarguments“ auch zur Effektivität von Personalführung und Unternehmensführung bei?

19) Wie sehen Sie insgesamt die bzw. sehen Sie überhaupt eine Beziehung zwischen moralischen Werten und marktwirtschaftlichem Erfolg?

20) Wahrhaft transformationale Führungskräfte zeichnen sich durch moralischen Altruismus und ein deontologisches Ethikverständnis aus. Sie formulieren eine Vision, die auf positiven Prinzipien wie Menschenrechten und Demokratie beruht und an das Gute im Menschen appelliert. Ihr Verhalten ist durch die Absenz von Gier und Ausbeutung anderer, Fairness, Redlichkeit, Übereinstimmung von Worten und Werken, Mut im Angesicht von Widrigkeiten, Pflichterfüllung und Wahrnehmung der eigenen Verantwortung gekennzeichnet. Die Unterstützung ihrer Mitarbeiter suchen sie nicht durch Zwang oder Manipulation, sondern durch überzeugende Argumente und persönliches Vorbild zu gewinnen. Sie fördern die moralische, persönliche und intellektuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter und ermöglichen ihnen eine selbstverantwortliche Beurteilung und Annahme der von Ihnen propagierten Wertvorstellungen. Dabei gehen sie auf die Interessen ihrer Mitarbeiter ein und suchen sie, soweit möglich, in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Ihre Mitarbeiter betrachten sie nicht nur als Mittel zur Erreichung eines ökonomischen oder sonstigen Zwecks, sondern folgen der ethischen Maxime Immanuel Kants „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“. Dabei wird das Eigeninteresse des Einzelnen in einen größeren sozialen und Sinnzusammenhang integriert und dadurch in Einklang mit den Interessen der jeweiligen Organisation und der gesamten Gesellschaft gebracht. Analog zu Brentanos und Maslows Hierarchie menschlicher Bedürfnisse spricht transformationale Führung dabei die höher entwickelten Wachstumsbedürfnisse und transaktionale Führung die Defizitärbedürfnisse an. Wie sehen Sie das?

21) Wo kann und wo sollte sich eine Führungskraft zwischen Ergebnisverantwortung und ethischen Grundsätzen verorten?

- 22) Ist es Ihres Erachtens wichtig, dass Führungskräfte die eben genannten Fähigkeiten und Eigenschaften wirklich besitzen und selbst von den Visionen überzeugt sind und sich an den moralischen Werten orientieren, die sie propagieren? Oder reicht es vielleicht aus oder ist sogar besser, wenn sie diese nur zu besitzen vorgeben, wie Macchiavelli behauptet?
- 23) Wäre das Ideal für die Führung in Krisensituationen eine Mischung aus dem visionären Leader, dem platonischen Philosophenkönig und dem Fürsten von Macchiavelli? D. h. Führung auf der Basis einer attraktiven und mitreißenden Zukunftsvision, emotionaler Ansprache und überzeugender Werte gekoppelt mit rationaler Argumentation, fundierter Sachkompetenz, kluger Machtpolitik und eiserner Entschlossenheit, den als richtig und notwendig erkannten Kurs auch gegen Widerstand konsequent durchzusetzen, letzteres innerhalb ethischer „Leitplanken“?
- 24) Glauben Sie, dass durch die Anwendung transformationaler Führung die postulierten Ergebnisse erzielt werden?
- Entwicklung der Kompetenz, Motivation und Persönlichkeit von Mitarbeitern?
 - o Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstkonzept?
 - o Werteinstellungen?
 - o Stresstoleranz?
 - o Innovativität, Kreativität und Flexibilität?
 - o Arbeitszufriedenheit?
 - o Arbeitsmotivation?
 - o Leistungsbereitschaft?
 - o Kompetenz?
 - o Selbstständigkeit?
 - o Commitment?
 - o Identifikation?
 - Betriebswirtschaftlicher Erfolg, Umsetzung von Veränderungen und Restrukturierung von Unternehmen?
- 25) Ein wichtiger Faktor für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens in der von dynamischem Wandel gekennzeichneten Wirtschaft des 21. Jahrhunderts ist eine lernende, innovationsfreudige und kreative Unternehmenskultur. Dafür ist die Entwicklung von Persönlichkeit, intrinsischer Motivation, eigener Vision, innerer Reife und

Kompetenz der Mitarbeiter und dafür wiederum die erwähnte intellektuelle Stimulation und Förderung der Mitarbeiter sowie ihr möglichst weitgehender Einbezug in die Planung der neuen Ausrichtung des Unternehmens und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen erforderlich. Dies impliziert, dass eine möglichst weitgehende Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung wünschenswert ist. Was meinen Sie dazu?

- 26) Welche Rolle spielt und welche Effekte hat Ihrer Ansicht nach die Mitarbeiterpartizipation an der Entscheidungsfindung für die Anwendung und Wirkung transformationaler Führung?
- 27) Halten Sie Mitarbeiterpartizipation für eine Anforderung sozial verantwortlicher Unternehmensführung? Oder, anders formuliert, ist Mitarbeiterpartizipation Ihrer Meinung nach per se ethisch wünschenswert?
- 28) Wie sehen sie das wechselseitige Verhältnis und die Bedeutung von Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Führung für Management und Change Management? Warum?
- 29) Wie schätzen Sie die Auswirkungen spezifischer Charakteristika des Interim Management für das Führungsverhältnis im Allgemeinen und die Anwendbarkeit transformationaler Führung im Besonderen ein:
- die Kurzfristigkeit der Führungsbeziehung
 - die klare Aufgabenstellung
- 30) In welche Richtung gehen Ihre Erwartungen hinsichtlich der im Rahmen meiner Untersuchungen zu entdeckenden Befunde?

Anhang 2: Gesprächsleitfaden Interview Interim Manager

- 1) Wo sehen sie die größten Herausforderungen und Probleme für einen Interim Manager?
- 2) Welches halten sie für die wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen der Personalführung im (Change) Management?
- 3) Wie schätzen Sie die Auswirkungen spezifischer Charakteristika des Interim Management für das Führungsverhältnis im Allgemeinen und die Anwendbarkeit transformationaler Führung im Besonderen ein:
 - der Kurzfristigkeit der Führungsbeziehung
 - der klaren Aufgabenstellung
 - des Drucks

- 4) Wie bewältigen Sie diese Herausforderungen? Wie führen Sie? Haben Sie eine bzw. was ist ihre Philosophie der Unternehmens- und Personalführung? Auf dem Fundament welcher Werte ruht diese Philosophie?

Als wichtige Aufgaben von Führungskräften (insbesondere in lernenden Organisationen) sieht Senge diejenigen von Designer, Lehrer und Truchsess resp. Seneschall an. Wie beurteilen Sie diese Aussage und die folgenden Aufgaben?

- Der Designer gestaltet die Organisation und passt ihre Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Vision den Anforderungen der Realität an.
- Der Lehrer hilft den Mitarbeitern bei der Entwicklung von Persönlichkeit und Kompetenz.
- Der Truchsess resp. Seneschall als „Bewahrer des Mythos“ erzählt die Vision des Unternehmens als Geschichte, in die jeder Mitarbeiter seine eigene Vision einbringen kann, um Sinnstiftung und Identifikation zu ermöglichen.

- 5) Wie sehen sie das wechselseitige Verhältnis und die Bedeutung von Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Personalführung für Management und Change Management?

- 6) Die Theorie transformationaler Führung beruht auf der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung von Shamir, House und Arthur. Diese besagt, dass Menschen auch innerhalb eines ökonomischen Kontext nicht nur handeln, um persönlichen und vor allem materiellen Gewinn zu erzielen, sondern außerdem durch ihr Verhalten ihre Einstellungen, Werte und Gefühle zum Ausdruck bringen und sich gleichzeitig über ihre Handlungen definieren. Motivationale Leitlinien sind dabei das Streben, den persönlichen Selbstwert zu erhöhen, die Stabilität und Kontinuität des Selbstkonzepts aufrecht zu erhalten und Hoffnung und Sinn zu schaffen. Gelingt es, Aufgaben und Ziele im Rahmen der Führungssituation mit diesen motivationalen Leitlinien glaubhaft zu verknüpfen, ist eine starke intrinsische Motivation zu erwarten, die zu hoher Identifikation und Leistungsbereitschaft führt. Wie beurteilen Sie diese These? Würden Sie dies genauso ausdrücken?

- 7) Sehen Sie weitere Wirkmechanismen am Werke? Welche?

- 8) Die Theorie transformationaler Führung von Bernard M. Bass beschreibt, wie Personalführung im Umfeld globaler und dynamischer Veränderungen herausragenden Erfolg erzielen kann. Transformationale Führung besteht darin, dass Führungskräfte eine attraktive und plausible Zukunftsvision entwerfen, die den Unternehmenszweck und die zu seiner Erreichung zu verrichtenden Tätigkeiten in einen größeren Sinnzusammenhang und auf die Basis überzeugender Werte und ethischer Prinzipien stellt,

im Sinne dieser Vision vorbildliches und persönliche Wertschätzung demonstrierendes Verhalten zeigen und ihre Mitarbeiter gezielt fördern, um deren Kompetenz, Motivation, Werthaltungen, Einstellungen und Persönlichkeit so zu entwickeln, dass diese schließlich selbst transformational führen können. Dies muss auf der Basis einer funktionierenden transaktionalen Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern geschehen. Auf einer solchen aufbauend erzielt transformationale Führung zusätzliche Wirkungen auf die Erfolgskriterien von Führung. Der Full Range of Leadership aller möglichen Führungsverhaltensweisen weist die folgenden Komponenten auf:

- Transformationale Führung
 - o Faktor Vision
 - Inspirierende Motivation
 - Verhaltensbasierter idealisierter Einfluss
 - Bedingte Belohnung: impliziter Kontrakt
 - o Faktor Charisma
 - Attribulierter idealisierter Einfluss
 - Intellektuelle Stimulierung
 - Individuelle Berücksichtigung
- Transaktionale Führung
 - o Bedingte Belohnung
 - o Aktives Management by Exception

Halten sie die Konzeption für stimmig und diese Aufzählung für vollständig? Für wie wichtig halten Sie die einzelnen Faktoren?

- 9) Die Entwicklung von Kompetenz, Motivation, Werthaltungen, Einstellungen und Persönlichkeit der Mitarbeiter, bis diese im besten Falle selbst transformational führen können, ist ein wesentliches und spezifisches Element transformationaler Führung. Wie ist Ihre Meinung dazu? Ist dies Ihres Erachtens in diesem allgemeinen Sinne überhaupt wünschenswert und realistisch?
- 10) Wie würden Sie das Verhältnis von transaktionaler und transformationaler Führung beurteilen?
- 11) Wie beurteilen Sie die folgenden Verhaltensweisen in Bezug auf eine Erweiterung des Full Range of Leadership:

- Mikropolitik und Team- und Koalitionsbildung
 - o Identifikation von potenziellen Change Sponsoren, Change Agenten und Multiplikatoren.
 - o Identifikation der Unterstützer und Gegner insbesondere im Management Team und unter den „informellen“ Führern.
 - o Vollständige Gewinnung der Unterstützer, Überzeugung oder Ausschaltung der Gegner insbesondere im Management Team. Devise „Für oder wider mich“. Diese Schritte sind der eigentlichen Leadership vorgeschaltet. Armee-Modell der Unternehmung. Change Manager und engeres Management-Team sind die oberste Heeresleitung. Wenn dieser innere Kreis auf Kurs ist, setzt transformationale Führung an, um mittleres Management und Mitarbeiter auf diesem Kurs mitzunehmen.
- Der oben genannte attribuierte idealisierte Einfluss repräsentiert die Wahrnehmung des Handelns der Führungskraft durch die Geführten. Diese lässt sich durch gezieltes Impression Management und symbolisches Management beeinflussen. Wie sehen Sie die Bedeutung von Impression Management und symbolischem Management?
- Zielorientierte und transparente aufgabenbezogene Führung als transaktionales Gegenstück der inspirierenden Motivation. Jeder kennt seinen Platz und weiß, warum die Dinge so gemacht werden, wie sie gemacht werden.
- Transparente Kommunikation
- Gestaltung von organisationalen Strukturen und Systemen

12) Welche Bedeutung hat Ihres Erachtens die Wahrnehmung von persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften wie Fachkompetenz, Wissen, Intelligenz, rhetorischer Eloquenz, Selbstsicherheit, Entschlossenheit, Energie, Durchsetzungsfähigkeit, Mut und emotionaler Kompetenz einer Führungskraft für die Motivation der Geführten/Mitarbeiter? Ist das auch Kontextabhängig?

13) Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen persönlichen Eigenschaften und Überzeugungen und effektiver Führung?

14) Welche Bedeutung hat Ihres Erachtens moralische Kompetenz für eine Führungskraft?

15) Wie sehen Sie insgesamt die bzw. sehen Sie überhaupt eine Beziehung zwischen moralischen Werten und marktwirtschaftlichem Erfolg?

- 16) Wahrhaft transformationale Führungskräfte zeichnen sich durch moralischen Altruismus und ein deontologisches Ethikverständnis aus. Sie formulieren eine Vision, die auf positiven Prinzipien wie Menschenrechten und Demokratie beruht und an das Gute im Menschen appelliert. Ihr Verhalten ist durch die Absenz von Gier und Ausbeutung anderer, Fairness, Redlichkeit, Übereinstimmung von Worten und Werken, Mut im Angesicht von Widrigkeiten, Pflichterfüllung und Wahrnehmung der eigenen Verantwortung gekennzeichnet. Die Unterstützung ihrer Mitarbeiter suchen sie nicht durch Zwang oder Manipulation, sondern durch überzeugende Argumente und persönliches Vorbild zu gewinnen. Sie fördern die moralische, persönliche und intellektuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter und ermöglichen ihnen eine selbstverantwortliche Beurteilung und Annahme der von Ihnen propagierten Wertvorstellungen. Dabei gehen sie auf die Interessen ihrer Mitarbeiter ein und suchen sie, soweit möglich, in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Ihre Mitarbeiter betrachten sie nicht nur als Mittel zur Erreichung eines ökonomischen oder sonstigen Zwecks, sondern folgen der ethischen Maxime Immanuel Kants „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“. Dabei wird das Eigeninteresse des Einzelnen in einen größeren sozialen und Sinnzusammenhang integriert und dadurch in Einklang mit den Interessen der jeweiligen Organisation und der gesamten Gesellschaft gebracht. Analog zu Brentanos und Maslows Hierarchie menschlicher Bedürfnisse spricht transformationale Führung dabei die höher entwickelten Wachstumsbedürfnisse und transaktionale Führung die Defizitärbedürfnisse an. Wie sehen Sie das?
- 17) Wo sollte sich eine Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Ergebnisverantwortung und ethischen Grundsätzen verorten?
- 18) Ist es Ihres Erachtens wichtig, dass Führungskräfte die eben genannten Fähigkeiten und Eigenschaften wirklich besitzen und selbst von den Visionen überzeugt sind und sich an den moralischen Werten orientieren, die sie propagieren?
- 19) Wäre das Ideal für die Führung in Krisensituationen eine Mischung aus dem visionären Leader, dem platonischen Philosophenkönig und dem Fürsten von Macchiavelli? D. h. Führung auf der Basis einer attraktiven und mitreißenden Zukunftsvision, emotionaler Ansprache und überzeugender Werte gekoppelt mit rationaler Argumentation, fundierter Sachkompetenz, kluger Machtpolitik und eiserner Entschlossenheit, den als richtig und notwendig erkannten Kurs auch gegen Widerstand konsequent durchzusetzen, letzteres innerhalb ethischer „Leitplanken“?

- 20) Senge postuliert in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“, dass Lernfähigkeit und Innovationskraft die wichtigsten Faktoren für den Erfolg von Unternehmen wären. Wie beurteilen Sie diese Aussage?
- 21) Ein wichtiger Faktor für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens in der von dynamischem Wandel gekennzeichneten Wirtschaft des 21. Jahrhunderts ist eine lernende, innovationsfreudige und kreative Unternehmenskultur. Dafür ist die Entwicklung von Persönlichkeit, intrinsischer Motivation, eigener Vision, innerer Reife und Kompetenz der Mitarbeiter und dafür wiederum die erwähnte intellektuelle Stimulation und Förderung der Mitarbeiter sowie deren möglichst weitgehender Einbezug in die Planung der neuen Ausrichtung des Unternehmens und Umsetzung der notwendigen Maßnahmen erforderlich. Dies impliziert, dass eine möglichst weitgehende Partizipation der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung wünschenswert ist. Was meinen Sie dazu?
- 31) Welche Rolle spielt und welche Effekte hat Ihrer Ansicht nach die Mitarbeiterpartizipation an der Entscheidungsfindung für die Anwendung und Wirkung transformationaler Führung?
- 22) Wie sind Sie bei Ihrer interimistischen Tätigkeit für die A vorgegangen? Was waren dort Ihre Herausforderungen und wie haben Sie diese bewältigt?
- 23) Können Sie beschreiben, wann und wo Sie die oben aufgeführten Verhaltensweisen des Full Range of Leadership im bewussten Umsatzsteigerungsprojekt eingesetzt und welche Ergebnisse Sie dabei erzielt haben?
- 24) Wie konnten Sie persönlich das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter gewinnen?
- 25) Wie haben Sie Ihren Mitarbeitern Zutrauen in den neuen Kurs des Unternehmens sowie in deren eigene Fähigkeit vermittelt, ihn mitzugehen?
- 26) Wie haben Sie die Mitarbeiter dazu motiviert, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und sich zu engagieren?
- 27) Die A ist aus dem Zusammenschluss dreier Unternehmen mit jeweils eigener Geschichte und Unternehmenskultur entstanden. Inwieweit hat dies bei dem von Ihnen geleiteten Umsatzsteigerungsprojekt eine Rolle gespielt?
- 28) Inwieweit war es notwendig und ist es Ihnen gelungen, diesen Mitarbeitern zu einer gemeinsamen Identität und Unternehmenskultur zu verhelfen?
- 29) Wie sind Sie dazu vorgegangen?
- 30) Welche Kernwerte hat diese neue Unternehmenskultur?

31) In wie fern war es Ihnen im Projekt ein Anliegen, die Entwicklung von Persönlichkeit, Motivation und Kompetenz Ihrer Mitarbeiter zu fördern und deren Weltsicht, Selbstbild und Werteinstellungen positiv zu beeinflussen? Ist Ihnen das gelungen? Sind Sie der Ansicht, dass es Ihnen gelungen ist, die Führungskompetenz Ihrer direkten Mitarbeiter im mittleren und unteren Management zu verbessern?

32) Glauben Sie, dass Ihr Führungsverhalten dazu beigetragen hat, die folgenden Ergebnisse zu erzielen?

- Entwicklung der Kompetenz, Motivation und Persönlichkeit von Mitarbeitern?
 - o Selbstwirksamkeitserwartung?
 - o Stresstoleranz?
 - o Innovativität, Kreativität und Flexibilität?
 - o Arbeitszufriedenheit?
 - o Arbeitsmotivation?
 - o Leistungsbereitschaft?
 - o Kompetenz?
 - o Selbstständigkeit?
 - o Commitment?
 - o Identifikation?
- Betriebswirtschaftlicher Erfolg, Umsetzung von Veränderungen und Restrukturierung von Unternehmen?

Anhang 3: Gesprächsleitfaden Interview Mitarbeiter

1. In welchem Maße hatten Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit mit Z zu tun?
2. Welche Position bekleideten Sie damals in der Aufbauorganisation von R?
3. An wen berichteten Sie?
4. Hatten Sie auch Personalverantwortung?
5. Hat sich ihre Position im Rahmen der Zusammenarbeit geändert? In wie fern?
6. Welche Position bekleiden Sie aktuell?
7. An wen berichten Sie jetzt?
8. Haben Sie auch Personalverantwortung?

9. Wie ist Z bei der Restrukturierung von C vorgegangen?
10. Wie hat sich das auf Sie persönlich ausgewirkt?
11. Es ist eine neue Unternehmensstrategie entwickelt worden. Inwieweit wurden sie selbst an der Entwicklung dieser neuen Strategie beteiligt?
12. Wurde die Belegschaft in die Entwicklung der neuen Strategie miteinbezogen?
13. Wie ist diese Strategieveränderung Ihnen und Ihren Kollegen kommuniziert worden?
14. Wie haben Sie Z zunächst wahrgenommen und sich ihm gegenüber verhalten?
15. Welche Einstellung hatten Sie ihm gegenüber zu Beginn?
16. Hatten Sie Vertrauen in seine Kompetenz und persönliche Integrität? Warum?
17. Hat sich diese Einstellung geändert? Warum?
18. Hat Z Sie von seiner Befähigung, seine Aufgaben zum Wohle des Unternehmens erfolgreich umzusetzen, und von seiner Absicht, dabei die Belegschaft einzubinden und mitzunehmen und ihre Interessen zu respektieren, überzeugen können? Wie?
19. Welche Rolle hat es für Sie und, Ihrer Wahrnehmung nach, insgesamt gespielt, dass Z als externe Führungskraft und CRO in das Unternehmen kam?
20. Wie würden Sie die Person des Z beschreiben?
21. Welche würden Sie als die hervorstechenden Eigenschaften des Z bezeichnen?
22. Wie würden Sie das Verhalten von Z beschreiben? Fallen Ihnen besondere oder charakteristische Handlungen ein?
23. Wie hat Z sich gegenüber Ihnen und den anderen Mitarbeitern verhalten?
24. Ist es Z gelungen, die Erreichung der von ihm vorgegebenen Ziele mit einer attraktiven, überzeugenden und plausiblen Vision von einem zukünftigen Zustand des Unternehmens zu verbinden?
25. Können Sie diese Zukunftsvision wiedergeben?
26. Hat diese Vision auch eine moralische Dimension beinhaltet, in dem sie sich explizit oder implizit auf moralische Werte und auf eine Verpflichtung des Unternehmens bezogen hat, Rücksicht auf und Verantwortung für Belegschaft, Stakeholder, Gesellschaft, Nation und Umwelt zu nehmen? In wie fern?

27. Haben Sie den Eindruck gehabt, dass Z daran interessiert ist und sich darum bemüht, dass sich die Vorstellungen und Werte der Belegschaft im Allgemeinen und Ihre eigenen im Besonderen in dieser Zukunftsvision und Zielsetzung wiederfinden?
28. Wie hat Z diese Zukunftsvision und überhaupt kommuniziert?
29. Haben die anderen Führungskräfte des Unternehmens ihn dabei unterstützt? Wie?
30. Hat Z nachvollziehbare und überzeugende Strategien zur Erreichung des erwünschten Zielzustandes entwickelt und kommuniziert?
31. Hat er Ihnen deutlich vermitteln können, was ihr persönlicher Beitrag sein sollte, und warum?
32. Hat er sie wirksam dabei unterstützt, die dazu notwendigen Fähigkeiten zu erwerben bzw. zu verbessern und Einstellungen zu entwickeln?
33. Hat Z die strukturellen Rahmenbedingungen Ihrer Tätigkeit und der anderer Mitarbeiter wie Stellenzuschnitt, Kompetenzbefugnisse, Berichtswege und dergleichen so gestaltet, dass dies sowohl die Lösung individueller Aufgaben als auch die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern von C optimal unterstützt hat?
34. Hat Z Arbeitsgruppen und Teams so zusammenzustellen und ggf. die Zusammenarbeit innerhalb derselben so zu arrangieren gewusst, dass sich die Persönlichkeiten und Kompetenzen der beteiligten Personen gut ergänzt haben und das Resultat der Teamarbeit die Summe aller Einzelleistungen überstieg?
35. Hat Z ein effektives Controlling entwickelt und die von seinen Mitarbeitern erbrachten Leistungen zu erfassen gewusst?
36. Gab es auch finanzielle Anreize?
37. Hat Z Vertrauen in Ihre Fähigkeiten geäußert, die Ihnen übertragenen Aufgaben zu bewältigen?
38. Hat er bei der Entscheidungsfindung auch die Auswirkungen seiner Handlungen und der des Unternehmens für andere berücksichtigt?
39. Hat Z seine Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit einbezogen?
40. Wie hat Z Meinungsverschiedenheiten gelöst?
 - Zwischen Mitarbeitern und Z?
 - Zwischen Mitarbeitern?

41. Hat er dafür geworben, dass „alle an einem Strang“ ziehen und die Belegschaft auf die gemeinsamen Ziele einzuschwören und von der Notwendigkeit von wechselseitiger Offenheit, Unterstützung und Kooperation zu überzeugen versucht?
42. Hat er betont, dass die Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie eine anspruchsvolle und schwierige Aufgabe ist, aber durch gemeinsame Anstrengung bewältigt werden kann und wird?
43. Haben Worte und Taten des Z zum Ausdruck gebracht und haben Sie den Eindruck gehabt, dass Z das Wohlergehen seiner Mitarbeiter wirklich am Herzen liegt?
44. Haben Sie den Eindruck gehabt, dass es Z eine echtes Anliegen war, die Entwicklung der fachlichen Kompetenz, der intellektuellen Fähigkeiten und der Persönlichkeit seiner Mitarbeiter zu fördern?
45. Hat er sich fair und gerecht verhalten?
- Distributiv: haben Sie den Eindruck gehabt, dass Ihre Tätigkeit und die anderer Mitarbeiter von Z Ihrer Leistung entsprechend anerkannt und entlohnt worden ist und dass Ihre Leistungen und die anderer absolut und relativ zueinander angemessen gewürdigt wurden?
 - Prozedural: Folgte die Würdigung, Anerkennung und Belohnung der Leistungen von Mitarbeitern durch Z transparenten, logischen und fairen Kriterien?
 - Interpersonal: fühlten Sie sich persönlich wertschätzend und genauso behandelt, wie auch Z von Ihnen behandelt werden wollte?
 - Informational: Hat Z Sie und andere Mitarbeiter rechtzeitig und vollständig über Prozesse, Resultate, Probleme, Handlungen und Pläne des Unternehmens informiert?
46. Haben Sie den Eindruck gehabt, dass Z Sie auch persönlich wahr und Anteil an Ihnen und Ihren Zielen und Problemen nimmt?
47. Hat Z selbst vorbildlich und authentisch im Sinne der von ihm projizierten Zukunftsvision, Ziele und Werte gehandelt?
48. Welche Wirkung hatte das Verhalten von Z auf Sie?
- Auf Ihre Einstellung zu Z?
 - Auf Ihre Einstellung zu Ihrer Tätigkeit?
 - Auf Ihre Einstellung zu R?
 - Auf Ihr Verhalten?

49. War Z Ihnen sympathisch?
50. Haben Sie Z respektiert und/oder bewundert? Warum?
51. Würden Sie sagen, dass das Führungsverhalten des Z zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit beigetragen hat? In wie fern?
52. Hat das Verhalten des Z Ihnen dazu verholfen, neue und positive Sichtweisen auf Ihre Arbeit, Ihre Mitmenschen und Ihr Leben zu gewinnen? In wie fern?
53. Konnte es Ihre Einstellung zu Ihrem Arbeitgeber, Ihrer Arbeit, Ihren Kollegen oder sich selbst gegenüber verändern? In wie fern?
54. Haben Sie dadurch ein höheres Selbstwertgefühl verspürt?
55. Haben Sie nun mehr Zutrauen in Ihre Fähigkeit, Probleme selbst erfolgreich bewältigen zu können?
56. Haben Sie nun mehr Zutrauen, dass Sie gemeinsam mit Ihren Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern Probleme erfolgreich bewältigen zu können?
57. Hat sich dadurch Ihre Empfindung verstärkt, dass die Ziele und die Tätigkeit des Unternehmens wichtig und sinnvoll sind und Ihr persönlicher Beitrag dazu wertvoll und positiv ist?
58. Haben Sie dadurch Stolz auf Ihren Arbeitgeber und Ihre Arbeit empfunden?
59. Haben Sie sich dadurch stärker mit Ihrem Arbeitgeber und/oder mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern identifiziert?
60. Hat Ihre Arbeit Ihnen dadurch mehr Spaß gemacht?
61. Haben Sie dadurch eine höhere Motivation zu und Zufriedenheit mit Ihrer Arbeit verspürt?
62. Hat dies eine zusätzliche Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit in Ihnen erweckt?
63. Haben Sie den Eindruck, dass sich durch den Einfluss von Z Ihre Fachkompetenz verbessert hat?
64. Ihre Teamfähigkeit und Leistungen und Ergebnisse bei der Teamarbeit?
65. Hat das Führungsverhalten des Z zu einer höheren Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter geführt?
66. Hat das Führungsverhalten des Z dazu beigetragen, dass im Unternehmen mehr und bessere Ideen entwickelt und Probleme ggf. auch unkonventionell und kreativ gelöst werden?

67. Hat Z durch sein Führungsverhalten bewirkt, dass die Mitarbeiter selbstständiger handeln und mehr Eigeninitiative zeigen?
68. Hat Z das Zutrauen der Mitarbeiter in ihre Fähigkeit, Probleme erfolgreich bewältigen zu können, erhöhen können?
69. Hat das Führungsverhalten des Z die fachliche Kompetenz ihrer Mitarbeiter verbessert?
70. Hat Z die Mitarbeiter davon überzeugt, dass Veränderung unumgänglich und notwendig ist und nicht nur Risiken, sondern auch Chancen in sich birgt?
71. Hat das Verhalten des Z zu besserer Zusammenarbeit und einem stärkeren Gemeinschaftsgefühl unter den Mitarbeitern des Unternehmens beigetragen?
72. Hat sich durch die Tätigkeit von Z die Unternehmenskultur, d. h. die Gesamtheit der im und für das Unternehmen angestrebten Ziele und als positiv und nachahmenswert betrachteten Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, verändert? Wenn ja, in wie fern? D. h., wie war diese Unternehmenskultur vorher beschaffen und wie nachher? Welche waren und welche sind nun die Kernwerte? Verhaltensweisen?
73. Hat Z die Mitarbeiter dazu gebracht, ihr direktes Eigeninteresse zugunsten des gesamten Unternehmens und der Belegschaft zurückzustellen?
74. Hat dies alles bewirkt, dass die Belegschaft bessere Leistungen erbracht hat? Wie?
75. Haben Sie die oben beschriebenen Wertorientierungen und Einstellungen des Z als überzeugend und vorbildlich empfunden?
76. Haben Sie Ihre eigenen Wertorientierungen und Einstellungen daran orientiert?
77. Haben Sie das oben beschriebene (Führungs-)Verhalten des Z als angemessen und vorbildlich empfunden?
78. Haben Sie Ihr eigenes (Führungs-)Verhalten daran orientiert?
79. Hat sich dadurch Ihre Führungskompetenz verbessert?
80. Haben Sie dadurch ähnliche Wirkungen bei ihren Mitarbeitern erzielen können?
81. Welchen Anteil am Erfolg des Unternehmens hatte Ihres Erachtens das Führungsverhalten des Z insgesamt? Warum?
82. Würden Sie Z gerne permanent als Chef behalten?

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere als in der Dissertation angegebene Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Kein Teil dieser Arbeit ist in einem anderen Promotions- oder Habilitationsverfahren verwendet worden.