



Bahram Maghsoudi
XXX

MatNr. XXX

Führungstheorien
SS 99 bei Dr. J. Wolf

Seminararbeit

Führungssubstitute - Bedeutung und Grenzen

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung

2 Theoretische Betrachtung

3 Dimensionen der Führungssubstitution

3.1 Selbstmotivation

3.2 Professionelle Mentalität

3.3 Arbeitsgruppen

3.4 Aufgaben und Verfahren

3.5 Entwicklungsmaßnahmen

3.6 Operationale Aspekte

4 Diskussion und Ausblick

5 Literatur

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Möglichkeiten sozialer Kontrolle

Abb. 2: Determinanten der Selbstmotivation

Abb. 3: Unpersönliche Programme

1Einführung

In der Literatur über Führung kursieren unzählige Modelle und Theorien, die zum Teil erheblich voneinander abweichen. Ihnen fast allen gemeinsam ist jedoch eine unausgesprochenen Grundannahme, nämlich die Postulierung einer unabwendbaren Notwendigkeit von Führung in organisationalen Prozessen. Diese Behauptung wird mit mannigfaltigen Führungsfunktionen untermauert, wie Aufgabenzuweisung, Ergebniskontrolle, Motivation, Entwicklung, Koordination usw. Dabei spielt der Führer als zentrales Element der Hierarchie eine Schlüsselrolle.

Obwohl die Aussagen über den richtigen Einsatz dieser Funktionen abweichen, speziell unter dem Aspekt des angemessenen Stiles, ist doch in den Theorien *irgendein* Führungsverhalten in *jeder* Situation effektiv (Kerr/Jermier 1978: 375). Ob beobachtete Effektivität wirklich auf das gewählte Führungsverhalten zurückzuführen ist, wird von den Theoretikern kaum beachtet und in empirischen Studien meist nicht explizit nachgewiesen. Diese Lücke der Theorielandschaft soll hier etwas genauer beleuchtet werden. Die beobachteten Phänomene werden unter dem Begriff „Führungssubstitute“ subsumiert. Er bezeichnet soziale Systeme, Konstellationen und Instrumente, die geeignet sind, Führungsfunktionen teilweise oder ganz zu ersetzen.

Gegliedert ist die Betrachtung nach den in der Literatur üblicherweise unterschiedenen Sektoren der Führungssubstitution (Kerr/Mathews 1995). Nach einer theoretischen Vorbetrachtung wird auf den Wesensgehalt und die empirische Relevanz der einzelnen Substitute eingegangen, speziell mit Blick auf das methodische Problem, wie der Substitutionsgrad operational gemessen werden kann.

Zum Schluß sollen die Relevanz und Begrenzung der Führungssubstitution erörtert werden.

1Theoretische Betrachtung

In den meisten Führungs- und Motivationstheorien ist die Führungskraft unersetzbar: Sie muß quasi unentwegt Führungsarbeit leisten, selbst wenn die Situation günstig ist. So auch in Fiedlers Kontingenzmodell (Fiedler 1974), wo der Führer lediglich seinen Stil variieren muß, in jedem Fall aber erfolgreich sein kann. Im Prozeßansatz (Vroom/Yetton 1973) findet sich immerhin eine Alternative G II, in der die Untergebenen selbst eine Entscheidung fällen, jedoch unter der koordinierenden Ägide der Führungskraft. Auch im Reifegrad-Modell von Hersey/Blanchard existiert eine ähnliche Variante. Erreicht die Reife des Mitarbeiters eine große Höhe, muß der Führer in diesem Ansatz sowohl die

Mitarbeiter- als auch die Aufgabenorientierung zurücknehmen („*delegating*“). Dies beschränkt sich jedoch auf einzelne Aufgaben, die Grundanordnung der Hierarchie bleibt erhalten.

Die Weg-Ziel-Theorie von House/Mitchell (1974) ist der einzige Ansatz, der generelle Ineffektivität von Führung ansatzweise zuläßt. Dies ist im Rahmen dieser Theorie der Fall, wenn sowohl die methodischen Wege als auch die Arbeitsziele für die Mitarbeiter völlig transparent sind. „*Attempts by the leader to clarify paths and goals will be both redundant and seen by subordinates as imposing unnecessary, close control.*“ Ein solches Verhalten führt demnach zu Unzufriedenheit und gesenkter Motivation.

Interessanterweise wird hier wie in allen Theorien daran festgehalten, daß Führungsverhalten immer Auswirkungen zeitigt („*Irgendwas bringt's immer.*“). Die Idee, daß Führung in manchen Situationen völlig irrelevant sein kann, wird von keiner gängigen Führungstheorie berücksichtigt (Kerr/Jermier 1978: 376).

Während die amerikanische Forschung stark praktisch ausgerichtet ist, und eher Mini-Modelle denn imposante Theoriegebäude vorherrschen, liegen auf deutscher Seite Versuche vor, Führungsverhalten systemtheoretisch umfassend zu erklären. Klaus Türk unternahm den Versuch, den Einflußbereich der Führung und das organisationale Umfeld in einem solchen Ansatz zu vereinen (Türk 1981). Sein Ansatz bildet eine Ausnahme von den obigen Ausführungen über Führungstheorien.

Basierend auf der funktionalistischen Systemtheorie Luhmanns geht Türk davon aus, daß Führung immer durch Institutionen und Strukturen bestimmt ist. Das Handeln der Personen wird prinzipiell von drei Systemen beeinflusst:

1. Das *Organisationssystem* als „ideelle Konstruktion“ von Rollen, die davon unabhängig sind, von wem sie besetzt werden.
2. Das *Interaktionssystem* als Gesamtheit der individuellen Sozialkontakte, Werthaltungen und Beziehungen.. Das Interaktionssystem legt sich wie ein Netz über die Organisation und erfüllt sie mit Leben.
3. Das *Personensystem* umfaßt die gesammelten Motivationen und Qualifikation, quasi die sozialisierten Merkmale des Einzelnen.

Abb. 1 Möglichkeiten

sozialer Kontrolle

Damit der Einzelne die von der Organisation zugewiesene Rolle ausführen kann, muß er an diese angepaßt werden. Dies geschieht in Türks Modell über das Phänomen der sozialen Kontrolle. Diese ist die Gesamtheit „*aller sozialen Prozesse, die die Funktion haben, eine Konformität des Handelns mit bestehenden systembezogenen Handlungsmustern (Erwartungen, Anforderungen, Normen, Zielen, Werte etc.) zu erreichen, zu sichern oder wiederherzustellen.*“ (Türk 1981: 45)“ Personalführung ist in diesem Kontext nur eines unter vielen Konformitätsinstrumenten, im Unterschied zu den meisten anderen Führungstheorien, in denen Führung einen zentralen Stellenwert einnimmt. Führung ist nur eine ersetzbare **Restgröße**, die erst zum Einsatz kommt, wenn die übrigen Steuerungsmechanismen zur Aufgabenerfüllung nicht mehr ausreichen. Mit der zunehmenden Bedeutung indirekter Kontrolle in ausdifferenzierten Organisationen nimmt der Bedarf an Personalführung laut Türk immer mehr ab, da die Mitarbeiter bereits hinreichend fremdbestimmt sind.

Türks Ansatz fordert zur Kritik heraus. Folgende Aspekte lassen sich dabei anführen:

- Die Sicht des Individuums als roboterartiger Erfüllungsgehilfe sozial kontrollierter Rollen greift zu kurz und wird der Bandbreite menschlichen Verhaltens nicht gerecht.
- Der Problemdruck dynamischer Umwelten kommt in diesem statischen Ansatz nicht vor. Die Aufgabe der Führungskräfte, Ziele und Aufgaben ständig neu zu definieren, wird ausgeblendet. Die Phänomene der Unsicherheit und der Informationsunvollständigkeit bleiben unberücksichtigt. Kosten-Nutzen-Erwägungen der Akteure bleiben unberücksichtigt, da der Einzelne nicht entscheidet, sondern sozial determiniert ist.
- Die dystopische Vorstellung von „alles beherrschenden Systemen“ ist ideologisch besetzt und trägt fast schon den Charakter einer Verschwörungstheorie. Die Wahlfreiheit des Einzelnen und sein Einfluß auf Organisationen werden nicht berücksichtigt.
- Einen empirischer Nachweis der formulierten Thesen bleibt Türk schuldig, was auch damit zusammenhängt, daß sich für die Erklärungsvariablen nur schwer aussagekräftige Indikatoren feststellen lassen. Wie soll etwa die Variable „Führungsbedarf“ genau gemessen werden ?

Ungeachtet dessen stellt der Türksche Ansatz einen wichtigen Erklärungsversuch zur Analyse nichtpersönlicher Lenkung von Individuen in Organisationen dar.

1

	neutralisiert:	
Substitut	Motivations- funktion	Kontroll-fun- ktion
Selbstmotivation	x	
Professionsmentalität	x	x
Arbeitsgruppen	x	
Aufgaben und Verfahren		x
OE/PE	x	x

Dimensionen der Führungssubstitution

In Anlehnung an Kerr/Mathews (1995) lassen sich die verschiedenen Führungssubstitute wie folgt untergliedern. Selbstmotivation und Professionsmentalität stellen persönliche, sozialisationsbedingte Ersatzphänomene dar, während Arbeitsgruppen, Verfahren und Entwicklungsmaßnahmen mehr organisationalen Charakter tragen. Im Folgenden sollen diese Fallgruppen genauer untersucht werden.

1Selbstmotivation

In der Organisationspsychologie ist Leistung eine Funktion von Qualifikation und Motivation (Kerr/Slocum 1981: 116). Organisationen lenken die beim Mitarbeiter vorhandenen Qualifikationen in die von den Aufgabenzielen gesetzten Bahnen, wobei unerwünschte Elemente ausgeblendet und erwünschte Motivationen und Fähigkeiten gefördert und entwickelt werden sollen, eine Aufgabe, die auch der Führungskraft zufällt. Nun ist aber eine Konstellation denkbar, in der der Mitarbeiter bereits so stark motiviert ist, daß eine weitere Steigerung durch den Führer nicht mehr möglich ist. Zur Verdeutlichung sei dies am Vroom'schen Motivationsmodell illustriert. Motivation ist in dieser Theorie ein Prozeß, in dem abgewogen wird, ob ein durch Leistung erreichbares Organisationsziel zu vorher festgelegten Individualzielen führt. Stark vereinfacht lautet die Motivationsgleichung dann folgendermaßen:

$$M = f (\text{Valenz} \times \text{Instrumentalität} \times \text{Erwartung})$$

Ist jede der drei Variablen sehr hoch, entsteht starke Motivation. Valenz bezeichnet die persönliche Wertigkeit, die einem zu erreichendem Organisationsziel zugeschrieben wird. Diese Valenz kann durch bestimmte Sozialisationsprozesse schon ohne

Führungseinwirkung sehr hoch sein. Als Beispiel sei hier ein Graffiti-Sprayer genannt, der von einer Firma den Auftrag erhält, eine Betonwand zu verschönern. **Intrinsische Motivation** entsteht also auch, je deckungsgleicher Individual- und Organisationsziele sind, da in diesem Fall auch die Instrumentalität einen hohen Wert annimmt (Manz/Sims 1980). Im Alltag sagt man dann dazu: „*Er hat seine Lebensaufgabe gefunden.*“

Eine andere Quelle für Selbstmotivation kann ein anerzogenes **Pflichtgefühl** sein. Es bezeichnet eine Verhaltensweise, in der ein Individuum vermittelten Werten und Normen durch seine Tätigkeit gerecht werden will. Ein Beispiel hierfür wäre ein Arzt, der aus humanistischen Gründen Entwicklungshilfe in der Dritten Welt leistet.

Abb. 2: Determinanten der Selbstmotivation

Ein anderer Weg zur Selbstmotivation führt über **Selbstkontrolle**. Menschen instrumentalisieren in diesem Prozeß ein Organisationsziel, um ein hochgeschätztes Individualziel zu erreichen (bspw. Status, Ansehen, Sicherheit). Nach Thoresen/Mahoney (1974: 22) muß das Individuum kurzfristig positive, langfristig aber negative Reize unterdrücken, und zugleich kurzfristig negativen, langfristig aber positiven Reizen folgen. Dies geschieht entweder durch Manipulation der Umweltanordnung (Miner 1980: 322), oder durch Selbstbelohnung und Selbstbestrafung. Als *Beispiel* sei hier ein Fließbandarbeiter aufgeführt, der eine extrem monotone Tätigkeit ausführt. Der kurzfristig positive Weg wäre der Austritt aus dem Unternehmen, was langfristig aber negativ wäre, da er eine Familie ernähren muß. Er motiviert sich nun selbst, indem er sich vorstellt, durch eine hohe Arbeitsleistung eines Tages aufzufallen und eine angenehmere Tätigkeit verrichten zu können. Zugleich ermahnt er seine Kollegen, ihn sofort auf schlechte Arbeitsleistung anzusprechen. Außerdem gönnt er sich für jeden Spitzenarbeitstag ein Picknick am Wochenende.

Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Aspekten der Selbstmotivation ist in Abb. 2 dargestellt. Über die **Effektivität** dieser Technik besteht kein Konsens. Während Manz/Sims und Lawler (1976: 1251) von einem positiven Effekt ausgehen, halten andere Selbstmotivation und -kontrolle für produktivitätssenkend (Miner 1975: 198). Thoresen/Mahoney postulieren bei Abwesenheit einer externen Kontrolle eine langfristige Abschwächung der Selbstmotivation (1974: 126ff).

Angesichts der Tatsache, daß Menschen hohe Leistungen auch ohne große Fremdmotivation vollbringen, ist aber anzunehmen, daß Personalführung in vielen Situationen kaum motivationssteigernde Effekte zeitigen kann.

1 Professionelle Mentalität

„Jeder Berufsstand ist eine Verschwörung gegen die Laien.“
George Bernard Shaw

Während voriges Kapitel mehr auf den Willen zur Tätigkeit zielt, behandelt das Führungssubstitut der Professionsmentalität mehr den Bereich der Fähigkeiten. Nach Kerr (1977) enthält Professionsorientierung folgende Merkmale:

- a) Es tritt ein ausgeprägtes Expertentum auf, das durch hochqualifizierte Ausbildung und langjährige Erfahrung erworben wird.
- b) Die Experten besitzen ein gewisses Sendungsbewußtsein, das aus dem Glauben gewonnen wird, der Welt einen unersetzlichen, selbstlosen Dienst zu erweisen. Experten fühlen sich ihrer Tätigkeit stark verpflichtet und identifizieren sich stark mit dem Fach und anderen Vertretern des Berufs, mehr als mit Auftraggebern oder Kunden.
- c) Die Experten sind um Qualitätssicherung ihrer Tätigkeit bemüht. Kritik und Verbesserungsvorschläge ziehen sie hauptsächlich aus der Kommunikation mit anderen Experten. Bewertungen von Nicht-Experten werden gering gewichtet, da diese sich durch mangelhafte Kompetenz disqualifizieren.
- d) Das Streben nach Autonomie gegenüber ihrer Umwelt wird dadurch unterstützt, daß die Experten sich ihre eigenen Ziele setzen, und die zur Aufgabenerfüllung nötigen Informationen von anderen Experten beziehen.

Professionelle Mentalität tritt in den verschiedensten Bereichen unserer ausdifferenzierten Gesellschaft auf. Sie läßt sich für Wissenschaftler und Techniker ebenso konstatieren wie für alltäglichere Berufe.

Welche Konsequenzen dies für einen formalen Führer hat, der dem Berufstand nicht angehört, ist offensichtlich. Mehrere zentrale Führungsfunktionen sind durch Professionskartelle entscheidend gestört. So kann die Führungskraft kaum aufgabenrelevante Informationen bereitstellen, da diese für die geführten Spezialisten entweder irrelevant oder trivial erscheinen.

Die Ergebniskontrolle ist für den Führer ebenfalls eingeschränkt. Ist ein von ihm gesetztes Ziel nicht erreicht worden, „erklären“ ihm die Untergebenen dies so lange, bis sein fachlicher Horizont gesprengt ist. Zugleich werden ihm von den Untergebenen nur die nötigsten Informationen über Arbeitsabläufe übermittelt, so daß der Führer von der Arbeitsorganisation weitgehend ausgeschlossen ist. Da sich die Experten selbst kontrollieren, wird bürokratisches Eingreifen in ihre Arbeit meist abgewehrt (Miller 1967). Normbildungsprozesse innerhalb der Expertengruppe können von Hierarchien deshalb kaum beeinflußt werden. Darüber hinaus kann es vorkommen, daß umgekehrt Experten übergroßen Einfluß auf die Zielbildungsprozesse einer Organisation ausüben, da sie davon profitieren, daß ihre Selbstüberschätzung mit der Nachfrage nach „Expertenrat“ durch die Organisationsleitung zusammentrifft.

Auch die Sanktionsmöglichkeiten der Führung sind bei Experten sehr beschränkt. Da der „Profi“ meist eher durch seine Arbeit motiviert wird und seine Tätigkeit oft einer starken Nachfrage unterliegt, haben Anreiz- und Bestrafungssysteme nur einen geringen Einfluß auf seine Tätigkeitsperformanz (Kerr/Slocum 1981: 125).

1 Arbeitsgruppen

Über den Einfluß von Arbeitsgruppen auf Leistung und Motivation liegen umfangreiche Studien vor. Unter einer Gruppe versteht man eine Reihe von Personen, die häufig miteinander Umgang haben, und persönlichen Kontakt zueinander halten (Hentze/Brose 1989: 75). Eine Arbeitsgruppe wird gebildet, um ein Aufgabenziel zu erreichen. Nach einer gewissen Zeit bildet sich in der Arbeitsgruppe ein soziales Geflecht heraus, das durch Zu- und Abneigung, Kommunikation und Hilfeleistung gekennzeichnet ist. Es ist bekannt, daß Arbeitsgruppen informelle Leistungsnormen setzen, die unter dem theoretischen Leistungsmaximum liegen. Dies wehrt einerseits erhöhte Leistungsforderungen der Organisation ab (Polsterprinzip) und befriedigt Sicherheitsbedürfnisse der Mitglieder (Thompson 1967). Welchen Status diese Normen besitzen, hängt von der Kohäsion der Gruppe ab. Eine hochkohäsive Gruppe ist durch starken Zusammenhalt der sozialen Bindungen, Homogenität und Identifikation gekennzeichnet. Solche Gruppen besitzen über den Einzelnen eine erhebliche Sanktionsmacht: so kann Abweichen von der Gruppennorm mit Verachtung und Ausschluß bestraft werden

Janis und Mann (1977) subsumierten diese Prozesse unter dem Begriff „*groupthink*“. Sie arbeiteten heraus, daß Gruppen unter bestimmten Voraussetzungen sowohl eigene **Arbeitsanreize** und **Informationskanäle** bieten, die formale Führung verdrängen können. Ein wichtiges Element einer wirksamen Substitution ist die *Kohäsion* der Gruppe, da mit einem hohen Kohäsionsgrad starke Sanktionsmacht einhergeht. Ist die Gruppennorm auf hohe Leistung ausgerichtet, steigt das individuelle Leistungspotential. Beispiel hierfür ist der Fußballspieler, der trotz einer Erkältung zum Spiel antritt, um sein Team nicht im Stich zu lassen. Eine stark verflochtene Gruppe kann aber auch eine Eigendynamik entwickeln. In diesem Fall verzerrt sich die Wahrnehmung der Außenwelt (andere Gruppen, Vorgesetzte), und Stereotype ersetzen rationale Wahrnehmungen, was zur Selbstzensur der

Mitglieder und einer verminderten Kritikfähigkeit führt. Ein mittelhoher Kohäsionsgrad kann somit Substitutionseffekte am besten vorhersagen.

Ein weiterer Aspekt ist die Notwendigkeit zur *Kooperation*, die aus der Gruppenaufgabe resultiert. Je arbeitsteiliger eine Aufgabe, desto größer ist der Zwang für die Gruppe, Informationen und Ressourcen zuzuteilen. Da die Arbeitsschritte aufeinander folgen, ist eine Anpassung des Einzelnen an den Gesamtprozeß nötig (Thompson 1967: 62). Ist die Gruppe zudem in der Lage, Input und Output von Ressourcen in ihren Machtbereich zu steuern, entsteht ein selbstregulierendes System, das Außeneinflüssen nur noch schwer zugänglich ist. Ist die Aufgabe so ausgelegt, daß die Gruppe die Qualität selbst erkennen kann, erfährt der Einzelne über die Gruppe zugleich ein Feedback über seine Leistung, das für ihn eine Verbesserung seiner Fähigkeiten und Zufriedenheit mit sich bringt. Eine Organisation kann derartige Gruppenprozesse gezielt fördern, zum Beispiel durch Anreizsysteme, die den Einzelnen nach der Gruppenleistung belohnen. Diese Programme sind unter dem Begriff „selbststeuernde Arbeitsgruppen“ zusammenzufassen. Hierbei ist der Einfluß der formalen Führer nurmehr marginal.

Sind die Fähigkeiten über die Gruppe gleichmäßig verteilt, ist sie in der Lage, Statusdifferenzen zu verringern, da jedes Mitglied flexibel eingesetzt werden kann und so der Kommunikationsfluß breiter gestreut ist (Kerr/Slocum 1981: 126). Hierbei ist auch die *Gruppengröße* ausschlaggebend, da in großen Gruppen eine Informationszentralisierung auf den Führer zu beobachten ist (Glück 1976). Kleine Gruppen haben eine bessere Fähigkeit, Informationen autonom den Mitgliedern zukommen zu lassen.

Es wird deutlich, daß Gruppen bestimmte Funktionen eines Führers ersetzen können, wie etwa Aufgabenzuteilung, Information, Sanktionsmacht, Leistungsbewertung und Motivation.

1Aufgaben und Verfahren

*Abb. 3: Unpersönliche**Programme*

Bestimmte Aufgaben liefern die über ihre Durchführung nötigen Informationen selbst mit. Die arbeitende Person erhält einen Stimulus, dem über ein festgelegtes Programm der ausführende Reaktionsmechanismus folgt (Abb.3). Zur Durchführung der Aufgabe ist keine weitere Einwirkung durch Personalführung notwendig, sondern es kommen bereits gelernte, unpersönliche Programmmodi zum Einsatz.

Verschiedene Autoren haben sich mit der Frage beschäftigt, wie Aufgaben beschaffen sein müssen, um eine solche Vorgehensweise zu erlauben. Andrew Van den Ven untersuchte den Einfluß der Variablen *Sicherheit* und *Interdependenz* auf das Auftreten unpersönlicher Aufgabenmodulierung (Van den Ven et al. 1976). Eine Aufgabe ist besonders sicher, wenn sie wiederkehrende, einfache Methoden erfordert. Interdependenz bezeichnet das Ausmaß, in dem die Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung aufeinander angewiesen sind. Je weniger Ein-Mann-Tätigkeiten, und je mehr Teamarbeiten vorherrschen, desto interdependent ist eine Aufgabe. Die Studie zeigte empirisch, daß unpersönliche Programme besonders oft verwandt wurden, wenn sowohl der Grad an Unsicherheit als auch die Interdependenz niedrig waren. Unpersönliche Programme verringern den Bedarf an Kommunikation zwischen Arbeits- und Führungskraft, da der Mitarbeiter durch die wiederkehrenden Aufgaben bereits hinreichend über seine Arbeit informiert ist (Tosi 1975).

Comstock/Scott (1977) untersuchten Aufgaben auf den Aspekt der Vorhersagbarkeit. *Aufgabenvorhersagbarkeit* bezeichnet das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter weiß, was wie durchzuführen ist. *Prozeßvorhersagbarkeit* bezeichnet den Wissensstand darüber, was wann von wem bearbeitet wird. Die Untersuchung ergab, daß Aufgaben, bei denen beide Variablen einen hohen Wert annehmen, durch Standardisierung, Formalisierung und Routinisierung gekennzeichnet sind. Unpersönliche Steuerung wird in großem Ausmaß angewandt. In solchen Fällen ist auch die Leistungsbeurteilung durch die Aufgabe selbst gegeben, und die gesonderte Bewertung durch die Führungsperson verliert an Bedeutung. Während in diesen Studien Durchführung und Kontrolle von Aufgaben im Vordergrund

standen, konzentrierten sich andere Forscher auf die Auswirkungen, die Aufgaben *per se* auf die Psyche der Mitarbeiter aufweisen. Dabei fand man heraus, daß Aufgabentypen, die besonders invariant und vorhersagbar sind, eher zu kontraproduktivem Mitarbeiterverhalten führen, wie etwa hohen Fehlzeiten, Diebstahl, Sabotage, Unzufriedenheit etc. (Walton 1979). Hingegen waren Aufgaben mit vielseitiger Tätigkeit, autonomer Gestaltung, Verantwortung und Sinnhaftigkeit gut geeignet, Personen mit Wachstums- und Entwicklungspotentialen persönliche Befriedigung und Motivation zu verschaffen (Hackman/Oldham 1976).

Eine andere Form der verfahrensmäßigen Führungssubstitution stellen sog. **Expertensysteme** dar. Darunter versteht man computergestützte Applikationen, die den Anwender in der Bearbeitung spezieller Problemstellungen mit Informationen und Problemlösungsroutinen unterstützen (Klimecki 1998: 311). Beispiele sind etwa:

- Datenbank- und internetbasierte Systeme zur Beschaffung von internen und externen Informationen über bestimmte Problemstellungen.
- Finanzverwaltungssysteme zur Kreditvergabe- und Anlageentscheidung.
- Multimediale Ausbildungssysteme für Neueinsteiger und Anfänger.
- Vernetzungssysteme zur Verknüpfung räumlich getrennter Arbeitsvorgänge: elektronische Aktenablage, virtuelle Laufmappe, Intranet etc.

Im Zuge der rasanten EDV-Entwicklung gewinnen Expertensysteme immer mehr an Bedeutung. Daß diese Systeme elementare Führungsaufgaben ersetzen können, ist offensichtlich. Besonders die Bereiche Information, Arbeitskoordination und Controlling sind hiervon betroffen. Andererseits läßt sich beobachten, daß die Handhabbarkeit von Expertensystemen bei Aufgabentypen mit hoher Methodenvarianz und Unsicherheit weitgehend auf Informationsbereitstellung beschränkt ist.

1Entwicklungsmaßnahmen

Organisations- und Personalentwicklung werden zur Erfüllung folgender Zielstellungen durchgeführt:

- Steigerung der Mitarbeitermotivation.
- Steigerung der Leistungsergebnisse.
- Anpassung der Mitarbeiter und der Struktur an veränderte Umweltbedingungen.

Werden diese Ziele erreicht, muß der Bedarf und der Spielraum von Personalführung zwangsläufig schrumpfen, da sich die genannten Ziele mit den Zielen der Personalführung decken. Dies soll am Beispiel des „*job enrichment*“ dargestellt werden. Hackman/Oldham (1977) beschrieben es als eine Technik zur Qualitätssteigerung am Arbeitsplatz, die eine erhöhte Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter induzieren soll. Ein bereicherter Arbeitsplatz trägt folgende Merkmale:

1. *Anforderung*: Die Aufgabe sollte möglichst breitgefächerte Talente des Mitarbeiters erfordern, um Abwechslung und Ausfüllung zu bieten.
2. *Identifikation*: Das gefertigte Produkt sollte für den Mitarbeiter sichtbar werden, der Mitarbeiter sollte eine Arbeit „von Anfang bis Ende mit sichtbarem Ergebnis“ vollbringen. Um diese beiden Ziele zu erreichen, schlagen die Autoren vor, die Arbeitsteilung aufzuheben, Arbeitsschritte zusammenzulegen, und verwandte Aufgaben zu kombinieren.
3. *Signifikanz*: Die Arbeit sollte merkliche Auswirkungen auf andere Menschen haben und nicht in einem „schwarzen Loch“ verschwinden. Zur Verwirklichung empfiehlt sich die Öffnung von Kommunikationskanälen zwischen Produzent und Kunde, sowie die räumliche Zusammenlegung aufeinanderfolgender Arbeitsschritte.
4. *Autonomie*: Die Arbeit sollte möglichst eigenverantwortlich ausgeführt werden und der Mitarbeiter soll Entscheidungen, Arbeitsorganisation und Arbeitstechnik zumindest mitbestimmen können.
5. *Feedback*: Der Qualitätsgrad und das Ergebnis sollten für den Mitarbeiter selbst und ohne großen Zeitverzug erkennbar werden. Um dies zu gewährleisten, sollten Qualitätskontrolle und Produktion zusammengelegt werden, und Qualitätszirkel gebildet werden.

Es wird deutlich, daß genuine Aufgaben des Personalführers durch die genannten Maßnahmen beschnitten werden. Nehmen die Mitarbeiter das Angebot der Arbeitsbereicherung an, werden sie nach gewisser Zeit zu „Unternehmern im Unternehmen“ heranwachsen, die sich größere Eingriffe in ihr Arbeitsgebiet verbitten. Die Kontrollfunktion wird durch die Einbeziehung der Mitarbeiter geschmälert, während zugleich die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, so daß keine zusätzlichen Motivationsaufgaben für die Führungskraft erforderlich werden.

1 Operationale Aspekte

Um die besprochenen Führungssubstitute numerisch zu messen, müssen die Organisationsmitglieder Auskunft über ihre Arbeitssituation machen. Folgende Tabelle soll ein Beispiel für einen entsprechenden Fragebogen darstellen. Die Items sind in fünf Stufen von „Trifft voll zu“ bis „Trifft gar nicht zu“ zu beantworten.

<u>Konstrukt</u>	<u>Mißt:</u>
<u>Selbstmotivation</u>	
1. Die Aufgabe, die ich verrichte, hat auch für mich persönlich einen hohen Stellenwert.	Hohe Valenz
1. Ich bringe auch mein Bestes, wenn mich niemand kontrolliert.	Selbstkontrolle
1. Ich tue meine Arbeit gewissenhaft, weil sie getan werden muß.	Pflichtgefühl
<u>Professionsmentalität</u>	
1. Ich habe eine umfangreiche Ausbildung für meine Arbeit absolviert.	Ausbildungsstand
1. Meine Arbeit bringt die Gesellschaft ein großes Stück voran.	Selbstwertgefühl des Berufs
1. Ich achte auf Qualität, weil mein Beruf einen Ruf zu verteidigen hat.	Qualitätsbewußtsein
1. Ich höre lieber auf den Rat eines Fachkollegen, als auf den von Laien.	Kollegialismus
<u>Arbeitsgruppen</u>	
1. Unser Team ist eine eingeschworene Truppe.	Kohäsion
1. Wir machen aus, wie schnell wir arbeiten, und ich halte mich daran.	Normstatus
1. Meine Teamkollegen weisen mich auf gute und schlechte Leistung hin.	Gruppenfeedback
1. Mein Lohn hängt ganz oder zum Teil von der Teamleistung ab.	Anreizsystem
<u>Aufgaben und Verfahren</u>	
1. Ich wende für meine Arbeit immer wiederkehrende Methoden an.	Methodenvarianz
1. Ich weiß schon zu Beginn meines Arbeitstages, was ungefähr auf mich zukommt.	Aufgabensicherheit
1. Bei uns ist genau festgelegt, wofür ich zuständig bin.	Prozeßsicherheit
1. Ich ziehe mich oft stundenlang zurück, um in Ruhe mein Pensum abzuarbeiten..	Interdependenz
1. Ich verfüge über EDV-Systeme, mit denen ich mir alle nötigen Informationen beschaffen kann..	Expertensysteme
<u>Entwicklungsmaßnahmen</u>	

1. Meine Arbeit fordert meinen ganzen Geist.	Anforderungsgrad
1. Ich sehe schnell, was meine Arbeit bewirkt.	Signifikanz
1. Ich kann selbst mitentscheiden, was ich wie und wann tun muß.	Autonomie
1. Ich erfahre schnell, wenn etwas schiefgelaufen ist.	Feedback
<u>zusätzlich: Führungseinfluß</u>	
1. Mein Vorgesetzter bestimmt meine Arbeitsabläufe.	Aufgabenvorgabe
1. Mein Vorgesetzter greift oft in meine Arbeit ein.	Prozeßvorgabe
1. Ohne meinen Vorgesetzten könnte ich meine Arbeit nicht ausführen.	Selbständigkeit
1. Ich frage meinen Vorgesetzten oft um Rat.	Informationsbedarf
1. Mein Vorgesetzter versucht oft, mich zu höherer Leistung anzuspornen.	Motivationsbedarf

Natürlich müßte dieser Fragebogen vor dem Einsatz auf seine Güte abgeklopft werden:

- Die Items für die Einzelsubstitute müssen intern stark korrelieren (Konvergenz), und von den Items anderer Einzelsubstitute abweichen (Diskriminanz). Dies geschieht über eine Itemanalyse.
- Die Items müssen reliabel sein, d.h. zufällige Meßfehler müssen gering sein.

Um das Konzept der Führungssubstitution empirisch zu untermauern, müßten hohe Meßwerte für die Einzelsubstitute mit niedrigem Führungseinfluß korrelieren, wobei noch zwischen einzelnen Führungsfunktionen unterschieden werden kann.

1Diskussion und Ausblick

Es wurde deutlich, daß der Einfluß der Führungskraft an viele Grenzen stoßen kann, was mit ein Grund für die seelische und körperliche Überlastung vieler Führungskräfte sein dürfte. Ein Manager ist niemals frei in seinen Entscheidungen, wie schon Klaus Türk treffend formulierte (Türk 1981: 57): „*Ein Vorgesetzter ist kein Bandenchef.*“ Ob die Substitution der Führung wünschenswerte oder negative Implikationen zeitigt, ist schwer zu beantworten. Zumindest bei der unpersönlichen Kontrolle sind Frustrationseffekte zu beobachten (Walton 1979). Menschen ziehen ihresgleichen den Systemen vor. Andere Substitutionsphänomene befriedigen Autonomiebedürfnisse der Mitarbeiter, wie das Expertentum und die Arbeitsgruppe, was bis zur totalen Hilflosigkeit der Führungskraft reichen kann, während Effekte wie die Selbstmotivation dem Führer sicher wünschenswerte Entlastungswirkungen bescheren.

Die Befürchtung der Neomarxisten, unsere Gesellschaft würde sich „versystemlichen“, und den persönliche Kontakt zwischen Menschen zur Bedeutungslosigkeit herabsinken lassen,

hat sich nicht bestätigt. Die gewaltigen Umwälzungen der letzten Jahre haben Personalführung wieder sehr in den Vordergrund gerückt, was sich auch an der Renaissance des Eigenschaftskonzepts zeigt („transformationale Führung“): Die Macher und Weltbeweger sind wieder gefragt. Trotzdem hat der Wertewandel zu einer Zunahme der Selbstbestimmungsbedürfnisse bei den Mitarbeitern geführt, die sie Alternativen zum Dompteursprinzip vorziehen läßt. Generell ist eine weitgehende Substitution der persönlichen Führung jedoch nicht vorstellbar: Menschen suchen soziale Nähe zu Anderen. Die völlige Abkoppelung der Tätigkeit von persönlichen Beziehungen und damit auch Aufstiegschancen ist somit kaum vorstellbar. Selbst bei extremen Arbeitsformen wie der Telearbeit suchen die Mitarbeiter immer noch die räumliche und persönliche Nähe zu ihrem Unternehmen. Deutlich wird dies am Aufkommen von personenorientierten PE-Maßnahmen wie dem *coaching* und dem *mentoring*.

Zugleich erfordert die Formulierung und Vermittlung von organisationalen Zielen nach wie vor hierarchisch-formale Führungspersonen, besonders bei der Neuentstehung von Organisationen und Unternehmen. Zwar ist die Hierarchie kein generelles Ordnungsprinzip, aber als allgemeines Organisationsmuster immer noch omnipräsent in menschlichen Gesellschaften. In neuerer Zeit ist auch von „Verflachung“ und „Entflechtung“ von Weisungspyramiden die Rede, aber ihre Existenz wird nie ernsthaft in Frage gestellt, obwohl die Mängel der Hierarchie bereits 1969 von Lawrence Peter schonungslos offengelegt wurden:

Peter-Prinzip: In einer Hierarchie neigt jeder dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.

Aus dieser Perspektive erscheinen die Führungssubstitute fast als Rettung der Mitarbeiter vor der latenten Inkompetenz der Vorgesetzten, getreu nach dem Motto:

„Der Laden muß auch laufen, wenn der Chef anwesend ist.“

1Literatur

Comstock, D./Scott, W.: Technology and the structure of subunits, ASQ 1977, S. 177 - 202

Fiedler, F.E./Chemers, M.M.: Leadership and Effective management, Glenview 1976

Glück, W.: Business Policy: Strategy Formation and Management Action, New York 1976

- Hackman R./Oldham, G.:** Motivation Through the Design of work: Test of a Theory. In: OBHP, 1976 S. 250 - 279
- Hackman R./Suttle, J.L.:** Improving Life at Work, Santa Monica 1977
- Hentze, J./Brose, P.:** Personalführungslehre, Stuttgart 19892
- House, R./Mitchell, T.:** Path-Goal-Theory of Leadership, JCB 1974, S. 81 - 97
- Janis, I./Mann, L.:** Decision making, New York 1977
- Kerr, S./Jermier, J.M.:** Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, OBHP 1978, S. 375 - 403
- Kerr, S./Mathews, C.:** Theorie der Führungssubstitution, in: Kieser, A. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 19952
- Kerr, S./Slocum, J.W.:** Controlling the performances of people in organizations, Bd. II, Oxford 1981
- Kerr, S.:** Substitutes for Leadership: Some Implications for organizational design, OAS 1977, S. 135 - 146
- Klimecki, R.:** Personalmanagement, Stuttgart 1998
- Lawler, E.:** Control systems in organizations, in: Dunnette, M.: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976
- Manz, C.C./Sims, H.P.:** Self Management as a substitute for leadership, AMR 1980, S. 361 - 367
- Miller, G.:** Professionals in bureaucracy, ASR 1967, S. 755 - 768
- Miner, J.B.:** The Uncertain Future of the Leadership concept, in: Hunt, J.G./Larson, L.L.: (Hg.): Leadership Frontiers, Kent 1975 S. 197-208
- Miner, J.B.:** Theories of Organizational Behavior, Atlanta 1980
- Thompson, J.:** Organizations in Action, New York 1967
- Thoresen, C./Mahoney, M.:** Behavioural Self-Control, New York 1974

Tosi, H.: Theories of organization, Chicago 1975

Türk, K.: Führung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981

Van de Vens, A./Delbecq, A./Koenig, R.: Determinants of coordination modes within organizations, ASR 1976 S. 322-338

Vroom, V./Yetton, P.: Leadership and Decision-making, Pittsburgh 1973

Walton, R.: Work innovations in the United States, HBR 1979, S. 88 - 98