

Charismatisch, transformational, teamorientiert oder partizipativ? – Führungserwartungen von deutschen Studierenden

Tobias Frederik Harsch, Rainhart Lang, Thomas Steger

Forschungsfrage: Welche Vorstellungen über positive und negative Führungseigenschaften, welche Führungsideale und Vorbilder haben deutsche Studierende? Welche Rollen spielen verschiedene Sozialisationsinstanzen und Rollenmodelle bei der Herausbildung von impliziten Führungstheorien?

Methodik: Quantitative Studien unter Nutzung von Fragebogen mit insgesamt N=1094 sowie qualitative Studie mit 15 leitfadengestützten Interviews

Praktische Implikationen: Eine bessere Kenntnis der Führungserwartungen von Nachwuchsführungskräften erlaubt eine gezieltere Auswahl, Entwicklung und einen entsprechenden Einsatz sowie das rechtzeitige Erkennen möglicher Führungskonflikte.

Research question: Which attributes are associated positive or negative leader or leadership ideals of German students? Who far are these implicit leadership theories influenced by different socialization agencies and role models?

Methodology: Quantitative survey studies with data from N=1094 students, and a qualitative study with 15 interviews with students

Practical implications: A better knowledge of leadership expectations of the new generations of managers allows a better selection, development and deployment, and an early recognition of leadership conflicts.

1. Problemstellung

Vor dem Hintergrund des kontinuierlichen Wandels nationaler und internationaler Märkte und des sich damit weiter verschärfenden Wettbewerbs, ist die erfolgreiche Führung von Mitarbeitern für Unternehmen von zentraler Wichtigkeit. Dabei werden sich die Führungskräfte von Morgen zu großen Teilen aus den heutigen Studierenden rekrutieren. Somit kommt der Erforschung von Führungsauffassungen und Führungsidealen der heutigen Studierenden eine besondere Bedeutung zu. Das Wissen um die Führungs- und Wertvorstellungen der Studenten erlaubt, in Zeiten des Fachkräftemangels und des damit einher gehenden „War for Talents“, zum einen gezielte Rekrutierungsmaßnahmen, entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen sowie einen zielgerichteten Einsatz der Absolventen und zum anderen lässt es Rückschlüsse auf mögliches Führungsverhalten oder Führungskonflikte zu oder kann helfen, diese rechtzeitig zu erkennen.

Die Anzahl der Arbeiten, die sich mit den Vorstellungen einer idealen Führung aus der Sicht von Studenten beschäftigt haben, ist allerdings überschaubar. In der Masse, beschäftigen sie sich mit (subjektiven) Führungsauffassungen, mit den Meinungen und Vorstellungen von Führungskräften und/oder deren Mitarbeitern. Die Ansichten des potentiellen Führungskräftenachwuchses, nämlich der heutigen Studenten, wird noch verhältnismäßig wenig Aufmerksamkeit zuteil. Bestätigt werden konnte bisher das Vorhandensein impliziter

Führungstheorien „in den Köpfen“ von Studierenden (vgl. Eden/Leviatan 1975), prototypische Vorstellungen von Führung (u.a. Lord et al. 1984) sowie kulturelle Unterschiede in den Führungsauffassungen (vgl. u.a. House et al. 2004). Auch in Deutschland wurden hierzu bereits Untersuchungen durchgeführt (vgl. u.a. Gmür 2004, Brodbeck/Frese 2007, Aretz 2007), jedoch weisen diese Arbeiten zum Teil erhebliche Unterschiede in Methodik und Inhalten auf und nur selten stehen Studenten in ihrer Funktion als potentielle Nachwuchsführungskräfte im Fokus der Untersuchung. Ferner bezieht sich der Großteil der Arbeiten auf den US-amerikanischen Raum.

2. Theoretische Grundlagen

Die Basis zu den Überlegungen über die Führungserwartungen von Studierenden bilden die Konzepte der impliziten Führungstheorien (ILTs). Nach Shaw (1990) sind implizite Theorien kognitive Bezugsrahmen oder Kategoriensysteme, die Menschen im Prozess der Verarbeitung von Information benutzen, um Ereignisse und Verhaltensweisen zu entschlüsseln, zu verarbeiten und sich daran zu erinnern. In der weitesten Fassung handelt es sich bei den ILTs um Alltagstheorien, also Annahmen über die Führungsprozesse und die daran beteiligten Führungskräfte und Geführten, den Kontext der Führung sowie typische Situationen, Ereignisse und Interaktionen im Verlauf von Führungsprozessen und schließlich angestrebte und erwartete Führungsergebnisse (zusammenfassend vgl. Lang 2013: 60ff.). Ein Schwerpunkt der Forschung konzentriert sich auf abstrakte Annahmen über typische Eigenschaften von Führungskräften im Unterschied zu Nichtführern (u.a. Lord et al 1984) oder Eigenschaften von effektiven, guten Führern (u.a. Offermann et al. 1994, Schyns/Schilling 2010). Im engeren Sinne handelt es sich bei den letztgenannten Ansätzen eigentlich um implizite „Führer“-Theorien.

Die theoretische Begründung der impliziten Führungstheorien mit Blick auf die Eigenschaften von Führern bildet die kognitive Kategorisierungstheorie nach Rosch (1978). Sie geht davon aus, dass Beobachter (z.B. Mitarbeiter) sogenannte Stimulus-Personen (z.B. ihre Führungskräfte) klassifizieren, indem sie diese mit Prototypen der jeweiligen Kategorie (z.B. bekannte Führer) vergleichen. Prototypen umfassen nach Rosch (1978: 30) Eigenschaften, die in besonderem Masse die jeweilige Kategorie repräsentieren und sich ebenso charakteristisch von Eigenschaften außerhalb der Kategorie unterscheiden. Letztere werden als Antiprototypen bezeichnet.

Die Entstehung von solchen Führer-Schemata wird auf prägende frühere Erfahrungen mit Führungskräften oder anderen als Vorbilder angesehenen Personen, z.B. Eltern, und deren wahrgenommenen Eigenschaften zurückgeführt (u.a. Keller 1999), die als kognitive Muster oder Strukturen im Langzeitgedächtnis gespeichert wurden. Mit zunehmendem Alter werden die Muster dabei abstrakter und sind weniger an Personen gebunden (Keller 1999: 592). Neben konkreten, lebenden Vorbildern wird weiterhin auf die zunehmende Bedeutung der Medien bei der Herausbildung von Führungsvorbildern verwiesen (z. B. Giles/Maltby 2004).

3. Methoden und Stichproben

Im Rahmen von GLOBE Student wurden zwischen 2008 und 2009 erstmalig Studenten an mehreren ostdeutschen Universitäten befragt (N=340), wobei neben Führungserwartungen auch kulturelle Aspekte mit betrachtet wurden (vgl. Lang 2011). Eine weitere Erhebung zu den Führungserwartungen von westdeutschen Studenten (N=364) wurde von Ciba (2011) durchgeführt. Schließlich fand 2012 eine Studie zu den Führungsauffassungen von deutschen Studierenden statt (N=388), in der vor allem der Vergleich dreier Studiendisziplinen (Wirtschafts-, Ingenieur-, Sozialwissenschaften) im Vordergrund stand (vgl. Harsch 2013).

Alle drei Studien nutzten eine modifizierte Beta-Version des GLOBE Fragebogens zur Erfassung der Gesellschaftskultur und von impliziten Führungsauffassungen. Letztere wurden mit einer 7-stelligen Likert-Skala erfasst, die von „1=hindert sehr stark daran eine herausragende Führungskraft zu sein“ bis „7=trägt sehr stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein“ reicht.

Die statistischen Auswertungen mittels SPSS stützen sich auf die einzelnen Studien sowie eine zusammengefasste Datei mit N=1094 Studenten, wobei der Schwerpunkt auf den o.g. Führungsattributen sowie den ebenfalls erhobenen Sozialisationsinstanzen und Rollenmodellen lag.

In der Arbeit von Harsch (2013) wurden weiterhin 15 max. einstündige Interviews mit sieben Bachelor- und acht Masterstudenten aus den Disziplinen Wirtschafts-, Ingenieur- und Sozialwissenschaften durchgeführt. Die sechs weiblichen und neun männlichen Studenten verfügten (mit einer Ausnahme) bereits allesamt über praktische Erfahrungen. Die Auswertung konzentrierte sich auf Fragen wie ...

- Was zeichnet für Sie gute Führung, was herausragende Führung aus?
- Was bedeutet für Sie das Gegenteil von herausragender Führung?
- Fällt Ihnen eine Person als Beispiel für einen herausragenden Führer und/oder eine Person als Beispiel für schlechte Führung ein? Welche Eigenschaften zeichnet/en diese Person/en jeweils aus?
- Inwiefern haben Ihre Eltern/Freunde/Lehrer/Medien etc. Ihr Bild von Führung geprägt? Welche Vorstellungen wurden Ihnen dabei mitgegeben?

Im Ergebnis erfolgte eine Kodierung der Eigenschaften/Attribute für Prototypen und Antiprototypen guter Führung sowie eine quantitative und eine struktur- und musterorientierte Auswertung.

4. Ergebnisse

Befunde aus den Fragebogenstudien

Bereits in der erstmaligen Erhebung der Führungsauffassungen deutscher Studenten 2008/09 wurden vor allem Eigenschaften eines teamorientierten und eines charismatisch-transformationalen Führungsverhaltens als herausragende, vorbildhafte Eigenschaften bewertet. Im Gegensatz dazu wurden selbstschützende Verhaltensweisen als ein Zeichen von schlechter Führung angesehen. Diese Befunde wurden in den nachfolgenden Studien bestätigt, und es konnten auch keine signifikanten Ost-West-Unterschiede ermittelt werden (s. Abb1). Die Abbildung zeigt zudem, dass partizipative und humane Führungseigenschaften ebenfalls zu den gute Führung fördernden Eigenschaften gehören, während autonomes, individualistisches Führungsverhalten aus der Sicht der Studierenden im Grenzbereich zu negativem Führungsverhalten liegt.

In der Zusammenfassung der drei Studien wurden von den Studierenden folgende einzelne Eigenschaften für herausragende Führung besonders betont: motivierend bzgl. neuer Motive und der Arbeitsmoral, effektive Verhandlungsführung, diplomatisches Geschick und administrative Kompetenz, Intelligenz, Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit sowie inspirierendes Verhalten. Als besonders negativ angesehen wurden: feindseliges, tyrannisches, unehrliches sowie rachsüchtiges und unsoziales Verhalten. Der Schwerpunkt auf teamorientierte und in zweiter Instanz charismatisch-transformationale Verhaltensweisen zeigt sich auch bei der Zusammenfassung der einzelnen Items zu Faktoren auf der Basis der GLOBE-Syntax. Studierenden ist bei herausragenden Führungskräften vor allem an diplomatischem, inspirierendem, teambildendem und teamintegrierendem Verhalten gelegen sowie an administrativen Kompetenzen, Integrität und charismatisch-visionärem und leistungsorientiertem Verhalten. Ablehnung erfährt vor allem böswilliges, selbstzentriertes und konflikterzeugendes Verhalten.

Die Arbeiten von Ciba (2011) und Harsch (2013) konzentrierten sich vor allem auf den Vergleich der Führungsauffassungen unterschiedlicher Studiendisziplinen. Ciba (2011) konnte nachweisen, dass sich die Auffassungen von effektiver Führung der technisch-naturwissenschaftlichen Studiengänge von denen der Wirtschaftswissenschaften signifikant unterscheiden. Letztere präferieren charismatisches, teamorientierte und partizipatives Führungsverhalten stärker als die Studierenden der Natur- und Ingenieurwissenschaften, während diese selbstschützendes Verhalten eher akzeptieren. Dieses Ergebnis konnte durch Harsch (2013) nicht bestätigt werden, wenngleich ähnliche Tendenzen erkennbar waren.

Allerdings wurden hier signifikante Unterschiede zwischen den Führungsauffassungen von Studierenden der Wirtschafts- von denen der Sozialwissenschaften ausgemacht.

Widersprüchlich sind hingegen zunächst die geschlechtsspezifischen Ergebnisse. Ciba konnte eine signifikant höhere Bewertung der charismatischen, teamorientierten und partizipativen Führungsdimension durch Frauen bzw. eine signifikant geringere Ablehnung von selbstschützendem Führungsverhalten durch Männer feststellen. Harsch (2013) konnte lediglich eine Tendenz zur stärkeren Betonung teamorientierten und partizipativen Verhaltens durch Frauen erkennen. Eine Zusammenfassung aller Daten der drei Studien liefert schließlich die Bestätigung der Befunde von Ciba: außer bei ähnlichen Erwartungen an humanes Führungsverhalten unterscheiden sich die Führungserwartungen von Männern und Frauen im o.g. Sinne, und zwar hochsignifikant!

Diese Unterschiede können auch, zumindest zum Teil, die oben aufgezeigten Differenzen in den Führungserwartungen zwischen den Studiendisziplinen erklären, etwa zwischen den von männlichen Studenten dominierten Ingenieurwissenschaften und den weiblich dominierten Sozialwissenschaften. Bezüglich des Einflusses der praktischen Erfahrung und des Studienfortschritts (Bachelor, Master) ergaben sich kaum Unterschiede und folglich keine signifikanten Zusammenhänge mit den Führungsauffassungen der Studenten. Welchen Einfluss die Karriereorientierung auf die Führungsauffassung hat, ist noch unklar. So zeigten die Ergebnisse von 2011 zwar, dass es Unterschiede in den Meinungen der Studenten mit und ohne Karriereorientierung gibt, diese fielen aber insgesamt nicht signifikant aus. Die Ergebnisse von Harsch (2013) zeigten hingegen einen signifikanten Zusammenhang der Karriereorientierung auf die Führungsauffassungen, wobei die Studierenden ohne Karriereorientierung in stärkerem Maße teamorientierte, humane und partizipative Führung von ihren künftigen Vorgesetzten erwarten.

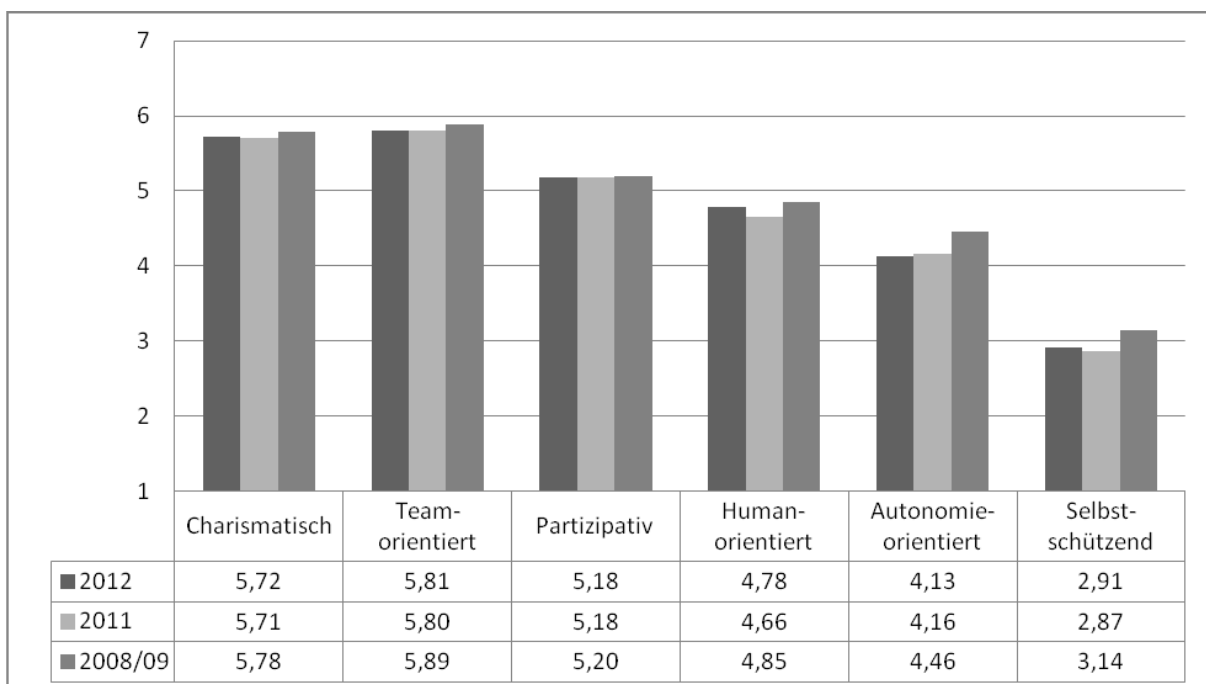


Abb1: GLOBE Führungsdimensionen im Vergleich (N=1.094)

Befunde aus der qualitativen Interviewanalyse

Insgesamt wurden von den 15 interviewten Personen 114 Eigenschaften guter und herausragender Führung (Prototypen) und 84 Eigenschaften schlechter Führung (Anti-Prototypen) genannt. Tabelle 1 zeigt die Häufigkeiten der Nennung von prototypischen Eigenschaften guter Führer und Tabelle 2 eine entsprechende Liste der antiprototypischen Eigenschaften schlechter Führer. Um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wurden die Eigenschaften nach Kategorien zusammengefasst, wie sie sich in entsprechenden Analysen

des GLOBE-Projektes finden (vgl. House et al. 2004, Brodbeck/Frese 2007). Das Ergebnis zeigt, dass herausragende Führung insbesondere mit charismatischen vorbildhaften Führungspersonen verbunden wird, die ihre Mitarbeiter motivieren und inspirieren und zugleich ein zielstrebiges und zum Teil strukturiertes Vorgehen aufweisen. Sowohl Eigenschaften teamorientierter Führung, also auf die Gruppe bzw. das Führungsteam bezogene Eigenschaften, als auch partizipative Führung werden deutlich weniger genannt, wobei zu beachten ist, dass motivierendes Führungsverhalten sowohl einen Aspekt charismatisch-transformationaler wie auch teamorientierter Führung darstellt.

Attribute	Codes	%	Beispiele
Charisma	17	14,9	“charismatisch”, “gutes Vorbild”
Motivierend/Inspirierend	16	14,0	“Mobilisiert Mensch”, “ist inspirierend”, “motiviert nachhaltig, auf lange Sicht
Partizipativ	11	9,6	“bezieht Nachgeordnete ein“, “läßt Freiräume für die eigene Arbeit“, “gleichberechtigter Umgang”
Visionär/Zielorientiert	10	8,8	“Ist visionär“, “hat eine klare Vision“, “setzt Ziele“, “arbeitet zielorientiert”
Integer/ Ethisch	10	8,8	“respektiert andere“, “handelt ethisch“, “immer fair“, “hat Vertrauen“
Entscheidungsstark	9	7,9	“entscheidungsstark“, “logisch“, “rational”
Human	8	7,0	“freundlich“, “ruhige Diskussionen“, „menschlich“
Guter Verwalter	8	7,0	“klar“, “gut strukturiert der Ansatz in der Arbeit“, “organisiert“, “gut koordinierend”
Leistungsorientiert	6	5,3	“außerordentlich Leistung“, „Fokus auf gute Arbeit“
Teamorientiert/ Gruppe integrierend	6	5,3	“fähig eine Gruppe zu formen“, “integriert auch schwache Gruppenmitglieder”
Individuelle Zuwendung und Förderung	6	5,3	“Interpersonelle Sensibilität“, “unterstützend“, “hilft mir“, „fördert meine Entwicklung“
Kommunikativ	6	5,3	“Fähig sich auszudrücken und zu kommunizieren“, “hört auf die Stimmen der Leute“

Tabelle 1: Prototypen herausragender Führung

Umgekehrt zeigt sich, dass bei der Liste schlechter Führung ein deutliches Schwergewicht auf autokratischem und böswilligem Führungsverhalten liegt. Interessant ist, dass auch ein unstrukturiertes Vorgehen oder ein Verzicht auf Führungseinfluss, wie er charakteristisch für den Laissez-faire-Führungsstil ist, als Antiprototyp von guter Führung gesehen wird. Führung wird also von den Studierenden stark mit einem entsprechenden Führungshandeln verknüpft.

Die genannten Führungseigenschaften wurden dabei einerseits direkt genannt, zugleich aber auch in Verbindung mit den als vorbildlich bezeichneten positiven Beispielen von guter Führung erwähnt bzw. den mit Blick auf negative Beispiele von Führung genannten Personen zugeschrieben. Dabei beziehen sich die Studierenden in einigen Fällen auf Beispiele aus dem unmittelbaren Arbeitsfeld: „[I]ch hatte bis jetzt in meinem Leben zwei sehr

gute Führungspersönlichkeiten, beide im Arbeitsbereich [...] das waren einmal Personen die sehr gut einfach durch Vorbild geführt haben, [...] sehr, sehr klar im Kopf, konnten gut Prioritäten setzen, die [...] waren menschlich wach, das heißt ... haben da auch ihre Fühler ausgestreckt ... nicht nur auf die Arbeitsaufgabe bezogen, die waren ... fachlich topp und der dritte Punkt, den ich auch für sehr wesentlich halte, die haben ... Verantwortung abgeben können, das heißt, die konnten Verantwortung übertragen und haben [...] einem wie nicht immer auf die Finger geguckt, sondern die haben Vertrauen gezeigt.“ (Student der Ingenieurwissenschaften)

Attribute	Codes	%	Beispiele
Böswillig	16	18,8	“repressiv”, “willkürlich”, “verbreitet Angst” “menschenfeindlich“
Autokratisch	13	15,3	“autoritärer Stil”, “von oben nach unten“, „ist diktatorisch“
Egoistisch	11	12,9	“starker Egoismus“, “nur Blick für das eigene Interesse“
Unstrukturiert	8	9,4	“chaotisch“, “unstrukturiert“
Negative Charaktereigenschaften	8	9,4	“charismatisch (-)“, “cholisch“, “jähzornig“
Laissez faire	7	8,2	“verweigert zu handeln“, „sitzt alles aus“, “zögert“
Inkompetent	5	5,9	“inkompetent“, “unfähig“, “nicht kompetent im Arbeitsfeld“
Statusbewusst	5	5,9	“behandelt Leute von oben herab“, “unterstreicht seine höhere Position“
Individualist	4	4,7	“macht alles selbst“

Tabelle 2: Prototypen negativer Führung

Andererseits wurden auch historische Persönlichkeiten und Personen der Zeitgeschichte genannt und mit den entsprechenden Eigenschaften beschrieben, die als Prototypen oder Antiprototypen der Führung für die Studierenden gelten.

Die einzige, mehrfach als Beispiel genannte Person war *Adolf Hitler*. Dieser wurde von den meisten Studenten mit negativen Verhaltensweisen assoziiert. Als Führer galt er als „herrisch“, „egoistisch“, „diktatorisch“, „menschenfeindlich“ usw. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass die Studierenden sehr wohl reflektierten, dass auch schlechte Führung erfolgreich sein kann. *Hitlers* Führung wurde von allen Studenten als erfolgreich bewertet. Dies wiederum hing mit seinem charismatischen Auftreten, seinen rhetorischen Fähigkeiten und dem Umstand, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort gewesen zu sein, zusammen.

Als weitere Negativbeispiele aus der Politik wurden *Angela Merkel*, *Karl-Theodor zu Guttenberg* und *Christian Wulf* genannt. Ihnen wurde durchwegs eine erfolgreiche Führung aberkannt. Dies lag oder liegt bspw. an einem zögernden, unentschiedenen Verhalten ohne Vision (*Merkel*), mangelnden Problemlösungsfähigkeiten (*zu Guttenberg*) oder unehrlichem Verhalten und mangelndem Charisma (*Christian Wulf*). Jedoch gelten Politiker nicht nur als Beispiele für schlechte Führung. So wurden in den Interviews bspw. *Willy Brandt* („charismatisch“, „entschieden“, „willensstark“, „antizipatorisch“, „visionär“) und *George W. Bush* („Idealbild eines Amerikaners“, „Massen mitreißen können“) als besonders charismatische und erfolgreiche Führer beschrieben. Öffentlich bekannte und dem Bereich

der Wirtschaft zuzuordnende Beispiele sind *Renè Obermann*, *Steve Jobs*, *Marc Zuckerberg* sowie *Anton Schlecker*. Ihnen wurden Ehrgeiz, Kommunikationsstärke, Visionen, Weitblick und Überzeugungskraft sowie insgesamt eine, durch ihre Art, erfolgreiche Führung zugeschrieben.

Der Einfluss einer grundlegenden Sozialisation durch die Eltern bezieht sich vor allem auf allgemeine Werte, aber auch auf beobachtetes Führungsverhalten, etwa im Familienbetrieb. Hierzu beschrieb eine Psychologie-Studentin bspw. ihren Vater als Choleriker, was dazu führt, dass *„die Führung ziemlich straff“* ist und man *„halt auch schon mal angemotzt“* wird, *„ohne, dass man jetzt unbedingt was verkehrt gemacht hat sondern einfach nur, weil es raus musste“*. Durch das *„von Oben herab behandeln“* der Mitarbeiter und dem Ausbleiben von *„klaren Arbeitsanweisungen“* sowie durch *„anschreien oder einer cholerischen Art erreicht man“*, so die Studentin, *„nichts, außer, dass eben die Schotten zugehen bei den anderen und dann gar nichts mehr läuft“*. So konstatierte sie: *„Also mein Vater hatte den Einfluss, dass ich genau weiß, was ich nicht machen sollte als Führungsperson.“*

Von ihrer Mutter hingegen wurde sie *„schon Respekt gelehrt“*, weswegen sie der Auffassung war, *„[...] dass zu Führung sehr viel Respekt, gegenseitiger Respekt gehört“*. *„[I]ch bin schon der Meinung, dass also irgendwo ich schon das Meiste von meiner Mutti mitbekommen habe, was gute Führung ist beziehungsweise was eben meine Einschätzung von guter Führung ist.“* Der Einfluss der Familie wird auch durch die Aussagen eines Maschinenbau-Studenten untermauert. Dieser beschrieb seinen Vater als *„sehr ordnungsliebend, sehr strukturiert, sehr logisch, sehr rational ... und halt vor allem sehr autoritär“*, was ihn dann zusammenfassend feststellen lässt: *„...in der Hauptsache [hat] halt mein Vater mein Bild von Führung beeinflusst ...“*.

Weiterhin sind auch persönliche Erfahrungen als Geführter und Führender in verschiedenen nebenberuflichen Tätigkeiten (z.B. in Vereinen) aus der Sicht der Studierenden bedeutsam für die Ausprägung von Führungsvorbildern und Anti-Vorbildern. *„Ich war fast überall [...], geschuldet dem Alter [eher] [...] Geführter, nicht Führer [dann in der] Bundeswehr natürlich [aufgrund der] Höhe des Dienstgrades hab ich natürlich auch Untergebene gehabt, das waren meine ersten direkten ... Erfahrungen als [...] Führer, quasi ... und dann natürlich im StuRa, grade als Referatsleiter war ich natürlich Führer und nicht Geführter, eine Gruppe von acht Leuten waren es ungefähr, bei der Bundeswehr waren es auch immer so acht, neun Leute, kam immer darauf an ... bei der Campus Open Air war ich natürlich auch, als Hauptverantwortlicher, eher Führer, Höchstzeiten waren dann quasi knapp hundert Leute, die geführt werden mussten [...], hab natürlich nicht zu allen Kontakt gehabt und alle persönlich geführt aber macht man ja automatisch, im weiteren Sinne, und naja, wie gesagt und ansonsten, naja die Bürgerinitiative war natürlich auch Mitbegründer [...]. [In] Nebenjobs an sich, die ich jetzt bisher immer hatte, war ich immer [...] Geführter [...].“* (Student der Wirtschaftswissenschaften)

Wie in diesem Zitat auch deutlich wird, stellt die Militärzeit bei der Bundeswehr eine wichtige Sozialisationsinstanz bei männlichen Studierenden für die Herausbildung von Vorstellungen zu guter (oder schlechter) Führung dar, wobei sich die Studierenden durchaus der Besonderheiten militärischer Führung bewusst sind: *„Also natürlich zwei verschiedene Aspekte, einmal die Bundeswehr mit ihrer autoritären Führung in der Art, also die Hierarchie die dort strikt vorherrscht, da ist natürlich eine ganz andere Grundlage als im zivilen Leben geschaffen, weil man hier nicht aufgrund des, sag ich mal, der Eigenart oder seiner Leistungen führt sondern auch aufgrund seines Dienstgrades [...]“*. Anders im Zivilen, da man da *„mehr auf Augenhöhe lebt, das heißt, als Hiwi-Mitarbeiter hab ich auch verschiedene Aufträge mit bekommen aber das war halt viel ausgeglichener und viel ... kooperativer als bei der Bundeswehr [...]“*. (Student der Ingenieurwissenschaften)

Insgesamt lassen sich bezüglich der generierten Führungsvorbilder nur wenige Unterschiede zwischen Studierenden der Bachelor- und Masterstudiengänge ausmachen, wobei Masterstudenten aufgrund des höheren Lebensalters und umfassender praktischer Tätigkeiten generell über einen höheren Erfahrungsvorrat verfügen. Auch zwischen den Geschlechtern sind kaum Unterschiede sichtbar. Unterschiede lassen sich dagegen zwischen Studierenden der Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften sowie der Sozialwissenschaften ausmachen. Wie auch schon in der quantitativen Analyse sichtbar

geworden, zeigt sich bei einem grundlegenden Verständnis im o.g. Sinne eine stärkere Betonung humaner und partizipativer Elemente der Führung vor allem bei Studierenden der Sozialwissenschaften, während Wirtschaftswissenschaftler und vor allem auch Ingenieurwissenschaftlicher besonders ein zielorientiertes und strukturiertes Vorgehen bei Führungskräften als wichtige Eigenschaft betonen und dementsprechend ein chaotisches, unstrukturiertes Führungsverhalten und Laissez-faire-Führung ablehnen.

5. Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Die vorgestellten Befunde lassen erkennen, dass es bei Studierenden in Deutschland über Zeit und Region durchaus stabile Muster von Führungserwartungen bzw. impliziten Führungs- bzw. Führertheorien gibt. Die Muster erwarteter Führung sind besonders durch charismatisch-transformationale Persönlichkeits- und Führungseigenschaften sowie entsprechende Verhaltensweisen charakterisiert. Zugleich gibt es klare Vorstellungen über negative Führung, die besonders durch böswillig-autokratisches, egoistisches, unehrliches, aber auch unstrukturiertes sowie zögerliches Verhalten gekennzeichnet ist. Die Befunde der qualitativen Studie lassen vermuten, dass Teamorientierung und partizipative Führung deutlich weniger Gewicht haben als die quantitativen Studien mit ihren vorgegebenen Items suggerieren.

Die Ergebnisse zeigen einerseits eine große Nähe zu universalistischen Vorstellungen von herausragender Führung wie sie in den GLOBE-Studien (vgl. House et al. 2004) vorgezeichnet sind. Insbesondere wird, nicht nur bei der Nennung von Führungsvorbildern, eine Orientierung an spezifischen nationalkulturellen Mustern sichtbar (vgl. Brodbeck/Frese 2007: 176). Gerade die besondere Betonung von Fachkompetenzen, administrativen Fähigkeiten oder einem strukturierten Vorgehen sowie von Leistungsorientierung ist charakteristisch und ähnelt den bei GLOBE ermittelten Befunden. Das markiert zugleich auch den Unterschied zu Erwartungen anderer Studentengruppen in Mittel- und Osteuropa (vgl. Lang 2011). Andererseits zeigen sich einige erhebliche Unterschiede in den Führungserwartungen der Studenten im Vergleich mit denen der mittleren Managern in den GLOBE-Studien. Das betrifft vor allem eine viel geringere Partizipationserwartung (vgl. ebd.: 95ff.).

Die Ursprünge der Führungsvorstellungen und Werthaltungen liegen offenbar in erster Linie bei den Eltern bzw. in der elterlichen Erziehung, durch die die Kinder Werte, Normen und akzeptable Verhaltensweisen beigebracht bekommen, was die Überlegungen von Keller (1999) über frühe Vorbilder aus dem Bereich der Familie zu bestätigen scheint. Mit fortschreitendem Alter werden für die Sozialisation zunehmend auch Freunde sowie die Schule bzw. die Lehrer wichtig. Die in dieser Zeit gemachten Erfahrungen, wahrgenommenen Verhaltensweisen und vorgelebten Werte und Normen bilden vermutlich das Gerüst für die impliziten Führungstheorien der Studenten.

Die persönlich gebildeten impliziten Führungstheorien verändern sich offenbar im Studienverlauf nicht mehr stark, sondern entwickeln sich vielmehr durch weitere Erfahrungs- und Wahrnehmungsprozesse eher evolutionär und abstrakt weiter, wie auch von Keller vermutet. Auch die geringen oder fehlenden Unterschiede zwischen älteren und jüngeren bzw. praktisch erfahrenen und nicht erfahrenen Studenten können neben Unterschieden zwischen Disziplinen als vorläufiger Beleg für die Annahme gesehen werden, dass universitäre Sozialisationsprozesse keinen größeren Einfluss auf die Führungsvorbilder nehmen. Eine wesentliche Zäsur für die impliziten Führungstheorien könnte dann erst wieder der Berufseinstieg auslösen.

6. Weiterer Forschungsbedarf und Implikationen für die Praxis

Wenngleich nunmehr eine relativ große Datenbasis für Deutschland bezüglich der Führungsauffassung von Studierenden vorhanden ist, bedarf es nichtsdestotrotz weiterer Forschungsarbeit, vor allem hinsichtlich des Vergleichs der verschiedenen Disziplinen sowie hinsichtlich der Sozialisation bzw. des Entstehens der Führungsvorbilder. In diesem Kontext wären vor allem Längsschnittanalysen notwendig, um den Einfluss von Berufswahl wie universitärer Sozialisation auf Stabilität und Veränderung von Führungsvorbildern näher zu

prüfen. Ferner bedarf es einer Aufklärung der ermittelten Diskrepanzen zwischen quantitativer und qualitativer Forschung, die zum Teil in der Methodologie der Messung partizipativer Führung durch das GLOBE-Projekt liegen können.

In weiteren Studien sollten dabei möglichst homogene Samples (bspw. nur ein Studienfach pro Bachelor und Master und je Disziplin) erhoben werden, um die Unterschiede in den Disziplinen genauer herausarbeiten zu können. Ebenso sollte versucht werden, weitere Disziplinen mit zu berücksichtigen. Von besonderem Interesse für die Führungsforschung dürften die Rechts- und Medizinwissenschaften, aber auch Lehramtsstudiengänge sein. Ebenso sollte überlegt werden, die Untersuchung generell auszuweiten und zusätzlich Universitäten, (Fach-)Hochschulen und Berufsakademien miteinander zu vergleichen.

Praktische Implikationen ergeben sich einerseits für die *Personalführungspraxis*, wo die Befunde im Umgang mit der neuen Generation von Nachwuchskräften ein Führungsverhalten nahe legt, bei dem Führungskräfte die unterschiedlichen Erwartungen an das eigene Verhalten reflektieren und Mitarbeiter ermuntern, entsprechende Erwartungen auch offen zu äußern. Gerade Führungsmodelle wie das der geteilten Führung, sind gut zur Umsetzung geeignet (zur Umsetzung in Führungsgrundsätzen vgl. Aretz 2007).

Ein weiteres Anwendungsfeld stellt die *Personalauswahl* dar. Da die Führungserwartungen der Mitarbeiter eine zentrale Rolle für die Akzeptanz der Führungskraft und in Folge für die Effektivität der Führung spielen, bietet es sich an, diese stärker im Auswahlprozess von Führungskräften zu berücksichtigen. Das kann durch eine Erhebung von Führungserwartungen vor dem Beschaffungs- und Auswahlprozess und ihrer Kommunikation an mögliche Bewerber, aber auch durch direkte Mitwirkung von Mitarbeitern bei der Auswahl ihrer Führungskräfte, zumindest auf den unteren und mittleren Führungsebenen realisiert werden.

Auch *Bildung und Training* stellen wichtige Anwendungsfelder für Erkenntnisse zu impliziten Führungstheorien dar. Sowohl bei der Vermittlung von Wissen über Führung in der Aus- und Weiterbildung als auch in verschiedenen Formen des Managementtrainings ist es sinnvoll, an vorhandenen Vorstellungen von Führung und von effektiver Führung sowie erwartetem Führungskraft- und Mitarbeiterverhalten anzuknüpfen. Die Spiegelung der verschiedenen individuellen Perspektiven von Führung kann dabei ein wichtiger Ausgangspunkt für eine reflexive Gestaltung von Führungsbeziehungen und -prozessen sein (vgl. auch Lang 2013: 81ff.)

7. Literaturverzeichnis

- Aretz, W. (2007): Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen. Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln.
- Brodbeck, F. C./Frese, M. (2007): Societal culture and leadership in Germany, in: Chhokar, J. S./Brodbeck, F. C./House, R. J. (Hg.): Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, 147-214, Mahwah.
- Ciba, V. (2011): GLOBE Student – Führungsverhalten, Führungsverständnis und Führungsauffassungen von Westdeutschen Studenten, unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Regensburg.
- Eden, D./Leviatan, U. (1975): Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales, Journal of Applied Psychology, 60, 6, 736-741.
- Giles, D.C./Maltby, J. (2004): The role of media figures in adolescent development: Relations between autonomy, attachment, and interest in celebrities, Personality and Individual Differences, 36, 4, 813-822.

- Gmür, M. (2004): Was ist ein 'idealer Manager' und was ist eine 'ideale Managerin'? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, Zeitschrift für Personalforschung, 18, 4, 396-417.
- Harsch, T. F. (2013): Führungsauffassungen von Studierenden der Wirtschafts-, Ingenieur- und Sozialwissenschaften im interdisziplinären Vergleich, unveröffentlichte Masterarbeit, Technische Universität Chemnitz.
- House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M./Dorfman, P. W./Gupta, V. (Hg.) (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Cultures, Thousand Oaks.
- Keller, T. (1999): Images of the familiar: individual differences and implicit leadership theories, The Leadership Quarterly, 10, 4, 589-607.
- Lang, R. (2011): Does the ideal of participative leadership disappear within the young generation of future manager? – Country report Germany of the GLOBE student project, in: Čater, T., Lang, R. (Hrsg.): Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies, Technische Universität Chemnitz, verfügbar unter: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/forschung/schriften/doc/16.pdf> (letzter Zugriff: 05.03.2013).
- Lang, R. (2013): Implizite Führungstheorien: "Führung im Auge des Betrachters", in: Lang, R., Rybnikova, I. (Hg.): Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte, 58-88, Wiesbaden (im Erscheinen).
- Lord, R. G./Foti, R. J./De Vader, Ch. L. (1984): A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions, Organizational Behavior and Human Performance, 34, Heft-Nr., 343-378.
- Offermann, L. R./Kennedy, J. K./Wirtz, P. W. (1994): Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability, The Leadership Quarterly, 5, 1, 43-58.
- Rosch, E. (1978): Principles of categorization, in: Rosch, E./Lloyd, B. B. (Hg.): Cognition and Categorization, 27-48, Hillsdale.
- Schyns, B./Schilling, J. (2010): Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective?, Journal of Management Inquiry, 20, 2, 141-150.
- Shaw, J. B. (1990): A cognitive categorization model for the study of intercultural management, Academy of Management Review, 15, 4, 626-645.