

Vertrauen durch Führung

Tina Graf und Margit Osterloh

Kapitel 5

5.1 Warum Vertrauen bei der Führung eine Rolle spielt

Was verbindet Persönlichkeiten wie Mutter Theresa, Churchill, Kennedy, Lenin und Hitler? Es ist ihre besondere Art mit ihren Untergebenen oder Gefolgschaften umzugehen. Sie inspirieren, ermutigen die Menschen mit vertrauten Überzeugungen und Praktiken zu brechen und steigern das Selbstwertgefühl der Geführten, indem sie sich mit den Führern identifizieren. Sie praktizieren einen transformationalen bzw. charismatischen Führungsstil. Der Begriff Charisma wird umgangssprachlich mit persönlicher Ausstrahlung, Anziehungskraft, Attraktivität oder innerem Feuer umschrieben. Charisma hat weder etwas mit der körperlichen Gestalt eines Menschen zu tun, noch ist es von der Intelligenz oder Ausdrucksfähigkeit einer Person abhängig. Der schüchterne James Dean wurde von seinen Zeitgenossen ebenso verehrt, wie der wortgewandte John F. Kennedy. Auch kann selbstloses Verhalten das Charisma eines Menschen nicht erklären. Sowohl Mutter Theresa als auch Adolf Hitler wurden als charismatische Führungspersonen bezeichnet. Charismatische Persönlichkeiten faszinieren die Menschen. Sie teilen die Meinung des Führers, vertrauen ihm und identifizieren sich mit seinen Werten, Normen und Visionen. Dies bildet die Grundlage für eigenschafts- und identifikationsbasiertes Vertrauen – also das, was wir in Kapitel 2 als „echtes Vertrauen“ gekennzeichnet haben.

Der charismatische Führungsstil ist aber in mancherlei Hinsicht auch problematisch (Neuberger, 2002, S. 201 ff.). Er ist erstens auf die Person des Führenden und nicht auf die Anliegen der Gemeinschaft gerichtet. Es kann zur kritiklosen Verklärung des Führers auf Kosten der Gemeinschaft kommen – siehe das Beispiel Hitler. Zweitens zielt er darauf, die Geführten abhängig und unselbstständig zu machen, nicht hingegen auf die Ermächtigung und moralische Reife der Geführten. Drittens gilt Charisma als eine Persönlichkeitseigenschaft, die sich nicht lernen und damit im Kontext des Vertrauensmanagements nicht gestalten lässt. Deshalb wollen wir uns in diesem Kapitel vor allem mit dem wesentlich breiteren Konzept des transformationalen Führungsstils befassen (Neuberger, 2002).

Der transformationale Führungsstil – ohne die negativen Begleiterscheinungen des charismatischen Führungsstils – hat aus drei

*Charismatische
bzw. trans-
formationale
Führung*

Gründen positive Effekte auf das Vertrauen, die Zufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Erstens lässt er Emotionalität in das ansonsten eher rational gestaltete Unternehmen einfließen. Zweitens verstärkt er durch gemeinsame Visionen die Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen. Dies erhöht drittens den Leistungswillen (Hentze & Kammel, 1996).

Im Folgenden führen wir zuerst kurz in die Führungsstilforschung ein und diskutieren dann folgende Fragen:

1. Was für Merkmale weist eine transformationale Führung auf? Wie wirkt die transformationale Führung auf das Arbeitsengagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
2. Wie entsteht Vertrauen durch Führung?
3. Können Männer oder Frauen Vertrauen besser mobilisieren?
4. Welche praktischen Umsetzungsvorschläge lassen sich ableiten?

5.2 Führung und Führungsstile

5.2.1 Der Begriff Führung

Wenn man im Management nicht mehr weiter weiß, dann wird die unzureichende Führung beklagt. Was damit gemeint ist, bleibt meistens unklar. Kaum ein anderes Gebiet in der organisationspsychologischen Literatur hat so viele unterschiedliche Definitionen des eigenen Gegenstandsbereichs hervorgebracht wie die Führungsforschung. Neuberger (2002) fasst zahlreiche Führungsdefinitionen zusammen und identifiziert sechs zentrale Inhalte des Führungskonzepts (siehe Kasten 35).

*Die sechs häufigsten Inhalte von Führungsdefinitionen (Neuberger 2002)***Kasten 35****Führung**

- ist ein Gruppenphänomen und schließt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein
- ist intentionale soziale Einflussnahme
- zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse das Unternehmensziel zu erreichen
- ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung
- ist Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen
- ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure

Führung ist demnach eine soziale Einflussnahme, gerichtet auf eine Verhaltensänderung zur Erreichung kollektiver Ziele.

5.2.2 Die Führungsstilforschung: Ein Überblick

In den Anfängen der Führungsstilforschung wurden Typologien gebildet, welche empirisch Zusammenhänge zwischen der Inputvariablen „Führungsstil“ und Outputvariablen wie „Fluktuation“, „Effektivität“ oder „Arbeitszufriedenheit“ aufzeigen. Der Beeinflussungsprozess selber wurde nicht untersucht, er wurde als „schwarzer Kasten“ (black box) behandelt. Im Verlauf der Forschung zeigte sich, dass der Führungsprozess viel zu komplex ist, als dass man ihn mit einer einfachen Input-Output-Beziehung erfassen könnte. Die Führungsstilforschung hat sich demzufolge immer weiter ausdifferenziert:

Bis etwa 1940 herrschten „Trait-Konzepte“² bzw. Eigenschaftstheorien in der Führungsforschung vor. Sie betonen, dass gewisse Menschen als Führer geboren werden und nicht zum Führer gemacht werden können. Ab 1940 zeigt jedoch eine umfangreiche Forschung, dass persönliche Eigenschaften (physische, psychische und intellektuelle) wenig Einfluss darauf haben, ob jemand eine gute Führungsperson ist oder nicht.

Eigenschaftstheorien

² Unter Trait versteht man einen relativ konstanten Wesenszug, Charakterzug oder Eigenschaft einer Person.

**Verhaltens-
theorien**

Es entstanden die Verhaltenstheorien der Führung. Im Gegensatz zu den Eigenschaftstheorien vertreten sie die Ansicht, dass Führungsverhalten antrainiert werden kann.

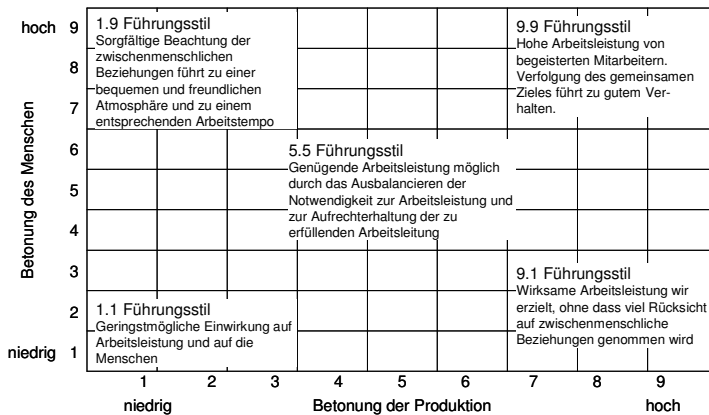
Ein bekanntes Beispiel für die Verhaltenstheorien der Führung ist das **Führungskontinuum** von Tannenbaum & Schmidt (1973) (autoritativer vs. kooperativer Führungsstil), welches in Kapitel 3.5 bereits dargelegt wurde.

Große Popularität hat auch das Konzept der Gegenüberstellung von zwei grundsätzlichen Dimensionen der Führung von Likert, Katz & Kahn (1961) erreicht: **Aufgabenorientierung versus Personenorientierung**. Beide Dimensionen sind auf einem Kontinuum angeordnet. Empirische Ergebnisse zeigen, dass der personenorientierte Führungsstil bessere Ergebnisse in Bezug auf Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Fehlzeiten oder Wissenstransfer erbringt. Die Ergebnisse in Bezug auf Produktivität sind jedoch uneinheitlich (vgl. als Überblick Neuberger, 2002).

Der Ansatz des **Verhaltensgitters** von Blake und Mouton (1978) will eine Lösung bringen, indem er beide Dimensionen kombiniert. Nach diesem Modell sollte ein Führer ein „Alleskönner“ sein: Erfolgreiche Führung zeichnet sich danach durch hohe Aufgaben- und Personenorientierung aus. Abbildung 17 zeigt die idealtypischen Führungsstil-Varianten dieses Konzeptes. Erstrebenswertes Ideal ist der sog. 9.9-Führungsstil. Der Wert 9.9 bedeutet die maximale Ausprägung 9 in den beiden Dimensionen.

Das Verhaltensgitter nach Blake & Mouton

Abbildung 17

**Führungsstile:**

- 1.1 **Überlebens-Management:** Gleichgültig, apathisch, minimale Anstrengungen zur Erreichung hoher Leistung und angenehmer Arbeitsatmosphäre
- 1.9 **Glacéhandschuh-Management:** Gute Arbeitsatmosphäre und Berücksichtigung der persönlichen Belange; Vernachlässigung der Leistungsziele
- 5.5 **Organisations-Management:** Eine angemessene Leistung wird ermöglicht durch die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen der Notwendigkeit, die Arbeit zu tun und der Aufrechterhaltung einer zufriedenstellenden Betriebsmoral
- 9.1 **Befehl-Gehorsam-Management:** Energisches Streben nach Höchstleistung, ohne Rücksichtnahme auf die Belange und Erwartungen der Mitarbeiter
- 9.9 **Team-Management:** Hohes Leistungsstreben bei gleichzeitig starker Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange

Quelle: In Anlehnung an Blake & Mouton, 1978

Das Modell von Blake und Mouton war kommerziell sehr erfolgreich, der empirische Nachweis für seine Wirksamkeit ist jedoch höchst strittig.

Der Misserfolg der Modelle auf der Basis der Unterscheidung von aufgaben- bzw. personenorientiertem Verhalten hat in jüngerer Zeit ein ganz anderes Führungsstil-Paar in den Mittelpunkt gerückt. Es stellt nicht das Verhalten des Führers, sondern die Art der Interaktion des Führers mit den Geführten in den Mittelpunkt: Die transak-

tionale und transformationale Führung (vgl. Burns, 1978 und Bass, 1985).

5.2.3 Die transaktionale und transformationale Führung

Transaktionale Führung

Die **transaktionale Führung** beruht auf dem Austauschprinzip. Der Führer macht deutlich, welche Leistung er erwartet, und bietet dafür Belohnungen oder droht mit Sanktionen. Führung ist damit auf extrinsische Motivation ausgerichtet (vgl. auch Kapitel 2.3.1). Die eigentlichen Bedürfnisse der Geführten sollen nicht verändert werden (vgl. dazu kritisch den Verdrängungseffekt im Kapitel 3.4). Der Nachteil dieses Führungsstils besteht darin, dass er nicht dazu motiviert, mehr als die vereinbarte Leistung zu erbringen. Das ist immer dann problematisch, wenn Ziele sich rasch ändern oder die Zielerreichung schwer zu messen ist.

Transformationale Führung

Hingegen will die **transformationale Führung** die Bedürfnisse, Wünsche und Einstellungen verändern. Transformationale Führer entwickeln Visionen und wollen Überzeugungen und Glauben an bestimmte Ideen vermitteln, die nicht Gegenstand von Tauschgeschäften sein können. Man kann sie allenfalls annehmen oder ablehnen, aber nicht kaufen. Sie sind intrinsisch motiviert. Der transformationale Führungsstil unterscheidet sich von der personenorientierten Führung darin, dass es nicht nur um die Fürsorge für das Wohl der Mitarbeiter geht, sondern um Beeinflussung und Angleichung der Werte und Ziele und um eine intellektuelle und emotionale Stimulation der Mitarbeiter. Die transformationale Führerin erkennt die Bedürfnisse ihrer Untergebenen, sie strebt jedoch eine Veränderung der Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter an. In der Sichtweise von Bass (1985) geht es um eine Verschiebung von „niedrigen“ Bedürfnissen zu „höheren“ Bedürfnissen im Sinne der Motivationstheorie von Maslow (1954).³ Die Mitarbeiter streben demzu-

³ Niedrige Bedürfnissen nach Maslow (1954) sind die unteren Bedürfnisse auf der Bedürfnispyramide. Es handelt sich dabei um physiologische Bedürfnisse, Bedürfnisse nach Schutz, soziale Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Anerkennung und Status. Höhere Bedürfnisse sind Bedürfnisse nach Wachstum und Selbstverwirklichung. Es soll an dieser Stelle jedoch auf die zahlreichen Mängel dieser

folge in einem transformationalen Führungsprozess vermehrt Selbstbestimmung und mehr Verantwortung am Arbeitsplatz an.

Die Unterscheidung von transaktionaler und transformationaler Führung beruht auf einer älteren, sehr anschaulichen Unterscheidung von Managern und Führern (Zaleznik, 1977), vgl. Tabelle 3. Sie stellt allerdings noch vorwiegend auf die Führungsperson ab, und nicht auf die Interaktion zwischen Führungsperson und Geführtem.

Manager-Führer-Dichotomie

Tabelle 3

	Manager	Führer
Verhältnis zu Zielen	- Unpersönlich - Ziele entstehen aus sachlichen Notwendigkeiten - Reaktives Reagieren auf Ideen	- Persönlich - Ziele entstehen aus subjektiven Bedürfnissen - Aktives Produzieren von Ideen
Verhältnis zur Arbeit	- Fokus auf Arbeitsprozesse - Reduziert Optionen in Entscheidungsprozessen - Versteht sich als Problemlöser und versucht Gruppeninteressen auszugleichen - Geringe emotionale Bindung an das Produkt	- Fokus auf Arbeitsinhalte - Entwickelt neue Möglichkeiten, denen er motivierende Substanz gibt - Problemendecker, und nicht auf Konsens bedacht - Identifikation mit dem Produkt
Beziehung zu anderen	- Starke Beziehungsorientierung, Angst vor Einsamkeit - Fehlen von Empathie und Emotionalität - Vermittelt Signale - Motiviert mit Belohnung und Bestrafung - Erfüllt Rollenerwartungen und schöpft daraus Selbstsicherheit	- Sucht Auseinandersetzungen mit Ideen - Intuitiv, empathisch, emotional - Vermittelt Botschaften - Motiviert durch begeisternde Ideen - Definiert Selbstbild nicht über die Erfüllung von Rollenerwartungen

Quelle: Zaleznik, 1977

Wie aus Tabelle 3 hervorgeht, haben in dieser Unterscheidung *Manager* keine persönliche Beziehung zu ihren Zielen, sondern nehmen sie als äußere Notwendigkeit hin. Sie sind nicht Schöpfer neuer Ziele und Ideen. *Führer* haben hingegen eine enge Bindung an ihre

Theorie aufmerksam gemacht werden (z.B. konzeptionelle Mängel und Mängel bei der empirischen Überprüfung), vgl. z.B. Steinmann & Schreyögg (2005, S. 550 ff.).

Ziele, sie identifizieren sich mit ihnen und sind aktiv an ihrer Entstehung beteiligt.

Die folgende Tabelle zeigt eine schematische Gegenüberstellung von transaktionalen und transformationalen Führungsstilen.

Tabelle 4

Gegenüberstellung des transaktionalen und transformationalen Führungsstils

	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Belohnung der Mitarbeiter	Gute Leistungen werden belohnt (formelle Belohnung); Unerwünschte Verhaltensweisen werden bestraft	Gute Leistungen werden durch persönliche Anerkennung und gesteigertes Vertrauen in den Mitarbeiter belohnt (informelle Belohnung)
Richtungsgebung des Verhaltens	Erfolgt durch klare Definition der Ziele (z.B. Management by Objectives) und Eingreifen bei negativen Abweichungen vom „Soll-Verhalten“ (Management by Exception)	Erfolgt durch Kommunikation von Visionen und Erwartungen, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren sollen
Angesprochene Bedürfnisse	v.a. materielle Bedürfnisse	v.a. Selbstverwirklichungsbedürfnisse
Motivation	Extrinsisch	Intrinsisch (v.a. prosoziale, normbasierte Motivation durch Übernahme der Werte und Einstellungen der Führerin)
Entwicklung der Mitarbeiter	Durch gemeinsame Zielvereinbarung und Delegation innerhalb eines klar definierten Aufgabenbereichs	Durch Inspiration, Coaching und Förderung neuer Ideen

Quelle: In Anlehnung an Kiechl, 2004

Diese schematische Gegenüberstellung ist das Ergebnis der Analyse von Bass (1985). Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens hat er das Führungsverhalten von Militäroffizieren untersucht. Er konnte dabei aus seinem großen Datensatz fünf Faktoren des Führungsverhaltens identifizieren. Zwei Faktoren gehören zum transaktionalen Führungsstil. Diese sind:

- Kontingente Belohnung
- Management by Exception (aktiv und passiv)

Die anderen drei Faktoren gehören zum transformationalen Führungsstil. Diese sind:

- Inspiration
- Individuelle Fürsorge
- Intellektuelle Stimulierung

Kontingente Belohnung folgt dem Tauschprinzip: Für eine definierte Leistung des Mitarbeiters bietet die Führungskraft eine definierte Gegenleistung (Entgelt, Aufstieg, gute Arbeitsbedingungen etc.). Eine Frage bzw. Aussage aus dem standardisierten Fragebogen zur Skala kontingente Belohnung ist z.B.: „Meine Vorgesetzte belohnt mich besonders, wenn ich gute Arbeit leiste.“

Transaktionaler Führungsstil

Management by Exception steht für ein Führungsprinzip, bei dem sich das Management in das Handeln der Geführten nicht einmischt, solange alles gut geht. Nur in Ausnahmefällen (exceptions) wird eingegriffen. Management by Exception könnte man auch mit *kontingenter Bestrafung* umschreiben. Es existiert in aktiver und in passiver Form.

Bei der aktiven Form geht es um Verfahrenskontrolle (vgl. Kapitel 3.2). Eine Aussage für das aktive Management by Exception wäre: „Mein Chef achtet besonders auf Verletzungen von Regeln sowie auf Abweichungen von gesetzten Standards und macht auf Fehler aufmerksam.“

Bei der passiven Form von Management by Exception geht es um reaktives Eingreifen im Bedarfsfall, d.h. um eine Form der Ergebniskontrolle. Die Führungskraft schreitet nur ein, wenn Probleme auftreten. Eine Aussage im Fragebogen hierzu ist: „Meine Vorgesetzte schreitet nur ein, wenn Probleme bei der Arbeit aufgetreten sind.“

Inspiration gibt den Grad an, in dem ein Führer seinen Untergebenen Werte vermittelt. Fragebogen-Aussagen zu diesem Faktor wären: „Meine Chefin strahlt Stärke und Vertrauenswürdigkeit aus“ oder „Mein Vorgesetzter formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.“

Transformationaler Führungsstil

Individuelle Fürsorge beschreibt, ob ein Führer seinen Untergebenen mit Aufmerksamkeit entgegentritt, sie respektiert und unterstützt. Eine Aussage wäre folgende: „Meine Vorgesetzte hilft mir, meine Stärken auszubauen.“

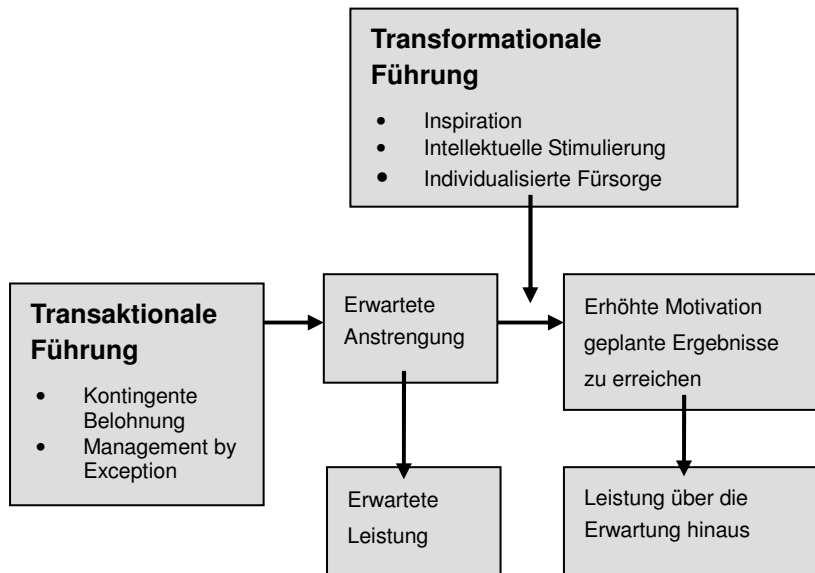
Intellektuelle Stimulation hält das Ausmaß fest, in dem ein Führer seine Untergebenen dazu bringt, die Dinge, die sie tun, zu überdenken und sie aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Dabei sind auch vom Vorgesetzten abweichende Ideen erlaubt und erwünscht. Das bewirkt, dass die Untergebenen sich ernst genommen fühlen und mehr Selbstständigkeit entwickeln. Eine Aussage aus dem Fragebogen hierzu wäre: „Meine Vorgesetzte bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.“

Gemäß Bass (1985) kann eine Person sowohl transaktional als auch transformational führen. Die meisten Führer wenden beide dieser Führungsstile (bzw. Elemente daraus) parallel an, wenn auch in sehr unterschiedlichen Gewichtungen. Dies wurde in zahlreichen Studien bzw. Metastudien bestätigt (vgl. Pillai, Schiersheim & Williams, 1999).

Die Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung sind in Abbildung 18 nochmals zusammengefasst.

Abbildung 18

Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung



Quelle: Bass & Avolio, 1990 in Anlehnung an Neuburger 2002, S.198

Wie aus Abbildung 18 hervorgeht, stehen in der transaktionalen Führung die vereinbarten und erwarteten Leistungsziele im Vordergrund. Dies führt dazu, dass nicht mehr als das Vereinbarte geleistet wird. Bei der transformationalen Führung geht es dagegen um gemeinsame, aber oft vage und herausfordernde Ziele, denen man sich aus eigenem Antrieb verpflichtet fühlt. Das Ergebnis ist eine hohe Leistung, auch wenn sie nicht beobachtet und belohnt werden kann.

5.3 Führung und Vertrauen: Empirische Befunde

In diesem Abschnitt wird gefragt: „Wie entsteht Vertrauen durch Führung?“ Dazu stellen wir statistische Befunde vor.

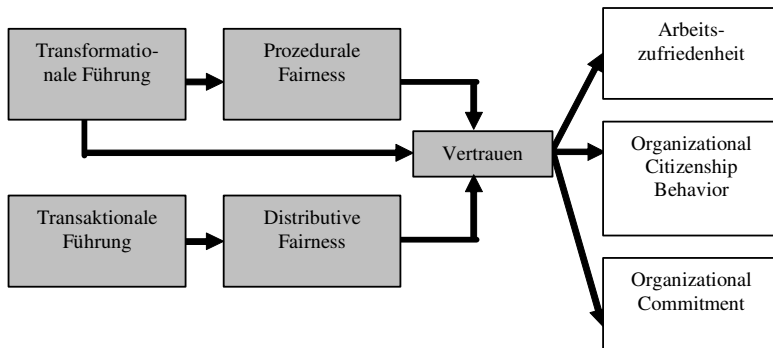
Es gibt zahlreiche empirische Arbeiten, die einen deutlichen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Vertrauen aufzeigen (vgl. z.B. die Metaanalyse⁴ von Dirks & Ferrin, 2002). Ein besonders eindrucksvolles Beispiel ist die Untersuchung von Pillai, Schiersheim und Williams (1999), weil sie einen Zusammenhang herstellt zwischen Führung, Fairness und Vertrauen.

Das Modell, von dem die Autoren ursprünglich ausgingen, ist in Abbildung 19 dargestellt. Es enthält als abhängige Variable Arbeitszufriedenheit, Organizational Citizenship Behavior und Organizational Commitment.

⁴ Eine Metaanalyse ist eine Form von Sekundäranalyse, bei der verschiedene Forschungsbefunde zur gleichen Fragestellung (hier der Zusammenhang zwischen Führung und Vertrauen) mit identisch erhobenen Untersuchungsverfahren integriert werden. Eine Metaanalyse stellt also eine Zusammenfassung der Effekte verschiedener Studien dar.

Abbildung 19

Das theoretische Modell zum Einfluss von Führung auf Vertrauen



Quelle: Verändert aus Pillai, Schriesheim & Williams, 1999, S. 900

Für uns ist in diesem Modell der Zusammenhang von transformationaler bzw. transaktionaler Führung, Vertrauen und Organizational Citizenship Behavior (OCB) besonders wichtig. Wie in Kapitel 4.1.4 ausgeführt, handelt es sich bei Organizational Citizenship Behavior um ein Verhalten im Sinne des Unternehmens, welches über formale Arbeitspflichten hinausgeht (Extra-Rollen-Verhalten). Wenn transformationale Führung eine besonders hohe Motivation für hohe Leistungen erzeugt, die jenseits formulierbarer Ziele liegen und die deshalb nicht durch Belohnung oder Bestrafung zu erreichen sind, dann sollte transformationale Führung einen besonders starken Zusammenhang mit Organizational Citizenship Behavior aufweisen.

Das in Abbildung 19 dargestellte Modell geht von folgenden Annahmen aus:

Transformationale Führung wirkt primär auf die prozedurale Fairness. Ein wichtiger Bestandteil des transformationalen Führungsstils ist, die Untergebenen individuell zu unterstützen und sie respektvoll zu behandeln. Es ist zu erwarten, dass die prozedurale Fairness das Vertrauen des Geführten stark beeinflusst und in der Folge das Organizational Citizenship Behavior.

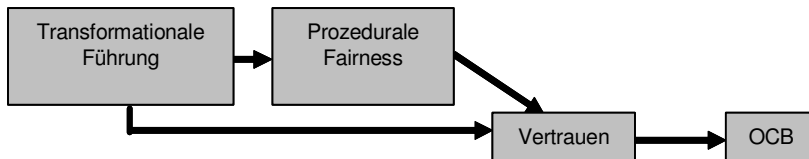
Transaktionale Führung beeinflusst primär die distributive Fairness. Bei einem transaktionalen Führungsstil steht ein Austauschprozess

(z.B. Geld gegen Arbeitsleistung) und daher auch die Verteilungsgerechtigkeit im Vordergrund. Auch darauf sollte der Untergebene mit einem verstärkten Vertrauen und in der Folge mit einem stärkeren Organizational Citizenship Behavior reagieren.

Inwieweit bestätigen die empirischen Befunde das Modell? Sie zeigen, dass der transformationale Führungsstil einen deutlichen direkten und indirekten Einfluss auf das Vertrauen hat. Der transaktionale Führungsstil beeinflusst hingegen lediglich die distributive Fairness und hat nur einen geringen Einfluss auf Vertrauen und Organizational Citizenship Behavior. In Abbildung 20 sind nur noch die signifikanten empirischen Zusammenhänge eingezeichnet.

Der Einfluss von Führung auf das Vertrauen: Empirische Resultate der Studie von Pillai, Schiersheim & Williams 1999

Abbildung 20



Im Ergebnis zeigt die Studie, dass transformationale Führung (Inspiration, Fürsorge und intellektuelle Stimulierung) erstens das Vertrauen in den Vorgesetzten direkt sowie indirekt über die wahrgenommene prozedurale Fairness fördert. Zweitens fördert dieser Führungsstil Organizational Citizenship Behavior.

Direkte und indirekte Einflüsse auf Vertrauen

Es soll allerdings nicht verschwiegen werden, dass nicht alle empirischen Untersuchungen zum gleichen Ergebnis kommen (vgl. z.B. Gillespie & Mann, 2004). Insbesondere zeigen manche Befunde, dass auch transaktionale Führung (gekennzeichnet durch Tauschrelationen) Vertrauen fördern kann. Dies ist damit zu erklären, dass beim Vertrauensbegriff oft nicht nach den Stufen des Vertrauens (situations-, eigenschafts- und identifikationsbasiertes Vertrauen, vgl. Kapitel 2) unterschieden wird. Es ist leicht nachvollziehbar, dass transaktionale Führung und situationsbasiertes Vertrauen kein Gegensatz sind.

Fallbeispiel Führung und Vertrauen: Das Beispiel von Herb Kelleher, CEO der Southwest Airlines

1994 stellte das Magazin Fortune ihren Lesern die Frage: „Ist Herb Kelleher Amerikas bester CEO?“ Die Autoren Freiberg & Freiberg (1997) sind dieser Frage nachgegangen. Herb Kelleher ist wohl einer der populärsten US-amerikanischen Führungsfiguren in einer populär, wenn nicht sogar legendär gewordenen Organisation, der Southwest Airlines.

Die Unternehmensergebnisse sprechen eindeutig für Herb Kelleher und den bei Southwest Airlines praktizierten Führungsstil: Die sechs führenden amerikanischen Fluggesellschaften (American, United, Delta, Northwest, Continental und US Airways) haben im ersten Quartal 2004 Verluste von über 1.5 Mrd. US Dollar erlitten. Diese Verschlechterung ist umso bemerkenswerter, als das Konjunkturtief längst überwunden ist und der Reisebetrieb einen Aufschwung erlebt hat. Die Gewinner im harten Preiskampf sind die aus dem Boden geschossenen Billiganbieter, die mit erheblich geringeren Betriebskosten operieren. Southwest Airlines konnte trotz der schwierigen Zeiten für die Airline-Branche im Jahr 2003 ein Ergebnis von 442 Mio. US Dollar verzeichnen. Bei einem Umsatz von 5.94 Mrd. US Dollar entspricht dies einer Umsatzrendite von 7.5%. Southwest Airlines hat einen Marktwert von 12.28 Mrd. US Dollar, wohingegen American Airlines nur auf 1.93, United Airlines auf 0.12 oder Northwest Airlines auf 0,89 Mrd. US Dollar kommen. Kann man den Erfolg dieses Unternehmens mit dem Führungsstil erklären?

Southwest Airlines: Firmengeschichte und -porträt

Der Kampf, vom Boden abheben zu können: Vor mehr als dreißig Jahren gründeten der Jurist Herb Kelleher und der Unternehmer Rollin King eine neue Fluggesellschaft, welche sich in mehrfacher Hinsicht von den herkömmlichen Fluggesellschaften unterscheiden sollte. Ihr Motto war einfach:

„Wenn Du Deine Passagiere rechtzeitig an ihr Ziel bringst, zum tiefsten möglichen Preis und sicherstellst, dass sie eine gute Zeit auf ihrer Reise verbringen, dann werden die Leute auch Deine Airline fliegen.“⁶

Es stellten sich jedoch einige harte Bewährungsproben für die junge Fluggesellschaft, bevor am 18. Juni 1971 die erste Maschine der Southwest

⁶ Übersetzt aus: http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html (24.05.2004).

Airlines abheben konnte. Die drei in der Region Texas etablierten Fluggesellschaften (Braniff, Trans Texas und Continental) hatten ein großes Interesse daran, den Markteintritt von Southwest Airlines zu verhindern. Die ursprünglich von den Investoren zur Verfügung gestellten 543'000 US Dollar wurden durch die Kosten von langwierigen Gerichtsprozessen verschlungen, in welchen der Gesellschaft die Fluglizenz nicht bewilligt wurde. Die Schulden überstiegen bald das Vermögen der jungen Unternehmung. Herb Kelleher verpflichtete sich, alle Kosten für das Weiterziehen des Verfahrens selber zu bezahlen. Wie sich herausstellte, lohnte sich sein Kampfgeist. Das oberste Gericht von Texas widerrief das Urteil der vorangegangenen Prozesse und erteilte Southwest Airlines die Flugerlaubnis (Freiberg & Freiberg, 1997, S. 16-18). Zunächst wurden mit insgesamt drei Flugzeugen nur die Städte San Antonio und Houston von Dallas aus angefliegen.

Die Entstehung einer Unternehmenskultur: Die Firma war schon früh dazu gezwungen, sich mit innovativen Strategien am Leben zu halten. Der Konkurrenzdruck war groß und mit ihren bescheidenen finanziellen Mitteln war die Airline nicht in der Lage, mit den mächtigen Wettbewerbern mitzuhalten. Dadurch wurde der gesamten Belegschaft klar, dass sie einen entscheidenden Beitrag für den Erfolg der Unternehmung erbringen musste. Dieses Bewusstsein verankerte sich tief in der Unternehmenskultur.

Southwest Airlines heute: Southwest Airlines ist heute die viertgrößte Fluggesellschaft der USA. Sie befördert über 65 Millionen Passagiere pro Jahr und fliegt 59 Großstädte der USA mit täglich 2800 Flügen an. Die Flotte besteht aus 388 Jets der neusten Generation mit einem Durchschnittsalter von 9.6 Jahren. Die Firma zeichnet sich seit dem ersten Tag des Bestehens durch billige Flugtarife, eine hohe Pünktlichkeit und einen exzellenten Kundenservice aus. Die Fluggesellschaft ist in der Lage, ein gelandetes Flugzeug innerhalb von 10 Minuten wieder zu starten. Seit 1973 konnte die Fluggesellschaft in jedem Geschäftsjahr einen Gewinn verzeichnen. Aufgrund der für die Airline-Branche sehr tiefen Fremdkapitalquote von 29 Prozent erhielt die Unternehmung von Poor's & Moody's 1996 ein A3 Rating, welche das höchste in der US-amerikanischen Airline-Branche ist. Der Aktienkurs von Southwest Airlines ist seit 1990 um 300 Prozent gestiegen. Im Kurzstreckenbereich der Vereinigten Staaten beträgt der Marktanteil heute rund 60 Prozent.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor der Fluggesellschaft ist ihre Belegschaft. Sie betreut pro Mitarbeitenden doppelt so viele Kunden wie jede andere Airline. Die Fluktuationsrate beim Personal ist mit rund sechs Prozent eine der tiefsten der Branche. Die Unternehmung genießt bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einen sehr guten Ruf. In ihrer Geschichte hat die Fluggesellschaft noch nie einem Mitarbeiter aus wirtschaftlichen Gründen gekündigt (Freiberg & Freiberg, 1997, S. 4-7). Das Resultat sind Vertrauen und eine hohe Loyalität der Arbeitgeberin gegenüber.

Führung und Vertrauen bei Southwest Airlines

Der Führungsstil von Herb Kelleher zeichnet sich im Wesentlichen durch drei Merkmale aus:

1. Partizipation und gegenseitige Beeinflussung
2. Gemeinschaftliche Ziele
3. Unterstützung einer motivierenden Arbeitsumgebung

Diese drei Merkmale entsprechen dem transformationalen Führungsstil.

■ **Partizipation und gegenseitige Beeinflussung**

Angestrebt wird, dass die Mitarbeiter aus eigener Überzeugung die organisationalen Ziele verfolgen, nicht aus Gründen von Belohnungs- und Bestrafungserwartungen. Um dies zu erreichen, werden auch ungewöhnliche Massnahmen ergriffen. Das zeigt das folgende Beispiel (Freiberg & Freiberg, 1997, S. 300 ff).

Im Jahr 1992 verließ der damalige Marketingchef die Firma. Dave Ridley, bisher Leiter der Marketingplanung, und Joyce Rogge, Leiterin der Werbe- und Promotionsabteilung, schlugen ihrer Chefin Colleen Barrett vor, die Verantwortung für die Marketingabteilung gemeinsam zu übernehmen. Gegen den Rat einiger Schlüsselpersonen der Firma beschloss Colleen Barrett diesen unkonventionellen Vorschlag zu unterstützen. Das Büro des ehemaligen Marketingchefs wurde daraufhin auf Initiative von Ridley und Rogge zu zwei Konferenzräumen umfunktioniert. Ihre Arbeitsplätze richteten die beiden mitten im Flur der Abteilung ein, um für alle Mitarbeiter leicht ansprechbar zu sein. Damit sollten drei Botschaften signalisiert werden. Erstens: Der Geschäftsbereich steht unter einer neuen Führung. Zweitens: Es soll offen kommuniziert werden. Drittens: Die oberste Abteilungsleitung ist leicht erreichbar.

Die Wirkung einer partizipativen Führung zeigt folgende Geschichte: Im Dezember 1990 war die Zeit-Performance von Southwest Airlines (eine der wichtigsten Kennzahlen in der Airline-Branche) in ein Tief abgerutscht. Der Kundendienstkoordinator Harry Ehmann schickte daraufhin ein Memo an den Vizepräsident des Bodenpersonals, in welchem er die dringende Notwendigkeit ausdrückte, dass die Southwest Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kollektiv die zeitliche Performance verbessern müssen. Dieser schickte das Dokument allen Mitarbeitern nach Hause. Die Folge: Eine riesige Welle an Verbesserungsvorschlägen traf ein. Innerhalb weniger Monate (im Juli 1991) konnte Southwest ihre Zeit-Performance drastisch verbessern. Die Fluggesellschaft gelangte wieder auf den ersten Platz der Transport-Statistik.

- **Gemeinschaftliche Ziele:** Bei Southwest Airlines werden sechs Prinzipien der Führung groß geschrieben, die das eigenschaftsbasierte und das identifikationsbasierte Vertrauen fördern.

1. **„Halte Deine Versprechen“:** Durch die Übereinstimmung von Worten und Taten entsteht eigenschaftsbasiertes Vertrauen in die Integrität einer Führungsperson.
2. **„Konzentriere Dich auf Dinge, welche in Deinem Zuständigkeitsbereich liegen“:** Die Mitarbeiter von Southwest sollen sich auf den Bereich konzentrieren, über den sie Kontrolle haben. Dadurch entsteht eigenschaftsbasiertes Vertrauen in die Kompetenz einer Person.
3. **„Es geht nichts über gute Vorbereitung“:** Das stärkt ebenfalls das Vertrauen in die Kompetenz der Führung. Herb Kelleher bemüht sich, bei öffentlichen Auftritten mit gutem Beispiel voranzugehen. Er argumentiert immer sehr faktenreich.
4. **„Entwickle Deine politischen Fähigkeiten“:** Organisationen agieren auch in einer politischen Welt. Politische Fähigkeiten haben für Herb Kelleher viel mit Transparenz zu tun.
5. **Führung durch „Liebe“:** Wenn Mitarbeiter sich für die persönliche Seite ihrer Arbeitskolleginnen interessieren, sind diese offener für neue Ideen. In der Southwest ist man davon überzeugt, dass Herb Kelleher deshalb so viel Einfluss auf seine Untergebenen hat, weil er sich intensiv um die Mitarbeiter kümmert. Damit wird deutlich gemacht, dass Benevolenz ein wichtiger Grundstein des Vertrauens ist.
6. **„Nehme Dein Gegenüber wahr“:** Nur wenn man seinem Gegenüber genau zuhört, kann man die Bedürfnisse und Gefühle des anderen erkennen.

■ **Unterstützung der motivierenden Arbeitsumgebung im Sinne einer individuellen Fürsorge:**

Bei Southwest Airlines ist *Teamverantwortung* zusammen mit einer *kleinen Kontrollspanne* implementiert (vgl. hierzu auch die Ausführungen im Kapitel 3.6). Teamverantwortung führt zu sozialer Eingebundenheit und fördert damit das identifikationsbasierte Vertrauen. Eine kleine Kontrollspanne erleichtert Coaching und Feedback und fördert damit Kompetenzerleben. Darüber hinaus wird bei Southwest Airlines viel gelobt, sei dies in Form von spektakulären Feiern oder in simplen mündlichen Rückmeldungen in Form eines „Danke schön“. Man ist der Ansicht, dass es auch die kleinen Beiträge sind, die zählen. Arbeit soll Spaß machen und dies soll auch den Kunden vermittelt werden.

Wir wollen nicht behaupten, dass der Erfolg von Southwest Airlines allein durch den praktizierten vertrauensfördernden Führungsstil entstanden ist. Eindrucksvoll ist aber in jedem Fall, dass in einer so hart umkämpften Branche wie der Airline-Industrie ein solcher Führungsstil möglich ist und offensichtlich zum Erfolg beiträgt.

5.4 Der Geschlechterunterschied: Wer kann das Vertrauen der Untergebenen besser mobilisieren?

Gibt es Unterschiede im Führungsstil von weiblichen und männlichen Führungspersonen und kann man daraus auf unterschiedliche Vertrauenswürdigkeit schließen? Die wissenschaftliche geschlechtervergleichende Führungsforschung hat – anders als die populäre Ratgeberliteratur – lange Zeit immer wieder darauf hingewiesen, dass sich weder in Bezug auf das Führungsverhalten noch auf den Führungserfolg bedeutsame und stabile Unterschiede zwischen Männern und Frauen nachweisen lassen (vgl. Friedel-Howe, 1990; Krell, 2004; Wunderer & Dick, 1997). Neuerdings hat jedoch die bekannte Sozialpsychologin Alice Eagly eine Metaanalyse vorgelegt, die zu anderen Ergebnissen kommt (Eagly et al., 2003).

Alice Eagly und Koautorinnen haben 228 Studien ausgewertet, welche zwischen den Jahren 1985 und 2000 durchgeführt wurden. Sie kommen zum Ergebnis, dass weibliche Führungspersonen in allen Führungsdimensionen der transformationalen Führung sowie in der Kategorie der kontingenten Belohnung höhere Werte als männliche Führungspersonen aufweisen. Männliche Führungspersonen zeigen in den Dimensionen des aktiven und passiven Management by Exception und beim Laissez-Faire-Führungsstil⁷ höhere Werte. Dies bedeutet, dass Frauen mehr einen transformationalen, Männer mehr einen transaktionalen Führungsstil praktizieren.

In einem weiteren Schritt untersuchen Eagly et al. (2003), ob die weiblichen Führungspersonen bessere oder schlechtere Ergebnisse als männliche Führungspersonen erzielen. Die „Güte“ der Führung wurde anhand von drei Kriterien bewertet: Extra-Anstrengungen der Untergebenen, Zufriedenheit der Geführten sowie generelle Wirksamkeit in Bezug auf die Leistung der Geführten. Frauen weisen in Bezug auf alle drei Kriterien bessere Ergebnisse auf, wenn auch die Unterschiede klein sind.

⁷ Der Laissez-Faire-Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte nicht in das Geschehen eingreift. Er hilft oder bestraft auch nicht.

Kann man daraus schließen, dass Frauen die besseren Führer sind und das Vertrauen der Geführten besser mobilisieren können? Unseres Wissens nach gibt es keine empirische Untersuchung, die Aussagen zum Zusammenhang zwischen weiblichem Führungsverhalten und Vertrauen der Untergebenen macht. Es kann nur indirekt auf solch einen Zusammenhang geschlossen werden. Ergebnisse der geschlechtervergleichenden Führungsforschung weisen aber darauf hin, dass ein weiterer Faktor, nämlich die Inkongruenz der Rollenerwartungen für weibliche Führungskräfte ein Problem darstellt. Einfacher gesagt: Vorurteile gegenüber Frauen bewirken noch immer: „Think manager, think male“ (Schein, 2001).

Eagly, Karau und Makhijani (1995) fanden heraus, dass die Führung durch Frauen bei objektiv gleicher Effizienz subjektiv als weniger effizient als die von Männern eingeschätzt wird. Daraus ist zu schließen, dass Führerinnen im Vergleich zu Männern weniger kompetenzbasiertes Vertrauen entgegengebracht wird. Zwei Effekte können diesen Sachverhalt erklären:

- Zahlreiche empirische Untersuchungen haben ergeben, dass genau gleiche objektive Ergebnisse subjektiv als schlechter eingeschätzt werden, wenn sie Frauen zugeschrieben werden. Das ist umso mehr der Fall, desto mehr Männer urteilen und desto mehr die Aufgabe als „typisch männlich“ eingestuft wird. Weil „Führung“ bislang immer noch mit „Männlichkeit“ assoziiert wird, haben Frauen in Führungspositionen deshalb gegen negative Stereotype zu kämpfen. Hinzu kommt, dass die Beiträge von Frauen zu Gruppendiskussionen deutlich weniger beachtet werden als die von Männern (z.B. Propp, 1995).⁸ Damit fehlt Frauen der Vertrauensbonus, den ihre männlichen Kollegen genießen. So bestätigte jüngst eine Studie über Frauen im Fondsgeschäft, dass Frauen dieselbe Rendite wie ihre männlichen Kollegen erwirtschaften. In ihre Fonds fließen aber jährlich 18 Prozent weniger Neugeld als in diejenigen mit männlichen Fondsmanagern. Die Anleger glauben fälschlicherweise, dass Frauen einen Fonds schlechter managen (Niessen & Ruenzi, 2006).

⁸ Das Gleiche galt bzw. gilt noch immer in der Wissenschaft, vgl. z.B. Fara, 2005.

- Wenn Frauen versuchen, diese negativen Stereotypen zu kompensieren, indem sie betont männliches, d.h. dominantes und bestimmtes Verhalten an den Tag legen, werden sie als „zu männlich“ zurückgewiesen. Dominanz erhöht den Einfluss von Männern, aber nicht von Frauen (z.B. Carli, 1998).

Frauen in Führungspositionen sind also doppelten, widersprüchlichen Standards ausgesetzt, die sie mit einer besonders hohen Sozialkompetenz ausgleichen müssen, um für gleiche objektive Leistung gleiche Anerkennung und damit kompetenzbasiertes Vertrauen zu gewinnen (Scheidegger & Osterloh, 2005).

Eagly und Carli (2003) sind aber für die Zukunft optimistisch. Sie glauben, dass die Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen aus drei Gründen abnehmen.

- *Die Frauen haben sich geändert.* Frauen in Führungspositionen haben heute eine zumindest gleichwertige, oft sogar eine bessere formale Ausbildung als ihre männlichen Kollegen. Sie legen denselben Ehrgeiz wie Männer an den Tag und haben gelernt, mehr „männliches“ Verhalten zu zeigen, ohne ihre „weiblichen“ Attribute abzulegen.
- *Die Führungsrollen haben sich geändert.* Zwar gilt immer noch „think management, think male“, aber es ist zu beobachten, dass unterstützende Formen des Führungsverhaltens, die eher „weiblichen“ Eigenschaften entsprechen, eine immer höhere Wertschätzung erfahren.
- *Die Kultur in Organisationen hat sich geändert.* Viele Unternehmen wollen heute durch einen erhöhten Anteil von Frauen in Führungspositionen Innovativität und Wandel symbolisieren. Zudem haben die zahlreichen Unternehmensskandale gezeigt, dass Frauen weniger in betrügerische Netzwerke verstrickt waren. So wurde z.B. Sallie Krawcheck nach unlauteren Aktionen als „Mrs Clean“ in die Führung von Citigroup geholt (Rynecki, 2003).

Unternehmen sind gut beraten, nicht nur passiv abzuwarten, dass die Vorurteile gegenüber Frauen abnehmen, sondern dies aktiv durch Gleichstellungspolitik zu unterstützen (vgl. Folini, 2006; Krell, 2004; Osterloh & Wübker, 1999). So werden unzutreffende Stereotype am besten abgebaut, wenn die Mitarbeiter Er-

fahrungen mit weiblichen Führungskräften machen können. Dies rechtfertigt, für eine begrenzte Zeit gezielt den Frauenanteil in Führungspositionen anzuheben (Banaij et al., 2003). Unternehmen würden damit nicht nur den Talent-Pool vergrößern, aus dem sie gute Führungspersonen auswählen können, sondern auch die Vertrauensbasis und eine effiziente Führung im Unternehmen stärken.

5.5 Handlungsempfehlungen an Führungskräfte

Es ist nun über 20 Jahre her, seitdem Burns (1978) die Konzepte der transaktionalen und transformationalen Führung in die Literatur eingeführt hat. Transformationale Führer verändern die Werthaltungen, die Motivation und die Einstellungen der Untergebenen. Transaktionale Führer tragen eher zur Verfolgung des Eigeninteresses des Untergebenen und zur Erreichung vorgegebener Ziele bei. Bass (1999, S. 9) beschreibt den Unterschied dieser beiden Führungsstile in Anwendung des berühmten Satzes von John F. Kennedy folgendermaßen: „Der transformationale Führer fragt, was er und seine Mitarbeiter für ihr Land tun können. Der transaktionale Führer betont dagegen die Frage, was das Land für einen tun kann.“

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Führerinnen und Führer beide Führungsstile praktizieren, dass sie sich jedoch darin unterscheiden, inwieweit sie mehr den einen oder den anderen anwenden.

Die Voraussetzungen für den transaktionalen Führungsstil sind unter den Bedingungen der Wissensarbeit immer seltener gegeben: Vorgesetzte sind oft gar nicht in der Lage, eindeutige und messbare Ziele für ihre Untergebenen zu formulieren. Sie sind zunehmend auf deren Mitwirkung im Zielbildungsprozess angewiesen (Frey & Osterloh, 2000, S. 36; Osterloh, 2006). Ohne explizite Vorgabe von Leistungszielen kann auch keine Transaktion (Lohn gegen Leistung) erfolgen.

Welche praktischen Umsetzungsvorschläge lassen sich daraus für Führungskräfte und Human Ressourcen Verantwortliche ableiten?

Der transformationale Führungsstil kann zu einem erheblichen Maße antrainiert werden. Parallel zu einem solchen Führungstraining können alle Instrumente des Human Ressourcen Managements auf diesen Führungsstil abgestimmt werden, nämlich Rekrutierung und Selektion, Promotion und Personalentwicklung.

Rekrutierung:

- Medienpräsenste Führungspersönlichkeiten einer Unternehmung wie z.B. Herb Kelleher ziehen Mitarbeiter an, die ähnliche Merkmale aufweisen. Transformational führende Top-Manager ziehen entsprechende Mitarbeiter an.
- Formulierungen im Stelleninserat sprechen unterschiedliche Typen von Führungspersonen an. Wird z.B. das Setzen von Zielen betont, werden andere Menschen angezogen, als wenn Kommunikation in den Mittelpunkt gestellt wird. Die Formulierung im Stelleninserat, auch wenn sie geschlechtsneutral ist, kann Frauen anders als Männer ansprechen.

Selektion und Promotion:

- Selektions- und Promotionsinstrumente, z.B. Assessment Center, sollten an den transformationalen Führungsstil angepasst werden. Wie diese Kriterien konkret umgesetzt werden können, kann dem Fragebogen von Bass (1985) entnommen werden.
- Die Beurteiler sollten zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen bestehen.

Personalentwicklung:

- Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. Führungsseminare sollten das Training von transformationalem Führungsverhalten beinhalten.
- Männer sollten trainiert werden, die Einstellung „think management, think male“ in Frage stellen zu können, und Frauen sollten trainiert werden, mit den doppelten Standards von angemessenem Führungsverhalten und Weiblichkeit besser umzugehen.

Ergebnisse von Kapitel 5

Kasten 36

In der Führungsforschung wird zwischen transaktionaler und transformationaler Führung unterschieden. Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere der transformationale Führungsstil das Vertrauen der Untergebenen fördert. Dieser Führungsstil verstärkt die wahrgenommene prozedurale Fairness (Verfahrensgerechtigkeit), welche das Vertrauen der Untergebenen und schließlich auch ihr Extrarollenverhalten (Organizational Citizenship Behavior) positiv beeinflusst.

Frauen praktizieren häufiger als Männer einen transformationalen Führungsstil. Dennoch kann daraus nicht umstandslos geschlossen werden, dass sie das Vertrauen ihrer Mitarbeiter besser mobilisieren können. Der Grund liegt in der Inkongruenz der Rollenerwartungen für weibliche Führungskräfte. Es besteht aber Grund zur Hoffnung, dass diese Inkongruenz in Zukunft abgebaut wird.

Um in einer Organisation ein vertrauensvolles Arbeitsklima zu erreichen, sollte das Human Ressourcen Management einen transformationalen Führungsstil fördern, sei dies in der Rekrutierung, der Selektion oder Entwicklung von Führungspersonen. Dabei sollten inkongruente Rollenerwartungen an weibliche Führungskräfte abgebaut werden.
