

# **Führung und Führungssysteme**

Ralf Reichwald und Kathrin Möslein

HHL Arbeitspapier Nr. 70



**HHL – Leipzig Graduate School of Management**

**Führung und Führungssysteme**

Ralf Reichwald und Kathrin Möslein

HHL Arbeitspapier Nr. 70

Copyright 2005

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung  
bedarf der Genehmigung des Herausgebers



# **Führung und Führungssysteme**

*Von Ralf Reichwald und Kathrin Möslein*

## **Zusammenfassung**

In der Führungspraxis multinationaler Großunternehmen genießen heute vielfältige Führungsinstrumente, Führungssysteme und Führungsrahmenwerke weithin Bedeutung und Verbreitung. Der Wissensstand der Führungsforschung über diese Formen struktureller Führung ist relativ gering ausgeprägt, fokussiert die Führungsforschung doch traditionell auf Erkenntnisgewinnung im Bereich der Führungseigenschaften, des Führungsverhaltens, der Führungsformen und Führungsstile individueller Führungspersönlichkeiten in Organisationen.

Der vorliegende Beitrag liefert einen Überblick über zentrale Forschungserkenntnisse im Bereich individueller Führung und organisatorischer Führungssysteme und berichtet aktuelle Ergebnisse explorativer Forschung aus einer großangelegten Untersuchung organisatorischer Führungssysteme in 37 multinationalen Großunternehmen<sup>✦</sup>. Im Spannungsfeld individueller Führung und organisatorischer Führungssysteme zeigen sich dabei Gestaltungsfelder hoher praktischer Brisanz, für die fundiertes Forschungswissen heute noch weitgehend aussteht.

---

<sup>✦</sup> Unser Dank gilt Herrn Dr. Jörg Siebert als Teamkollege in allen Phasen des gemeinsamen Forschungsprojekts sowie Herrn Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.Ing. Tim Kalbitzer für die Unterstützung des Forschungsteams in den Phasen der Datenerhebung und Evaluierung. Ein herzliches Dankeschön geht darüber hinaus an Dr. Anne-Katrin Neyer, London Business School, für wertvolles Feedback zu einer Vorversion dieses Arbeitspapiers.



# **Führung und Führungssysteme**

*Von Ralf Reichwald und Kathrin Möslein*

## **Gliederung**

<b>1. Einführung und Vorbemerkung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Ergebnisse der Führungsforschung im Überblick .....</b>	<b>1</b>
<b>3. Führungssysteme – der weiße Fleck der Führungsforschung .....</b>	<b>10</b>
3.1. <i>Die Lücke .....</i>	10
3.2. <i>Anlage der Studie zur Überwindung der Lücke .....</i>	11
3.3. <i>Fundstücke und Überraschungen .....</i>	15
3.3.1. <i>Erste Fundstücke: Das generische Führungssystem                 als konzeptioneller Führungsrahmen.....</i>	15
3.3.2. <i>Zweite Fundstücke: Qualitative Befunde zur Ausgestaltung                 der vier Aktionsfelder des generischen Führungssystems                 in der Praxis.....</i>	20
3.3.3. <i>Dritte Fundstücke: Grundcharakteristika und Designprinzipien                 organisatorischer Führungssysteme.....</i>	25
3.4. <i>Exkurs: Führungssysteme und Unternehmensgröße .....</i>	32
<b>4. Schlußfolgerungen und Ableitungen     für Führungsforschung und Führungspraxis .....</b>	<b>37</b>



## **1. Einführung und Vorbemerkung**

In der Führungspraxis multinationaler Großunternehmen genießen heute vielfältige Führungsinstrumente, Führungssysteme und Führungsrahmenwerke weithin Bedeutung und Verbreitung. Von der Führungsforschung sind diese bislang nur am Rande erfaßt. Führungsforschung fokussiert vorrangig auf das Individuum. Es sind die Führungseigenschaften und -verhaltensweisen, die Führungsformen und -stile individueller Führungspersönlichkeiten in Organisationen, die seit jeher das zentrale Untersuchungsobjekt der Führungsforschung bilden. Unter Umständen wäre das Fachgebiet daher mit dem Begriff der „Führerforschung“ trefflicher bezeichnet. Es ist daher auch nicht verwunderlich, daß nicht die Führungsforschung, sondern vielmehr die Interaktion mit der Führungspraxis den ersten Auslöser und Anstoß für die empirische Erkundung organisatorischer Führungssysteme als zentralem Rahmenwerk der Führung in global agierenden Großunternehmen lieferte<sup>1</sup>.

Der vorliegende Beitrag widmet sich dem Spannungsfeld individueller Führung und organisatorischer Führungssysteme. Er versucht das Wissen und Nicht-Wissen im Themenfeld synoptisch aufzuzeigen und berichtet aktuelle Ergebnisse explorativer Forschung aus einer großangelegten Untersuchung organisatorischer Führungssysteme in 37 multinationalen Großunternehmen.

## **2. Ergebnisse der Führungsforschung im Überblick**

Die Führungsforschung befaßt sich in ihrem Kern mit Führungskräften als den Trägern von Organisations- und Führungsaufgaben. Sie erforscht deren Aufgaben, die ihnen zugrunde liegenden Strukturen und Prozesse und fragt nach Effektivitäts- und Effizienzkriterien der Führung<sup>2</sup>. Führungstheorien sind breit gefächert. „Leadership is one of the most observed and least understood

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist Herrn Prof. Peter Pribilla gewidmet, der im Sommer 2003 nach schwerer Krankheit viel zu früh verstorben ist. Er war Mitglied des Zentralvorstands der Siemens AG, München, und seit 1997 Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Seinem Engagement in Lehre und Forschung verdanken wir viele Anregungen für das breite Forschungsprogramm unseres Lehrstuhls, insbesondere im Bereich der Kommunikations- und Führungsforschung.

phenomena on earth”, schreibt denn auch der Führungsforscher J. M. Burns (1978)<sup>3</sup>. Und auch Stogdill (1974) betont nach einer Auswertung von über 3.000 Studien der Führungsforschung: “Four decades of research on leadership have produced a bewildering mass of findings (...) the endless accumulation of empirical data has not produced an integrated understanding of leadership”<sup>4</sup>. Versucht man dennoch, eine zumindest grobe Klassifikation von Ansätzen, Konzepten und Theorien der Führungsforschung vorzunehmen, so lassen sich im wesentlichen fünf Entwicklungslinien führungstheoretischer Ansätze unterscheiden<sup>5</sup>. Es handelt sich hierbei um eigenschaftstheoretische, verhaltenstheoretische, situationstheoretische, interaktionstheoretische sowie transformationstheoretische Führungskonzeptionen. Diese fünf grundlegenden Entwicklungslinien der Führungsforschung werden im folgenden knapp skizziert und in Abbildung 1 und Abbildung 2 im tabellarischen Überblick dargestellt.

*Eigenschaftstheoretische Führungskonzeptionen*<sup>6</sup> stellen die historische Wurzel der Führungsforschung dar. Ausgehend von frühen „Great Man Theories“, die den Verlauf der Geschichte als eine historische Folge großer Persönlichkeiten beschreiben<sup>7</sup>, erlebte die Suche nach charakteristischen Eigenschaften, die herausragende Führungspersönlichkeiten auszeichnen und möglicherweise als Kriterien für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung herangezogen werden können, insbesondere in den 1930er und 1940er Jahren intensives Interesse. 1948 legt Stogdill eine Vergleichsstudie über mehr als 100 eigenschaftstheoretische Untersuchungen der Führungsforschung vor, in der er zwar durchaus auf einige konsistent als relevant identifizierte Führungseigenschaften verweisen kann, gleichzeitig aber aufdeckt, daß sich Effektivität der Führung nicht einfach aus dem Vorhandensein der als relevant erkannten

---

<sup>2</sup> Sie hinterfragt dabei vor allem auch das Konzept der Führung selbst; vgl. beispielsweise Alvesson / Sveningsson 2003.

<sup>3</sup> Vgl. Burns 1978, S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. Stogdill 1974, S. vii.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu insbes. Stogdill 1974; Neuberger 1976; Van Fleet / Yukl 1986; House 1988; Yukl 1989; Bass 1990; Van Seters / Field 1990; Korukonda / Hunt 1991; House / Aditya 1997; Bass 1998; Daft 1999; Hunt / Conger 1999; Schriesheim / Castro / Cogliser 1999; Boal / Hooijberg 2000; Lowe / Gardner 2000; Northouse 2001; van Maurik 2001; Yukl 2001; Daft 2002; Neuberger 2002; von Rosenstiel / Regnet / Domsch 2003.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu und im folgenden auch die in Abbildung 1 angegebenen Quellen.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. die Darstellung in Bass 1990, S. 37ff. sowie Jennings 1960.

Eigenschaften ableiten läßt, sondern in hohem Maße vom organisatorischen Kontext abhängt. Auch Stogdills 1974 vorgelegte Folgeuntersuchung über weitere 163 eigenschaftstheoretische Führungsstudien bestärkte nur diese Erkenntnis. Vielfach gilt die eigenschaftstheoretische Führungsforschung seither als gescheitert. Dennoch hat sie insbesondere mit Miners und McClellands Studien zu den unterschiedlichen motivationalen Antriebskräften und Motivationsprofilen von Führungskräften in den 1970er und 1980er Jahren einflußreiche Fortführung erfahren und gewinnt seit den 1990er Jahren insbesondere im Zuge eines verstärkten Interesses für die Rolle des Charismas, die Rolle alternativer Führungsfähigkeiten oder den Einfluß sozialer und emotionaler Intelligenz in der Führung neue Bedeutung<sup>8</sup>.

*Verhaltenstheoretische Führungskonzeptionen* setzen der klassischen Eigenschaftsorientierung in der Führungsforschung eine verstärkte Zuwendung zu Fragen des Führungsverhaltens und Führungsstils entgegen. Sie fragen weniger danach, was Führungskräfte an Eigenschaften mitbringen, sondern richten den Blick auf das tatsächliche Führungshandeln. Insbesondere in den 1950er und 1960er Jahren wurden vielfältige Studien zum Führungsverhalten durchgeführt, die sich forschungsmethodisch im wesentlichen der Beobachtung und Befragung im Untersuchungsfeld bedienen. Besondere Bedeutung haben das auf den Vorarbeiten der Iowa-Studien von Kurt Lewin aufbauende, eindimensionale Führungsstil-Kontinuum von R. Tannenbaum und W.H. Schmidt (1958) sowie die auf die Ergebnisse der Ohio- und Michigan-Studien aufbauende, zweidimensionale Systematisierung alternativer Führungsstile im „Managerial Grid“ von R.R. Blake und J.S. Mouton (1964) erreicht. Nach der Entwicklung zahlreicher multikategorierender Klassifikationen alternativen Führungsverhaltens gelten heute insbesondere dreidimensionale Taxonomien, die das Zusammenspiel von Aufgabenorientierung („task oriented behaviors“), Beziehungsorientierung („relations-oriented behaviors“) und Wandlungsorientierung („change-oriented behaviors“) ins Zentrum stellen, als sinnvoller Ansatz für die Einordnung spezifischen Führungsverhaltens in generelle Verhaltenskategorien der Führung.

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu auch von Rosenstiel 2003, S. 166f.

<b>Eigenschaftstheorien der Führung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Great Man Theories</li> </ul>	vgl. z.B. James (1880) sowie die Überblicksdarstellungen in Jennings (1960) und Bass (1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ frühe eigenschaftstheoretische Studien der 1930er bis 1960er Jahre</li> </ul>	vgl. die Überblicksdarstellungen in Stogdill (1948) und (1974) sowie Bass (1990),
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Managerial Motivation as a Predictor of Effectiveness</li> <li>▪ Leader Motive Profile (LMP)</li> <li>▪ Charismatic Leadership Theory</li> </ul>	Miner (1978); Berman / Miner (1985); Miner (1985) McClelland (1975), (1985) House (1977), Simonton (1987), House et al.(1991)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wiederaufleben der Eigenschaftsorientierung im Zuge des verstärkten Interesses für charismatische Führung, Führungsfähigkeiten, emotionale und soziale Intelligenz</li> </ul>	vgl. z.B. Kirkpatrick / Locke (1991); Goleman et al. (2002) sowie die Überblicksdarstellung in Bass (1990), Yukl (2001)
<b>Verhaltenstheorien der Führung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eindimensionale Führungsstil-Taxonomien: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iowa-Studien</li> <li>- Führungsstil-Kontinuum</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lewin / Lippert (1938); Lewin (1939)</li> <li>- Tannenbaum / Schmidt (1958)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zweidimensionale Führungsstil-Taxonomien: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohio State Leadership Studies (Consideration / Initiating Structure)</li> <li>- Michigan Leadership Studies (Employee-Centered / Job-Centered)</li> <li>- University of Texas Leadership Studies (Managerial Grid: Concern for People / Production)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fleishman (1953), Halpin / Winer (1957), Hemphill / Coons (1957), Fleishman / Harris (1962)</li> <li>- Katz / Maccoby / Morse (1950), Katz et al. (1951), Katz / Kahn (1952); Likert (1961)</li> <li>- Blake / Mouton (1964)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehrdimensionale Führungsstil-Taxonomien: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multikategorielle Taxonomien</li> <li>- Dreidimensionale Taxonomie (Task Orientation / Relation Orientation / Change Orientation)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für eine Übersichtsdarstellung vgl. Yukl (2001)</li> <li>- Ekvall / Arvonen (1991), Yukl (1999) siehe auch Yukl (2001, S. 64 ff.)</li> </ul>

Abbildung 1 Entwicklungslinien der Führungsforschung im Überblick (I)

*Situationstheoretische Führungskonzeptionen* erkennen den Einfluß von Führungseigenschaften und Führungsverhalten an, rücken jedoch von der Annahme der Existenz universell effektiver Eigenschaften oder Verhaltensweisen ab und stellen statt dessen gerade die situative Bedingtheit der Effektivität von Führungseigenschaften und Führungsverhalten ins Zentrum der Überlegung. Als einflußreichste Situationstheorien der Führung seien Fiedlers Kontingenztheorie der Führung, die Weg-Ziel-Theorie der Führung von House (1971), die Entscheidungsprozeß-Theorie von Vroom und Yetton (1973), das Lebenszyklusmodell der Führung von Hersey und Blanchard (1982) sowie die Kognitive Ressourcen-Theorie von Fiedler und Garcia (1987) genannt. Sowohl die Situationstheorie von Fiedler als auch die von House erfuhren zwar breite Aufnahme und genießen hohe Bekanntheit, jedoch fehlt ihnen sowohl empirische Evidenz als auch wissenschaftliche Reputation und Anerkennung. Dennoch kommt ihnen das Verdienst zu, wichtige Fortschritte der Führungsforschung erst ausgelöst zu haben. So fußt die Kognitive Ressourcen-Theorie unmittelbar auf der Fiedlerschen Kontingenztheorie. Ausgehend von dem bereits von Herbert A. Simon (1987) betonten Zusammenhang, daß Streß und Belastung die Feinde der Rationalität seien, setzt sie die Führungseigenschaften der Intelligenz und Erfahrung einerseits, die Führungsstile partizipativer und direkter Führung andererseits sowie Situationen hoher bzw. niedriger Streß- und Belastungsniveaus in einen Beziehungszusammenhang, der weithin empirische Unterstützung genießt<sup>9</sup>. Sie hilft so, die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, wann partizipativer und wann direkter Führungsstil in unterschiedlichen Belastungssituationen unter Effektivitätsgesichtspunkten vorteilhaft ist. In ähnlicher Weise führten die Defizite der frühen Weg-Ziel-Theorie von House zu einer Neukonzeption seiner Weg-Ziel-Theorie sowie letztlich zur Entwicklung seiner Theorie charismatischer Führung<sup>10</sup>.

*Interaktionstheoretische Führungskonzeptionen* verlassen die enge Führerzentrierte Perspektive. Während die eigenschafts-, verhaltens- und situationstheoretischen Ansätze stets die Führungsperson, ihre Eigenschaften, Verhaltensweisen und situative Einbindung ins Zentrum stellten, richten interaktions-

---

<sup>9</sup> Vgl. Fiedler 1996 sowie House / Aditya 1997.

theoretische Führungskonzeptionen den Blick auf die Interaktionsbeziehung der Führungskraft mit direkten Mitarbeitern, Umfeldpartnern und Interessensgruppen. Führung ist aus dieser Perspektive kein individuelles, sondern stets interaktives Geschehen. Führungseffektivität ergibt sich in der Konsequenz aus der Qualität der Interaktion. Forschungsfragen richten sich dementsprechend auf die Eigenschaften und Ausprägungen der Interaktionsbeziehung. Mit der „Vertical-Dyad-Linkage Theory“ (VDL) wurden zunächst direkte dyadische Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ins Zentrum gerückt. Die auf diesem Ansatz aufbauende „Leader-Member-Exchange Theory“ (LMX) fragt systemorientiert nach der Entwicklungsdynamik und ergebnisorientierten Wirkung dyadischer Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Implizite Führungstheorien („Implicit Leadership Theory“ (ILT), „Culturally-endorsed Implicit Leadership Theory“ (CILT)) sehen Führung als eine intersubjektive Zuschreibung. Lord und Maher (1991) definieren in diesem Sinne „leadership as the process of being perceived by others as a leader“<sup>11</sup>. Theorien, die dergestalt Führung in wechselseitiger Wahrnehmung konstituiert sehen, gründen stark auf einem informations- und kommunikationstheoretischen Organisationsparadigma<sup>12</sup>. Das „Multiple-Linkage Model“ (MLM) von Yukl (1971) stellt hingegen gerade die Mitarbeiter, ihre Leistung, Fähigkeiten, Organisations- und Kooperationsstruktur sowie Ressourcen ins Zentrum der Führungstheorie und fragt nach ihrem Wechselspiel mit geeigneten Formen effektiven Führungsverhaltens. In gleicher Weise stellt auch das „Leader-Environment-Follower-Interaction Model“ (LEFI) die Fähigkeiten, Motivationen, Rollenverständnisse und Umfeldbedingungen der Mitarbeiter als Gestaltungsvariable ins Zentrum und fragt nach den Gestaltungsmöglichkeiten der Führung zur Effektivitätssteigerung.

---

<sup>10</sup> Vgl. House 1977; House et al. 1996; House / Aditya 1997.

<sup>11</sup> Vgl. Lord / Maher 1991, S. 11, sowie House / Aditya 1997, S. 437.

<sup>12</sup> Für eine aktuelle großangelegte Führungsstudie, die sich dieser Perspektive der impliziten Führungstheorien verpflichtet fühlt, sei auf das GLOBE-Projekt verwiesen. Das GLOBE-Projekt (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) unter Leitung von Robert House von der Wharton School der University of Pennsylvania ist ein weltweites Forschungsprojekt zur Führungsforschung mit 170 beteiligten Forschern aus 61 Ländern (für weiterführende Informationen siehe: <http://www.haskayne.ucalgary.ca/GLOBE/Public/history.htm>).

*Transformationstheoretische Führungskonzeptionen* sehen die Gestaltung des Wandels als die dominierende Gestaltungsaufgabe der Führung. Folgerichtig fragen sie nach den Potentialen der Führung, zu seiner Initiierung und Gestaltung. Theorien charismatischer, kulturorientierter, visionärer, transformationaler oder strategischer Führung richten sich auf die Gestaltung organisationalen und unternehmerischen Wandels. Sie stehen insbesondere seit den 1980er Jahren im Blickpunkt des Interesses. Die „Charismatic Leadership Theory“ von House (1977) fragt nach den notwendigen Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen, die dazu führen, daß diese als charismatisch empfunden werden und man ihnen in der Folge das Potential zuschreibt, Krisen und Wandlungsprozesse effektiv zu meistern. Die Attributionstheorie von Conger und Kanungo (1987) geht noch einen Schritt weiter: Charisma kann im Prinzip jedem, unabhängig von seiner formalen Position, zugeschrieben werden und ihn so zu einem informellen Führer und Förderer des Wandels werden lassen. In ähnlicher Weise fragen Ansätze kulturorientierter, visionärer und strategischer Führung nach den Fähigkeiten, Formen und Potentialen der Führung, Kultur und Strategie zu implementieren, zu wandeln und die Umsetzung von Visionen in Aktionen strategieorientiert zu gestalten. Mit dem Ansatz der transformationalen Führung, der zunächst aus den Überlegungen von Burns (1978) im Kontext politischer Führung gespeist und insbesondere von Bass (1985) weiterentwickelt wurde, steht heute ein noch junges, aber bereits auf breiter Front aufgegriffenes Theoriegebäude zur Diskussion und empirischen Überprüfung, das charismatische Einflußnahme, intellektuelle Stimulanz und persönliche Beziehungsqualität zur Basis der Führungseffektivität erklärt. Bass konzipiert diese Elemente transformationaler Führung als ergänzend, nicht widersprüchlich ausschließend zu Formen transaktionaler Führung, die eine wechselseitig kalkulierte Anreiz-Beitrags-Beziehung als Basis der Führungseffektivität sehen. Transformationale Führung im Verständnis der Konzeption von Bass wird so zu einer Quelle des Empowerment, der Mitarbeiterförderung und –förderung als Bedingung für die Initiierung und Umsetzung organisatorischen Wandels.

<b>Situationstheorien der Führung</b>	
▪ Kontingenztheorie (FCT / LPC Model)	Fiedler (1967), (1971), (1978)
▪ Weg-Ziel-Theorie (PGT)	Evans (1970), House (1971), House / Mitchell (1974)
▪ Entscheidungsprozeß-Theorie (DPT)	Vroom/Yetton (1973), Vroom/Jago (1988)
▪ Substitutionstheorie (LST)	Kerr / Jermier (1978)
▪ Lebenszyklus-Theorie (LCT)	Hersey / Blanchard (1969), (1982)
▪ Kognitive Ressourcen-Theorie (CRT)	Fiedler (1986), Fiedler / Garcia (1987), Fiedler (1995)
<b>Interaktionstheorien der Führung</b>	
▪ Vertical-Dyad-Linkage Theory (VDL)	Dansereau et al. (1975), Graen / Cashman (1975)
▪ Leader Member Exchange Theory (LMX)	Graen / Uhl-Bien (1995); Graen et al. (1986)
▪ Implicit Leadership Theories (ILT), Culturally endorsed Implicit Leadership Theories (CILT)	Lord / Maher (1991); Ayman (1993); House et al. (1999)
▪ Multiple-Linkage Model (MLM)	Yukl (1971), (1981), (1989)
▪ Leader-Environment-Follower-Interaction (LEFI)	Wofford (1982), Wofford / Srinivasan (1984)
<b>Transformationstheorien der Führung</b>	
▪ Theorien charismatischer Führung	House (1977); Conger / Kanungo (1987), (1988); House et al. (1996), Conger / Kanungo (1998)
▪ Theorien kulturorientierter Führung	Schein (1985/1992)
▪ Theorien visionärer Führung	Bennis / Nanus (1985); Kouzes / Posner (1987); Sashkin (1988), Nanus (1992); Collins / Porras (1994)
▪ Theorien transformationaler Führung	Burns (1978); Bass (1985) (1998)
▪ Theorien strategischer Führung	Finkelstein / Hambrick (1996), Boal / Hooijberg (2000)

Abbildung 2      *Entwicklungslinien der Führungsforschung im Überblick (II)*

Die skizzierten Blickwinkel der Führungsforschung zeigen ein breites Spektrum unterschiedlicher Herangehens- und Betrachtungsweisen auf. Sie machen aber - trotz der aufgezeigten Breite unterschiedlicher Ansätze - eine gewisse Enge der insgesamt adressierten Fragestellungen im Bereich der Führungsforschung deutlich. Vielfach wurden ähnliche Fragestellungen erneut und wiederholt aufgegriffen, wie es sich beispielsweise im umfangreichen und bis heute anhaltenden Interesse an Fragen der Identifikation leistungsrelevanter Führungseigenschaften und Führungsstile zeigt. Vielfach wurden aber auch offenkundig relevante Fragen nicht gestellt oder kaum untersucht. Derart offensichtliche Defizite und zukunftsorientierter Handlungsbedarf werden daher in jüngerer Zeit auch selbstkritisch von der Führungsforschung selbst formuliert. Sie zeigen sich insbesondere an den „Rändern“ und Überlappungsbereichen der Führungsforschung zu Fragen der Organisationsforschung, der Innovationsforschung, der Personalforschung, der Strategieforschung, der Wissensmanagementforschung. Nur einige der vordringlichen Herausforderungen an die Führungsforschung seien im folgenden knapp benannt. Es sind dies:<sup>13</sup>

- der Bedarf, sich weg von der klassischen „führerorientierten“ Forschung („*leader research*“) hin zu einer organisationsbezogenen Führungsforschung („*leadership research*“) umzuorientieren<sup>14</sup>;
- die Notwendigkeit des Wandels von einer Führungsforschung, die auf das „*leadership ,in’ organizations*“ gerichtet ist, auf eine Führungsforschung, die sich mehr Fragen des „*leadership ,of’ organizations*“ zuwendet<sup>15</sup>;
- der Bedarf nach einer verstärkt *kommunikationsorientierten Führungsforschung*, die auch Potentiale und Effekte neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in die Betrachtung einbezieht<sup>16</sup>;
- der Bedarf nach einer noch stärker und konsequenter auf organisationalen Wandel und *organisatorische Innovation* ausgerichteten

---

<sup>13</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Cannella / Monroe 1997; House Aditya 1997; Hunt / Conger 1999; Reichwald / Bastian 1999; Schriesheim / Castro / Cogliser 1999; Boal / Hooijberg 2000; Day 2000; Lowe / Gardner 2000; Yukl 2001; Daft 2002; Neuberger 2002; Huff / Möslein 2004a, 2004b.

<sup>14</sup> Vgl. Yukl 1989; Day 2000; Lowe / Gardner 2000.

<sup>15</sup> Vgl. Boal / Hooijberg 2000, S. 516ff.

<sup>16</sup> Vgl. Daft 1999; Lowe / Gardner 2000; Daft 2002.

Führungsforschung, die insbesondere auch Fragestellungen verteilter Führung („distributed leadership“, „delegated leadership“, „co-leadership“, „shared leadership“, „peer-leadership“) adressiert<sup>17</sup>;

- der Bedarf nach einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen *Strategieforschung* und *Führungsforschung*<sup>18</sup>;
- der Bedarf nach Forschung im Bereich *organisationaler* und *strategischer Führungssysteme*<sup>19</sup>.

### 3. Führungssysteme – der weiße Fleck der Führungsforschung

In der Tat zeigt sich beim Blick auf die organisatorischen und strategischen Systeme des Aufbaus von Führungsstärke ein weißer Fleck der Führungsforschung. Die Führungspraxis scheint hier viel weiter entwickelt als die Dokumentation im Bereich der Führungsforschung vermuten läßt. Viele Unternehmen, insbesondere Großunternehmen, haben ihr Augenmerk bereits auf eine systematische Generierung und Fortentwicklung von Führungsstärke im Unternehmen gerichtet und Instrumente, Mechanismen und Systeme für ein „Management der Führung“, sogenannte Führungssysteme, implementiert.

#### 3.1. Die Lücke

Der systematische Aufbau von Führungskapital gilt insbesondere in der Praxis global agierender Großunternehmen zunehmend als strategische Ressource<sup>20</sup>. Doch das „Management der Führung“ und die spezifischen Anforderungen der Führung, mit denen insbesondere Großunternehmen in diesem Kontext heute konfrontiert sind, werden in der Literatur bislang kaum systematisch adressiert. Stellvertretend für den publizierten „Stand des Wissens“ sei verwiesen auf<sup>21</sup>

- den Ansatz des „*Result-based Leadership*“ von Ulrich / Zenger / Smallwood (1999),
- das Konzept der „*Leadership Pipeline*“ von Charan / Drotter / Noel (2001),

---

<sup>17</sup> Vgl. House et al. 1996 sowie House / Aditya 1997 sowie Pearce / Conger 2002.

<sup>18</sup> Vgl. Cannella / Monroe 1997; House / Aditya 1997; Boal / Hooijberg 2000; Lowe / Gardner 2000.

<sup>19</sup> Vgl. Lowe / Gardner 2000, S. 495; Conger 1998.

<sup>20</sup> Vgl. beispielsweise Fulmer / Goldsmith 2001.

- den Ansatz der „*Leadership Engine*“ bzw. des „*Cycle of Leadership*“ von Tichy / Cohen (1997) bzw. Tichy / Cardwell (2002) sowie
- das Buch „*Leadership Investment*“ von Fulmer / Goldsmith (2001) und die diesem Buch zugrunde liegenden Studien von APQC und ASTD<sup>22</sup>.

Die genannten Untersuchungen und Publikationen adressieren zwar relativ zielgenau das Feld der Generierung von Führungsstärke mittels Führungssystemen, sie liefern jedoch keine Dokumentation einer wissenschaftlich nachvollziehbaren Methodik, die Rückschlüsse aus den publizierten Erkenntnissen erlauben würde. Ebenso liegen im wesentlichen nur Aussagen und Erkenntnisse über US-amerikanisch verankerte Unternehmen vor. Insbesondere für global agierende Großunternehmen mit Hauptsitz im deutschsprachigen Raum fehlt bislang elementares Wissen über die Existenz und Nutzung von Führungssystemen. Untersuchungen, die diese Defizite nicht teilen, weichen in der Regel in ihrem Untersuchungsfokus mehr oder weniger stark von dem hier adressierten Untersuchungsfeld der Führungssysteme als Systeme des strategierorientierten Managements der Führung ab. Sie sind häufig stark personalwirtschaftlich geprägt und adressieren primär generelle Fragen der Personalentwicklung („HR-Systeme“) oder stellen alternativ die Person der Führungskraft ins Zentrum und folgen damit dem bereits diskutierten Primat der klassischen „Führerforschung“.

### **3.2. Anlage der Studie zur Überwindung der Lücke**

Um Licht auf den dargestellten, noch weitgehend weißen Fleck der „Unternehmens-Führungs-Landkarte“ zu werfen, wird mit der vorliegenden Studie der Versuch unternommen, das Feld der Führungssysteme in Unternehmen explorativ auszuleuchten. Ziel der Untersuchung ist ein verbessertes Verständnis über die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Führungssystemen als institutionelle Rahmenwerke der Unternehmenspraxis zum Aufbau von Führungsstärke im Hinblick auf eine Verbesserung der Unternehmensperformance. Dabei ist die langfristige Unternehmensentwicklung im Visier und die Fragestellung, welche Rolle das Führungssystem für die Generierung von Führungsstärke einnimmt.

---

<sup>21</sup> Vgl. hierzu ausführlich Möslein 2005.

<sup>22</sup> Fulmer / Camillus / McMorro 1999; Hollenback / Vestal 1999.

Der Blick richtet sich auf Großunternehmen mit einer großen Zahl an Führungskräften, die bereits über mehr oder weniger stark elaborierte Systeme und Strategien der Entwicklung von Führungsstärke verfügen, da sie in natürlicher Weise den dringlichsten Bedarf der Entwicklung und Implementierung solcher Systeme und Strategien aufweisen. Hierzu wurden in 40 zumeist global agierenden Großunternehmen über 90 Interviews und Workshops sowie umfangreiche Dokumentenanalysen durchgeführt. 37 der untersuchten Unternehmen konnten aufgrund der Vollständigkeit der Datenlage in die Auswertung einbezogen werden. Eine Übersicht der in die Auswertung einbezogenen Unternehmen zeigt Abbildung 3.

### **Unternehmen im Untersuchungspanel der Exploration**

- Allianz Gruppe
- Audi
- BAE Systems
- Bayerische LB
- BayWa
- Bertelsmann
- BMW
- BSH
- British Telecom
- ChevronTexaco
- Cisco Systems
- DaimlerChrysler
- Deutsche Bank
- Deutsche Börse
- Deutsche Telekom
- E.ON Energie
- Fairchild Dornier
- Hewlett Packard
- HypoVereinsbank
- IBM
- INA Schaeffler
- JPMorgan Chase
- Kronos
- Leoni
- Liberty Mutual
- Lufthansa
- MAN Gruppe
- Marsh
- Münchener Rück
- Philip Holzmann
- Philips
- Roland Berger
- SAP
- Siemens
- Südchemie AG
- Transco
- TUI Gruppe

*Abbildung 3 Unternehmen im Untersuchungspanel der Exploration*

Bei der Auswahl der Interviewpartner stand angesichts der Breite des Untersuchungsthemas vor allem das Bemühen um eine ganzheitlich strategische Einschätzung der Situation im Unternehmen im Vordergrund. Vor diesem Hintergrund wurden mit den Interviews in den Unternehmen in einem ersten Schritt jeweils Führungskräfte der obersten Führungsebenen (Vorstände, Geschäftsführer, weitere Top-Führungskräfte sowie Verantwortliche für die Führungskräfteentwicklung und die Ausgestaltung von Führungssystemen) adressiert.

Interviews mit Top-Führungskräften sind bezüglich ihrer Aussagekraft generell mit Vorsicht zu interpretieren. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Selbstdarstellungsrhetorik der Befragten, ihre Wahrnehmung der Unternehmensrealität und die Gefahr unklarer Soll-Ist-Diskrepanzen<sup>23</sup>. Dennoch wurde gerade diese Zielgruppe im Rahmen der Untersuchung adressiert. Dies erfolgte insbesondere aufgrund der ganzheitlich strategischen Ausrichtung sowie der Entscheidungsmacht von Top-Führungskräften in Bezug auf Zukunftsentwicklungen im Themenfeld. In durchschnittlich zweistündigen Interviews konnte jeweils ein Überblick über die explizit im Einsatz befindlichen Instrumente, Systeme und Strategien eines Unternehmens zur Generierung von Führungsstärke erarbeitet werden („*Führungssysteme ,in place*“). Es folgten ergänzende und vertiefende Interviews mit ausgewählten Linienführungs Kräften und Teilnehmern von Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Sie boten die Gelegenheit zur gezielten Kontrastierung der „*Führungssysteme ,in place*“ mit Aussagen über tatsächliche, häufig implizite Praktiken und Instrumente, Systeme und Strategien der Unternehmen zur Generierung von Führungsstärke („*Führungssysteme ,in use*“).

---

<sup>23</sup> Vgl. Korukonda / Hunt 1991 sowie Easterby-Smith / Thorpe / Lowe 2002.

### Ausgewählte Rahmendaten der Exploration im Überblick

Zeitraum der Studie	15.10.2001 bis 21.2.2003
Interviewdauer	Ø 2 h
Gesamtzahl der in die Interviews einbezogenen Unternehmen	40
Anzahl der in die Auswertung einbezogenen Unternehmen	37
Gesamtzahl der Interviewpartner	112
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter je Unternehmen	ca. 86.000
Summe der Mitarbeiter der 37 einbezogenen Unternehmen	> 3.200.000

Abbildung 4 Ausgewählte Rahmendaten der Studie im Überblick

Die empirische Basis dieser Studie umfaßt neben den Protokollen der Interviews, vertrauliche unternehmensinterne Dokumente sowie veröffentlichte Unternehmensinformationen über die Führungssysteme der beteiligten Unternehmen des Untersuchungspanels. Die Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens sowie der Erhebungs- und Auswertungsmethodik der Studie wurde darüber hinaus von einem Expertenkreis einschlägiger Wissenschaftler und Praxisvertreter begleitet<sup>24</sup>. Die Interviews mit den Führungskräften des Unternehmenspanels wurden so ergänzt durch Einzel- und Gruppendiskussionen mit Experten auf dem Gebiet der Führung und Führungsforschung zur Reflexion, Fortentwicklung und iterativen Fundierung von methodischem Vorgehen, fachwissenschaftlicher Einordnung und unternehmenspraktischer

<sup>24</sup> Für ihre aktive und konstruktive Unterstützung dieser Forschungsstudie gilt unser Dank den Mitgliedern des Expertenkreises. Zu nennen sind Felix Brodbeck, Aston Business School, Roland Deiser, UCLA & CULN, Michael Frese, Universität Giessen & London Business School, Dieter Frey, Ludwig-Maximilians-Universität, Ronald Goossens, Philips CA, Rolf Happel, IAK, Anne Sigismund Huff, AIM Research / London Business School, Heinz Mandl, Ludwig-Maximilians-Universität, Bob Mountain, Executive Development Network (EDN), Oswald Neuberger, Universität Augsburg, Lutz von Rosenstiel, Ludwig-Maximilians-Universität, Christina Rothhaar, IAK, Sonja Sackmann, Universität der Bundeswehr München, Jürgen Schultz-Gambard, Ludwig-Maximilians-Universität München, Arie Segev, University of California at Berkeley, Mitchell Tseng, Hong Kong University of Science and Technology (HKUST). Alle verbleibenden Schwächen der Studie sind einzig dem Projektteam selbst anzurechnen.

Umsetzung. Abbildung 4 liefert ausgewählte Rahmendaten der Studie im Überblick.

Ausgerichtet am pragmatischen Wissenschaftsziel einer realwissenschaftlich orientierten Managementforschung ist die Untersuchung konsequent explorativ angelegt. Die Schritte der Datenerhebung, der Datenauswertung sowie des Experimentaldesigns charakterisieren den Verlauf der Exploration. Der Forschungsprozeß läßt sich dementsprechend in drei elementare Phasen untergliedern:

- die Phase der konzeptionellen Entwicklung des Führungsrahmens und der Datenerhebung im Untersuchungsfeld (*Phase I*),
- die Phase der konzeptionellen Entwicklung des Evaluierungsrahmens und der Datenauswertung (*Phase II*) sowie
- die Phase der konzeptionellen Entwicklung des Pilotierungsrahmens und des Experimentaldesigns (*Phase III*).

Im Ergebnis fokussiert die Studie auf qualitative Befunde mit Modellcharakter, die Aufschluß geben über den Status quo der Instrumente, Konzeptionen und Strategien der Generierung von Führungswissen in global agierenden Großunternehmen.

### **3.3. Fundstücke und Überraschungen**

Aus allen drei Etappen der Exploration sind nachfolgend Entdeckungen zu berichten. Die ersten Befunde der Exploration beziehen sich auf die Untersuchungsphase der Datenerhebung und die Entwicklung des integrierten Führungsrahmens.

#### **3.3.1. Erste Fundstücke: Das generische Führungssystem als konzeptioneller Führungsrahmen**

Auf Basis der Expertengespräche in sieben Nukleus-Unternehmen des Untersuchungspanels sowie ersten Feedbackdiskussionen mit den Wissenschaftlern des Expertenkreises erfolgte die Entwicklung einer grundlegenden konzeptionellen Modellvorstellung des Managements der Führung - die Entwicklung des *konzeptionellen Führungsrahmens*. Er beschreibt ein generisches Führungssystem und bildet damit das gedankliche Rahmenwerk,

innerhalb dessen sich Führungsinstrumente systematisieren und in ihrem Zusammenspiel in einem realen Führungssystem analysieren lassen.

In allen Unternehmen des Untersuchungspanels fand sich ein breites Spektrum an Instrumenten, die dem Management der Führung zugerechnet werden. Die Instrumente fügen sich unternehmensspezifisch zu Instrumentenlandschaften mit jeweils eigenständigem Profil. Das Grundmuster jedoch hat Bestand. Abbildung 5 zeigt einen Ausschnitt aus dem breit gefächerten Instrumentarium. Es bildet die wichtigsten der insgesamt in den Unternehmen vorgefundenen Instrumente als generelle Instrumentenlandschaft ab und bildet die Basis der nachfolgend vorzunehmenden Clusterung.

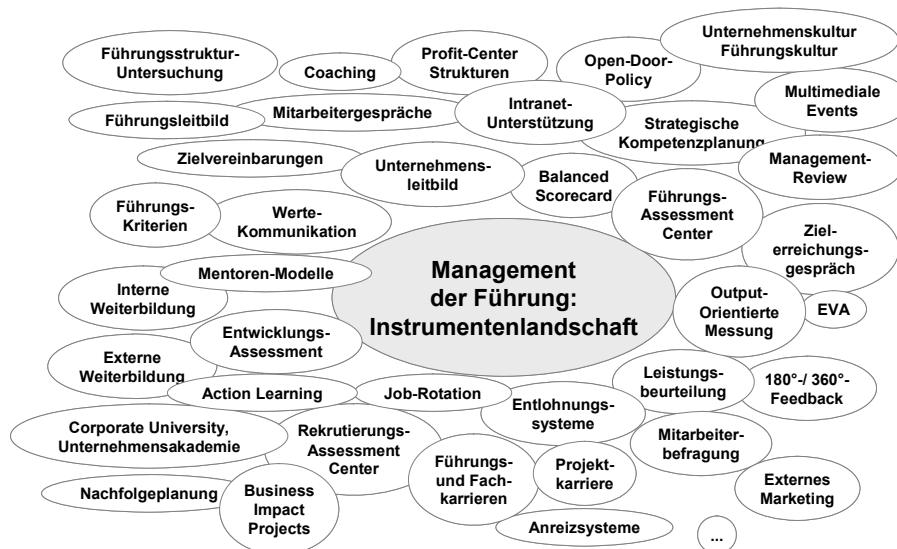


Abbildung 5 Die Instrumentenlandschaft des Managements der Führung

Die in den Unternehmen identifizierten Instrumente entstammen zumeist ganz unterschiedlichen Feldern, aus denen sie mit mehr oder weniger Modifikationen auf das Management der Führungskräfte angepaßt und übertragen wurden, so z.B. aus dem Bereich des / der

- *Personalmanagement*: z.B. Führungs-Assessment Center, Führungskräfte-Befragungen und –Beurteilungen oder Führungs-Seminare;
- *Controlling*: z.B. Economic Value Added (EVA), Geschäftswertbeitrag (GWB), Balanced ScoreCard (BSC);
- *Unternehmenskommunikation*: z.B. Führungsleitbilder, Ansätze der Kultur- und Wertekommunikation, Open Door Policies, multimediale Großveranstaltungen und externes Marketing;

- *Organisationsgestaltung*: z.B. differenzierte Führungshierarchie, Anreizsysteme, Profit Center Strukturen, Implementierung einer Vertrauensorganisation;
- *Strategischen Unternehmensführung*: z.B. strategische Kompetenzplanung, Stärken-Schwächen-Portfolios, Business Impact Initiatives, integrierte Geschäftsplanungsprozesse.

All diese Instrumente des Managements der Führung sollen Führungskräfte bei ihrer Arbeit im Alltag unterstützen, Führungsleistung meßbar machen, um gute von schlechter Führung unterscheiden zu können, gute Führung fördern und Führungsdefizite identifizieren und ausräumen helfen, Anreize für gute Führung schaffen, die Auswahl von Führungstalenten erleichtern und verbessern sowie die gezielte Entwicklung von Führungstalenten und den Aufbau von Führungskapital ermöglichen<sup>25</sup>. Abbildung 6 zeigt in Zitaten der Interviewpartner, welche Rolle diese Instrumente als Bestandteile eines Führungssystems im Unternehmen spielen.

#### **Führungsinstrumente & Führungssysteme: Ausgewählte Aussagen der Interviewpartner zur Zielvorstellung**

*„Our vision is that our leaders make the difference.“*

*„Der Führungsprozeß muß genauso rigide und robust gemanaged werden, wie jeder andere Investitionsprozeß.“*

*„Wir haben das globale Führungs-Framework vor 3 Jahren eingeführt. Das erfordert die Globalisierung. Sie müssen Führungsleistung global verfügbar machen im Unternehmen und brauchen zunehmend globale Manager.“*

*„Führung ist wie Architektur. Das wichtigste sind vielleicht die Elemente indirekter Führung – die Architektur ihres Führungssystems. Sie liefert die Dramaturgie für die tägliche Führung.“*

*„In the company, you have to separate between the ‘leader’ as a person and ‘leadership’ as a system. To gain market leadership or to lead change in large multinationals you absolutely need a leadership system.“*

*“All leaders are touched by our leadership framework. The diffusion of the framework applies for all 3,500 executives and 30,000 middle managers worldwide.”*

*„Führung umfaßt Arbeitsorganisation und Unternehmensorganisation. Das muß sich auch im Führungssystem widerspiegeln.“*

**Abbildung 6** *Führungsinstrumente & Führungssysteme - Ausgewählte Aussagen der Interviewpartner*

<sup>25</sup> Vgl. hierzu auch von Rosenstiel / Molt / Rüttinger 1995; von Rosenstiel / Regnet / Domsch 2003.

Die in den Zitaten zum Ausdruck gebrachten Zielvorstellungen lassen sich knapp verdichten. Letztlich geht es stets um den Aufbau überlegener Führungsstärke. Vor dem Hintergrund dieser Zielvorstellung erlaubt ein systematisierender Blick auf die Instrumentenlandschaft Clusterung. Sie ist die Voraussetzung für die vergleichende Analyse, Einordnung und Bewertung der in Unternehmen vorfindbaren Führungsinstrumente und –systeme, um Stärken identifizieren und Gestaltungsempfehlungen ableiten zu können. Basis dieser Clusterung bildet

- die Diskussion möglicher Strukturierungen des Feldes mit sieben Kernunternehmen des Untersuchungspanels der Exploration,
- die Hinterfragung und weitere Klärung der Vorstrukturierung mit den wissenschaftlichen Beratern des externen Expertenkreises der Exploration sowie
- die Fundierung und Spiegelung der erarbeiteten Struktur an Erkenntnissen der kommunikationsorientierten Organisations- und Führungsforschung<sup>26</sup>.

Vier Aktionsfelder zeigen sich als Ergebnis der Clusterung, die es für Unternehmen im Bereich des Managements der Führung auszugestalten gilt: Es zeigen sich

- (1) Instrumente, die primär die Interaktion im täglichen Führungsprozeß unterstützen,
- (2) Instrumente, die für die Messung und Bewertung von Führungsqualität und Führungsleistung Einsatz finden,
- (3) Instrumente, die leistungsorientierte Konsequenzen abbilden und zur Umsetzung bringen, sowie
- (4) Instrumente, die auf eine Auswahl und Fortentwicklung der Führung abzielen, um letztlich den täglichen Führungsprozeß durch einen stabileren Sockel an Führungskraft und Führungsstärke zu fundieren.

Diese Strukturierung ist freilich zunächst eine rein konzeptionelle, wie sie sich aus den intensiven Gesprächen mit den Vorstandsmitgliedern der Nukleus-Unternehmen sowie der wissenschaftlichen Experten auf der Basis der vorausgegangenen Literaturanalyse ergeben hat. Es zeigt sich rasch, daß die organisatorische Verankerung und Verantwortlichkeit für Aufbau, Einsatz und Anwendung im Unternehmen zum Teil ganz anderen Überlegungen folgt.

Abbildung 7 zeigt das Ergebnis der zunächst rein konzeptionellen Verknüpfung. Wie die Interviews und Diskussionen mit Vertretern von Wirtschaft und Wissenschaft im Rahmen der frühen Erhebungsphase der Exploration gezeigt haben, stößt der resultierende konzeptionelle Führungsrahmen auf breite Akzeptanz und wird als geeignet angesehen, um Auswahl, Anwendung und Auswirkungen des Einsatzes der in den Unternehmen identifizierten Führungsinstrumente zu strukturieren, zu analysieren und letztlich auch vergleichend zu evaluieren. Er beschreibt modellhaft ein generisches Führungssystem, auf das sich real in der Unternehmenspraxis vorzufindende Führungssysteme abbilden lassen und das die Systematisierung, Analyse und Bewertung identifizierter Instrumentenlandschaften aus der Unternehmenspraxis unterstützt.

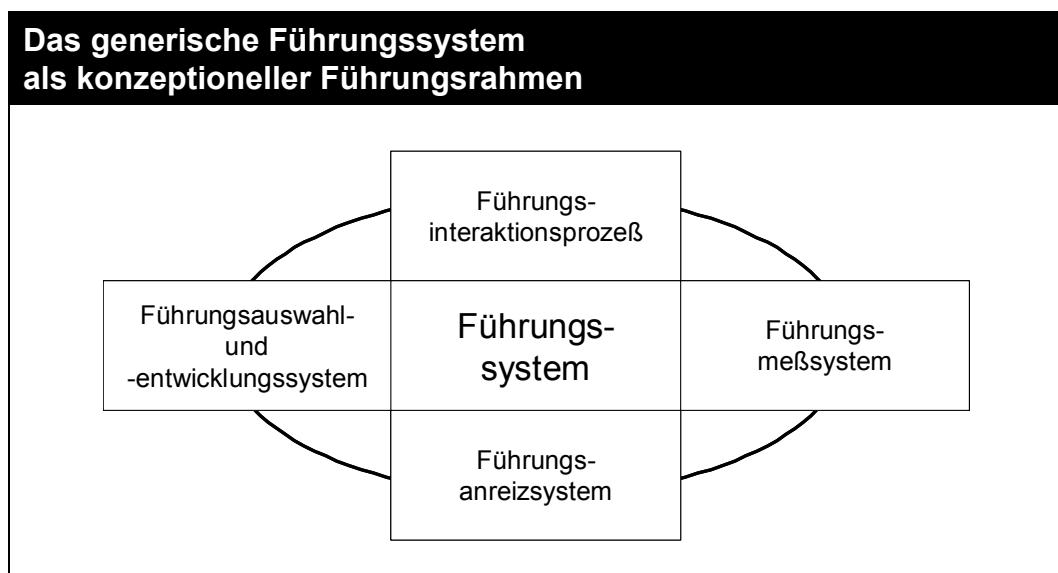


Abbildung 7 Das generische Führungssystem als konzeptioneller Führungsrahmen

Im Rahmen der Datenerhebung wurden jeweils für alle Führungsteilsysteme des generischen Führungssystems die strukturalen und personalen Maßnahmen der Generierung strategischen Managementwissens in den untersuchten Unternehmen identifiziert, systematisiert und im Rahmen der Führungssystemprofile umfassend dokumentiert<sup>27</sup>. Die Interviews in den Unternehmen des Untersuchungsfelds bezogen sich konsequent auf die vier

<sup>26</sup> Vgl. insbes. insb. Mavis 1994; Daft 1999, 2002 sowie Möslein 2005.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu ausführlich Möslein 2005.

Aktionsfelder des generischen Führungssystems. Dabei wurden im Rahmen der Experteninterviews stets auch Verständnis und Akzeptanz des konzeptionellen Führungsrahmens selbst überprüft und zur Diskussion gestellt.

### **3.3.2. Zweite Fundstücke: Qualitative Befunde zur Ausgestaltung der vier Aktionsfelder des generischen Führungssystems in der Praxis**

Die vorgestellte explorative Untersuchung verfolgt das primäre Ziel, ein verbessertes Verständnis organisatorischer Führungssysteme zu erarbeiten. Viele Teilfragen und Antwortdetails sind damit verbunden. Hinter diesen Detailaspekten zeigen sich jedoch auch generelle Befunde, die zu einem übergreifenden Verständnis der Generierung von Führungsstärke und des Managements von Führung beitragen. Sie sollen im vorliegenden Abschnitt als zweite Fundstücke der Exploration im Überblick dargestellt und diskutiert werden. Zur Ergänzung der erarbeiteten Befunde zu den einzelnen Führungsteilsystemen wurde darüber hinaus ein eigener, generalisierter Katalog von Evaluierungskriterien erarbeitet und im Rahmen einer umfassenden interaktiv-iterativen Evaluierung zum Einsatz gebracht. Er erlaubt, das Zusammenwirken der vier Aktionsfelder im Rahmen des Führungssystems der Unternehmen insgesamt zu bewerten und zu reflektieren.

Als genereller Befund läßt sich zunächst feststellen, daß sich im Rahmen der Interviews in allen Unternehmen ein klares Bekenntnis zur strategischen Bedeutung von Führungsstärke für die Unternehmung zeigte. Dies ist bei einer Befragung von Führungskräften nun freilich kaum verwunderlich. Doch spiegeln auch die unternehmensinternen Dokumente sowie die veröffentlichte Unternehmensinformation, insbesondere die Internetpräsentationen zahlreicher Unternehmen, dieses Bekenntnis zur strategischen Rolle von Führung, Führungswissen und Führungsstärke deutlich wider. Drei ausgewählte Beispiele mögen dies verdeutlichen:

- In der BMW Group bilden das Mitarbeiter- und Führungsleitbild das Rückgrat der langfristigen Personalpolitik<sup>28</sup>. Systematisch aus der Konzernstrategie abgeleitet, reflektieren sie die strategischen Geschäftsziele und konkretisieren deren Implikationen für die Erwartungen an Führungskräfte

---

<sup>28</sup> Vgl. insbesondere [www.bmwgroup.com](http://www.bmwgroup.com) sowie Baumann 2002.

und Mitarbeiter. Das auch im Internet verfügbare Video „Wir bei BMW“ zeigt die strategische Bedeutung von Führungsstärke für das Unternehmen. Das Video ist nur ein Teil des ausgefeilten Kommunikations-Mix, mit dem die Leitbilder gleichermaßen unternehmensintern und –extern einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, um Verbreitung, Verankerung und Verbindlichkeit als Voraussetzungen für die Generierung überlegener Führungsstärke sicherzustellen.

- Die Siemens AG präsentiert *„Exzellente Führung in lernenden Strukturen“* als Kernelement des Leitbildes des Bereiches Siemens Business Services. Im Internet wird der Leitgedanke wie folgt erläutert: „Mitarbeiter und Führungskräfte vereinbaren klare, ehrgeizige und motivierende Ziele. Sie führen zu Vertrauen und geben den Mitarbeitern große Entscheidungsspielräume. Sie fördern einen vorbildlichen Wissensaustausch. Neugierde, Lernfähigkeit, Pioniergeist und Offenheit führen dazu, dass wir die Zukunft zum Vorteil aller aktiv mitgestalten“. Das Gesamtunternehmensleitbild der Siemens AG betont darüber hinaus die zentrale Rolle „entschlossener Führung“. Der Siemens Leadership Framework spannt das Gesamtspektrum der Handlungsfelder auf, zu denen exzellente Führung im Konzern einen Beitrag zu leisten hat und an denen Führungskräfte weltweit gemessen werden. Dazu gehören neben dem finanziellen Geschäfts-wertbeitrag insbesondere die Kundenzufriedenheit, Prozeßqualität sowie Mitarbeitermotivation<sup>29</sup>.
- JP Morgan Chase verdeutlicht die strategische Unternehmensausrichtung mit dem Slogan *„Leadership in everything we do!“*: „Our philosophy is that leadership positions drive growth and shareholder value. Leadership positions enable us to serve clients better, attract partners and intellectual capital, and lead to meaningful economies of scale that benefit all stakeholders“. Das Unternehmen hat die interne Terminologie der Führungsentwicklung bereits auf die Kundenbeziehung übertragen und versteht sich als strategischer Entwicklungspartner des Kunden. *„Providing a 360° relationship for our clients“* lautet der Slogan des sogenannten „360° approach“, mit dem den Kunden analog zur Führungsentwicklung eine individuelle Entwicklungsperspektive im Bereich des Finanzmanagement aufgezeigt wird<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Vgl. insbesondere [www.siemens.com](http://www.siemens.com) sowie Pribilla 2003.

<sup>30</sup> Vgl. insbesondere [www.jpmorganchase.com](http://www.jpmorganchase.com).

Diese drei Beispiele stehen stellvertretend für zahlreiche Unternehmen im Untersuchungspanel, die sich explizit intern wie extern zur strategischen Bedeutung von Führungsstärke bekennen. Doch welche Instrumente, Prozesse und Systeme stehen zur tatsächlichen Umsetzung der Bekenntnisse in den Unternehmen bereit? Hierzu lieferte die Analyse und Diskussion der Fundstücke im Unternehmenspanel zu den vier Aktionsfeldern des generischen Führungssystems erste Einblicke:

- Im Aktionsfeld „*Führungsinteraktionssystem*“ zeigte sich weitgehend übereinstimmend die vordringliche Institutionalisierung von Kommunikation und Kommunikationsinstrumenten zur Entlastung und Unterstützung der Führung im täglichen Führungsprozeß. Verstärkt wird insbesondere auf Kommunikationsinnovationen gesetzt, die Reichweite und Reichhaltigkeit von Kommunikation erhöhen. Organisatorische Innovationen zur Entlastung und Unterstützung der Führung fanden hingegen kaum Einsatz.
- Im Aktionsfeld „*Führungsmeßsystem*“ dominiert aktuell ein deutlicher Trend zu einer verstärkten Meßorientierung. Zahlreiche Unternehmen befanden sich im Aufbau neuer und im Umbau vorhandener Instrumente und Verfahren der Führungsmessung. Dabei dominieren bislang offenkundig inputorientierte Meßverfahren. Neuentwicklungen, Absichtserklärungen und Zukunftserwartungen deuten jedoch auf eine wachsende Outputorientierung in der Führungsmessung hin. Der Begriff der Führungsleistung gewinnt aktuell gegenüber dem Begriff der Führungsfähigkeit sichtbar an Bedeutung. Doch wird Führungsleistung vielfach ausschließlich am Erfolg des Gesamtunternehmens bzw. an der Leistung des der Führung zugeordneten Ausführungsbereiches festgemacht.
- Im Aktionsfeld „*Führungsanreizsystem*“ zeigten sich regelmäßig einfache, relativ zugespitzte Führungshierarchien, vielfach verfügen Unternehmen des Untersuchungspanels über differenzierte Instrumentarien der Führungsvergütung, nur selten finden sich jedoch überzeugende, transparente und nachvollziehbare Anreizsysteme, die das Spektrum monetärer und nicht-monetärer Anreize nutzen und ausgewogen zielkompatibel im Hinblick auf den Aufbau von Führungsstärke im Unternehmen ausgestalten.
- Im Aktionsfeld „*Führungsauswahl- und -entwicklungssystem*“ wurde die Dominanz informeller Formen der Führungsauswahl bei gleichzeitigem Vorherrschen formaler Mechanismen der Führungsentwicklung deutlich. Hier zeigte sich mit der verbreiteten Einrichtung von Unternehmens-

akademien und Corporate Universities auch eine organisatorische Innovation, die bei entsprechender Verankerung das Potential birgt, eine Bündelung und Generierung von Führungswissen entwicklungsorientiert zu unterstützen.

Darüber hinaus findet sich in der Breite des Unternehmenspanels übereinstimmend eine breite Instrumentenvielfalt, vielfältig ausgefeilte Instrumentarien mit Finesse im Detail und eine zumeist durchdachte Ablauflogik im Einsatz der Einzelinstrumente. Nur in Einzelfällen aber gilt eine Verbindlichkeit des Instrumenteneinsatzes. Der Instrumenteneinsatz erfolgt in der Regel weitgehend entkoppelt und läßt kaum oder keinen Strategiebezug erkennen. Erst die institutionelle Verankerung und kommunikative Umsetzung aber entscheidet über die Wirkung – und damit auch über die Effektivität und Effizienz – von Instrumenten in Unternehmen. Im Rahmen der Untersuchung hat sich der Blick in einem nächsten Schritt daher nicht auf die Ausdifferenzierung der Einzelinstrumente, sondern vielmehr auf ihr Zusammenspiel im Führungssystem als Ganzes gerichtet.

Aus einer solchen Gesamtsicht lassen sich alle identifizierten Instrumente der Generierung von Führungswissen im Unternehmen als Instrumente des Managements der Führung bzw. als Instrumente der Koordination und Motivation von Führungssubjekten interpretieren. Verallgemeinert handelt es sich bei den Instrumenten also um Institutionen im Sinne von Erwartungen<sup>31</sup>. Diese Erwartungen sind in besonderem Maße auf die Handlungs- und Verhaltensweisen der Führung gerichtet und können bei Enttäuschung sozial sanktioniert werden. Institutionen<sup>32</sup> informieren über die Handlungsmöglichkeiten und –grenzen der Führung sowie insbesondere über die an die Führung gerichteten Handlungs- und Verhaltenserwartungen. Sie bilden damit Wegweiser für das Führungshandeln in den Unternehmen. Solche Institutionen können nun generell entweder überwachungsbedürftig oder selbsterhaltend, formlos oder

---

<sup>31</sup> Vgl. Dietl 1993, S. 35ff.; Picot / Dietl / Franck 1997, S. 11, sowie Picot / Fiedler 2002a, 2002b.

<sup>32</sup> Der Institutionenbegriff umfaßt generell zwei Bedeutungsvarianten. Er bezeichnet zum einen Regeln, Normen und Konventionen, die die Bedingungen zwischenmenschlichen Handelns festlegen, sowie zum anderen Organisationseinheiten und Organisationen als organisierte soziale Zusammenschlüsse (vgl. Frey 1990, S. 160). In Anlehnung an Dietl wird in der

formgebunden, bewußt geschaffen oder evolutionär entstehend, von fundamentalem oder sekundärem Charakter, von niedrigem oder hohem Nettoutzen sein<sup>33</sup>. Ihre Wirksamkeit hängt einerseits von der Ausgestaltung der Institution im Kontext des Institutionengefüges ab<sup>34</sup>. Sie hängt aber auch in besonderem Maße von ihrer kommunikativen Vermittlung und Implementierung ab, die über die Verbreitung ihrer Wahrnehmung sowie über ihre handlungswirksame Verankerung bestimmt<sup>35</sup>. Handeln und Verhalten in Organisationen ergibt sich dementsprechend jeweils im Zusammenwirken von Institution und Kommunikation.

Als innovative Institutionen im Bereich der Generierung von Führungsstärke zeigten sich im Untersuchungspanel aus Gesamtsicht des Führungssystems insbesondere:

- die Schaffung von *Konventionen* im Sinne der Herausbildung gemeinsamer, strategieorientierter Führungsverständnisse, insbesondere die Herausbildung gemeinsamer Verständnisse von Führungsleistung, von Kriterien der Leistungsmessung und ihrer anreizkompatiblen Umsetzung in Leistungskonsequenzen und deren Fixierung in Führungsleitbildern, Führungsleitfäden und Führungsgrundsätzen;
- die Etablierung von *Frameworks*, im Sinne verbindlich verabschiedeter Führungsrahmen und Führungssystem-Konzeptionen als Standards eines konzernweit einheitlichen Managements der Führung, wie beispielsweise des *Siemens Leadership Framework (SLF)*<sup>36</sup>, des *LEAD-Framework* („Leadership Evaluation And Development“)<sup>37</sup> der DaimlerChrysler AG, des „*Performance Centered Leadership*“-*Framework (PCL)*<sup>38</sup> der BAE Group

---

vorliegenden Arbeit ein weitgefaßter Institutionenbegriff gewählt, der beide Aspekte umfaßt (vgl. Dietl 1993, S. 36).

<sup>33</sup> Vgl. Picot / Fiedler 2002a, S. 85 sowie Picot / Fiedler 2002b, S. 244.

<sup>34</sup> Vgl. Picot / Fiedler 2002b, S. 244.

<sup>35</sup> Vgl. Reichwald 1993, S. 450ff.

<sup>36</sup> Vgl. Siemens 2002, insbes. S. 4ff.; Pribilla 2003 sowie [http://www.siemens.com/page/1,3771,1141958-1-999\\_0\\_0-0,00.html](http://www.siemens.com/page/1,3771,1141958-1-999_0_0-0,00.html) (letzter Zugriff: 20.12.2005).

<sup>37</sup> Vgl. Executive Management Development 2002, S. 2.

<sup>38</sup> Vgl. BAE Systems 2002, S. 5, sowie <http://www.baesystems.com/> (letzter Zugriff: 20.12.2005).

oder des „*Plan-Do-Check-Learn*“-*Framework*<sup>39</sup> der Koninklijke Philips Electronics N.V.;

- die Einrichtung *spezifischer Organisationseinheiten* des Managements der Führung, wie beispielsweise der Unternehmensakademien und Corporate Universities, aber auch spezifischer Top-Führungsgruppen, sog. „Senior Leadership Groups“.

Alle aufgezeigten Institutionen wirken einerseits als kommunikationsfördernde, kommunikationsbündelnde oder kommunikationsstrukturierende Institutionen unmittelbar auf die Kommunikation im Unternehmen und lassen sich andererseits auch nur kommunikativ im Unternehmen verankern und zur Wirkung bringen. In diesem Wechselbezug von Institution und Kommunikation gewinnt die von Oswald Neuberger als Exzellenzkriterium der Führung formulierte Forderung nach einem „ausgewogenen Zusammenspiel von Verfestigung und Verflüssigung von Führungs- und Unternehmensstrukturen“<sup>40</sup> plastische Bedeutung, wird greifbar und bewertbar.

### **3.3.3. Dritte Fundstücke: Grundcharakteristika und Designprinzipien organisatorischer Führungssysteme**

Die Evaluierung der Führungssysteme der 37 Unternehmen des Untersuchungspanels erfolgte über einen Mehrebenen-Ansatz in den vier skizzierten Aktionsfeldern. Sie richtet sich sowohl auf die Einzelfelder sowie auf deren Zusammenspiel im Gesamtsystem. Die Auswertung der Evaluierungsergebnisse erlaubt eine Ableitung grundsätzlicher Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Studie als Grundlage für Experimentaldesign und Pilotierung. Diese Erkenntnisse zu bündeln, ist das Ziel des vorliegenden Abschnitts. Hierzu ist folgendes vorzuschicken: Die Gesamtanlage der interaktiv-iterativen Evaluierung im Rahmen der qualitativ ausgerichteten Exploration ist von Anfang an auf die Gewinnung reichhaltiger Erkenntnisse im Unternehmenseinzelfall gerichtet. Diese münden in individuelle Feedbackdokumente und –workshops

---

<sup>39</sup> Vgl. [http://www.design.philips.com/about/company/business\\_excellence/index.html](http://www.design.philips.com/about/company/business_excellence/index.html) (letzter Zugriff: 20.12.2005); Philips differenziert sich bewusst vom klassischen „Plan-Do-Check-Act“-Ansatz, um den Aspekt der systematischen Wissensgenerierung („Learn = Build Knowledge“) zu betonen.

<sup>40</sup> Vgl. Neuberger 2002, persönliche Kommunikation im Rahmen des Expertenkreises der explorativen Studie; vgl. auch Neuberger 2002, S. 668.

mit den Unternehmen des Untersuchungspanels, in die Ausarbeitung besonders hervorstechender Unternehmensbeispiele im Sinne von „promising practices“ sowie die Konzeption eines Self-Assessment-Instrumentariums und dessen Umsetzung in Pilotfeldern. Auf diese Ergebnisformen wird an anderer Stelle im Detail eingegangen<sup>41</sup>. Hier soll vielmehr eine knappe Querauswertung der untersuchten Unternehmensfälle vorgenommen werden. Sie liefert Kernerkenntnisse im Hinblick auf die Entstehung und Gestaltung von Führungssystemen sowie Hinweise auf erfolgsversprechende Designprinzipien. Darüber hinaus fördert eine solche Querauswertung insbesondere im Zusammenhang von Führungssystem und Unternehmensgröße spannende Erkenntnisse zutage, die nachfolgend als Exkurs dargestellt werden.

Doch zunächst zu den Kernerkenntnissen der Evaluierung in Bezug auf die Entstehung und Ausgestaltung von Führungssystemen in Großunternehmen: In der Breite der untersuchten Unternehmen erwiesen sich durchgängig Führungssysteme als besonders wirkungsvoll im Unternehmensalltag verankert und gelebt, die folgende Designeigenschaften aufwiesen:

*Radikale Fokussierung:* Zumeist suchen Unternehmen mit breitgefächerten, unübersichtlichen Instrumentenlandschaften, das Management der Führung zu strukturieren. Es findet sich eine „bunte Blumenwiese“ an mehr oder weniger ausgefeilten, stets jedoch vielfältig ausdifferenzierten Konzepten, Werkzeugen und Instrumenten. Die Gründe für die Existenz dieser Instrumente konnten von den Interviewpartnern häufig kaum, gar nicht oder ausschließlich historisch erklärt werden. Doch zeigten einige Unternehmen bereits „Mut zur Fokussierung“. Dem klassischen Bauhaus-Motiv Mies van der Rohes „Less is More!“ als Designprinzip für die Gestaltung von Führungssystemen zu folgen, scheint sich als wertvolle Gestaltungsstrategie zu entpuppen. Denn nur dort, wo Unternehmen den Mut hatten, viele der gewohnten, historisch gewachsenen Instrumente über Bord zu werfen, sich radikal auf ein einfaches, verständliches

---

<sup>41</sup> Die unternehmensspezifischen Feedbackdokumente sind einer unternehmensindividuellen Nutzung vorbehalten und bilden in anonymisierter Form die Basis für die Ausarbeitung der „promising practices“. Diese als „promising practices“ ausgearbeiteten, anonymisierten Fallbeispiele finden Eingang in Lehrmaterialien im Bereich der Managementaus- und -weiterbildung. Sie sind insbesondere in Reichwald / Möslein / Siebert / Kalbitzer (2003) umfangreich dokumentiert. Auf die Konzeption von Self-Assessment und Pilotierungsdesign geht insbesondere Möslein (2005) ausführlich ein.

und nachvollziehbares Set von Instrumenten zu reduzieren, nur dort fanden sich tendenziell die intendierten Konzepte und Strategien des Managements der Führung auch in den Köpfen und im Alltag der Führungskräfte wieder – als gelebte Institution, nicht erloschene Intention.

*Zielführende Strukturierung:* Beim Blick auf die Gesamtlandschaft der untersuchten Unternehmen überrascht, wie häufig die Strukturierung des Führungssystems ein langjährig und mit hohem Kapitaleinsatz betriebenes Projekt des Personalressorts ist, das kaum oder keine offenkundig erkennbaren und von den Betroffenen verstandenen Bezüge zu den Geschäftszielen des Unternehmens aufweist. Wo Führungskräfte das Management der Führung nicht ernst nehmen, weil sich ihnen der Bezug zu ihren ureigenen Geschäftszielen und damit den Geschäftszielen des Unternehmens nicht erschließt, dort verfehlen Führungssysteme ihr eigenes Ziel. Führungssysteme zielführend zu strukturieren, heißt daher, wie einige Unternehmen eindrucksvoll zeigen, die Ziele des Managements der Führung und die Ziele des Managements der Geschäftsprozesse in transparenten Bezug zu den langfristigen Unternehmenszielen zu stellen.

*Strategische Verankerung:* Die Betrachtung der besonders überzeugenden oder auch besonders wenig überzeugenden Führungssysteme im Unternehmenspanel legt nahe, daß sich dieser Bezug zwischen Geschäfts- und Führungszielen am ehesten durch eine klare Verankerung in der Unternehmensstrategie sichtbar, lebbar und kommunizierbar machen läßt. Wie die Vielfalt der Einsatzformen der Balanced Scorecard in den Unternehmen zeigt, ist die strategische Verankerung eines Systems zwar keinesfalls Garant dafür, daß ein System gelebt und wirkungsvoll genutzt wird. Dennoch erscheint sie als Designprinzip für die Gestaltung eines Führungssystems tendenziell deutlich vorteilhaft.

*Integration ohne Standardisierung:* Für die Durchsetzung von Führungssystemen als Institutionen des Managements der Führung im Unternehmen erwies sich vielfach Integration, nicht jedoch Standardisierung als weiteres wichtiges Designprinzip<sup>42</sup>. In kaum einem der betrachteten Unternehmen fand

---

<sup>42</sup> Standardisierung fokussiert auf den Durchsetzungsvorgang allgemein akzeptierter und öffentlicher Regeln. Dabei bezieht sich die in der Praxis vorgefundene Ablehnung von

sich in der Unternehmenszentrale der Glaube an die Durchsetzbarkeit von Führungsinstrumenten mittels Standardisierung in der Breite der Unternehmensbereiche. Hingegen finden sich vielfältige Versuche der Unterstützung einer Integration und Konvergenz vorhandener Instrumentenlandschaften. Die bereits angesprochenen Formen der Schaffung von Konventionen, Etablierung von Frameworks und Implementierung spezifischer Organisationseinheiten können dabei allesamt als Strategien der „Integration ohne Standardisierung“ interpretiert werden, und werden von den Unternehmen teilweise selbst explizit als „Integrationsansatz in dezentralen Strukturen“ beschrieben.

*Kommunikative Institutionalisierung:* Als fünftes und letztes Designprinzip für die Gestaltung von Führungssystemen lässt sich aus den Erfahrungen im Unternehmenspanel das Prinzip der kommunikativen Institutionalisierung ableiten. Alle in den Unternehmen als primär relevant identifizierten, innovativen Institutionen des Managements der Führung sind für ihre Implementierung auf erfolgreiche Kommunikation angewiesen. Wo eine Top-Down-Durchsetzung von Konzepten, Instrumenten und Verfahren ausscheidet, dort ist Implementierung stets auf Akzeptanz, Engagement und Mitwirkung angewiesen<sup>43</sup>. Kommunikation wird damit auch für das Management der Führung zum entscheidenden Schlüssel der Diffusion intendierter Führungskonzeptionen – zum Schlüssel der Etablierung von Institutionen, die selbst wiederum Kommunikation gestalten.

Abbildung 8 faßt diese gebündelten Erfahrungen aus der Breite des Untersuchungspanels als grundlegende (wenngleich notwendig vorläufige) Designprinzipien für die Implementierung von Führungssystemen zusammen.

---

Standardisierung auf die der Fremdorganisation zuzurechnende Form der 'de-jure-Standardisierung', nicht jedoch auf die der Selbstorganisation zuzurechnende Form der 'de-facto-Standardisierung', die mit dem Wunsch nach Integration gerade adressiert wird (vgl. hierzu sowie zum Bezug von Institutionenbildung und Standardisierung im Zusammenspiel von Fremdorganisation und Selbstorganisation insbes. Picot / Fiedler 2002b).

<sup>43</sup> Vgl. insbes. Ghoshal / Gratton 2002 in Verbindung mit Gratton / Ghoshal 2002.

<b>Erfahrungen als Designprinzipien für die Implementierung von Führungssystemen</b>	
Erstens:	radikale Fokussierung
Zweitens:	zielführende Strukturierung
Drittens:	strategische Verankerung
Viertens:	Integration ohne Standardisierung
Fünftens:	kommunikative Institutionalisierung

*Abbildung 8 Erfahrungen als Schlüsselerkenntnisse für die Implementierung von Führungssystemen*

Darüber hinaus lassen sich weitere fünf Kernerkenntnisse aus der Querauswertung der Erhebung als Zwischenfazit der Generierung von Führungswissen ableiten: Führungssysteme sind zunächst ein Phänomen der Grossen; sie sind ein Thema der Reife; ihre Entwicklung und Implementierung braucht Zeit; sie schaffen für die Unternehmung Wert und sichern – sofern es ihnen gelingt nachhaltige Führungsstärke aufzubauen – ihre langfristige Existenz.

*Führungssysteme sind ein Phänomen der Großen:* Auf den ersten Blick verwundert diese Erkenntnis überhaupt nicht. Warum auch sollten kleine Unternehmen mit wenigen Führungskräften Systeme für das Management der Führung in der Organisation implementieren? Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch ein differenzierteres Bild: Führungssysteme sind zunächst vor allem ein Phänomen der „riesengroßen“ Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern und mehreren tausend Führungskräften. Die Notwendigkeit liegt hier auf der Hand. Doch finden sich im Untersuchungspanel auch „Riesen“, bei denen von einem professionellen Management der Führung nicht gesprochen werden kann, ebenso wie Großunternehmen mit nur 1.000 bis 25.000 Mitarbeitern, die als „kleine Champions“ das Management der Führung als strategischen Wettbewerbsfaktor nutzen. Von diesen „Überraschungen“ im Unternehmenspanel berichtet der Exkurs im nachfolgenden Abschnitt.

*Führungssysteme sind ein Thema der Reife:* Die Herausbildung und Entwicklung der Führungssysteme in den untersuchten Unternehmen erwies sich in aller Regel als Prozeß der Reife. Vielfach wurde die Historie des Systems sowohl von Gestaltern als auch Anwendern als langfristiger Prozeß der Implementierung von Instrumenten durch unterschiedliche Fachabteilungen

sowie deren Abstimmung, Reorganisation, Rekombination und Ausdünnung im Zeitverlauf beschrieben. Vielfach bildeten einschneidende Ereignisse in der Unternehmensgeschichte, wie Unternehmensverschmelzungen und Zukäufe von Unternehmensteilen oder dramatische Marktentwicklungen gefolgt von grundlegenden Reorganisationen, den Auslöser für ein Überdenken gewachsener Instrumentenlandschaften. Selten erwiesen sich jedoch Änderungen im Führungssystem als kurzfristig implementierbar. Das Führungssystem, das sich im Unternehmenspanel als das am stärksten als plastisch greifbar und über alle Ebenen der Unternehmenshierarchie in bildhaft, nachvollziehbarer Sprache kommunizierbar darstellte, fand sich in einem Unternehmen, in dem sich die Zuständigkeit für die Entwicklung des Systems im Prinzip über 17 Jahre nicht geändert hatte.

*Führungssysteme brauchen Zeit:* Dies gilt für ihre Entwicklung, aber in besonderem Maße für ihre Umsetzung als gelebte Institution des Alltags. Vielfach wurden im Unternehmenspanel zwar interessante neue Konzepte in den Vorstandsetagen der Unternehmenszentralen präsentiert, doch stets war den Beteiligten klar, daß zwischen der Konzeption und der gelebten Umsetzung ein weiter Weg zurückzulegen ist. Wo eine kurzfristige Implementierung neuer Führungskonzeptionen durch Unternehmenszentralen intendiert war, fanden sich in den Unternehmensbereichen häufig pragmatische „Übersetzungsversuche“ zwischen der gelebten Welt des Alltags, ihren Routinen und Konventionen und den jeweils aktuell kommunizierten Konzepten der Unternehmenszentrale. So konnten gewohnte Routinen auf der Basis jeweils passender „Übersetzungen“ den Intentionen jüngster Führungssystemkonzeptionen zugeordnet werden. Es fanden sich jedoch vor allem auch beeindruckende Beispiele für die Implementierung tatsächlicher Änderung und nachhaltiger Neuorientierung im Bereich der Führungssysteme. In aller Regel galten mindestens drei zyklische Durchläufe des Neuen als notwendiger Vorlauf, bevor Akzeptanz, Adäquanz und Wirkung neuer Institutionen im Führungsalltag tatsächlich sinnvoll erfasst werden können.

*Führungssysteme schaffen Wert:* Wo das notwendige Einpendeln wertorientierter Führungssystemkonzeptionen bereits stattgefunden hatte, dort wurden in aller Regel auch handfeste Nutzwerte der Implementierung berichtet,

zumeist qualitativ exemplarisch, selten jedoch quantifiziert. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Feststellung eines Vorstandsmitgliedes, daß mit zunehmender Verbreitung qualitativer Bewertungen von Führungsleistung und Führungsstärke die mangelnde Aussagekraft quantitativer Bewertungen im Unternehmen zunehmend ins Bewußtsein rückt und die Probleme – ganz im Gegensatz zu früheren Einschätzungen – heute wesentlich stärker im quantitativen als im qualitativen Bereich der Wertmessung gesehen werden. An einer Wertgenerierung durch die systematische Entwicklung von Führungsstärke wurde nicht gezweifelt. Zweifel aber werden in Bezug auf die aktuell verfügbaren quantitativ ausgerichteten Meßinstrumente geäußert.

*Führungssysteme sichern die Existenz:* In Einklang mit den theoriegeleiteten Erwartungen des Forscherteams zeigte sich in den Unternehmen die langfristorientierte Anlage von Führungssystemen ausgerichtet auf Existenz-erhalt, nicht kurzfristigen Effizienzgewinn<sup>44</sup>. Es geht bei der Implementierung von Führungssystemen primär um Nachfolgesicherung, Kontinuitätswahrung, langfristige Stabilisierung von Grundhaltungen und Wertverständnissen. Was die meisten der heute in der Praxis verfügbaren Führungssysteme jedoch bislang nur ansatzweise unterstützen ist die Unterstützung der Lern- und Anpassungs- sowie Wandlungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmung. Wo Führungssysteme jedoch Existenz erhalten sollen, ohne Lern- und Wandlungsfähigkeit sicherstellen zu können, da sind ihnen unter den aktuellen Bedingungen des Wettbewerbs klare Grenzen gesetzt. Eine zentrale Herausforderung für die Zukunftsentwicklung von Führungssystemen besteht daher darin, die Unterstützungsleistung im Bereich dieser Schlüsselfähigkeiten zu verbessern, ohne die Stärken im Bereich der Stabilitäts- und Kontinuitäts-sicherung aufzugeben.

Abbildung 9 bündelt die Kernaussagen dieses Zwischenfazits zusammenfassend.

---

<sup>44</sup> Vgl. hierzu Reichwald / Möslin / Siebert 2003.

<b>Charakteristika organisatorischer Führungssysteme</b>	
Erstens:	Führungssysteme sind ein Phänomen der Großen.
Zweitens:	Führungssysteme sind ein Thema der Reife.
Drittens:	Führungssysteme brauchen Zeit.
Viertens:	Führungssysteme schaffen Wert.
Fünftens:	Führungssysteme sichern die Existenz.

Abbildung 9 Zwischenfazit zur Generierung von Führungswissen

### **3.4. Exkurs: Führungssysteme und Unternehmensgröße**

In der Querauswertung der in den Unternehmen vorgefundenen Führungssysteme zeigte sich mit Bezug auf die Unternehmensgröße eine kleine Überraschung: das überraschende Phänomen der „Small Champions“ und „Disappointing Dinosaurs“. Es soll im folgenden berichtet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, daß es sich bei allen Unternehmen des Untersuchungspanels der Studie um Großunternehmen handelt. Alle Unternehmen verfügen über eine große Zahl an Führungskräften sowie ausgeprägte Instrumente, Mechanismen und Verfahren für das Management der Führung und die nachhaltige Generierung von Führungsstärke. Diese bildeten den Untersuchungsfokus der Studie. Die Unternehmensgröße hingegen war zunächst kein Analysekriterium. Eine sehr einfach angelegte Nachuntersuchung, die die Ergebnisse der Studie mit der Unternehmensgröße in Bezug setzt, liefert jedoch einige Überraschungen, die knapp berichtet werden sollen.

Im Rahmen der Studie wurden detaillierte Führungssystemprofile für alle 37 Unternehmen des Untersuchungspanels erarbeitet und hinsichtlich 76 Einzelkriterien auf einer Skala von 1 bis 5 von den vier Mitgliedern des Forschungsteams in zwei Erhebungsrunden iterativ evaluiert<sup>45</sup>. Aggregiert man die Einzelbewertungen je Unternehmen gleichgewichtig zunächst kriterienbezogen über die vier Evaluatoren und anschliessend über alle Einzelkriterien, so ergibt sich – bei aller Einschränkung der Aussagekraft aufgrund der Aggregation – eine „Gesamtbewertung“ je Unternehmen im Spektrum von 1 bis 5 mit einem Mittelwert von 3,10. Erstellt man nun eine Rangliste der untersuchten

<sup>45</sup> Vgl. hierzu ausführlich Möslein 2005.

Unternehmen gemäß dieser Bewertungen ihrer Führungssystemprofile, so lassen sich einfache „Qualitätsklassen“ der in den Unternehmen vorgefundenen Führungssysteme bilden. Wir wollen die folgenden vier Klassen unterscheiden:

- *A („Top 10“)*: In dieser Klasse seien die Unternehmen zusammengefaßt, deren Führungssysteme sich auf Basis der Evaluierung als die zehn besten des Unternehmenspanels erwiesen. Ihre Bewertungen liegen jeweils im Spektrum von 3,65 bis 5,00 (Ergebnis der Gesamtbewertung  $\in [3,65 : 5,00]$ ).
- *B („Upper Middle“)*: In dieser Klasse seien die Unternehmen zusammengefaßt, deren Führungssysteme sich auf Basis der Evaluierung als durchschnittlich und überdurchschnittlich erwiesen, jedoch schlechter als die „Top 10“ abschnitten. In dieser B-Klasse finden sich acht Unternehmen des Unternehmenspanels. Ihre Bewertungen liegen jeweils im Spektrum von 3,10 bis 3,65 (Ergebnis der Gesamtbewertung  $\in [3,10 : 3,65]$ ).
- *C („Lower Middle“)*: In dieser Klasse seien die Unternehmen zusammengefaßt, deren Führungssysteme sich auf Basis der Evaluierung als unterdurchschnittlich erwiesen, jedoch besser als die schlechtesten zehn abschnitten. In dieser C-Klasse finden sich neun Unternehmen des Unternehmenspanels. Ihre Bewertungen liegen jeweils im Spektrum von 2,75 bis 3,10 (Ergebnis der Gesamtbewertung  $\in [2,75 : 3,10]$ ).
- *D („Bottom 10“)*: In dieser Klasse seien die Unternehmen zusammengefaßt, deren Führungssysteme sich auf Basis der Evaluierung als die zehn am schlechtesten bewerteten des Unternehmenspanels erwiesen. Ihre Bewertungen liegen jeweils im Spektrum von 1,00 bis 2,75 (Ergebnis der Gesamtbewertung  $\in [1,00 : 2,75]$ ).

Unabhängig von der Bildung dieser „Qualitätsklassen“ lassen sich die Unternehmen des Unternehmenspanels zusätzlich anhand ihrer Mitarbeiterzahlen in einfache „Größenklassen“ differenzieren. Die unterschiedlichen Größenklassen seien aus Gründen der Einfachheit und Einprägsamkeit mit den gängigen Konfektionsgrößen L, XL, XXL und XXXL bezeichnet. Die Bildung der Größenklassen soll wie folgt vorgenommen werden:

- *„L“*: In dieser Klasse der „large companies“ seien die „kleinen“ Großunternehmen zusammengefaßt, die zwischen 1.000 und 25.000 Mitarbeiter umfassen (Mitarbeiterzahl  $\in [1.000 : 25.000]$ ;  $n = 10$ ).
- *„XL“*: In dieser Klasse der „x-tra large companies“ seien diejenigen Großunternehmen des Untersuchungspanels zusammengefaßt, die

zwischen 25.000 und 50.000 Mitarbeiter umfassen (Mitarbeiterzahl  $\in$  [25.000 : 50.000[; n = 8).

- „XXL“: In dieser Klasse der „xx-tra large companies“ seien diejenigen Großunternehmen des Untersuchungspanels zusammengefaßt, die zwischen 50.000 und 100.000 Mitarbeiter umfassen (Mitarbeiterzahl  $\in$  [50.000 : 100.000[; n = 12).
- „XXXL“: In dieser Klasse der „superlarge companies“ seien diejenigen Großunternehmen des Untersuchungspanels zusammengefaßt, die zwischen 100.000 und 500.000 Mitarbeiter umfassen (Mitarbeiterzahl  $\in$  [100.000 : 500.000[; n = 7).

Abbildung 10 zeigt die Verteilung der Unternehmen des Untersuchungspanels auf die beschriebenen „Qualitätsklassen“ im Überblick.

	<b>A</b> „Top-10“	<b>B</b> „Upper-Middle“	<b>C</b> „Lower Middle“	<b>D</b> „Bottom-10“
<b>Ergebnis in der Gesamtbewertung [x]</b>	[ 3,65 : 5,00 ]	[ 3,10 : 3,65 [	[ 2,75 : 3,10 [	[ 1,00 : 2,75 [
<b>Anzahl Unternehmen im Panel</b>	10	8	9	10
<b>Anzahl XXXL-Unternehmen (<math>\geq 100.000</math> MA)</b>	4	1	2	0
<b>Gesamtsumme (MA)</b>	1.732.214	1.304.785		199.329
<b>Prozent (MA aller Untern.)</b>	53,52 %	40,32 %		6,16 %
<b>Durchschnittl. Anzahl MA</b>	173.221	76.752		19.933

Abbildung 10 Führungssysteme und Unternehmensgröße I:  
Verteilung der Unternehmen gemäß Gesamtbewertung

Die Abbildung zeigt eine erste Überraschung: Deutlich über 50% der mehr als 3,2 Mio. Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen sind in den „Top 10“-Unternehmen des Untersuchungspanels beschäftigt. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl eines „Top 10“-Unternehmens ist mit 173.221 Mitarbeitern mehr als doppelt so groß, wie die Mitarbeiterzahl eines der Unternehmen, deren Führungssysteme dem Mittelfeld („Upper Middle“, „Lower Middle“) zugerechnet

wurden und die im Durchschnitt nur über 76.752 Mitarbeiter verfügen. Die zehn Schlußlicht-Unternehmen („Bottom 10“) verfügen im Durchschnitt gar nur über knapp 20.000 Mitarbeiter.

Daß Führungssysteme und ein systematisches, instrumentengestütztes Management der Führung ein Phänomen von Großunternehmen ist, liegt auf der Hand. Diese einfache Größenanalyse macht jedoch deutlich, daß Führungssysteme in der Tat primär ein Phänomen der riesengroßen Unternehmen sind. Die Zahlen sprechen hier eine deutliche Sprache. Doch regen sie auch zu einem näheren Blick auf die Verteilung der Unternehmen gemäß Größen- und Qualitätsklassen an. Abbildung 11 verdeutlicht diese Detaillierung. Die Abbildung zeigt die Verteilung der Unternehmen des Untersuchungspanels auf die beschriebenen Größenklassen und differenziert ihre jeweilige Repräsentanz in den vier Qualitätsklassen (A, B, C, D) im Überblick. Diese Differenzierung zeigt erwartungsgemäß, daß die Führungssysteme der besonders großen Unternehmen tendenziell verstärkt positiv bewertet wurden. Während sich acht der zehn „kleinen“ Großunternehmen in der Schlußlicht-Kategorie „D“ wiederfinden. Die Differenzierung öffnet den Blick aber auch für die besonders interessanten „Ausreißer“ der Untersuchung.

Größen- klasse	Mitarbeiter- zahl	Anzahl Unternehmen im Panel	Gesamtbewertung des Führungssystems	Anzahl Unternehmen im Panel
XXXL	$< 500.000$ $\geq 100.000$	7	A: Top-10	4
			B: Upper Middle	1
			C: Lower Middle	2
			D: Bottom-10	0
XXL	$< 100.000$ $\geq 50.000$	12	A: Top-10	3
			B: Upper Middle	5
			C: Lower Middle	3
			D: Bottom-10	1
XL	$< 50.000$ $\geq 25.000$	8	A: Top-10	3
			B: Upper Middle	0
			C: Lower Middle	4
			D: Bottom-10	1
L	$< 25.000$ $\geq 1.000$	10	A: Top-10	0
			B: Upper Middle	2
			C: Lower Middle	0
			D: Bottom-10	8
<b>Legende</b>	Unternehmen, die in ihrer Größenklasse außergewöhnlich überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt haben			<b>„Small Champions“</b>
	Unternehmen, die in ihrer Größenklasse außergewöhnlich unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielt haben			<b>„Disappointing Dinosaurs“</b>

Abbildung 11 Führungssysteme und Unternehmensgröße III:  
 „Small Champions“ und „Disappointing Dinosaurs“

Abbildung 11 hebt diese „Ausreißer“ deutlich heraus und läßt so „small champions“ und „disappointing dinosaurs“ erkennen. „Ausreißer“ sind zum einen solche Unternehmen, die in ihrer Größenklasse außergewöhnlich überdurchschnittliche Evaluierungsergebnisse erzielt haben. Es handelt sich hierbei um drei Unternehmen der XL-Größenklasse, die in der Spitzengruppe der „Top 10“ abschnitten, während alle anderen Unternehmen dieser Größenklasse nur unterdurchschnittliche (C, D) Evaluierungsergebnisse erzielten. Weitere zwei Unternehmen aus der Gruppe der „kleinen“ Großunternehmen erhielten überdurchschnittliche Bewertungen, während alle anderen Unternehmen dieser L-Größenklasse in der Schlußlicht-Gruppe zu finden sind. Diese „Ausreißer“-Unternehmen sollen als „small champions“ bezeichnet werden. Als „disappointing dinosaurs“ sind demgegenüber diejenigen Unternehmen anzusehen,

die trotz der überragenden Größe von mehr als 50.000 Mitarbeitern nur außergewöhnlich unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielt haben und offensichtlich keine überzeugenden Führungssysteme aufweisen können. Hierzu zählen zwei Unternehmen aus der Größenklasse XXXL und vier weitere aus der XXL-Größenklasse. Beide Gruppen von „Ausreißern“ – sowohl die „*small champions*“ als auch die „*disappointing dinosaurs*“ - werfen interessante Fragestellungen für vertiefte Folgeuntersuchungen auf, die jedoch an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden sollen.

#### **4. Schlußfolgerungen und Ableitungen für Führungsforschung und Führungspraxis**

Inspiziert durch die aktuelle Praxis des Managements der Führung und der Etablierung globaler Führungssysteme und Führungsrahmenwerke in multinationalen Großunternehmen richtete der vorliegende Beitrag den Blick auf das Feld der Führungsforschung. Doch das Interesse der Führungsforschung fokussiert auf das Individuum. In Eigenschafts- und Verhaltenstheorien, Situations-, Interaktions- und Transformationstheorien beleuchtet sie primär die Rolle der Führung *in*, nicht *von* Organisationen, betreibt vielfach eher *Führer-* als *Führungsforschung*. Die betriebswirtschaftlich-organisatorische Perspektive struktureller Führung dagegen ist bislang eher unterentwickelt. Zur breiten Vielfalt praktischer Führungsinstrumente, die die Auswahl von Führungskräften, ihre tägliche Arbeit, die Evaluierung ihrer Leistung, die Gestaltung von Führungsanreizen und Entwicklung von Führungstalenten unterstützen, trägt die Führungsforschung heute wenig Zusammenhangswissen bei.

In einer großangelegten Exploration haben wir uns daher organisatorischen Führungssystemen gewidmet. Dabei interessierte die Frage, welche Führungssysteme (im Sinne von Führungsinstrumenten, Führungsteilsystemen und -systemen) Unternehmen zur Generierung von Führungswissen heute nutzen, welchen Nutzen sie sich von deren Nutzung versprechen und welche Potentiale diese Führungssysteme vor dem Hintergrund erklärter aktueller Herausforderungen und Anforderungen der Unternehmensführung bieten. Dabei zeigte sich ein dominierendes Paradigma dynamischer Prozesse des Managements der Führung vor dem Hintergrund der Annahme stabiler Rahmenbedingungen.

Die Führungssysteme, die die Exploration in den Unternehmen des Untersuchungspanels analysierte, funktionieren am besten vor dem Hintergrund dieser Annahme relativ stabiler Rahmenbedingungen. Wenngleich in vielen der untersuchten Unternehmen Umbrüche und Wandlungsprozesse, wie insbesondere Restrukturierungen, Unternehmenszusammenschlüsse und Übernahmen, den Ausschlag für die Einführung und Fortentwicklung der Führungssysteme gaben, so zeigte sich doch stets aufs Neue, daß die implementierten Systeme ihre Stärken häufig nur unter Bedingungen der Stabilität entfalten können. Implementiert in der Absicht, Ordnung zu schaffen in der komplexen Führungslandschaft global agierender Großunternehmen und systematisch Führungsstärke aufzubauen, laufen zahlreiche Systeme in die aus dem strategischen Management altbekannten Falle, daß sich die in guter Absicht entwickelte Stärke zu einem späteren Zeitpunkt als Schwachpunkt und Bürde entpuppt. Denn wo immer Systeme Wandel behindern und Wandlungs- und Lernfähigkeit nicht unterstützen, dort blockieren sie Innovation und werden damit zu einer Gefahr für die Führung und das Überleben der Unternehmung im Markt.

Doch es gibt Hoffnung: „Innovation and creativity emerge when there is sufficient order to make things happen“<sup>46</sup>. In der Tat zeigten zahlreiche Führungssysteme im Rahmen der Exploration hier beeindruckende Wirkung als Institutionen, die neue Kommunikationskanäle im Unternehmen eröffnen und Kommunikationsprozesse ordnend in Gang setzen. Als Schlüsselerkenntnis der Exploration wurde dieser Tatbestand als Designprinzip der *kommunikativen Institutionalisierung* formuliert. Zahlreiche der riesengroßen Unternehmen und einige wenige „small champions“ hatten in dieser Hinsicht beeindruckende Lösungsansätze vorzuweisen: Sie etablierten Führungssysteme als Plattformen der Kommunikation, die ordnend wirken, ohne zu standardisieren, die den Ausnahmefall fördern, ohne an ihm zu scheitern, und außergewöhnliche Führungsleistung sichtbar und greifbar machen, statt sie im Durchschnitt zu bündeln. Sie institutionalisierten Einheiten der Führungsentwicklung nicht als „Statthalter“ betrieblicher Weiterbildung für Führungskräfte, sondern als prozeßorientierte Lernarchitekturen, Feedback-Kanäle der Führung und

Kristallisationspunkte der Netzwerkbildung. In diesem Zusammenhang entpuppt es sich als vielversprechendes Forschungsgebiet, insbesondere das Zusammenspiel individueller Führung und organisationaler Führungssysteme weiter zu erkunden. In ihrem Spannungsfeld zeigen sich Gestaltungsfelder hoher praktischer Brisanz, für die fundiertes Forschungswissen heute noch weitgehend aussteht.

---

<sup>46</sup> Vgl. Delbridge / Gratton / Johnson 2004.

## Literatur

Alvesson, M. / Sveningsson, S. (2003): The great disappearing act: difficulties in doing 'leadership', in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 3, June 2003, S. 359-381.

Ayman, R. (1993): Leadership Perception: The Role of Gender and Culture, in: Chemers, M.M. / Ayman, R. (Hrsg., 1993): *Leadership Theory and Research*, Academic Press: New York 1993.

BAE Systems (2002): *Your guide to performance centred leadership*, BAE Systems plc, London UK, 2002.

Bass, B.M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press: New York 1985.

Bass, B.M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, 3rd ed., The Free Press: New York 1990.

Bass, B.M. (1998): *Transformational Leadership – Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum: Mahwah NJ 1998.

Baumann, E. (2002): *Von der Konzernstrategie zur Personalarbeit. Ein Überblick, Materialien zur Vorlesung im Rahmen des MBA-Programms der Technischen Universität München (TUM)*, München, 04.-10. Juli 2002.

Bennis, W.G. / Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper&Row: New York 1985.

Berman, F.E. / Miner, J.B. (1985): Motivation to Manage at the Top Executive Level: A Test of the Hierarchic Role Motivation Theory, in: *Personnel Psychology*, Vol. 38, 1985, S. 377-391.

Blake, R.R. / Mouton, J.S. (1964): *The Managerial Grid*, Gulf Press: Houston TX 1964.

Boal, K.B. / Hooijberg, R. (2000): Strategic Leadership Research. Moving On, in: *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, 2000, S. 515-549.

Burns, J.M. (1978): *Leadership*, Harper & Row: New York 1978.

Cannella, A.A. Jr. / Monroe, M.J. (1997): Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers, in: *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, 1997, S. 213-237.

Charan, R. / Drotter, S. / Noel, J. (2001): *The Leadership Pipeline. How to Build the Leadership-Powered Company*, Jossey-Bass: San Francisco CA 2001.

Collins, J. / Porras, J.I. (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins Publ.: New York 1994.

Conger, J.A. / Kanungo, R.N. (1987): Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, in: *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987, S. 637-647.

Conger, J.A. / Kanungo, R.N. (Hrsg.) (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publ.: Thousand Oaks CA 1998.

- Conger, J.A. (1998): Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership, in: *Leadership Quarterly*, Vol. 9, No. 1, S. 107-122.
- Daft, R.L. (1999): *Leadership. Theory and Practice*, Dryden Press: Fort Worth u.a. 1999.
- Daft, R.L. (2002): *The Leadership Experience*, 2nd ed., Hartcourt: Orlando FL 2002.
- Dansereau, F. / Graen, G.B. / Haga, W. (1975): A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, 1975, S. 46-78.
- Day, D.V. (2000): Leadership Development: A Review in Context, in: *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, 2000, S. 581- 613.
- Delbridge, R. / Gratton, L. / Johnson, G. (2004): *Making a Difference: The Exceptional Manager*, internal discussion paper, unpublished, Advanced Institute of Management Research, London Business School, London 2004.
- Dietl, H. (1993): *Institutionen und Zeit*, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck): Tübingen 1993.
- Easterby-Smith, M. / Thorpe, R. / Lowe, A. (2002): *Management Research*, 2nd. ed., Sage Publ.: London u.a. 2002.
- Ekvall, G. / Arvonen, J. (1991): Change-centered Leadership: An extension of the two-dimensional model, in: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7, 1991, S. 17-26.
- Evans, M.G. (1970): The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, 1970, S. 277-298.
- Executive Management Development (2002): *LEAD - Leadership Evaluation And Development*, DaimlerChrysler AG, Stuttgart, 2002.
- Fiedler, F.E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill: New York 1967.
- Fiedler, F.E. (1971): Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 76, 1971, S. 128-148.
- Fiedler, F.E. (1978): The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press: New York 1978, S. 59-112.
- Fiedler, F.E. (1986): The Contribution of Cognitive Resources to Leadership Performance, in: *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 16, 1986, S. 532-548.
- Fiedler, F.E. (1995): Cognitive Resources and Leadership Performance, in: *Applied Psychology. An International Review*, Vol. 44, 1995, S. 5-28.
- Fiedler, F.E. / Garcia, J.E. (1987): *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, John Wiley & Sons: New York 1987.
- Fiedler, F.E. (1996): Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996, S. 241-250.

- Finkelstein, S. / Hambrick, D.C. (1996): Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations, West Publ. Co.: Minneapolis 1996.
- Fleishman, E.A. (1953): The Description of Supervisory Behavior, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 37, 1953, S. 1-6.
- Fleishman, E.A. / Harris, E.F. (1962): Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover, in: Personnel Psychology, Vol. 15, 1962, S. 43-56.
- Frey, B.S. (1990): Vergleichende Analyse von Institutionen: Die Sicht der politischen Ökonomie, in: Staatswissenschaft und Staatspraxis, No. 2, 1990, S. 158-175.
- Fulmer, R.M / Camillus, J. / McMorrow, J. (Hrsg., 1999): Leadership Development: Building Executive Talent, American Productivity & Quality Center (APQC) und American Society for Training & Development (ASTD): Houston 1999.
- Fulmer, R.M. / Goldsmith, M. (2001): The Leadership Investment: How the World's Organizations Gain Strategic Advantage through Leadership Development, AMACOM: New York 2001.
- Ghoshal, S. / Gratton, L. (2002): Integrating the Enterprise, in: MIT Sloan Management Review, Fall 2002, S. 31-38.
- Goleman, D. / McKee, A. / Boyatzis, R.E. (2002): Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press: Cambridge MA 2002.
- Graen, G.B. / Cashman, J.F. (1975): A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach, in: Hunt, J.G. / Larson, LL. (Hrsg.): Leadership Frontiers, Kent State Univ. Press: Kent OH 1975, S. 143-165.
- Graen, G.B. / Scandura, T. / Graen, M.R. (1986): A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 71, 1986, S. 484-491.
- Graen, G.B. / Uhl-Bien, M. (1995): Reelationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-Domain Approach, in: Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 2, 1995, S. 219-247.
- Gratton, L. / Ghoshal, S. (2002): Improving the Quality of Conversations, in: Organizational Dynamics, Vol. 31, No. 3, 2002, S. 209-223.
- Halpin, A.W. / Winer, B.J. (1957): A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions, in: Stogdill, R.M. / Coons, A.E. (Hrsg.): Leader Behavior: Its Description and Measurement, Bureau of Business Research: Ohio State University, Columbus OH 1957, S. 39-51.
- Hemphill, J.K. / Coons, A.E. (1957): Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, in: Stogdill, R.M. / Coons, A.E. (Hrsg.) (1957): Leader Behavior: Its Description and Measurement, Bureau of Business Research: Ohio State University, Columbus OH 1957.
- Hersey, P. / Blanchard, K.H. (1969): Life cycle theory of leadership, in: Training and Development Journal, Vol. 23, 1969, S. 26-34.

- Hersey, P. / Blanchard, K.H. (1982): Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4th ed., Prentice-Hall: Englewood Cliffs NJ 1982.
- Hollenback, G. / Vestal, W. (Hrsg., 1999): Developing Leaders at all Levels, American Productivity & Quality Center (APQC): Houston 1999.
- House, R.J. / Aditya, R.N. (1997): The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, in: Journal of Management, Vol. 23, No. 3, 1997, S. 409-473.
- House, R.J. (1971): A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 16, 1971, S. 321-338.
- House, R.J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership, in: Hunt, J.G. / Larson, L.L. (Hrsg.): Leadership: The Cutting Edge, Southern Illinois University Press: Carbondale IL 1977, S. 189-207.
- House, R.J. (1988): Leadership Research: Some Forgotten, Ignored, or Overlooked Findings, in: Hunt, J.G. / Baliga, B.R. / Dachler, H.P. / Schriesheim, C.A. (Hrsg.): Emerging Leadership Vistas, Lexington Books: Lexington MA 1988, S. 245-260.
- House, R.J. / Hanges, P.J. / Ruiz-Quintanilla, S.A. / Dorfman, P.W. / Javidan, M. / Dickson, M. / Gupta, V. (1999): Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE, in: Mobley, W.H. / Gessner, M.J. / Arnold, V. (Hrsg.): Advances in Global Leadership, JAI Press: Stamford CT 1999, S. 171-233.
- House, R.J. / Mitchell, T.R. (1974): Path-Goal Theory of Leadership, in: Journal of Contemporary Business, Vol. 3, 1974, S. 81-97.
- House, R.J. / Shane, S. / Herold, D. (1996): Rumors of the death of dispositional theory and research in Organizational Behavior are greatly exaggerated, in: Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, 1996, S. 203-224.
- House, R.J. / Spangler, D. / Woycke, J. (1991): Personality and Charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 1991, S. 364-396.
- Huff, A.S. / Möslin, K. (2004a): Individual leadership in corporate leadership systems, in: Proceedings of the SAM/IFSAM VIIth World Congress, Management in a world of diversity and change, 5-7 July, 2004, Göteborg, Sweden 2004.
- Huff, A.S. / Möslin, K. (2004b): An Agenda for understanding individual leadership in corporate leadership systems, in: Cooper, C.L. (Ed.): Leadership and Management in the 21st Century - Business Challenges of the Future, Oxford University Press: Oxford, UK 2004, S. 248-270.
- Hunt, J.G. / Conger, J.A. (1999): From Where We Sit: An Assessment of Transformational and Charismatic Leadership Research, in: Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 3, 1999, S. 335-343.
- James, W. (1880): Great men, great thoughts, and their environment, in: Atlantic Monthly, Vol. 46, 1880, S. 441-459.
- Jennings, E.E. (1960): An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes, and Supermen, Harper Publ.: New York 1960.
- Katz, D. / Kahn, R.L. (1952): Some Recent Findings in Human-Relations Research in Industry, in: Swanson, E. / Newcomb, T. / Hartley, E. (Hrsg.): Readings in Social Psychology, Holt: New York 1952, S. 650-665.

- Katz, D. / Maccoby, N. / Morse, N. (1950): Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation, University of Michigan, Institute for Social Research: Ann Arbor MI 1950.
- Katz, D. / Maccoby, N. / Gurin, G. / Floor, L. (1951): Productivity, Supervision, and Morale among Railroad Workers, University of Michigan, Survey Research Center: Ann Arbor MI 1951.
- Kerr, S. / Jemier, J.M. (1978): Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 22, 1978, S. 375-403.
- Kirkpatrick, S.A. / Locke, E.A. (1991): Leadership: Do Traits Matter?, in: Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 2, 1991, S. 48-60.
- Korukonda, A.R. / Hunt, J.G. (1991): Premises and Paradigms in Leadership Research, in: Journal of Organizational Change Management, Vol. 4, No. 2, 1991, S. 19-33.
- Kouzes, J.M. / Posner, B.Z. (1987): The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, Jossey-Bass: San Francisco 1987.
- Lewin, K. (1939): Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods, in: American Journal of Sociology, Vol. 44, 1939, S. 868-896.
- Lewin, K. / Lippert, R. (1938): An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note, in: Sociometry, Vol. 1, 1938, S. 292-300.
- Likert, R. (1961): New Patterns of Management, McGraw-Hill: New York 1961.
- Lord, R.G. / Maher, K.J. (1991): Leadership and Information Processing: Linking Perception and Performance, Unwin Hyman: Boston MA 1991.
- Lowe, K.B. / Gardner, W.L. (2000): Ten Years of The Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future, in: Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4, 2000, S. 459-514.
- Mavis, M. (1994): Painless Performance Evaluations, in: Training & Development, Vol. 48, No. 10, 1994, S. 40-44.
- McClelland, D.C. (1975): Power: The Inner Experience, Irvington: New York 1975.
- McClelland, D.C. (1985): Human Motivation, Scott Foresman: Glenview IL 1985.
- Miner, J.B. (1978): Twenty Years of Research on Role Motivation Theory of Managerial Effectiveness, in: Personnel Psychology, Vol. 31, 1978, S. 739-760.
- Miner, J.B. (1985): Sentence Completion Measures in Personnel Research: The Development and Validation of the Miner Sentence Completion Scales, in: Bernardin, H.J. / Bownas, D.A. (Hrsg.): Personality Assessment in Organizations, Praeger: New York 1985, S. 145-176.
- Möslein, K. (2005): Der Markt für Managementwissen, Gabler: Wiesbaden 2005.
- Nanus, B. (1992): Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization, Jossey-Bass: San Francisco CA 1992.
- Neuberger, O. (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg, Duncker & Humblot: Berlin 1976.

- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Aufl., Lucius & Lucius: Stuttgart 2002.
- Northouse, P.G. (2001): Leadership: Theory and Practice, 2nd Ed., Sage Publ.: Thousand Oaks u.a. 2001.
- Pearce, C.L. / Conger, J.A. (2002): Shared Leadership - Reframing the Hows and Whys of Leadership, Sage Publ.: London 2002.
- Picot, A. / Dietl, H. / Franck, E. (1997): Organisation: Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.
- Picot, A. / Fiedler, M. (2002a): Evolution von Institutionen und Management des Wandels, in: ZfB-Ergänzungsheft, No. 2, 2002, S. 83-93.
- Picot, A. / Fiedler, M. (2002b): Institutionen und Wandel, in: DBW, Vol. 62, No. 3, 2002, S. 242-259.
- Pribilla, P. (2003): Chancen eines konsensorientierten Personalmanagements in einem globalen Unternehmen, Veröffentlichung zum Vortrag auf dem 11. Münchner Personalforum der Universität der Bundeswehr München, Siemens AG, München 2003.
- Reichwald, R. (1993): Kommunikation, in: Bitz, M. / Dellmann, K. / Domsch, M. / Egner, H. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 3. Aufl., Verlag Vahlen: München 1993, S. 447-494.
- Reichwald, R. / Bastian, C. (1999): Führung von Mitarbeitern in verteilten Organisationen. Ergebnisse explorativer Forschung, in: Egger, A. / Grün, O. / Moser, R. (Hrsg.): Managementinstrumente und -konzepte. Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1999, S. 141-162.
- Reichwald, R. / Möslein, K. / Siebert, J. / Kalbitzer, T. (2003): Leadership Excellence – Führungssysteme im Vergleich, Projektabschlussbericht, Technische Universität München (TUM), Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2003.
- Reichwald, R. / Siebert, J. / Möslein, K. (2003): Leadership Excellence: An exploratory study on Leadership Systems in large globally operating corporations, paper presented at the Executive Development Network (EDN) Conference, Center for Creative Leadership (CCL), Greensboro, June 2003.
- Sashkin, M. (1988): The Visionary Leader, in: Conger, J.A. / Kanungo, R.A. (Hrsg.) (1988): Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, Jossey-Bass: San Francisco CA 1988, S. 122-160.
- Schein, E.H. (1985/1992): Organizational Culture and Leadership, 2nd ed., Jossey-Bass: San Francisco CA 1992 (1st ed., 1985).
- Schriesheim, C.A. / Castro, S.L. / Cogliser, C.C. (1999): Leader-Member-Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic Practices, in: Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 1, 1999, S. 63-113.
- Siemens (2002): excellence – Spitzenleistung erreichen wir durch exzellente Führung, Siemens AG, Corporate Personnel – Leadership, Development and Cooperation, München, 2002, S. 4.

- Simonton, D.K. (1987): Presidential Inflexibility and Veto Behavior: Two Individual-Situational Interactions, in: *Journal of Personality*, Vol. 55, No. 1, 1987, S. 1-18.
- Stogdill, R.M. (1948): Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, in: *Journal of Psychology*, Vol. 25, 1948, S. 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974): *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, Free Press: New York 1974.
- Tannenbaum, R. / Schmidt, W.H. (1958): How to choose a leadership pattern, in: *Harvard Business Review*, Vol. 36, March-April, 1958, S. 95-101.
- Tichy, N.M. / Cardwell, N. (2002): *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*, Harper Collins: New York 2002.
- Tichy, N.M. / Cohen, E. (1997): *The Leadership Engine. How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, HarperCollins Publ.: New York NY 1997.
- Ulrich, D. / Zenger, J. / Smallwood, N. (1999): *Results-Based Leadership. How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line*, Harvard Business School Press: Boston MA 1999.
- Van Fleet, D.D. / Yukl, G.A. (1986): A Century of Leadership Research, in: Wren, D.A. (Hrsg.): *One Hundred Years of Management*, Academy of Management, S. 12-23.
- Van Maurik, J. (2001): *Writers on Leadership*, Penguin Books: London 2001.
- Van Seters, D.A. / Field, R.H.G. (1990): The Evolution of Leadership Theory, in: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 3, No. 3, 1990, S. 29-45.
- von Rosenstiel, L. (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2003.
- von Rosenstiel, L. / Molt, W. / Rüttinger, B. (1995): *Organisationspsychologie*, 8. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart, Berlin, Köln 1995.
- von Rosenstiel, L. / Regnet, E. / Domsch, M. (Hrsg.) (2003): *Führung von Mitarbeitern*, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart 2003.
- Vroom, V.H. / Jago, A.G. (1988): *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs NJ 1988.
- Vroom, V.H. / Yetton, P.W. (1973): *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press: Pittsburgh 1973.
- Wofford, J.C. (1982): An Integrative Theory of Leadership, in: *Journal of Management*, Vol. 8, 1982, S. 27-47.
- Wofford, J.C. / Srinivasan, T.N. (1984): Experimental Tests of Leader-Environment-Follower-Interaction Theory of Leadership, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, 1984, S. 33-54.
- Yukl, G. (1971): Toward a Behavioral Theory of Leadership, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, 1971, S. 414-440.
- Yukl, G. (1981): *Leadership in Organizations*, 1st ed., Prentice Hall: Englewood Cliffs NJ 1981.

Yukl, G. (1989): Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, in: Journal of Management, Vol. 15, No. 2, 1989, S. 251-289.

Yukl, G. (1999): An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8, 1999, S. 33-48.

Yukl, G. (2001): Leadership in Organizations, 5th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River NJ 2001.

## **Zusammenfassung**

In der Führungspraxis multinationaler Großunternehmen genießen heute vielfältige Führungsinstrumente, Führungssysteme und Führungsrahmenwerke weithin Bedeutung und Verbreitung. Der Wissensstand der Führungsforschung über diese Formen struktureller Führung ist relativ gering ausgeprägt. Der vorliegende Beitrag liefert einen Überblick über zentrale Forschungserkenntnisse im Bereich individueller Führung und organisatorischer Führungssysteme und berichtet aktuelle Ergebnisse explorativer Forschung aus einer großangelegten Untersuchung organisatorischer Führungssysteme in 37 multinationalen Großunternehmen.

## **Summary**

In today's large multinationals leadership instruments, systems and frameworks are highly valued and widely implemented as important support structures for individual as well as corporate leadership. Conceptual and empirical knowledge about these support structures, however, is not well developed yet. This paper sketches the current state-of-the-art of leadership research on individual leadership and corporate leadership systems. It then reports latest exploratory research findings from an in-depth study on corporate leadership systems in 37 large multinationals.

*Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald* ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Information, Organisation und Management an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München (TUM), Leopoldstr. 139, 80804 München, E-Mail: reichwald@wi.tum.de

*Prof. Dr. Kathrin Möslein* ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation an der HHL – Leipzig Graduate School of Management, Jahnallee 59, 04109 Leipzig, E-Mail: kathrin.moeslein@hhl.de

## Handelshochschule Leipzig (HHL)

### Arbeitspapiere

---

Die Arbeitspapiere der Handelshochschule Leipzig (HHL) erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Bisher sind folgende Arbeiten erschienen:

- Nr. 1      **Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert** (1996), 31 Seiten  
Stand und Perspektiven des Umweltmanagement in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre
  
- Nr. 2      **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler** (1996), 28 Seiten  
Verluste trotz steigender Kurse? - Probleme der Performancemessung bei Zinsänderungen
  
- Nr. 3      **Prof. Dr. Arnis Vilks** (1996), 26 Seiten  
Rationality of Choice and Rationality of Reasoning (Revised version, September 1996)
  
- Nr. 4      **Prof. Dr. Harald Hungenberg** (1996), 36 Seiten  
Strategische Allianzen im Telekommunikationsmarkt
  
- Nr. 5      **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler** (1996), 41 Seiten  
Die Kapitalkosten von Rückstellungen zur Anwendung des Shareholder Value-Konzeptes in Deutschland
  
- Nr. 6      **Prof. Dr. Harald Hungenberg / Thomas Hutzschenreuter** (1997), 32 Seiten  
Postreform - Umgestaltung des Post- und Telekommunikationssektors in Deutschland
  
- Nr. 7      **Prof. Dr. Harald Hungenberg / Thomas Hutzschenreuter / Torsten Wulf** (1997), 31 Seiten  
Investitionsmanagement in internationalen Konzernen  
- Lösungsansätze vor dem Hintergrund der Agency Theorie
  
- Nr. 8      **Dr. Peter Kesting** (1997), 47 Seiten  
Visionen, Revolutionen und klassische Situationen – Schumpeters Theorie der wissenschaftlichen Entwicklung
  
- Nr. 9      **Prof. Dr. Arnis Vilks** (1997), 36 Seiten  
Knowledge of the Game, Rationality and Backwards Induction

- Nr. 10 **Prof. Dr. Harald Hungenberg / Thomas Hutzschenreuter / Torsten Wulf** (1997), 22 Seiten  
Ressourcenorientierung und Organisation
- Nr. 11 **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler / Stephan Mahn** (1997), 71 Seiten  
IPO's: Optimale Preisstrategien für Emissionsbanken mit Hilfe von Anbot-Modellen
- Nr. 12 **Prof. Dr. Thomas M. Fischer** (1997), 23 Seiten  
Koordination im Qualitätsmanagement – Analyse und Evaluation im Kontext der Transaktionskostentheorie
- Nr. 13 **Dr. Thomas Hutzschenreuter / Alexander Sonntag** (1998), 32 Seiten  
Erklärungsansätze der Diversifikation von Unternehmen
- Nr. 14 **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler / Niklas Darijtschuk** (1998), 33 Seiten  
Unternehmensbewertung mit Hilfe der DCF-Methode – eine Anmerkung zum „Zirkularitätsproblem“
- Nr. 15 **Prof. Dr. Harald Hungenberg** (1998), 22 Seiten  
Kooperation und Konflikt aus Sicht der Unternehmensverfassung
- Nr. 16 **Prof. Dr. Thomas M. Fischer** (1998), 31 Seiten  
Prozeßkostencontrolling – Gestaltungsoptionen in der öffentlichen Verwaltung
- Nr. 17 **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler** (1998), 34 Seiten  
Shareholder Value Konzept, Managementanreize und Stock Option Plans
- Nr. 18 **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler / Serge Ragotzky** (1998), 24 Seiten  
Preisfindung und Vertragsbindungen bei MBO-Privatisierungen in Sachsen
- Nr. 19 **Prof. Dr. Thomas M. Fischer / Dr. Jochen A. Schmitz** (1998), 23 Seiten  
Control Measures for Kaizen Costing - Formulation and Practical Use of the Half-Life Model
- Nr. 20 **Prof. Dr. Thomas M. Fischer / Dr. Jochen A. Schmitz** (1998), 35 Seiten  
Kapitalmarktorientierte Steuerung von Projekten im Zielkostenmanagement
- Nr. 21 **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler** (1998), 25 Seiten  
Unternehmensbewertung unter Unsicherheit – Sicherheitsäquivalent- oder Risikozuschlagsmethode?

- Nr. 22      **Dr. Claudia Löhnig** (1998), 21 Seiten  
Industrial Production Structures and Convergence: Some Findings  
from European Integration
- Nr. 23      **Peggy Kreller** (1998), 54 Seiten  
Empirische Untersuchung zur Einkaufsstättenwahl von Konsumenten  
am Beispiel der Stadt Leipzig
- Nr. 24      **Niklas Darijtschuk** (1998), 35 Seiten  
Dividendenpolitik
- Nr. 25      **Prof. Dr. Arnis Vilks** (1999), 25 Seiten  
Knowledge of the Game, Relative Rationality, and Backwards Induction  
without Counterfactuals
- Nr. 26      **Prof. Dr. Harald Hungenberg / Torsten Wulf** (1999), 22 Seiten  
The Transition Process in East Germany
- Nr. 27      **Prof. Dr. Thomas M. Fischer** (2000), 28 Seiten  
Economic Value Added (EVA<sup>®</sup>) - Informationen aus der externen  
Rechnungslegung zur internen Unternehmenssteuerung?  
(überarb. Version Juli 2000)
- Nr. 28      **Prof. Dr. Thomas M. Fischer / Tim von der Decken** (1999), 32 Seiten  
Kundenprofitabilitätsrechnung in Dienstleistungsgeschäften –  
Konzeption und Umsetzung am Beispiel des Car Rental Business
- Nr. 29      **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler** (1999), 21 Seiten  
Stochastische Verknüpfung und implizite bzw. maximal zulässige  
Risikozuschläge bei der Unternehmensbewertung
- Nr. 30      **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert** (1999), 36 Seiten  
Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur  
Paradigmendiskussion
- Nr. 31      **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler / Niklas Darijtschuk** (1999), 20 Seiten  
Unternehmensbewertung, Finanzierungspolitiken und optimale  
Kapitalstruktur
- Nr. 32      **Prof. Dr. Thomas M. Fischer** (1999), 40 Seiten  
Die Anwendung der Balanced Scorecard in Handelsunternehmen –  
Konzeption und Fallbeispiel
- Nr. 33      **Dr. Claudia Löhnig** (1999), 29 Seiten  
Wirtschaftliche Integration im Ostseeraum vor dem Hintergrund der  
Osterweiterung der Europäischen Union: eine Potentialanalyse
- Nr. 34      dieses Arbeitspapier ist nicht mehr verfügbar
- Nr. 35      **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler** (2000), 31 Seiten  
Der Einfluss von Wachstum, Risiko und Risikoauflösung auf den  
Unternehmenswert

- Nr. 36 **Dr. Thomas Hutzschenreuter / Albrecht Enders** (2000), 27 Seiten  
Möglichkeiten zur Gestaltung Internet-basierter Studienangebote im Markt für Managementbildung
- Nr. 37 **Dr. Peter Kesting** (2000), 26 Seiten  
Lehren aus dem deutschen Konvergenzprozess – Eine Kritik des „Eisernen Gesetzes der Konvergenz“ und seines theoretischen Fundaments
- Nr. 38 **Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg / Dr. Peggy Kreller** (2000), 31 Seiten  
Etablierung von Marken im Regionenmarketing – eine vergleichende Analyse der Regionennamen "Mitteldeutschland" und "Ruhrgebiet" auf der Grundlage einer repräsentativen Studie
- Nr. 39 **Dr. Peter Kesting** (2001), 23 Seiten  
Was sind Handlungsmöglichkeiten? – Fundierung eines ökonomischen Grundbegriffs
- Nr. 40 **Dr. Peter Kesting** (2001), 29 Seiten  
Entscheidung und Handlung
- Nr. 41 **Prof. Dr. Hagen Lindstädt** (2001), 27 Seiten  
Decisions of the Board
- Nr. 42 **Prof. Dr. Hagen Lindstädt** (2001), 28 Seiten  
Die Versteigerung der deutschen UMTS-Lizenzen – Eine ökonomische Analyse des Bietverhaltens
- Nr. 43 **PD Dr. Thomas Hutzschenreuter / Dr. Torsten Wulf** (2001), 23 Seiten  
Ansatzpunkte einer situativen Theorie der Unternehmensentwicklung
- Nr. 44 **Prof. Dr. Hagen Lindstädt** (2001), 14 Seiten  
On the Shape of Information Processing Functions
- Nr. 45 **PD Dr. Thomas Hutzschenreuter** (2001), 18 Seiten  
Managementkapazitäten und Unternehmensentwicklung
- Nr. 46 **Prof. Dr. Wilhelm Althammer / Christian Rafflenbeul** (2001), 42 Seiten  
Kommunale Beschäftigungspolitik: das Beispiel des Leipziger Betriebs für Beschäftigungsförderung
- Nr. 47 **Prof. Dr. Thomas M. Fischer / Dr. Petra Schmöller** (2001), 32 Seiten  
Kunden-Controlling – Management Summary einer empirischen Untersuchung in der Elektroindustrie
- Nr. 48 **Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg / Eva Grobe / Alexander Lorbeer** (2003), (noch nicht erschienen) 56 Seiten  
Einstellung von Talenten gegenüber Arbeitgebern und regionalen Standorten : eine Analyse auf der Grundlage einer Befragung von Talenten aus der Region Mitteldeutschland

- Nr. 49 **Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg / Alexander Lorbeer** (2002), 60 Seiten  
Anforderungen von High Potentials an Unternehmen – eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern
- Nr. 50 **Eva Grobe** (2003), 78, XXVI Seiten  
Corporate attractiveness : eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials
- Nr. 51 **Prof. Dr. Thomas M. Fischer / Dr. Petra Schmöller / Dipl.-Kfm. Uwe Vielmeyer** (2002), 35 Seiten  
Customer Options – Möglichkeiten und Grenzen der Bewertung von kundenbezogenen Erfolgspotenzialen mit Realoptionen
- Nr. 52 **Prof. Dr. Thomas M. Fischer / Dipl.-Kfm. Uwe Vielmeyer** (2002), 29 Seiten  
Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value? – Möglichkeiten und Grenzen der Messung von stakeholderbezogenen Wertbeiträgen
- Nr. 53 **Carsten Reimund** (2002), 34 Seiten  
Internal Capital Markets, Bank Borrowing and Investment: Evidence from German Corporate Groups
- Nr. 54 **Dr. Peter Kesting** (2002), 21 Seiten  
Ansätze zur Erklärung des Prozesses der Formulierung von Entscheidungsprozessen
- Nr. 55 **Prof. Dr. Wilhelm Althammer / Susanne Dröge** (2002), 27 Seiten  
International Trade and the Environment: The Real Conflicts. - Pdf-Dokument
- Nr. 56 **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler / Maik Piehler** (2002), 35 Seiten  
Unternehmensbewertung bei Wachstum, Risiko und Besteuerung – Anmerkungen zum „Steuerparadoxon“
- Nr. 57 **Prof. Dr. Hagen Lindstädt** (2002), 12, 5 Seiten  
Das modifizierte Hurwicz-Kriterium für untere und obere Wahrscheinlichkeiten - ein Spezialfall des Choquet-Erwartungsnutzens
- Nr. 58 **Karsten Winkler** (2003), 25 Seiten  
Getting Started with DIAsDEM Workbench 2.0: A Case-Based Tutorial
- Nr. 59 **Karsten Winkler** (2003), 31 Seiten  
Wettbewerbsinformationssysteme: Begriff, Anforderungen, Herausforderungen
- Nr. 60 **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler / Carsten Reimund** (2003), 31 Seiten  
Conglomerate Discount and Cash Distortion: New Evidence from Germany

- Nr. 61      **Prof. Pierfrancesco La Mura** (2003), 10 Seiten  
Correlated Equilibria of Classical Strategic Games with Quantum Signals
- Nr. 62      **Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg** (2003), 26 Seiten  
Markenpolitik für Natur- und Umweltschutzorganisationen
- Nr. 63      **Stefan Wriggers** (2004), 32, XXV Seiten  
Kritische Würdigung der Means-End-Theorie im Rahmen einer Anwendung auf M-Commerce-Dienste
- Nr. 64      **Prof. Pierfrancesco La Mura / Matthias Herfert** (2004), 18 Seiten  
Estimation of Consumer Preferences via Ordinal Decision-Theoretic Entropy
- Nr. 65      **Prof. Dr. Bernhard Schwetzler** (2004), 31 Seiten  
Mittelverwendungsannahme, Bewertungsmodell und Unternehmenswertung bei Rückstellungen
- Nr. 66      **Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg / Lars Fiedler** (2004), 47 Seiten  
Clustermonitoring als Kontroll- und Steuerungsinstrument für Clusterentwicklungsprozesse - empirische Analysen von Industrieclustern in Ostdeutschland
- Nr. 67      **Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg / Christiane Springer** (2005), 39, XX Seiten  
UNIPLAN LiveTrends 2004/2005 : Effizienz und Effektivität in der Live Communication ; Eine Analyse auf Grundlage einer branchenübergreifenden Befragung von Marketingentscheidern in Deutschland
- Nr. 68      **Prof. Pierfrancesco La Mura** (2005), 11 Seiten  
Decision Theory in the Presence of Uncertainty and Risk
- Nr. 69      **Prof. Dr. Andreas Suchanek** (2005), 25 Seiten  
Is Profit Maximization the Social Responsibility of Business? Milton Friedman and Business Ethics
- Nr. 70      **Prof. Dr. Ralf Reichwald / Prof. Dr. Kathrin Möslein** (2005), 48 Seiten  
Führung und Führungssysteme