

## Governance-Strukturen und Führungsverhalten: Symptome von Entsolidarisierung in Deutschland und Österreich

Auer-Rizzi, Werner; Reber, Gerhard; Szabo, Erna

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Auer-Rizzi, W., Reber, G., & Szabo, E. (2005). Governance-Strukturen und Führungsverhalten: Symptome von Entsolidarisierung in Deutschland und Österreich. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(3), 231-251. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343731>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Werner Auer-Rizzi, Gerhard Reber, Erna Szabo\*

## Governance-Strukturen und Führungsverhalten: Symptome von Entsolidarisierung in Deutschland und Österreich\*\*

**Zusammenfassung** – Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist eine Interdependenz zwischen den institutionellen Vorkehrungen und der gelebten persönlichen Partizipation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Österreich und Deutschland entwickelten nach dem zweiten Weltkrieg eine Tradition konsensorientierter „Governance“ sowohl auf der Ebene des Gesamtwirtschaftssystems als auch auf der Ebene der Betriebe, die in Folge von Führungskräften in deren persönlichen Partizipationsentscheidungen gegenüber den Mitarbeitern verinnerlicht wurde. In der vorliegenden Langzeitstudie (1985 – 2005) gehen wir unter Einsatz des Vroom/Yetton-Führungsmodells (1973) der Frage nach, ob die in den letzten Jahren zu beobachtenden Symptome zunehmenden Egoismus auf der Ebene des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems und des Topmanagements auch eine Auswirkung auf die persönliche Partizipation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern zeigen. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass, obwohl das Führungsverhalten generell sehr stabil ist, in den letzten Jahren eine Tendenz zu mehr zeiteffizienten/autokratischen Verhaltensweisen auf Kosten partizipativer Strategien und sozialer Kompetenz zu beobachten ist.

### Governance-Structures and Leadership Behaviour: Symptoms of Decreased Solidarity in Germany and Austria

**Abstract** – We assume a relationship between the institutional arrangements and the degree to which managers involve their subordinates in decision-making (personal participation). After the Second World War, Austria and Germany developed a tradition of participation and co-determination, both at the national/system level and the corporate level, where the system-level participatory structures are reflected in a preference of managers for participatory leadership styles. In recent years, however, there is indication that “increased egoism” is taking place in society as well as in the economy. The longitudinal study presented in this article explores possible effects of this observed trend on management behaviour. We employed the Vroom/Yetton (1973) leadership model to measure managerial effectiveness (task orientation and social competence) between 1985 and 2005. Our results suggest that although leadership behaviour is very stable in general, recent years show a shift towards more time-efficient and autocratic decision-making at the cost of participatory strategies and social competences.

Key words: **Leadership Behaviour, Participation, Co-Determination, Societal Change, Austria, Germany**

---

\* a. Univ. Prof. Dr. Werner Auer-Rizzi. E-Mail: Werner.Auer-Rizzi@jku.at.

o. Univ. Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Gerhard Reber, MBA. E-Mail: Gerhard.Reber@jku.at.

Ass. Prof. Dr. Erna Szabo, MBA. E-Mail: Erna.Szabo@jku.at.

Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Internationale Managementstudien, Altenbergerstraße 69, A – 4040 Linz, Österreich.

\*\* Artikel eingegangen: 6.6.2005

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 2.8.2005.

## 1. Systempartizipation in Deutschland und Österreich

Kulturvergleichende Studien zeigen deutlich eine sehr hohe Neigung deutscher und österreichischer Führungskräfte, ihre Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen. Wir führen dies auf die besonderen institutionellen Rahmenbedingungen in beiden Ländern zurück, die sowohl auf der überbetrieblichen als auch betrieblichen Ebene partizipative Governance-Strukturen mit einer Konsensorientierung vorsehen. Österreich hat nach dem 2. Weltkrieg auf nationaler Ebene das Prinzip der Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft mit demokratischen Entscheidungsstrukturen zwischen den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden realisiert. In Deutschland wurde die Mitbestimmung auf Unternehmensebene eingeführt, gut organisierte Gewerkschaften und Arbeitgebervertretungen verhandeln flächendeckend kollektive Vereinbarungen aus. In beiden Systemen wurde der Arbeitnehmerseite in der Governance-Struktur der Betriebe eine „Stimme“ („voice“) (Hirschmann 1970) zugestanden. Damit hat die Arbeitnehmerseite Zugangsrecht zu unternehmensrelevanten Informationen sowie die Mitentscheidungsmöglichkeit bei wichtigen substanzverändernden Unternehmensentscheidungen. In beiden Ländern ist die Einsetzung und Rolle von Betriebsräten gesetzlich verankert. Diese vertreten die Rechte der Arbeitnehmer gegenüber dem Management und müssen nach Entscheidungsinhalten abgestuft konsultiert werden. Weibler et al. (2000) und Szabo et al. (2001) kommen im Rahmen der weltweit durchgeführten GLOBE-Studie zu Führung (House et al. 2004) zu dem Schluss, dass in Bezug auf Führungsideale beide Länder eine große Ähnlichkeit aufweisen.

In Anlehnung an die Unterscheidung Luhmanns (2000) zwischen „Systemvertrauen“ und „persönlichem Vertrauen“ kann man in beiden Ländern praktizierte Formen der Beteiligung der Mitarbeiter an Führungsprozessen als „*Systempartizipation*“ bezeichnen, die von einer „*persönlichen Partizipation*“ zu unterscheiden ist, welche in der unmittelbaren Interaktion zwischen Vorgesetzten und Untergebenen abläuft. Beide Partizipationsarten stehen in einer Beziehung, in welcher sie sich ergänzen (widerspruchsfrei) oder widersprechen können. So kann ein Vorgesetzter zwar den Mitbestimmungsvorschriften entsprechen, aber eine „Humanorientierung“ im Sinne der Definitionen in der GLOBE-Studie in seinem Führungsstil vermissen lassen.

Der hohe Grad an Systempartizipation in Österreich und Deutschland kann u. a. – bezieht man Variablen aus der kulturvergleichenden Forschung ein – durch relativ hohe Werte in der Dimension Unsicherheitsvermeidung erklärt werden. Die hohe Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheit in beiden Ländern trat bereits in den Studien von Hofstede (1980; 1993) hervor und kann als zeitlich sehr stabil angesehen werden. Untersuchungen im Rahmen des GLOBE-Projekts (Szabo et al. 2002: 63) replizierten dieses Ergebnis. Eine Begründung hierfür liegt sicherlich in den Katastrophen der beiden Weltkriege, insbesondere der Erfahrung, dass die Niederlagen im ersten Weltkrieg nicht ausreichten, eine Demokratie sowie kooperative Arbeitnehmer-/ Arbeitgeberbeziehungen zu stabilisieren und damit zu verlässlichem ökonomischen Wohlstand und sozialem Frieden zu kommen. Hinzu kamen die territorialen Veränderungen, Teilung des Landes in Deutschland bis 1989 und die Bedrohung durch den kalten Krieg zwischen den beiden Großmächten. Die Einführung der Systempartizipation kann als der wesentliche gesellschaftliche Schutzmechanismus

zur Reduktion der Verunsicherung angesehen werden. Dieser Mechanismus enthält zwei Grundprinzipien: Einerseits förderte der notwendige Wiederaufbau die Bereitschaft zur Kooperation und andererseits galt es das „Führerprinzip“ möglichst „ein für alle Mal“ hinter sich zu bringen. In diesem Sinne griff man in Deutschland zu ausgeklügelten Gesetzssystemen, deren Grundgedanken zu realisieren bereits in der Weimarer Republik in milder Form versucht worden waren:

„Eine frühe Form der Unternehmensmitbestimmung wurde bereits zu Zeiten der Weimarer Republik durch § 70 des Betriebsrätegesetzes vom 4.2.1920 und das Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat vom 15.2.1922 (RGBl. S. 209) eingeführt. Danach konnten die Betriebsräte in Unternehmen, in denen ein Aufsichtsrat gebildet wurde, ein bis zwei Mitglieder dieses Unternehmensorgans stellen. Die Regelung wurde mitsamt den Betriebsvertretungen im Dritten Reich durch das Gesetz zur Ordnung der Nationalen Arbeit vom 20.1.1934 wieder aufgehoben. An die Stelle der Mitbestimmung trat das Führerprinzip“ (Henssler 2003: X).

Diese Ansätze von 1920 wurden nach dem zweiten Weltkrieg in den Mitbestimmungsgesetzen wieder aufgenommen; wobei heute in Deutschland eine „Dreiteilung“ der Mitbestimmungsintensität besteht:

„Das dreistufige Konzept erfasst sozusagen am untersten Ende der Skala über die §§ 76ff BetrVG 1952 jene Kapitalgesellschaften, die eine Drittelparität im Aufsichtsrat zu beachten haben. In der Mitte steht das MitbestG 1976 mit der quasiparitätischen Aufsichtsratsbesetzung. Darüber „thront“ – für die Gewerkschaften als Idealbild, für ausländische Unternehmen eher als Schreckgespenst – das Montanmodell mit der echten Parität“ (Henssler 2003: XI).

Die Mitbestimmungsgesetze können als prototypisch für Deutschland angesehen werden. Die generelle Konzeption der „Sozialen Marktwirtschaft“ diente als Grundlage für viele weitere (Schutz-) Gesetze.

„Deutschland erfreut sich vieler humanorientierter Institutionen und Gesetzeswerke. Diese hochbewerteten Prinzipien des sozialen Ausgleichs, welche soziale Fairness, Altruismus, Großzügigkeit und Anteilnahme betreffen, sind institutionalisiert und in Gesetze gegossen. ... Diese Prinzipien spiegeln sich auch im deutschen Versicherungssystem (Gesundheit, Arbeitslosigkeit und Altersversorgung) mit obligater Mitgliedschaft, in der Umverteilung von Wohlstand zwischen hohen und niedrigen Einkommensklassen, und in substantiellen Beitragsleistungen der Arbeitgeberseite wider“ (Brodbeck et al. 2002: 21).

Die Situation in Österreich ist im Wesentlichen die gleiche, mit der Ausnahme, dass die Partizipation auf der Systemebene an der Spitze der Volkswirtschaft verankert ist. Sie kommt dort aus Rücksichtnahme auf die Verfassung ohne gesetzliche Regelung aus, bei gleichzeitiger „echter Parität“. Diese wird gewährleistet durch die („informale“) Verabredung der vier Spitzenvertreter – Bundeswirtschaftskammer (WKÖ), Bundesarbeiterkammer (BAK), Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB), Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern (LWK) –, Entscheidungen nur dann Gültigkeit zuzuerkennen, wenn sie einstimmig (Konsensregel) gefasst werden (Nowotny 1991). Unterhalb dieser (informalen) Entscheidungsebene wurden wie in Deutschland vielfältige Schutzgesetze im sozialen Bereich geschaffen, die ebenso wie in Deutschland als „selbstverständlich“ angesehen werden, einerseits wegen ihres Zwecks Stabilität gegenüber Unsicherheiten zu erzeugen, andererseits aber wegen ihrer Inflexibilität und Kostenbelastung viel geschmäht und erst dann intensiv verteidigt werden – mit

dem entsprechenden Selbstbehauptungswillen –, wenn sie abgeschwächt oder gar abgeschafft werden sollen.

## 2. Systempartizipation und Führungsverhalten

Durch diese ebenenübergreifende Systempartizipation ist für die Arbeitgeberseite die Notwendigkeit von Konsultationen mit der Arbeitnehmerseite so sehr verinnerlicht und zur Gewohnheit geworden, dass sie auch in der „persönlichen“ Partizipation im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abläuft. Die These der „Gewöhnung“ bzw. des „Lernens“ scheint im Speziellen dadurch plausibel, dass z.B. Haire et al. (1966) noch eine leicht negative Einstellung deutscher Manager gegenüber Partizipation berichteten, spätere Studien zum Führungsverhalten (z.B. Reber et al. 2000) jedoch sowohl Deutschland als auch Österreich als Länder mit hohen Partizipationswerten im Führungsverhalten von Managern aller Hierarchieebenen präsentieren.

Die Hypothese, dass „Lernen“ und „Gewöhnung“ zu dem Übergang von autoritären Systemen mit ihrem Zusammenbruch mit dem Ende des zweiten Weltkrieges zu den hohen Partizipationswerten in der Größenordnung von „alten“ Demokratien ohne Kriegsbeteiligung wie in der Schweiz und Schweden geführt hat, ist theoretisch nicht leicht zu erklären. Anhänger der „ecology theory“ bzw. des „Sozialdarwinismus“ können jedenfalls eine Erklärungsbeitrag leisten (Hannan/Freeman 1984; Singh/House/Tucker 1986; Kieser 1988). Diese Theorie geht von einer strukturellen Schwerkraft aus, welche individuelle Veränderungsversuche blockiert und das Schicksal des Überlebens bzw. Verendens von umweltdominierten Selektionsprozessen abhängig macht. Allerdings könnte sich dieser Ansatz rettend darauf zurückziehen, dass am Ende solcher Katastrophen wie den Weltkriegen die Strukturen zerbrochen und damit dieser Schwerkraft beraubt waren. In der Folge war der gesellschaftliche und ökonomische Raum (ungewöhnlich) offen für eine von engagierten neuen Führungspersonen getragene völlige Neugestaltung. Diese Interpretation kommt Ansätzen des „quantum view“ (Miller/Friesen 1984) – von Kirsch/Esser/Gabele (1979) auch „Bombenwurfstrategie“ genannt – nahe, welche organisationalen Veränderungen die beste Chance durch einen radikalen Umbau aus der Position der Unternehmensspitze geben.

Im Blick auf Lerntheorien kann man sich eine Erklärung durch langwierige Versuchs- und Irrtumsprozesse im Sinne der instrumentellen Konditionierung schwerlich vorstellen. Im mikrosozialen Bereich führen allerdings die Grundannahmen der Kontingenztheorien der Führung seit ihrer Präsentation durch Fiedler (1967) zu einem sehr plausiblen theoretischen Rahmenwerk. Wichtig ist hier, dass die Makrosystemveränderungen in den mikrosozialen Bereich durchdringen. Ganz in diesem Sinne wurde die Einführung der Mitbestimmung bzw. Sozial- und Wirtschaftspartnerschaft durch das Netz der Betriebsräte von der Ebene der Neugestaltung der Unternehmen bzw. der Spitzenverbände von Arbeitgebern und –nehmern bis in die „Situation“ der Führungskräfte auf allen hierarchischen Ebenen in den Alltag der Führungsprozesse hineingetragen. Die Neugestaltung von Gesellschaft und Wirtschaft geschah nicht nur durch die (Wieder-)eröffnung von Märkten, sondern drang in das Innere von Betrieben hinein.

Einer solchen Interpretation entsprechen auch empirische Befunde zur Konstanz des innerbetrieblichen Führungsverhaltens in Ländern, welche große Systemveränderungen mit dem Fallen des Eisernen Vorhangs 1989/90 auch in sehr kurzen Zeiträumen bewältigt haben. Die Ablöse zentralistischer Steuerungen von Gesellschaft und Wirtschaft veränderte das politische System, führte Märkte mit Konkurrenz und Nachfragemacht ein, machte aber vor den Toren der Betriebe halt und veränderte nicht das hierarchische System in ihrem Innern: Zeitraumbezogene Studien ab 1985 (Reber/Jago 1997; Reber et al. 2000; Szabo et al. 1997; Reber et al. 2004) zeigen bis heute (siehe eine Übersicht der Daten aus Tschechien in Anhang 3) eine hohe Stabilität des innerbetrieblichen Führungsverhaltens. Die Führungssituation hat sich für die Führungskräfte auf allen Hierarchiestufen nicht verändert, damit entstand keine Notwendigkeit das individuelle Führungsverhalten zu ändern; eine „Gegenmacht“ musste nicht, ob man wollte oder nicht, akzeptiert werden; für „Lernen“ und „Gewöhnen“ besteht kein direkt erlebbarer Anlass.

### 3. Symptome für Veränderungen

Die Systembedingungen, die zur hohen persönlichen Partizipation in Deutschland und Österreich geführt haben, stehen derzeit jedoch zur Diskussion. In den letzten Jahren gibt es zunehmend öffentliche Meinungsäußerungen über umwälzende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, welche häufig mit sehr drastischen Überschriften wie „Soziale Eiszeit“, „Raubtierkapitalismus“, „Sozialzange“, „Kündigungssäge“ (alle aus: DIE ZEIT, im Dezember 2003) dramatisiert werden. Im Blick auf Spitzenmanager, welche für diese Entwicklung bzw. Auswüchse verantwortlich gemacht werden, gilt Helmut Schmidts Tadel nicht nur den in der Privatwirtschaft Tätigen, sondern auch jenen in gemeinwirtschaftlichen Betrieben und Gewerkschaften: „Die Streikdrohungen von ver.di und der auf Lohnausgleich zielende Streik der IG Metall im Osten Deutschlands haben im Jahr 2003 gewerkschaftliche Rücksichtslosigkeit gegenüber dem Gemeinwohl offenbart“ (Schmidt 2003: 22). Häufig wird auf US-amerikanische Skandale wie Enron, Worldcom, Tyco, Comroad hingewiesen; auch in Europa – z.B. Mannesmann, Skandia, Parmalat – sind bedeutende Firmen in das „Geräde“ bzw. deren Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder wegen „Gier vor Gericht“ (DIE ZEIT, 2004, 22.01.2004, S. 1) gekommen. Ein Höhepunkt dieser Entwicklung wurde im Wahlkampf in Nordrhein-Westfalen geliefert, in welchem („kapitalistisches“) Unternehmertum als „Heuschreckenplage“ popularisiert wurde. Dass hier nicht nur Populistik vorliegt, zeigt eindeutig die Entwicklung von hoch angesehenen Firmen wie z.B. GROHE. Auf einer Betriebsversammlung des weltweit führenden Armaturenherstellers in Lahr im Schwarzwald „... zitiert an diesem Montag [...] jeder zweite Redner den umstrittenen Vergleich an der Kapitalismuskritik ...“ (Tagesspiegel, 3. Juni 2005: 3). Verständlich wird diese im Falle von Grohe daraus, als nach Verkauf des Unternehmens an eine britische Investmentgruppe im Jahre 1998 diese aus dem grundsoliden Unternehmen mit einer Eigenkapitalquote von 50% „... genau das Gegenteil dessen machte, was die Bezeichnung 'Private Equity' (privates Eigenkapital) suggeriert. Anstatt welches einzubringen, entzogen sie der Firma fast das gesamte Eigenkapital und ersetzten es durch Bankkredite und eine besonders teure Anleihe zum Zinssatz von 11,5%. Anfang 2004 standen darum rund 760 Millionen Euro

Schulden in den Büchern, die Eigenkapitalquote sank auf sechs Prozent“ (Tagesspiegel, 3. Juni 2005: 3). Als Folge sollen nun 3000 der 4500 Arbeitsplätze in Deutschland abgebaut werden.

Auch in Österreich gibt es entsprechende Fallbeispiele. Dies gerade auch dann, wenn im Vollzug des staatlichen Privatisierungsprogramms Unternehmen in den Kapitalmarkt entlassen werden. Ein Beispiel ist der Verkauf der letzten übrig gebliebenen Staatsanteile an der VA-Tech an die Siemens AG, in deren Verlauf über 90% der Aktien durch Siemens übernommen und die VA-Tech Aktien von der Börse genommen wurden. Hiervon hat insbesondere ein sehr großer Privatanleger bestens profitiert, der eher als spekulativer Außenseiter galt, nach der Gewinnmitnahme aber „salonfähig“ in den Vorstand der Industriellenvereinigung akzeptiert wurde. Für das Schicksal der VA-Tech, die zunächst als „Ganzes“ von Siemens übernommen wurde, zeigt sich, dass sie als „Ganzes“ nicht erhalten bleiben wird, da ein besonders erfolgreicher Teil – der Hydro (Wasserkraft)-Bereich – veräußert werden soll/muss, da sonst ein Bereich von Siemens (Eigenbetriebe und Beteiligungen) eine marktbeherrschende Dimension erreichen würde, welche auf starken Widerstand der Brüsseler Aufsichtsbehörde gestoßen ist. In all diesen Vorgängen wurde der Arbeitnehmerseite, die sich um den Erwerb von Aktienanteilen bemüht hatte, durch die jeweiligen Eigentümer – Republik Österreich, Privatanleger, Siemens – kein Gehör geschenkt.

Schon vor dem jüngsten Entstaatlichungsprogramm kam es in Österreich zu für alle Bürger fühlbaren Streiks im Bereich des Luft- und Schienenverkehrs. Die derzeitige Bundesregierung versucht zusehends unter Einsatz der konservativ/freiheitlichen Mehrheit im Parlament die Macht der Gewerkschaften und Wirtschaftskammern zurückzudrängen und damit das Modell der „Sozial- und Wirtschaftspartnerschaft“ zu ramponieren. Hierbei ist die Gestaltung der Pensionen, das Tarifvertragsrecht im öffentlichen Bereich und die bereits am Beispiel der VA-Tech angesprochene weitere Forcierung der Privatisierung von Anteilen an Industrieunternehmen „in Arbeit“, wobei manche traditionelle Rücksichten bzw. eingeübte Partizipationsformen übergangen werden. Weitgehend reduziert wurde auch die Mitbestimmung an den Universitäten. Aus dem von der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich (2003) veröffentlichten „Arbeitsklima Index“ ist ersichtlich, dass das „Vertrauen der Beschäftigten in die wirtschaftliche Entwicklungen den tiefsten Stand seit fünf Jahren aufweist“.

Offen bleiben Nachweise darüber, ob die angesprochenen Symptome einer Entwicklung hin zu einer „sozialen Eiszeit“ sich auch auf die persönlichen Partizipationsbeziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern innerhalb der Betriebe auswirken und wie diese Veränderungen zu erklären sind. Dies bedeutet, dass drei Fragestellungen für diesen Beitrag relevant sind:

1. Zeigen empirische Daten in den angesprochenen Ländern Veränderungen im „Partizipationsverhalten“ von Führungskräften?
2. Lassen sich aus möglichen Veränderungen Konsequenzen auf die Führungseffektivität dieser Führungskräfte ableiten?

Falls die angesprochenen Symptome sich in empirischen Daten nachweisen lassen, bleibt die dritte Frage offen:

3. Gibt es (bereits) Theorien, welche versuchen, diese empirischen Ergebnisse erklären zu können? Wodurch werden Führungskräfte veranlasst, ihre „Gewohnheiten“ (habits) zu verändern, d.h. die Nachkriegsentwicklung umzukehren bzw. ihr Systemvertrauen zu reduzieren?

Im Folgenden liegt der Schwerpunkt auf den beiden ersten Fragestellungen. Dies einmal aus pragmatischen Gründen: Die angesprochenen Symptome könnten nur einen „Sturm im Wasserglas“ anzeigen, wenn sich empirisch geprüft herausstellt, dass sich das Führungsverhalten mit seinen hohen Partizipationswerten nicht geändert hat. In diesem Falle müsste man nicht weiter nachdenken. Bei einer empirischen Bestätigung der plakativ vorgetragenen Symptome, zu denen noch die Korruptionsanfälligkeit von Mitbestimmungssystemen demonstriert am „Volkswagen Fall“ hinzukommt, ist eine große theoretische Last zu bewältigen, welche über die Möglichkeiten dieses Beitrages hinausgeht. Im fünften Abschnitt („Zusammenfassende Diskussion“) werden wir einige theoretische Anregungen hierzu versuchen.

#### **4. Empirische Untersuchung des Partizipationsverhaltens**

Aufbauend auf der Längsschnittanalyse von Reber/Jago (1997) haben wir die Datenbank über das Führungsverhalten deutscher und österreichischer Manager kontinuierlich mit Daten neuer Probanden ausgebaut und eine Analyse inklusive der jüngeren Daten durchgeführt.

##### **4.1 Stimulusmaterial und dessen theoretische Basis**

Als Forschungsmethode wurden 30 standardisierte Kurzfallstudien mit unterschiedlichen Führungssituationen eingesetzt. Die zu Grunde liegende theoretische Basis bildet das normative Führungsmodell von Vroom/Yetton (1973), das auf den Bereich der persönlichen Partizipation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fokussiert ist und aus drei wesentlichen Teilen besteht, die der Logik der Kontingenztheorie der Führung folgen: (1) Keine Entscheidungsstrategie ist in allen Situationen gleich erfolgreich; (2) deshalb ist es entscheidend, die Führungssituation genauestens zu diagnostizieren; und (3) es ist eine theoretisch und empirisch abgesicherte Entsprechung („Fit“/„Match“) zwischen Führungssituation und Erfolg versprechender Strategie herzustellen (Führungsregeln).

*Entscheidungsstrategien.* Gemäß dem Modell kann eine Führungskraft prinzipiell zwischen fünf Entscheidungsstrategien wählen (AI, AII, BI, BII, GII; für eine detaillierte Definition der Strategien siehe Anhang 1). Die Strategiedifferenzierung folgt der Tradition von Tannenbaum/Schmidt (1958); sie umfasst Partizipationsabstufungen auf der personalen Ebene der Führungskraft, welche die Entscheidung über den Grad des Einbezugs von einzelnen Mitarbeitern bzw. einer Gruppe von Mitarbeitern betrifft. Die Strategien reichen von autokratischen (AI steht für Alleinentscheidung ohne Informationseinholung, AII für Alleinentscheidung mit vorheriger Informationseinholung), über beratende (BI: individuelle Beratung mit einzelnen Mitarbeitern; BII: Beratung mit der gesamten Gruppe) bis hin zu Gruppenentscheidungen (GII). Die fünf Beteiligungsprozesse zwischen den Extremwerten 0% (AI) und 100% (GII) Partizipation werden folgendermaßen auf eine Skala von 1 – 10 transformiert: AI = 0; AII = 1; BI = 5; BII = 8; und GII = 10. Diese Zuordnung ist empirisch begründet und wurde auf Basis der Befragung von 597 amerikanischen

und wurde auf Basis der Befragung von 597 amerikanischen Führungskräften und unter Zuhilfenahme der Unfolding-Technik von Coombs (1964) ermittelt (vgl. Vroom/Yetton 1973: 65ff; Böhnisch 1991: 53).

(2) *Diagnostische Fragen / Situationsmerkmale.* Eine Führungssituation ist nach dem Vroom/Yetton Modell typischerweise durch sieben Merkmale charakterisiert, die jeweils einer diagnostischen Frage entsprechen: (A) Gibt es ein Qualitätserfordernis: Ist vermutlich eine Lösung sachlich besser als eine andere? (B) Habe ich als Führungskraft genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können? (C) Ist das Problem strukturiert? (D) Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter für eine effektive Ausführung wichtig? (E) Wenn ich als Führungskraft die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden? (F) Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele (Betriebsziele), die durch eine Lösung des anstehenden Problems erreicht werden sollen? (G) Wird es zwischen den Mitarbeitern vermutlich zu Konflikten kommen, welche Lösung zu bevorzugen ist? Diese sieben Fragen gründen auf zwei von Maier (1955; 1963) eingeführten Grundkategorien zur Bestimmung von Entscheidungseffektivität. Diese sind einerseits die „Qualität“ (sachliche Richtigkeit gemessen als Kosten und Leistungen einer Führungsentscheidung) und andererseits die „Akzeptanz“ – in jüngeren Veröffentlichungen häufig als „commitment“ bezeichnet (Vroom/Jago 1991). Qualität und Akzeptanz erfordern dabei unterschiedliche Kompetenzen der Führungskraft. Die Qualitätsanforderungen zielen auf die professionelle Kompetenz bezüglich der „technischen“ und aufgabenbezogenen Anforderungen ab, während die Akzeptanz die Notwendigkeit sozialer Kompetenz im Sinne von Konfliktlösungsfähigkeiten anspricht.

(3) *Entscheidungsregeln.* Das Modell beinhaltet als normative und theoretische Kernaussagen sieben Entscheidungsregeln (Informationsregel, Ziel-Übereinstimmungsregel, Regel für unklare Probleme, Akzeptanzregel, Konfliktregel, Fairnessregel, Akzeptanz-Vorrang-Regel; siehe im Detail Anhang 2). Jede dieser Regeln schließt einzelne Entscheidungsstrategien für bestimmte Situationen aus. So wird z.B. durch die Informationsregel die Strategie AI als unzulässig exkludiert in Situationen in denen die Sachqualität der Entscheidung eine wichtige Rolle spielt und die Führungskraft nicht genügend Informationen und Expertise hat, um das Problem alleine zu lösen. Die Anwendung der sieben Regeln führt je Entscheidungssituation zu einer oder mehreren zulässigen Strategien. Für den Fall, dass zwei oder mehr Entscheidungsstrategien regelkonform sind, sehen Vroom/Yetton (1973) zwei zusätzliche Kriterien vor, die als „Modell A“ und „Modell B“ bezeichnet werden. Modell A zielt auf die Minimierung des Zeitaufwandes ab. Dabei wird angenommen, dass mit dem Anstieg der Partizipation der Zeitbedarf wächst, also AI weniger Zeit in Anspruch nimmt als AII, AII weniger als BI usw. Im Gegensatz zu Modell A maximiert Modell B den Partizipationsgrad der Mitarbeiter, auch dann, wenn eine zeiteffizientere Lösung ohne Regelverletzung möglich wäre. Ein solches Vorgehen kann effektive Partizipationsprozesse einüben; deshalb wird Modell B auch als „Personalentwicklungsmodell“ bezeichnet.

#### 4.2 Teilnehmer und Prozedur

Die an dieser Studie teilnehmenden Führungskräfte wurden ohne Kenntnis des Modells aufgefordert anzugeben, welche der fünf zur Verfügung stehenden Entscheidungsstrategien sie bei jeder der 30 Kurzfallstudien wählen würden. Das Durcharbeiten der Fallstudien betrug im Durchschnitt zwei Stunden. Diese Art der Testmethode folgt einer Verhaltensorientierung. Mit der Aufforderung an die teilnehmenden Führungskräfte, die von ihnen präferierten Strategien für die jeweiligen Fallstudien auszuwählen, wird gemessen, welche Verhaltensstrategien sie für die in jedem Fall beschriebene Führungssituation zum Einsatz bringen würden. In zwei Studien wurde gezeigt, dass diese Verhaltenspräferenzen mit dem tatsächlichen Verhalten in den entsprechenden Situationen übereinstimmen (Jago/Vroom 1978; Böhnisch et al. 1988). Auf der Grundlage dieser Überprüfungsergebnisse entstand ein Führungsmodell (Szabo et al. 2001), in welchem im Sinne von Locke/Latham (1990) und Kuhl/Beckmann (1994) das Vroom/Yetton Modell als verhaltensnah („close-to-action“) im Gegensatz zu verhaltensfern („far-from-action“) (vgl. hierzu beispielsweise die GLOBE Studie: House et al. 2004) kategorisiert werden kann. Wir gehen weiters davon aus, dass Führungsentscheidungen in den 30 angesprochenen Kurzfallstudien wie im Alltag mehr auf der Grundlage langjährig sozialisierter „Gewohnheiten“ („habits“, „aus dem Bauch“, getragen von „tacit knowledge“ bzw. als automatisierte Reaktionen auf Situationsänderungen – Bargh et al. 1996) getroffen werden und nicht so sehr auf der Basis von kognitiv immer wieder durchdachten Werthaltungen.

Einbezogen in die Studie wurden 3942 österreichische Führungskräfte im Zeitraum von 1985-2005 (davon 856 von 2001-2005) und 1093 deutsche von 1990 bis 2005 (davon 404 von 2001-2005). Die Daten wurden im Rahmen von Führungstrainings (Böhnisch 1991) erhoben. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte beträgt 17% im österreichischen Sample und 6% im deutschen. Das Durchschnittsalter beträgt für Österreich 39 Jahre und für Deutschland 42 Jahre. In Bezug auf die hierarchische Stellung in ihren Betrieben waren 27% der österreichischen Führungskräfte und 23% der deutschen in Abteilungsleitungspositionen. 24% der Österreicher und 32% der Deutschen waren auf zweiter und höheren Führungsebene tätig, und 10% der Österreicher und 5% der Deutschen kamen aus den obersten Führungsriegen. 28% der österreichischen und 23% der deutschen Führungskräfte waren im „General Management“ tätig, während der Rest in den verschiedenen Funktionalbereichen, wie z.B. Marketing, Produktion oder Forschung und Entwicklung arbeitete.

Diese demographischen Merkmale – Alter, Geschlecht, Hierarchieebene und Funktionsbereich – erwiesen sich in früheren Studien als das Führungsverhalten beeinflussend (Jago 1980; Jago/Vroom 1982; Jago et al. 1993; Reber/Jago/Böhnisch 1993). Allerdings zeigte sich auch, dass der Einfluss von demographischen Faktoren insgesamt sehr viel schwächer ist als die Prägungen durch die Landeskultur. Die Ergebnisse beispielsweise von Reber et al. (2000) demonstrieren, dass im Vergleich von sieben Ländern 76% der erklärten Varianz auf den Einfluss der Landeskultur zurückzuführen sind, hingegen nur 3% auf Geschlecht und 1,2% auf Alter. Weitere demographische Merkmale, wie z.B. Branche, Beschäftigungsdauer und Anzahl der Untergebenen bzw. Kontrollspanne ergaben in keiner der genannten Studien einen signifi-

kanten Einfluss und werden deshalb in der vorliegenden Analyse nicht weiter berücksichtigt.

### 4.3 Ergebnisse

Auf der Suche nach Veränderungen im Führungsverhalten wurden die vorhandenen Daten für die beiden Länder in Fünfjahresperioden unterteilt. Zusätzlich erfolgte eine Gliederung in zwei Hauptperioden – die Jahre bis zum Jahr 2000 sowie die Jahre nach 2000. Sowohl für Österreich als auch für Deutschland wurden die verschiedenen Perioden mittels einfaktorieller Varianzanalyse verglichen. Die Tabellen 1 (für Österreich) und 2 (für Deutschland) beinhalten die Durchschnittswerte für alle Perioden und einen Vergleich der Fünfjahresblöcke innerhalb der ersten Hauptperiode, einen Vergleich aller Fünfjahresperioden, sowie einen Vergleich der beiden Hauptperioden miteinander. Darüber hinaus wurden für die beiden Hauptvariablen – mittlerer Partizipationsgrad und Verletzung der Akzeptanzregeln – mehrfaktorielle Varianzanalysen mit den unabhängigen Variablen Alter, Geschlecht, Hierarchiestufe und Funktionsbereich zusätzlich zur Periode durchgeführt.

#### *Österreichische Führungskräfte*

Tabelle 1 zeigt in den ABC-Werten eine hohe Konstanz des Führungsverhaltens über die Periode von 1985 bis 2000. In einer früheren Auswertung für die Periode 1991 – 1996 (Reber/Jago 1997: 169) war lediglich „... ein Rückgang der Verletzungen der Akzeptanzregeln festzustellen. Mit dieser Veränderung verbunden ist eine erhöhte Sensibilität im Bereich der Problemattribute D („Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter für die effektive Auswertung wichtig?“) und E („Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von dem Mitarbeitern akzeptiert werden?“). Mit der Verlängerung der Periode bis 2000 wird dieser Trend nicht bestätigt.

Trotz dieser weitgehenden Konstanz zeigen sich jedoch auch Veränderungen: Im Bereich der *Führungsstrategien* nimmt der Einsatz der konsensualen Strategien (GII) ab; die *Übereinstimmung mit den zulässigen Strategien* wurde etwas erhöht, der Einsatz der zeitsparendsten Strategien (*Modell A*) nimmt zu; im Bereich der Führungsregeln liegt ein signifikanter Unterschied lediglich im Bereich der „Ziel-Übereinstimmungsregel“ („Wenn die Qualität der Entscheidung wichtig ist und die Mitarbeiter die Betriebsziele nicht teilen, die durch die Lösung des von Ihnen zu entscheidenden Problems erreicht werden sollen, entfällt GII als Möglichkeit“). Dieser Trend kann als erster Hinweis dafür gesehen werden, dass dem Zeitdruck bei Entscheidungen mehr Rechnung getragen wird und Betriebsinteressen (mit weniger Kompromissen) gegenüber Individualinteressen der Mitarbeiter durchgesetzt werden. Dieser Veränderungstrend ist aber vor 2000 nur schwach ausgeprägt, er geht z.B. innerhalb des Durchschnittes aller Qualitätsregeln unter (keine signifikanten Änderungen bei den Regeln 1 – 3).

Damit kann die Periode bis 2000 (ABC) für alle Hauptwerte nach wie vor als sehr stabil angesehen werden. Im Gegensatz hierzu zeigt die Hinzunahme der Periode 2001 bis 2005 (D) eine Reihe von signifikanten Veränderungen, die sowohl beim Vergleich aller vier Fünfjahresperioden (ABCD-Werte) als auch der beiden Hauptperioden (DE-Werte) zu erkennen sind. Der Duncan Multiple Range Test verdeutlicht, dass die Mehrzahl der signifikanten Änderungen durch die Periode 2001 bis 2005

Tab. 1: Österreichische Führungskräfte 1985-2005

Periode	A 85-90	B 91-95	C 96-00	D 01-05	E 85-00	ABC F-Wert	ABCD F-Wert	DE F-Wert
Anzahl Teilnehmer (N)	1016	927	1153	856	3096			
Häufigkeit Strategien in %								
AI - Autokratisch	19,12 <sup>a</sup>	19,72 <sup>a</sup>	20,13 <sup>a</sup>	21,73 <sup>b</sup>	19,68	n.s.	8,558***	21,433***
AII - Autokratisch	14,77	15,40	15,01	15,72	15,05	n.s.	n.s.	4,318*
BI - Beratend	15,53	15,23	15,31	15,97	15,36	n.s.	n.s.	3,847*
BII - Beratend	29,37 <sup>a</sup>	29,43 <sup>a</sup>	29,66 <sup>a</sup>	27,82 <sup>b</sup>	29,50	n.s.	5,343*	15,595***
GII - Gruppe	21,21 <sup>a</sup>	20,22 <sup>ab</sup>	19,88 <sup>b</sup>	18,75 <sup>c</sup>	20,42	3,759*	7,559***	14,470***
Mittlerer Partizipationsgrad (MLP)	5,39 <sup>a</sup>	5,29 <sup>ab</sup>	5,27 <sup>b</sup>	5,06 <sup>c</sup>	5,32	n.s.	12,046***	30,498***
Intrapersonale Standardabw.	3,59 <sup>a</sup>	3,63 <sup>ab</sup>	3,65 <sup>bc</sup>	3,69 <sup>c</sup>	3,62	3,188*	6,343***	12,260***
Übereinstimmung (in %) mit								
zulässigen Strategien	71,76 <sup>a</sup>	71,66 <sup>a</sup>	72,52 <sup>b</sup>	71,06 <sup>a</sup>	72,01	3,365*	5,116**	8,665**
Modell A - Zeitersparnis	37,06 <sup>a</sup>	37,57 <sup>a</sup>	38,70 <sup>b</sup>	38,01 <sup>ab</sup>	37,82	6,587***	4,304**	n.s.
Modell B - Lernfördernd	29,42 <sup>a</sup>	28,62 <sup>a</sup>	29,21 <sup>a</sup>	27,38 <sup>b</sup>	29,10	n.s.	6,136*	15,761***
Regelverletzungen in %								
R 1 - Informationsregel	09,44 <sup>a</sup>	09,46 <sup>a</sup>	09,66 <sup>a</sup>	10,74 <sup>b</sup>	09,53	n.s.	3,217*	9,337**
R 2 - Ziel-Übereinstimmung	13,12 <sup>a</sup>	12,04 <sup>ab</sup>	11,12 <sup>bc</sup>	10,02 <sup>c</sup>	12,05	6,405**	10,238***	17,227***
R 3 - Unstrukturierte Probleme	35,32 <sup>a</sup>	36,28 <sup>a</sup>	35,75 <sup>a</sup>	39,06 <sup>b</sup>	35,77	n.s.	5,083**	14,363***
R 4 - Akzeptanzregel	17,31 <sup>ab</sup>	17,98 <sup>b</sup>	16,54 <sup>a</sup>	19,64 <sup>c</sup>	17,23	n.s.	7,765***	18,225***
R 5 - Konfliktregel	34,43 <sup>a</sup>	34,54 <sup>a</sup>	32,71 <sup>a</sup>	37,80 <sup>b</sup>	33,82	n.s.	7,796*	19,261***
R 6 - Fairnessregel	30,36 <sup>a</sup>	32,58 <sup>ab</sup>	32,31 <sup>a</sup>	35,46 <sup>b</sup>	31,75	n.s.	3,682*	8,368**
R 7 - Akzeptanz-Vorrang-R.	63,21	62,78	62,08	64,19	62,66	n.s.	n.s.	n.s.
Qualitätsregeln (R 1-3)	16,09	15,85	15,46	16,11	15,78	n.s.	n.s.	n.s.
Akzeptanzregeln (R 4-7)	31,37 <sup>a</sup>	31,85 <sup>a</sup>	30,57 <sup>a</sup>	33,96 <sup>b</sup>	31,22	n.s.	8,326***	21,243***
* p < 0,05    ** p < 0,01    *** p < 0,001								
Für den Vergleich aller 4 Perioden (ABCD) wurde zusätzlich der Duncan Multiple Range Test gerechnet. Für jede Variable gilt, dass sich jene Perioden nicht signifikant voneinander unterscheiden, die den gleichen hochgestellten Buchstaben haben.								

(Spalte D in Tabelle 1) verursacht wird. Im Bereich der *Führungsstrategien* nimmt die autokratische Form AI zu, beide gruppenintensiven Formen (BII und GII) nehmen ab; dies führt zur Abnahme des *mittleren Partizipationsgrades (MLP)*; bei gleichzeitig geringfügiger Zunahme des durchschnittlichen *Flexibilitätsgrades* (intrapersonale Standardabweichung) der Führungskräfte. Insgesamt führen diese Strategieänderungen zu keinem einheitlichen Trend bezüglich der „Trefferquote“ – d.h. der Übereinstimmung mit den vom Modell für die jeweiligen Situationen *zulässigen Strategien* –, allerdings zeigt sich ein signifikanter Rückgang in der Übereinstimmung mit dem „lernfördernden“ *Modell B*, insbesondere im Vergleich der beiden Hauptperioden.

Im Bereich der *Regelverletzungen* nehmen einerseits die Verletzungen der Regel 2 („Ziel-Übereinstimmungsregel“) ab, gleichzeitig nehmen die Verletzungen der Regel 1 („Informationsregel“) und Regel 3 („Regel für unstrukturierte Probleme“) zu. Die Informationsregel verbietet autokratische Entscheidungen in Fällen ungenügender Information und Expertise seitens der Führungskraft. Regel 3 scheidet die Strategien AI, AII und BI als Lösungsalternative zugunsten von (synergetischen) Gruppeneinscheidungen – BII und GII – aus. In der Durchschnittsrechnung für alle Qualitätsregeln (Regeln 1-3) gleichen sich diese Ab- und Zunahmen der Verletzungen aus, so-

dass dort keine Veränderungen sichtbar werden. Auffällig ist die signifikante Zunahme der Verletzungen in Bezug auf drei der vier Akzeptanzregeln (R4: „Akzeptanzregel“; R5: „Konfliktregel“, R6: „Fairnessregel“), die höhere Partizipationsgrade empfehlen. Damit verschlechtern sich die Werte für die Summe der Akzeptanzregeln ebenfalls in einem signifikanten Ausmaß in der Periode ab dem Jahr 2000 und lassen sich als Abnahme der Sozialkompetenz im Sinne einer Konfliktsensibilität interpretieren.

Um den Einfluss der Periode einem strengerem Test zu unterwerfen, führten wir zusätzlich mehrfaktorielle Varianzanalysen mit den unabhängigen Variablen Fünfjahresperiode, Alter, Geschlecht, Hierarchiestufe und Funktionsbereich durch. Wir konzentrierten uns dabei auf die abhängigen Variablen mittlerer Partizipationsgrad (Indikator für die Strategiewahl) und Verletzung der Akzeptanzregeln („soziale Kompetenz“), die detailliertere Variablen in Tabelle 1 subsumieren. Der *mittlere Partizipationsgrad* wird dabei signifikant beeinflusst ausschließlich durch Periode ( $F = 14,282$ ;  $p < ,001$ ) und Alter ( $F = 6,461$ ;  $p < ,05$ ). Dabei entfallen 59% der erklärten Varianz auf Periode und 9% auf Alter. Die *Verletzung der Akzeptanzregeln* erklärt sich im statistisch signifikanten Sinne nur aus der Periode ( $F = 5,086$ ;  $p < ,01$ ). Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass auch bei eingehender Betrachtung der Hauptinfluss der Periode bestehen bleibt und demographische Variablen im Gegensatz dazu in den Hintergrund treten.

#### *Deutsche Führungskräfte*

Bereits in einer früheren Untersuchung der Jahre 1991 – 1996 (Reber/Jago 1997: 170) waren die Ergebnisse deutscher Führungskräfte geringer ausdifferenziert als die österreichischen: Es zeigte sich in *keiner* Dimension eine Unterschiedlichkeit auf dem  $p < 0,05$  Niveau.

Aus der Erweiterung der Untersuchungsperiode bis zum Jahr 2000 (Tabelle 2; AB-Werte) zeigt sich als wesentlich eine Zunahme der Verletzungen der Akzeptanzregeln. Dieser Trend setzt sich in der Periode 2001 – 2005 (ABC-Werte sowie CD-Werte) noch deutlicher fort und ergibt ein ähnliches Muster wie für die österreichischen Daten: Aufgrund des Duncan Multiple Range Tests wird die Periode 2001 – 2005 also primär verantwortlich für die Veränderung des Großteils der Variablen ermittelt. Damit zeigt sich folgendes konsistentes Gesamtmuster: Im Bereich der *Führungsstrategien* nimmt die weitgehend autoritäre AII-Strategie auf Kosten der Gruppenentscheidungen (GII) zu; der *mittlere Partizipationsgrad* sinkt ebenso wie die Übereinstimmung mit den Modellempfehlungen sowohl im Bereich der *zulässigen Strategien* als auch der beiden Varianten *Modell A* und *Modell B*. Vergleicht man nur die beiden Hauptperioden miteinander (DC-Werte), zeigt sich in Bezug auf die Qualitätsregeln eine signifikante Zunahme der Verletzungsrate der Regel 3 („Regel für unstrukturierte Probleme“) und eine Abnahme jener von Regel 2 („Ziel-Übereinstimmungsregel“). Wie bei den Österreichern gleichen sich die Zu- und Abnahme in der Summe aller Qualitätsregeln aus, sodass bei der Gesamtschau der Qualitätsregeln keine Veränderung sichtbar ist. Die Verletzungsintensität nimmt bei jeder einzelnen der vier Akzeptanzregeln signifikant zu, sowohl bei der Betrachtung der drei Fünfjahresperioden (ABC-Werte) als auch der beiden Hauptperioden (CD-Werte). Somit zeigt sich auch bei den deutschen Führungskräften in der Summe der

bei den deutschen Führungskräften in der Summe der Akzeptanzregeln eine die soziale Kompetenz deutlich reduzierende Wirkung.

**Tab. 2: Deutsche Führungskräfte 1990-2005**

Periode	A 90-95	B 96-00	C 01-05	D 90-00	AB F-Wert	ABC F-Wert	CD F-Wert
Anzahl Teilnehmer (N)	361	328	404	689			
Häufigkeit Strategien in %							
AI - Autokratisch	19,65	19,82	19,93	19,73	n.s.	n.s.	n.s.
AII - Autokratisch	13,11 <sup>a</sup>	14,90 <sup>b</sup>	16,25 <sup>c</sup>	13,96	8,037**	13,278***	18,677***
BI - Beratend	16,45	16,14	16,82	16,30	n.s.	n.s.	n.s.
BII - Beratend	30,58	29,48	29,48	30,06	n.s.	n.s.	n.s.
GII - Gruppe	20,20 <sup>a</sup>	19,66 <sup>a</sup>	17,52 <sup>b</sup>	19,95	n.s.	6,730**	13,036***
Mittlerer Partizipationsgrad (MLP)	5,42 <sup>a</sup>	5,28 <sup>ab</sup>	5,11 <sup>b</sup>	5,35	n.s.	6,537**	10,632**
Intrapersonale Standardabw.	3,62	3,61	3,62	3,61	n.s.	n.s.	n.s.
Übereinstimmung (in %) mit							
zulässigen Strategien	73,20 <sup>a</sup>	72,02 <sup>b</sup>	70,59 <sup>c</sup>	72,64	3,827	10,684***	17,400***
Modell A - Zeitersparnis	38,86 <sup>a</sup>	38,17 <sup>a</sup>	36,29 <sup>b</sup>	38,53	n.s.	5,725**	10,775**
Modell B - Lernfördernd	29,64 <sup>a</sup>	28,69 <sup>a</sup>	25,83 <sup>b</sup>	29,19	n.s.	13,141***	24,928***
Regelverletzungen in %							
R 1 - Informationsregel	08,24	07,62	07,69	07,95	n.s.	n.s.	n.s.
R 2 - Ziel-Übereinstimmung	11,36	11,13	09,69	11,25	n.s.	n.s.	4,173*
R 3 - Unstrukturierte Probleme	35,41	36,18	38,66	35,78	n.s.	n.s.	4,272*
R 4 - Akzeptanzregel	15,07 <sup>a</sup>	17,23 <sup>b</sup>	19,70 <sup>c</sup>	16,10	4,217*	10,369***	16,663***
R 5 - Konfliktregel	32,30 <sup>a</sup>	35,06 <sup>ab</sup>	37,52 <sup>b</sup>	33,61	n.s.	4,753**	7,104**
R 6 - Fairnessregel	33,66 <sup>a</sup>	41,43 <sup>b</sup>	45,92 <sup>b</sup>	37,30	9,027**	12,974***	18,806***
R 7 - Akzeptanz-Vorrang-R.	60,18 <sup>a</sup>	62,42 <sup>a</sup>	66,52 <sup>b</sup>	61,25	n.s.	6,303**	11,231**
Qualitätsregeln (R 1-3)	14,92	14,74	14,69	14,83	n.s.	n.s.	n.s.
Akzeptanzregeln (R 4-7)	29,53 <sup>a</sup>	32,38 <sup>b</sup>	35,36 <sup>c</sup>	30,89	6,438*	14,977***	23,432***
* p < 0,05    ** p < 0,01    *** p < 0,001							
Für den Vergleich aller 3 Perioden (ABC) wurde zusätzlich der Duncan Multiple Range Test gerechnet. Für jede Variable gilt, dass sich jene Perioden nicht signifikant voneinander unterscheiden, die den gleichen hochgestellten Buchstaben haben.							

Analog zur österreichischen Auswertung führten wir auch für die deutschen Daten zusätzliche mehrfaktorielle Varianzanalysen mit den unabhängigen Variablen Fünfjahresperiode, Alter, Geschlecht, Hierarchiestufe und Funktionsbereich durch. Der *mittlere Partizipationsgrad* wird in Deutschland ebenfalls durch Periode ( $F = 3,349$ ;  $p < ,05$ ) und Alter ( $F = 5,429$ ;  $p < ,05$ ) signifikant beeinflusst, wobei 24% der erklärten Varianz auf Periode entfallen und 19% auf Alter. Die *Verletzung der Akzeptanzregeln* wird im deutschen Sample analog zum österreichischen ausschließlich durch die Periode ( $F = 7,946$ ;  $p < ,001$ ) signifikant erklärt. Auch für die deutschen Daten bestätigt sich somit der primäre Einfluss der Periode auf das Partizipationsverhalten.

## 5. Zusammenfassende Diskussion

Die Pfeiler der systembezogenen Partizipation zur Reduktion der beide Länder kennzeichnenden Unsicherheitsphobie zeigen noch gutes Stehvermögen, wenn man die

Höhe der heutigen, verminderten Partizipationsgrade und Regelverletzungen mit Ländern in West- und Mitteleuropa, Nordamerika und einigen asiatischen Ländern (Reber et al. 2000; Reber 2004) vergleicht. Auf der Grundlage dieser immer noch „relativ“ guten Werte für die Führungseffektivität kann man sagen, dass die Mitbestimmungsgesetze in Deutschland, die Sozial- und Wirtschaftspartnerschaft in Österreich, die bürokratisch verankerte gesellschaftliche/staatliche Absicherung der ökonomischen Existenz im Falle von Krankheit, Alter und Invalidität in Bezug auf deren Notwendigkeit bei Staatsbürgern und Politikern gleichfalls noch immer einen positiven und wirksamen Wert einnehmen können. Allerdings scheint ein „Wurm“ in diesem gesamtgesellschaftlichen „Apfel“ zu hausen und Nahrung zum Verspeisen zu finden: Auf der persönlichen/interpersonalen Ebene der Partizipation zeigen sich Veränderungstendenzen. In den Worten von Mohn (2000) nimmt die „Streitkultur“ auf Kosten einer Kooperationskultur im Rahmen der „gemischten Konfliktlage“ in innerbetrieblichen und gesamtwirtschaftlichen/gesellschaftlichen Interessensausstragungen zu. Die eingangs angesprochenen Symptome in Gestalt eines zunehmenden egoistischen Verhaltens zeichnen sich auch im persönlichen Partizipationsverhalten von Führungskräften ab.

Unsere empirischen Ergebnisse stempeln die in beiden Ländern geäußerte Wunschvorstellung nach weniger Machtdistanz und mehr Humanorientierung (Szabo et al. 2002: 63) zu Illusionen. Sie zeigen die Tendenz zu einem wachsenden autoritären Verhalten, geringerer Berücksichtigung von individuellen Interessen, wenn diese im Gegensatz zu den Betriebszielen stehen, Einsatz von zeiteffizienten Führungspraktiken und besonders eine Abnahme der Sozialkompetenz im Sinne der Verletzung von Akzeptanzregeln. Während zunehmende Zeiteffizienz und die Betonung des Vorrangs von Betriebszielen die Führungseffektivität steigern und damit der gegebenen und in beiden Ländern erwünschten Leistungsorientierung (Szabo et al. 2002: 63) entsprechen, beeinträchtigt die verringerte Sozialkompetenz die Führungseffektivität. Gerade diese Entwicklung kann das Vertrauen in die sozialen Qualitäten von Führungskräften beeinträchtigen. Dies ist besonders kritisch in Blick auf die von Wunderer (1985) angesprochenen „Führungsallergien“ aus den geschichtlichen Erfahrungen in beiden Ländern. Der Vertrauensschwund im interpersonalen Bereich am Arbeitsplatz und die schnellen wirtschaftlichen Veränderungen mit gravierenden innerbetrieblichen Folgen, die Notwendigkeit den Arbeitsplatz zu anderen Arbeitgebern zu wechseln bzw. Arbeitslosigkeit erleben zu müssen, sowie eine Verstärkung der Unsicherheit im Blick auf die Versorgung bei Krankheit und im Alter, können eine Auszehrung des Vertrauens im Bereich der systembezogenen Partizipation zur Folge haben. (Für die USA beschreibt Putnam (2000) diese Tendenz.) Diese Entwicklungen zeigen sich in beiden Ländern. Eine zusätzliche, im Rahmen dieses Artikels nicht dargestellte, Analyse der einzelnen Jahre der Periode 2001 bis 2005 zeigt im Wesentlichen, dass die Veränderungen in beiden Ländern nicht durch die Besonderheiten eines einzelnen Jahres verursacht sind, sondern stabil für die gesamte Periode gelten.

Die Ergebnisse unserer Studie geben Hinweise darauf, dass die eingangs erwähnte Entsolidarisierung, zumindest in Ansätzen, auch auf der Ebene der persönlichen Partizipation stattfindet. Sollte sich dieser Trend fortsetzen, ist durchaus denkbar, dass trotz gesetzlicher und institutioneller Verankerung der Systempartizipation, in Form

partizipativer Governance-Strukturen und Mitbestimmungsrechte durch Betriebsräte, eine Aushöhlung des Systems stattfinden kann. Zunehmende Egozentrik von Führungskräften im interpersonalen Bereich könnte das Vertrauen der Mitarbeiter in die Systempartizipation untergraben. Dies kann auch dadurch geschehen, dass die Spitzenfunktionäre der Systempartizipation – in Österreich z.B. die Mitglieder der Paritätischen Kommission, in Deutschland jene der „Spitzenverbände“ – auf der Arbeitnehmer- bzw. Arbeitgeberseite ihre persönliche Macht zum „Streit“ mit der Folge von Streiks und Aussperrungen und damit nicht zum Interessensausgleich einsetzen. Immerhin aber kann man mit einem hohen Maß an Unzufriedenheit rechnen, deren schlimmste Folge Vertrauensverluste in alle Formen der Partizipation wären.

Die bisher übliche Kooperationskultur bei innerbetrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Konfliktaustragungen (die bestmögliche Ergebnisse bei den zumeist „gemischten“ Konfliktlagen im Sinne der Spieltheorie ermöglichte) könnte einer Streit- und Neidkultur Platz machen. Die Ergebnisse der Spieltheorie zeigen, dass in Situationen mit „gemischten“ Interessenskonstellationen – beide Partner haben sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen, sind aber für ihr Wohlergehen auf dauerhafte Beziehungen angewiesen – permanent die „temptation to defect“, d.h. die Versuchung der „Maximierung der eigenen Interessen“, besteht. Falls einer der beteiligten Spieler dieser Versuchung erliegt, schadet er nicht nur dem Gegner, sondern auch sich selbst, wenn er die Kontinuität der Beziehung absichern will (Ridley 1996; Axelrod 1984; 1997). Die Aufrechterhaltung kooperativer Beziehungen in gemischten Interessenskonstellationen erfordert ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Unsere Studie zeigt für die personale Ebene, dass mit der angesprochenen Entwicklung ein eindeutiger Verlust der Sozialkompetenz einhergeht. Ohne Sozialkompetenz aber führen sich partizipative Governance-Strukturen jeglicher Art ad absurdum. Ob dies das gewünschte Ziel der Akteure ist, ist mehr als fraglich, haben sich doch die partizipativen Systeme in beiden Ländern langfristig bewährt. So konnte Höpner (2004: 347) in einer eingehenden Literaturstudie aufzeigen, dass die „... Beurteilung der Mitbestimmungsdebatte ... eindeutig [ausfällt]: Auf den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsstand können sich die Mitbestimmungskritiker nicht berufen.“

Die empirischen Ergebnisse auf der Grundlage des Vroom/Yetton Modells finden in der allgemeinen, seit vielen Jahren geführten Diskussion um den „Wertewandel“ in unseren Gesellschaften einige Entsprechungen. Auswertungen von Umfragen zu diesen Veränderungen werden insbesondere von v. Rosenstiel/Comelli (2003) und Wunderer (2001) in den Zusammenhang mit Führungsverhalten gebracht. Typisch hierfür sind die Ergebnisse der Ermittlung von Erziehungszielen durch EMNID (in der BRD/alte Länder 1951-1995), wiedergegeben von Wunderer (2001: 187) und v. Rosenstiel/Comelli (2003: 24). Solche Veränderungen in den Erziehungszielen können natürlich junge Menschen (vor-)prägen, schon bevor sie in den Berufsprozess eintreten.

So interessant diese Werte auch sind, so wenig helfen sie die theoretischen Schwächen auch unserer Ergebnisse zu überwinden. Zu erklären bleibt, wie diese Veränderungen im Führungsverhalten bzw. ein genereller Wertewandel im untersuchten Zeitraum entstanden sind. Solche Theorien, die insbesondere individuelle, mikro- und makrosoziale Ebenen verbinden können, sind schwer zu finden. Es scheint eine

Analogie zu Vertrauensatheorien vorzuliegen: Das Entstehen von Vertrauen hat mehr theoretisches Interesse gefunden als die Erklärung des Zurückgehens, des Erozierens von Vertrauen (Elangovan/Auer-Rizzi/Szabo, im Druck) im Alltag sozialer Interaktionen.

Einen auf die obersten Führungsebenen bezogenen Erklärungsansatz liefert jüngst die Studie der „Ashrige Consulting Limited“ in Zusammenarbeit mit der HEC School of Management (Binney et al. 2003). Sie zeigt, dass Spitzenmanager einem extrem hohen und divergierenden Anspruch ausgesetzt sind, dem sie sich innerlich nicht gewachsen fühlen: So sollen sie charismatischen bzw. transformationalen Führungstheorien (House/Shamir 1995; Den Hartog et al. 1999) zufolge „Emotionale Intelligenz“ (Goleman 1996) beherrschen und dem Druck, Wachstum (z.B. McKinseys Programm: *The Alchemy of Growth* – Baghai et al. 1999) und Sicherheit erzeugen zu sollen, standhalten. Sie werden als realistisch genug beschrieben, die Diskrepanz zwischen dem, was Fremd- und Selbsterwartung von ihnen fordern („Was sein soll“) und den beschränkten Möglichkeiten, ihre Betriebe beherrschen zu können („Was ist“) klar erkennen zu können. Eine Möglichkeit, diese Dissonanz zwischen Sollen und Können abzubauen, besteht in dem Aufbau einer Fassade, die Selbstsicherheit ausstrahlt und als Selbstherrlichkeit und Eitelkeit (Mohn 2002) wahrgenommen wird, jedoch innerlich von großen Angstzuständen begleitet wird. Diese intrapersonale Dissonanz (Festinger 1957) beschränkt die soziale Kompetenz und hierbei die Akzeptanz von produktiven, abweichenden Meinungen von Mitarbeitern und fördert in dessen Folge das Entstehen von „groupthink“ (Janis 1972; Auer-Rizzi 1998) und damit eine abnehmende Problemlösungsqualität. Diese Tendenz wird insbesondere dann verstärkt, wenn Führungsaufgaben zunehmend unstrukturiert sind und immer schneller Entscheidungen gefordert werden. Gerade dieser Zeitdruck scheint immer kürzere Dimensionen anzunehmen. Die Ashrige Studie ist auf Spitzenmanager fokussiert; diese Population ist mit nur 10% in unserem Sample vertreten. Immerhin könnte man argumentieren, dass auch eine Minderheit einen Führungsstil bestimmen kann, falls diese als „Vorbilder“ anerkannt sind und im Sinne von Modellernen (Bandura 1986) einen gewollten oder ungewollten Nacheiferungseffekt auslösen.

Aber auch solche Studien können letztlich keine grundlegende Erklärung für die angesprochenen Veränderungen liefern, welche die Interaktion zwischen individuellem Verhalten und sozialen Umweltbedingungen einschliessen. Beiträge, welche diese Anforderungen bearbeiten, sind bei Sennett (1998) und Putnam (1993, 2000) zu finden. Letzterer sieht einen Zusammenhang zwischen einer funktionierenden Demokratie eines Staates und einem Phänomen, das er als „Sozialkapital“ bzw. „zivilis Engagement“ seiner Bürger in freiwillig gegründeten und funktionierenden Gruppen und Organisationen bezeichnet. Diese Grundidee entstand aus einer Studie über die Dezentralisierung demokratischer Regierungsformen in Italien im Jahr 1970. Aus der Beobachtung des Prozesses fand er heraus, dass die unterschiedlichen Regionen sehr unterschiedliche Strukturen in Bezug auf den Anteil der Bevölkerung in Sportclubs, Gesangsvereinen, Musikkapellen, Jugendgruppen usw. aufwiesen und die Dichte und Intensität der Beteiligung der Bürger einer Region an diesen freiwilligen Organisationen die kritischen Voraussagewerte für die Qualität und den Erfolg der lokalen Regierungsformen darstellten (Putnam 1993). Auf dieser Grundlage beobachtete er die US-

amerikanische Gesellschaft; seine Ergebnisse fasste er in dem Buch „Bowling Alone“ (2000) als Darstellung des „collapse and revival of American community“ zusammen. Er verfolgt Trends in allen wesentlichen Bereichen der US-amerikanischen Gesellschaft und kommt zu dem übereinstimmenden Ergebnis der Abnahme von „sozialem Kapital“ unter dem Einfluss einer angewachsenen Individualisierung der Gesellschaft. So berichtet er z.B. als typisch und zur Erklärung seines Titels, dass die Gesamtzahl der „Bowler“ in den US zwischen 1980 und 1993 um 10% zugenommen hat, „League Bowling“, d.h. Anzahl der Personen, welche Mitglieder eines Bowling Clubs sind, aber um 40% zurückgegangen ist (Putnam 2000: 112). Andere Beispiele zeigen, dass die Zahl der Kirchenbesucher rückläufig ist, dass sich die Anzahl der Mitglieder in Gewerkschaften seit 1950 mehr als halbiert hat (von 33% auf 13% im Jahr 2000; Putnam 2000: 81), die Anzahl der Eltern in der „Parent-Teacher Association (PTA) von 12 Millionen (1964) auf 7 Millionen (1997) (Putnam 2000: 56) zurückging, und die Freiwilligen beim Roten Kreuz von 1956 bis 1997 um 61% (Putnam 2000: 438) abgenommen haben. Als Hauptgründe für diese Entwicklung zur Individualisierung behandelt er: „Pressure of Time and Money“, „Mobility and Sprawl“ und „Technology and Mass Media“ (Putnam 2000: 183-284).

Stehen wir in Deutschland und Österreich vor einer ähnlichen „Amerikanisierung“ resp. Individualisierung unserer Gesellschaft, können wir so die Abnahme von Sozialer Kompetenz und Führungseffektivität in unseren Betrieben sowie ein Schwinden des Vertrauens sowohl auf der persönlichen als auch Systemebene zumindest zum Teil erklären?

Eine abschließende Überlegung wirft einen Blick auf die Entwicklung der Arbeitnehmerpartizipation in der EU. Knudsen (1995) zeigt deren große Unterschiedlichkeit in den einzelnen Mitgliedsländern. Die gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland und die freiwillige Kooperation im Rahmen der Sozial- und Wirtschaftspartnerschaft in Österreich nehmen eine besondere (Aussenseiter-)Position ein. Wird sich diese gegenüber der großen Mehrheit anderer Kooperationsformen verteidigen lassen? Wird eine wesentliche Neugestaltung der „Governance Strukturen“ für europäische Unternehmen das Systemvertrauen in Deutschland und Österreich vor neue Belastungen stellen?

## Literatur

- Auer-Rizzi, W. (1998): Entscheidungsprozesse in Gruppen. Wiesbaden.
- Axelrod, R. (1984): The Evolution of Cooperation. New York.
- Axelrod, R. (1997): The Complexity of Cooperation. Princeton.
- Baghai, M./Coley, S./White, D. (1999): The Alchemy of Growth – Kickstarting and Sustaining Growth in Your Company. London.
- Bandura, A. (1986): Social Foundations of Thought and Action. Englewood Cliffs.
- Bargh, J.A./Chen, M./Burrows, L. (1996): Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. In: Journal of Personality and Social Psychology, 71: 230-244.
- Binney, G./Wilke, G./Williams, C. (2003): Leaders in Transition: The Drama of Ordinary Heroes. [http://www.ashridgeconsulting.com/web/acl.nsf/w/LeadersInTransition/\\$FILE/LeadersInTransitionChapter1.pdf](http://www.ashridgeconsulting.com/web/acl.nsf/w/LeadersInTransition/$FILE/LeadersInTransitionChapter1.pdf) (download am 30.4.2005).
- Böhnisch, W./Ragan, J.W./Reber, G./Jago, A.G. (1988): Predicting Austrian Leader Behavior from a Measure of Behavioral Intent: A Cross-Cultural Replication. In: Dlugos, G./Dorow,

- W./Weiermair, K. (Hg.): Management Under Differing Labor Market and Employment Systems. Berlin: 313-322.
- Böhnisch, W. (1991): Führung und Führungskräfte-Training nach dem Vroom/Yetton-Modell. Stuttgart.
- Brodbeck, F.C./Frese, M./Javidan, M. (2002): Leadership Made in Germany: Low on Compassion, High on Performance. In: Academy of Management Executive, 16: 16-29.
- Coombs, C.H. (1964). A Theory of Data. New York.
- Den Hartog, D.N./House, R.J./Hanges, P.J./Ruiz-Quintanilla, A./Dorfman, P.W./Brodbeck, F.C./Reber, G./Szabo, E./Weibler, J./Wunderer, R. und 165 weitere AutorInnen (1999): Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? In: Leadership Quarterly, 10: 219-256.
- Elangovan, A.R. /Auer-Rizzi, W./Szabo, E. (im Druck): Why Don't I Trust You Now? An Attributional Approach to Erosion of Trust.
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford.
- Fiedler, F.E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. New York.
- Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz. München.
- Haire, M./Ghiselli, E.E./Porter, L.W. (1966): Managerial Thinking: An International Study. New York.
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: American Sociological Review, 49: 149-164.
- Hensler, M. (2003): Einführung zu: Mitbestimmungsgesetze, 7. Aufl. München: IX-XXXVII.
- Hirschman, A. (1970): Exit, Voice and Loyalty. Cambridge, Mass.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences. Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1993): Intercultural Conflict and Synergy in Europe. In: Hickson, D.J. (Hg.): Management in Western Europe: Society, Culture and Organizations in Twelve Nations. New York: 1-8.
- House, R.J./Shamir, B. (1995): Führungstheorien – Charismatische Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl. Stuttgart: 878-897.
- House, R.J./Hanges, P.J./Javidan, M./Dorfman, P.W./Gupta, V. (2004) (Hg.): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks.
- Höpner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss: Die Mitbestimmung im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: Industrielle Beziehungen, 11: 347-379.
- Jago, A.G./Vroom V.H. (1978): Predicting Leader Behavior From a Measure of Behavioral Intent. In: Academy of Management Journal, 21: 715-721.
- Jago, A.G. (1980): Organizational Characteristics and Participative Decision Making. In: Proceedings of the 12<sup>th</sup> Annual Conference of the American Institute for Decision Sciences. Washington, D.C.: 334-336.
- Jago, A.G./Vroom, V.H. (1982): Sex Differences in the Incidence and Evaluation of Participative Leader Behavior. In: Journal of Applied Psychology, 67: 776-783.
- Jago, A.G./Reber, G./Böhnisch, W./Maczynski, J./Zavrel, J./Dudorkin, J. (1993): Culture's Consequence?: A Seven Nation Study of Participation. In: Proceedings of the 24<sup>th</sup> Annual Conference of the American Institute for Decision Sciences. Washington, D.C.: 451-454.
- Janis, I.L. (1972): Victims of Groupthink. Boston.
- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich (2003): Arbeitsklima Index 4. Linz.
- Kieser, A. (1988): Darwin und die Folgen für die Organisationstheorie: Darstellung und Kritik des Population Ecology Ansatzes. In: Die Betriebswirtschaft, 48: 603-620.
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels. Stuttgart.
- Knudsen, H. (1995): Employee Participation in Europe. London.
- Kuhl, J./Beckmann, J. (1994): Volition and Personality: Action Versus State Orientation. Seattle.
- Locke, E.A./Latham, G. (1990): Work Motivation: The High Performance Cycle. In: Kleinbeck, U./Quest, H.-H./Thierry, H./Häcker, H. (Hg.): Work Motivation. Hillsdale: 3-25.
- Luhmann, N. (2000): Vertrauen. 4. Aufl. Stuttgart.
- Maier, N.R.F. (1955): Psychology in Industry. 2. Aufl. Boston.
- Maier, N.R.F. (1963): Problem Solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills. New York.

- Miller, D./Friesen, P.H. (1984): *Organizations, A Quantum View*. Englewood Cliffs.
- Mohn, R. (2000): *Menschlichkeit gewinnt*. Gütersloh.
- Mohn, R. (2002): *Die Eitelkeit im Leben des Managers*. Gütersloh.
- Nowotny, E. (1991): *Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft in Österreich – Gesamtwirtschaftliche und einzelbetriebliche Formen und Effekte*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 51: 286-308.
- Putnam, R.D. (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton.
- Putnam, R.D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York.
- Reber, G./Jago, A.G./Böhnisch, W. (1993): *Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten*. In: Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A. (Hg.): *Globalisierung der Wirtschaft: Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*. Bern: 217-241.
- Reber, G./Jago, A.G. (1997): *Festgemauert in der Erde... Eine Studie zur Veränderung oder Stabilität des Führungsverhaltens von Managern in Deutschland, Frankreich, Österreich, Polen, Tschechien und der Schweiz zwischen 1989 und 1996*. In: Klimecki, R./Remer, A. (Hg.): *Personal als Strategie*. Neuwied: 158-184.
- Reber, G./Jago, A.G./Auer-Rizzi, W./Szabo, E. (2000): *Führungsstile in sieben Ländern Europas – ein interkultureller Vergleich*. In: Regnet, E./Hofmann, L.M. (Hg.): *Personalmanagement in Europa*. Göttingen: 154-173.
- Reber G./Auer-Rizzi W. (2002): *Stability and dynamics of power: some empirical findings based on the Vroom/Yetton leadership model*. In: *Stability and Dynamics of Power, XXVII Annual Colloquium on Research in Economic Psychology / SABE 2002 Conference on Behavioural Economics, 30th June – 4th July, 2002, Turku, Finland, Conference Proceedings: 314-320*.
- Reber, G. (2004): *Führung: Bewegt sie oder wird sie bewegt?* In: Kasper, H. (Hg.): *Strategien realisieren – Organisationen mobilisieren*. Wien: 179-200.
- Reber, G./Auer-Rizzi, W./Maly, M. (2004): *The Behavior of Managers in Austria and the Czech Republic: An Intercultural Comparison Based on the Vroom/Yetton Model of Leadership and Decision Making*. In: *Journal of East European Management Studies*, 9: 411-429.
- Ridley, M. (1996): *The Origins of Virtue*. New York.
- v. Rosenstiel, L./Comelli, G. (2003): *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München.
- Schmidt, H. (2003): *Das Gesetz des Dschungels*. In: *DIE ZEIT*, 50: 21-22.
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus*, 8. Aufl. Berlin.
- Singh, J.V./House, R.J./Tucker, D.J. (1986): *Organizational Change and Organizational Mortality*. In: *Administrative Science Quarterly*, 31: 587-611.
- Szabo, E./Jarmuz, S./Maczynski, J./Reber, G. (1997): *Autocratic Polish versus Participative Austrian Leaders: More than a Cliché?* In: *Polish Psychological Bulletin*, 28: 279-291.
- Szabo, E./Reber, G./Weibler, J./Brodbeck, F.C./Wunderer, R. (2001): *Values and Behavioral Orientation in Leadership Studies: Reflections Based on Findings in Three German-Speaking Countries*. In: *Leadership Quarterly*, 12: 219-244.
- Szabo, E./Brodbeck, F.C./Den Hartog, D.N./Reber, G./Weibler, J./Wunderer, R. (2002): *The Germanic Europe Cluster: Where Employees Have a Voice*. In: *Journal of World Business*, 37: 55-68.
- Tagesspiegel (2003): *Heuschrecken am Wasserhahn*. Ausgabe vom Freitag, 3. Juni 2005: 3.
- Tannesbaum, R./Schmidt, W.H. (1958): *How to Choose A Leadership Pattern*. In: *Harvard Business Review*, 36: 95-101.
- Vroom, V.H./Yetton, P.W. (1973): *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh.
- Vroom, V.H./Jago, A.G. (1991): *Flexible Führungsentscheidungen*. Stuttgart.
- Weibler, F./Brodbeck, F.C./Szabo, E./Reber, G./Wunderer, R./Moosmann, O. (2000): *Führung in kulturverwandten Regionen: Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Führungsidealen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 60: 588-606.
- Wunderer, R. (1985): *Betriebswirtschaftslehre und Führung: Entwicklungslinien, Besonderheiten, Funktionen*. In: Wunderer, R. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre als Management und Führungslehre*. Stuttgart: 237-267.
- Wunderer, R. (2001): *Führung und Zusammenarbeit*, 4. Aufl. Neuwied.

### Anhang 1: Entscheidungsstrategien im Vroom/Yetton Modell

AI	Sie lösen das Problem selbst und treffen dabei die Entscheidung alleine. Grundlage für Ihre Entscheidung bilden dabei die im Moment verfügbaren Informationen.
All	Sie verschaffen sich die für die Entscheidung Ihrer Ansicht nach notwendigen Informationen von Ihren Mitarbeitern; dann entscheiden Sie selbst, wie das Problem zu lösen ist. Die Rolle, die Ihre Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung spielen, besteht eindeutig nur in der Beschaffung der speziellen Informationen, die Sie für Ihre Entscheidung brauchen; Ihre Mitarbeiter haben weniger die Aufgabe, Lösungen abzuschätzen oder gar anzuregen.
BI	Sie besprechen das Problem mit einzelnen Mitarbeitern, ohne sie als Gruppen zusammenzubringen. Sie holen deren Ideen und Vorschläge ein und treffen dann selbst die Entscheidung. Diese Entscheidung kann die Vorschläge oder Ideen Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, muss aber nicht.
BII	Sie diskutieren das Problem mit Ihren Mitarbeitern in einer Gruppenbesprechung. In dieser Gruppenbesprechung holen Sie deren Ideen und Vorschläge ein, entscheiden aber selbst über die Lösung des Problems. Diese Entscheidung kann die Vorschläge oder Ideen Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, muss aber nicht.
GII	Sie diskutieren das Problem zusammen mit Ihren Mitarbeitern als Gruppe. Alle zusammen entwickeln Alternativen, wägen sie ab und versuchen, Übereinstimmung (Konsens) für eine Lösung zu finden. – Ihre Rolle entspricht mehr der eines Vorsitzenden, der die Diskussion koordiniert, auf das Problem zurückführt und sicherstellt, dass die kritischen Punkte tatsächlich diskutiert werden. Sie können und sollen Ihre Informationen und Ideen in die Gruppe einbringen, versuchen jedoch nicht, der Gruppe Ihre Lösung „aufzuzwingen“. Sie sind bereit, jede Entscheidung zu übernehmen und zu verantworten, die von der gesamten Mitarbeitergruppe gewünscht und unterstützt wird.

### Anhang 2: Entscheidungsregeln im Vroom/Yetton Modell

1. Informationsregel	$A + \cancel{B}$
Wenn die Qualität der Entscheidung wichtig ist und Sie als Vorgesetzter nicht genügend Informationen oder Fachkenntnisse haben, um genau zu wissen, welche Lösungsvariante die beste wäre, so dürfen Sie nicht nach AI vorgehen.	
2. Ziel-Übereinstimmungsregel	$A + \cancel{F}$
Wenn die Qualität der Entscheidung wichtig ist und die Mitarbeiter die Betriebsziele nicht teilen, die durch die Lösung des von Ihnen zu entscheidenden Problems erreicht werden sollen, so entfällt GII als Möglichkeit.	
3. Regel für unstrukturierte Probleme	$A + \cancel{B} + \cancel{C}$
In Fällen, in denen die Qualität wichtig ist, Sie als Vorgesetzter aber nicht genügend Informationen oder Sachkenntnis besitzen, um das Problem selbst optimal zu lösen, und auch unklar ist, welche Informationen Sie genau brauchen bzw. woher sie sich die fehlenden Sachinformationen holen sollen, müssen Sie eine Entscheidungsform wählen, mit der Sie sicherstellen können, dass Sie möglichst alle notwendigen Informationen auf eine möglichst günstige Art bekommen. Daraus folgt, dass Sie in diesen Fällen nicht nach AI, All oder BI vorgehen sollten.	
4. Akzeptanzregel	$D + \cancel{E}$
Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter für die wirkungsvolle Ausführung wichtig und können Sie nicht sicher sein, dass die Mitarbeiter eine von Ihnen alleine (autoritär) getroffene Entscheidung akzeptieren würden, so scheidet AI und All als mögliche Vorgehensweisen aus.	

5. *Konfliktregel*  $D + \cancel{E} + G$

Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch Ihre Mitarbeiter wichtig ist, Sie aber nicht davon ausgehen können, dass man Ihre allein getroffene Entscheidung akzeptieren würde und die Mitarbeiter verschiedene Lösungen bevorzugen, die zu Konflikten zwischen ihnen führen werden, so sollten Sie nicht nach AI, AII oder BI vorgehen.

6. *Fairness-Regel*  $\cancel{A} + D + \cancel{E}$

Sollten Sie eine Entscheidung zu treffen haben, bei der keiner der möglichen Lösungsvarianten aus sachlichen Überlegungen heraus der Vorzug einzuräumen ist, die Akzeptanz aber wichtig ist und durch eine einsame Entscheidung Ihrerseits nicht unbedingt erreicht werden kann, so sollten die Strategien AI, AII, BI und BII vermieden werden.

7. *Akzeptanz-Vorrang-Regel*  $D + \cancel{E} + F$

Immer dann, wenn die Akzeptanz einer Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig ist, die alleine von Ihnen getroffene Entscheidung aber nicht unbedingt akzeptiert werden würde und die Mitarbeiter die in diesem Fall wichtigen Betriebsziele teilen, sollten Sie AI, AII, BI und BII nicht anwenden.

### Anhang 3: Vroom/Yetton Ergebnisse tschechischer Führungskräfte zwischen 1991 und 2001 (Quelle: Reber/Auer-Rizzi 2002)

Periode	91-93	94-96	97-99	00-01	F-Wert
Anzahl der Teilnehmer (N)	(259)	(182)	(118)	(76)	
Häufigkeit Strategien in %					
AI - Autokratisch	26,44	25,44	23,62	25,48	1,76
AII - Autokratisch	20,36	20,49	21,50	20,79	<1
BI - Beratend	15,59	17,25	16,53	14,74	2,67*
BII - Beratend	23,06	22,64	24,01	24,61	1,14
GII - Gruppe	14,56	14,18	14,35	14,39	<1
Mittlerer Partizipationsgrad (MLP)	04,28	04,30	04,40	04,35	<1
Intrapersonale Standardabweichung	03,76	03,68	03,68	03,78	3,29*
Übereinstimmung (in %) mit					
zulässigen Strategien	67,27	65,92	66,02	65,61	1,64
Modell A - Zeitersparnis	37,85	35,49	34,75	35,48	3,61*
Modell B - Lernfördernd	20,67	19,82	20,90	20,39	<1
Regelverletzungen in %					
R 1 - Informationsregel	12,58	13,10	11,51	11,18	<1
R 2 - Ziel-Übereinstimmung	09,46	09,71	09,04	08,88	<1
R 3 - Unstrukturierte Probleme	46,01	47,71	47,60	45,61	<1
R 4 - Akzeptanzregel	29,85	27,86	28,90	30,13	<1
R 5 - Konfliktregel	50,19	49,78	51,86	49,47	<1
R 6 - Fairnessregel	53,09	63,74	58,47	57,24	3,30*
R 7 - Akzeptanz-Vorrang-R.	71,04	70,47	72,67	71,05	<1
Qualitätsregeln (R 1-3)	18,02	18,66	17,74	17,15	<1
Akzeptanzregeln (R 4-7)	44,75	44,61	45,52	45,11	<1

\* p < 0,05    \*\* = p < 0,01    \*\*\* p < 0,001