

**Werkstatt**

für Organisations- und  
Personalforschung e.V.



# Anforderungen an Spitzenführungskräfte

---

Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung

**Wenzel Matiaske, Doris Holtmann und Ingo Weller**

---

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

## Die Autoren:

**Prof. Dr. Wenzel Matiaske** ist Professor für ABWL, insbesondere Personal und Organisation, am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.  
Email: Wenzel.Matiaske@werkstatt-opf.de

**Dipl.-Betriebswirtin Doris Holtmann** ist Mitarbeiterin im vom BMBF geförderten Projekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung. Teilprojekt 2: Untersuchung und Entwicklung nachhaltigen Personalmanagements in öffentlichen Organisationen – Leistungsbeurteilungen und soziale Gerechtigkeit“ am Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Personal und Organisation, am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg.  
Sie ist Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.  
Email: Doris.Holtmann@werkstatt-opf.de

**Dipl.-Kfm. Ingo Weller** ist Mitarbeiter im vom BMBF geförderten Projekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung. Teilprojekt 2: Untersuchung und Entwicklung nachhaltigen Personalmanagements in öffentlichen Organisationen – Leistungsbeurteilungen und soziale Gerechtigkeit“ am Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Personal und Organisation, am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg.  
Er ist Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.  
Email: Ingo.Weller@werkstatt-opf.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
**Berlin 2002**

## Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

Bericht Nr. 7, Berlin 2002

ISSN 1615-8261

### Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

Dr. Renate Ortlieb  
Südwestkorso 76  
12161 Berlin  
Tel.: 030/89739919  
Fax: 030/89739919

email: [Kontakt@Werkstatt-opf.de](mailto:Kontakt@Werkstatt-opf.de)  
Internet: [www.werkstatt-opf.de](http://www.werkstatt-opf.de)

### Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Thomas Mellewig  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhüser  
Prof. Dr. Florian Schramm

## **Zusammenfassung**

Der vorliegende Bericht ist eine Folgeuntersuchung zu der von Bronner, Matiaske und Stein (1991) durchgeführten Delphi-Studie zu den Anforderungen an Spitzenführungskräfte im Jahre 2000. Aufbauend auf einem empirischen Führungsmodell werden die Führungs-Aufgabe, die Führungs-Situation, die Führungs-Person und das Führungs-Verhalten analysiert. Zur Datenerhebung wird der von Bronner et al. über die Delphi-Methode entwickelte Fragebogen eingesetzt. Im ersten Analyseteil werden die Ergebnisse der Expertenprojektion aus der Studie von Bronner et al. mit einer rückbezüglichen Einschätzung zur Veränderung der abgefragten Merkmale verglichen. In einem zweiten Schritt wird eben jene Retrospektive mit einer Prognose der Anforderungen an Spitzenführungskräfte im Jahre 2010 konfrontiert. Während sich zwischen der 1990'er Prognose und dem neu erhobenen Rückblick einige Urteilsdifferenzen nachweisen lassen, wird der retrospektiv geschätzte Trend auf die Projektion der Anforderungen im Jahre 2010 fortgeschrieben.

## **Abstract**

This report is a replication of a delphi-study conducted by Bronner, Matiaske and Stein (1991) considering future job profiles of top-managers in the year 2000. Based on an empirical theory of leadership leadership-task, leadership-situation, leadership-person and leadership-behavior are analysed. Data are gathered by the Bronner et al. questionnaire, which was developed in 1990 using the delphi-technique. In a first step the 1990 prediction of job profiles is confronted with a look back at the predicted changes. In a second step this review is compared to a prediction of future job profiles of top-managers in 2010. There are some significant differences between the 1990 prediction and the review, but there are no discrepancies between the review and the gathered future predictions. Implications of this findings are analysed.

# **Anforderungen an Spitzenführungskräfte**

## Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung

Wenzel Matiaske    Doris Holtmann    Ingo Weller

### **1. Anlass der Untersuchung und Problemstellung**

Die „Führung großer Organisationen“ war noch nie eine einfache Aufgabe. Dass es schwieriger geworden ist, Unternehmen „richtig“ zu führen oder „gut“ zu managen, gilt insbesondere in der praxisorientierten Literatur als ausgemacht. Sicher ist, dass die Anforderungen an Spitzenführungskräfte vielfältig sind und einem stetigen und möglicherweise auch beschleunigten Wandel unterliegen. In perspektivischen Studien häufig diagnostizierte Trends dieses Wandels sind:

- die Globalisierung des Wettbewerbs, der Arbeitsteilung und der Unternehmen;
- Zusammenschlüsse und Übernahmen sowie Restrukturierungen von Organisationen;
- (Er)neue(erte) Technologien, insbesondere in den Bereichen Produktion, Organisation, Information und Kommunikation.

Die skizzierten Veränderungen verlangen aus organisatorischer und personalwirtschaftlicher Sicht nach einer zukunfts- statt gegenwartsbezogenen Bestimmung von Anforderungsprofilen. Die Personalauswahl, die Organisation und Zusammensetzung des Managements sowie die Qualifizierung und Nachwuchsförderung sollten sich demnach auf Prognosen von Anforderungsprofilen beziehen. Darüber hinaus lassen sich aus Prognosen Hinweise auf künftige Schwerpunkte der Forschungsarbeit gewinnen.

Im wissenschaftstheoretischen Idealfall sollten Prognosen auf Theorien basieren, die hinreichend valide Aussagen über zukünftige Systemzustände ermöglichen. Beim derzeitigen Stand der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung sind valide Prognosen jedoch nur eingeschränkt möglich. Ein Grund für dieses Manko ist darin zu sehen, dass sozialwissenschaftliche Theorien in der Regel noch – an dieser Stelle scheiden sich die Schulen und andere Autoren würden anstelle des „noch“ ein grundsätzliches „nicht“ notieren – nicht elaboriert genug sind. Sogar gut bewährte Theorien des sozialen und ökonomischen Wandels sind nicht hinreichend konkret, um Aussagen über die Anforderungen an Führungskräfte abzuleiten. Die Sozialwissenschaften haben daher – im Umgang mit dieser Problematik – verschiedene Techniken entwickelt, um Prognosen auch ohne expliziten theoretischen Bezug zu ermöglichen. Die prominenteste dieser Techniken ist die sogenannte Delphi-Methode (z.B. Albach 1970; Brockhoff 1979; Häder 2002; Helmer/Rescher 1959). Die Delphi-Methode ist eine Variation des Experten-Interviews, mit der das implizite Wissen befragter Fachleute ermittelt und für einen Blick in die Zukunft genutzt werden soll.

Bronner et al. (1991) nutzten in ihrer Studie zur Ermittlung der Anforderungen an Spitzenführungskräfte eine Spezifikation der Delphi-Methode, um die Veränderungen in eben jenen Anforderungen zu erfassen. Bezugsrahmen ihrer Untersuchung war eine Zusammenstellung der

Anforderungsmerkmale an Spitzenführungskräfte in Anlehnung an die empirische Theorie der Führung von Witte (1974). Auf Grundlage des im Verlauf ihrer Befragung verfeinerten Anforderungskataloges wurden die Befragten gebeten, das veränderte Anforderungsprofil von Spitzenführungskräften zum Bezugspunkt des Jahres 2000 zu beschreiben.

Hier berichten wir die Ergebnisse einer Replikation – oder genauer: einer Folgeuntersuchung – zu dieser Studie. Die Fortführung der Erstuntersuchung ist dabei sowohl inhaltlich als auch methodisch von Interesse. Inhaltlich gilt die Aufmerksamkeit nach wie vor den zukünftigen Anforderungen an das Topmanagement. Bezugspunkt unserer Expertenprojektion ist das Jahr 2010. Methodisch ist unsere Folgeuntersuchung mit Blick auf die Aussagekraft von Expertenprognosen interessant: Beschreiben Experten aus heutiger Sicht den Wandel ähnlich wie in der Projektion vor rund einer Dekade? Die Beantwortung dieser Frage verlangt, dass die Urteile möglichst derselben oder zumindest vergleichbarer Experten mit demselben Instrument wie in der Vorläuferstudie gesammelt werden. Da wir auf das unveränderte Erhebungsinstrument der Vorgängerstudie zurückgegriffen haben und die damaligen Teilnehmer weitestgehend zur erneuten Teilnahme gewinnen konnten, besteht einer der zentralen methodischen Unterschiede zwischen beiden Studien darin, dass wir auf die Mehrstufigkeit der Befragung nach dem Delphi-Verfahren verzichtet haben.

Bevor wir die inhaltlichen Ergebnisse der Expertenbefragung vorstellen, erläutern wir zunächst den unveränderten Bezugsrahmen und die Methode unserer Studie. Anschließend berichten wir über die Ergebnisse eines Rückblicks auf die Wandlungstendenzen in den 90er Jahren und vergleichen diese Befunde mit der ursprünglichen Prognose aus 1990, mit der das Anforderungsprofil im Jahr 2000 beschrieben werden sollte. Im nächsten Abschnitt berichten wir die Befunde zur Projektion der Anforderungsprofile auf das Jahr 2010. Im Resümee dieses Beitrags fassen wir die zentralen Ergebnisse unserer Studie zusammen und entwickeln zukünftige Forschungsfragen.

## **2. Bezugsrahmen und Methode der Untersuchung**

Bronner et al. (1991) beziehen sich in ihrer Untersuchung auf Eberhard Wittes (1974) Entwurf einer empirischen Theorie der Führung. Im Mittelpunkt dieses Forschungsprogramms stehen empirisch prüfbare Aussagen über die Zusammenhänge und Wirkungen von Einflussgrößen im Führungsprozess. Witte bündelt empirische Aussagen aus Beiträgen der empirischen Führungstheorie, die den Ansprüchen der Prüfungsfähigkeit, der Prüfungswürdigkeit und zumindest eines minimalen Bewährungsgrades genügen. Neben der engen Bindung der Theorievariablen an das ökonomische Effizienzkriterium, erkennen Bronner et al. einen Vorzug des Witte'schen Konzeptes insbesondere darin, dass der Bezugsrahmen bereits Hinweise auf mögliche Operationalisierungen enthält. Bronner et al. schlagen aufbauend auf Wittes Entwurf vier Variablenbündel vor, mit denen die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an Spitzenführungskräfte erfasst werden sollen: das „Führungs-Verhalten“, die „Führungs-Person“, die „Führungs-Situation“ und die „Führungs-Aufgabe“. Aus erhebungstechnischen Gründen blieben die theoretisch als bedeutsam erachteten Variablenkomplexe „Basis der Macht“ und „Organisationsstruktur“, die das Modell Wittes zusätzlich enthält, unberücksichtigt.

Ausgehend von den vier genannten Variablenkomplexen konzipierten Bronner et al. einen ersten Fragebogen, den sie im Rahmen einer Delphistudie zu den Anforderungsmerkmalen an Spitzenführungskräfte der Wirtschaft Experten aus Praxis und Wissenschaft vorlegten. Die

für die Befragung gewonnenen Fachleute wurden in der ersten Befragungsrunde gebeten, eine Einschätzung zur gegenwärtigen Bedeutung der Anforderungsmerkmale zu geben und die Itemlisten auf Vollständigkeit zu prüfen. Die in der ersten Befragungsrunde zusätzlich gewonnenen Merkmale wurden im Anschluss zu standardisierten Fragen umformuliert. Mit dem erweiterten Instrument wurden die Experten in zwei weiteren Befragungsrunden nach der zukünftigen Bedeutsamkeit der ausgewählten Variablen befragt. In einem Rückkopplungsprozess wurden die Experten der Delphi-Methodik entsprechend über die aggregierten Ergebnisse der einzelnen Befragungsrunden sowie über ihr eigenes Urteil zum Vergleich unterrichtet. Weil die Konvergenz der Urteile bereits nach der dritten Befragungsrunde stark war und überdies keine weiteren Verbesserungen erwartet wurden, verzichteten Bronner et al. auf zusätzliche Befragungsrunden.

Die Delphi-Methode ist in ihrer klassischen Fassung auf die Prognose des Eintrittszeitpunktes eines künftigen Ereignisses ausgerichtet (Helmer/Rescher 1959). Bronner et al. wandeln für ihren Untersuchungszweck das Verfahren dahingehend ab, dass sie nicht nach den Eintrittswahrscheinlichkeiten und -zeitpunkten bestimmter Ereignisse fragen, sondern die Ausprägung spezifischer Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen zu einem bestimmten Zeitpunkt thematisieren. Diese Variation verlangt die Angabe eines zeitlichen Referenzpunktes, zu dem die Ausprägungen der Variablen ermittelt werden sollen. Bei Bronner et al. war das Referenzdatum das Jahr 2000, die Experten wurden also gebeten, die Ausprägung der geschilderten Variablenkomplexe im Jahr 2000 zu prognostizieren. Wie erwähnt, konvergierten die Befragungsergebnisse bereits nach drei Befragungsrunden. Die Ergebnisse der Schlussrunde wurden von den Autoren als Prognose der zukünftigen Anforderungsmerkmale an Spitzenführungskräfte interpretiert.

Mit der ersten Leitfrage unserer Studie überprüfen wir nun, ob und wie stark sich die heutige Sicht der befragten Experten mit der entsprechenden Prognose von vor etwas mehr als einem Jahrzehnt deckt. Die zweite Frage zielt auf die Prognose der Anforderungsprofile des Topmanagements in einem Jahrzehnt, also im Jahre 2010. Wie im Fragebogen von Bronner et al. (1991: 1230 f.) wurden die befragten Experten gebeten, eine fiktive Modellposition einzuschätzen: „Wir bitten Sie in den folgenden Fragen um generelle Einschätzung typischer Aufgabenmerkmale des Top-Managements. Um einen einheitlichen Bezugspunkt der Befragung zu gewährleisten, soll unter Top-Management die erste Leitungsebene (Geschäftsführung, erweiterte Geschäftsführung, Vorstand) von Aktiengesellschaften und GmbHs mit mehr als 10.000 Beschäftigten verstanden werden.“ Die weiteren Bearbeitungsanweisungen und zeitlichen Bezugspunkte wurden der Fragestellung der Untersuchung entsprechend angepasst. Im ersten Teil des Fragebogens sollten die Befragten einschätzen, wie stark sich die Anforderungen an Spitzenführungskräfte zwischen 1990 und 2000 verändert haben, es ging in diesem Teil also um eine rückblickende Einschätzung. Zur Beantwortung der standardisierten und von uns vorgegebenen Items wurden neun-stufige Skalen mit den Endpunkten „weniger wichtig“ (-4) und „wichtiger“ (+4) eingesetzt. Die „0“ drückt auf dieser Skala aus, dass sich die Bedeutung des jeweils beurteilten Merkmals nicht verändert hat. Je höher positiv oder negativ ein Merkmal eingestuft wird, desto stärker hat sich seine Bedeutung gewandelt. Im zweiten Teil des Bogens wurde mit denselben Aussagen nach der Bedeutungsveränderung der Merkmale im Jahre 2010 gefragt. Auch in diesem Teil kamen die beschriebenen neun-stufigen Skalen zum Einsatz. Neben dem Fragebogen galt es insbesondere, die Stichprobe zu replizieren. Bronner et al. befragten 1990 insgesamt mehr als 50 Experten, darunter 18 Hochschullehrer der Fachgebiete Unternehmensführung, Personal und Organisation, 15 Personal-

vorstände und 20 Personalberater. Leider standen nicht alle der damals Befragten erneut zur Verfügung. Aus der Gruppe der bereits 1990 befragten Professoren konnten 14 Teilnehmer zur erneuten Teilnahme gewonnen werden. Seitens der Personalvorstände antworteten 16 Personen, wobei die zusätzliche Person (1990: 15 Personen) Personalvorstand in einem zwischenzeitlich umgegründeten Unternehmen ist. Anders als im Falle der Hochschullehrer sind die befragten Personalvorstände nicht vollständig mit den Experten der Vorgängerrunde identisch. Problematisch erwies sich die erneute Gewinnung der Personalberater. Die ehemals befragten Teilnehmer hatten häufig das Unternehmen gewechselt oder waren zwischenzeitlich aus dem Berufsleben ausgeschieden. Da der Bearbeitungsbogen in den Beratungen jedoch nicht selbstverständlich von einem Nachfolger bearbeitet wurde, haben wir in dieser Gruppe eine Reihe von Irrläufern zu verzeichnen und können nur 9 Befragungsergebnisse berichten. Mit annähernd 40 Befragten ist die zugrundeliegende Stichprobe für eine Expertenbefragung allerdings immer noch recht groß.

### **3. Retrospektive: Veränderung der Anforderungen zwischen 1990 und 2000 aus damaliger und heutiger Sicht**

Gemäß des gewählten Bezugsrahmens unterteilen wir unsere Ergebnisdarstellung in die vier Merkmalsgruppen Führungs-Aufgabe, Führungs-Situation, Führungs-Person und Führungsverhalten. Zu jeder Merkmalsgruppe werden in tabellarischer Form die prognostizierten Veränderungen aus der 1990'er Befragung sowie die rückblickend eingeschätzte Veränderung aus der aktuellen Untersuchung 2000 gegenübergestellt. Für jedes Urteilspar weisen wir verschiedene statistische Kennzahlen aus:

- das erste Quartil als 25%-Schwelle der Verteilung (Q1)
- den Median als 50%-Schwelle der Verteilung (M)
- das dritte Quartil als 75%-Schwelle der Verteilung (Q3)
- den Rang des Merkmals in der jeweiligen Befragung nach seinem geschätzten Bedeutungszugewinn, wobei die Ränge selbstverständlich mehrfach belegt sein können
- die Anzahl der ausgewerteten Antworten (n)
- die Ergebnisse eines Median-Tests zur Überprüfung, ob sich die Urteile der Wissenschaftler und Praktiker signifikant voneinander unterscheiden (diese Kennzahl bezieht sich jeweils nur auf die aktuelle Erhebung aus dem Jahr 2000)
- die Ergebnisse eines Median-Tests zur Überprüfung, ob sich die korrespondierenden Einschätzungen zu den verschiedenen Zeitpunkten signifikant voneinander unterscheiden

Die Rangordnung der aufgeführten Merkmale orientiert sich an der von Bronner et al. ermittelten Bedeutung der Merkmale im Jahre 1990. An oberster Stelle stehen also diejenigen Merkmale, die 1990 als besonders bedeutsam erachtet wurden. An unterster Stelle stehen die damals als weniger wichtig eingeschätzten Merkmale. Die von uns aufgeführten Kennzahlen geben aufbauend auf dieser Hierarchie an, wie sich die Bedeutung der Merkmale bis zum Jahr 2000 voraussichtlich verändern wird (Prognose – in der Tabelle: 1990), bzw. wie sie sich der Expertenschätzung nach verändert hat (Rückblick – in der Tabelle: 2000).

### 3.1 Prognose und Rückblick: Führungs-Aufgabe

Tab.1: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung des Bedeutungswandels der Führungs-Aufgabe

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 1990/2000
Entscheiden	1990	0,0	1,5	3,0	10	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	3,0	6	38		
Motivieren	1990	2,0	3,0	4,0	2	40	n.s.	n.s.
	2000	1,0	2,0	4,0	1	39		
Planen	1990	2,0	3,0	4,0	2	40	** (P)	**
	2000	0,0	2,0	2,0	7	39		
Konflikte lösen	1990	1,0	2,0	3,0	7	40	n.s.	*
	2000	0,0	2,0	2,0	7	39		
Informieren	1990	2,0	2,5	3,0	5	40	n.s.	n.s.
	2000	1,0	2,0	3,0	3	39		
Delegieren	1990	2,0	2,5	3,0	5	40	n.s.	n.s.
	2000	1,0	2,0	3,0	3	39		
Koordinieren	1990	1,0	2,0	3,0	7	40	n.s.	*
	2000	0,0	2,0	2,0	7	39		
Verhandeln	1990	0,0	2,0	3,0	9	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	2,0	10	39		
Personal auswählen	1990	1,25	3,0	3,0	4	40	n.s.	n.s.
	2000	1,0	2,0	3,0	3	39		
Personal entwickeln	1990	3,0	3,0	4,0	1	40	n.s.	n.s.
	2000	2,0	3,0	3,0	2	39		
Repräsentieren	1990	0,0	0,0	1,75	13	40	n.s.	n.s.
	2000	-1,0	0,0	1,0	13	39		
Kontrollieren	1990	0,0	0,0	1,0	15	40	n.s.	n.s.
	2000	-1,0	0,0	1,0	13	39		
Organisieren	1990	0,0	1,0	2,0	11	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	2,0	11	39		
Anleiten	1990	0,0	1,0	1,0	14	40	n.s.	**
	2000	-1,0	0,0	1,0	13	38		
Berichten/Vortragen	1990	0,0	1,0	2,0	11	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,0	12	39		

n.s.: nicht signifikant      \*  $p \leq .05$       \*\*  $p \leq .01$       (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

(P): die Gruppe der Praktiker schätzt einen größeren Bedeutungszugewinn als die Gruppe der Wissenschaftler

Die rückblickende Einschätzung zur Bedeutungsänderung der einzelnen Merkmale deckt sich weitestgehend mit der Prognose aus dem Jahre 1990 (s. Tabelle 1). Lediglich der Bedeutungswandel der Variablen „Konflikte lösen“, „Koordinieren“, „Planen“ und „Anleiten“ unterscheidet sich signifikant von der zurückliegenden Prognose. Die Entwicklung aller vier genannten Merkmale wurde zurückhaltender und vorsichtiger eingestuft als in der 1990'er



Prognose. Dieser Trend kann durchaus generalisiert werden – die Veränderungen fast aller Merkmale werden retrospektiv geringer eingeschätzt als im Ausblick vermutet. Ein Vergleich der Rangordnungen der Merkmalsreihen bestätigt die verallgemeinerbare Ähnlichkeit der beiden Meinungsbilder. Ausnahmen bilden lediglich die Items „Entscheiden“ und „Planen“, wobei ersteres relativ gesehen weniger stark an Bedeutung verloren hat als ehemals prognostiziert. Der Bedeutungszugewinn des Items „Planen“ hingegen wird deutlich geringer eingeschätzt als ursprünglich angenommen. Die beiden Variablen sind auch deswegen interessant, weil sie 1990 zu den „Top 3-Merkmalen“ der Führungs-Aufgabe gehörten. Beide Datenreihen verdeutlichen die zunehmende Bedeutung der Merkmale „Personal entwickeln“ und „Motivieren“ und die abnehmende Bedeutung der Merkmale „Kontrollieren“ und „Anleiten“. Der Kontrollvergleich zwischen Wissenschaftlern und Praktikern zeigt mit einer Ausnahme keine signifikanten Abweichungen: lediglich der Bedeutungszugewinn der Variable „Planen“ wurde von den Praktikern stärker eingestuft als von den befragten Wissenschaftlern.

### 3.2 Prognose und Rückblick: Führungs-Situation

Tab.2: *Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung verschiedener Kommunikationspartner in der Führungs-Situation*

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 1990/2000
Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsgebiet	1990	2,0	2,0	3,0	1	40	* (P)	*
	2000	0,0	1,0	2,0	4	39		
Ressortvertreter auf gleicher Leistungsebene	1990	1,0	1,5	3,0	5	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	2,0	4	37		
Aufsichtsrat/ Verwaltungsrat	1990	0,0	1,0	2,0	7	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	2,0	4	39		
Betriebsrat	1990	1,0	2,0	3,0	3	40	n.s.	**
	2000	-1,0	0,0	2,0	7	39		
Gewerkschaften	1990	0,0	1,0	2,0	7	40	* (P)	***
	2000	-2,0	0,0	0,0	12	39		
Staatliche Stellen	1990	0,0	1,5	2,0	6	40	n.s.	**
	2000	-1,0	0,0	1,0	10	39		
Berater	1990	2,0	2,0	3,0	1	40	n.s.	*
	2000	1,0	2,0	2,0	2	39		
Medien	1990	1,0	2,0	3,0	3	40	n.s.	n.s.
	2000	2,0	2,0	3,0	1	39		
Verbände	1990	0,0	0,0	1,0	11	40	n.s.	n.s.
	2000	-1,0	0,0	1,0	10	39		
Politiker	1990	0,0	1,0	2,0	7	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,0	8	39		
Ehepartner	1990	0,0	0,0	1,0	11	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,0	8	37		
Hochschulkontakte	1990	0,0	1,0	2,0	7	40	n.s.	*
	2000	1,0	2,0	2,0	2	39		

n.s.: nicht signifikant      \*  $p \leq .05$       \*\*  $p \leq .01$       \*\*\*  $p \leq .001$       (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

(P): die Gruppe der Praktiker schätzt einen größeren Bedeutungszugewinn als die Gruppe der Wissenschaftler

In einem ersten Operationalisierungsschritt wird die Führungs-Situation anhand der Bedeutung verschiedener Ansprechpartner in der Führungssituation erhoben (s. Tabelle 2). Von den insgesamt 12 Merkmalen unterscheiden sich im Rückblick immerhin 6 signifikant von der Prognose. Bei 5 von diesen 6 Merkmalen wird wiederum von einer geringeren Bedeutungszunahme als erwartet ausgegangen, was den bereits skizzierten Trend zur Vorsicht und Zurückhaltung in der retrospektiven Bewertung bestätigt. Es fällt auf, dass insbesondere der Bedeutungswandel der drei Merkmale „Gewerkschaften“, „Betriebsrat“ und „Staatliche Stellen“ im Rückblick deutlich geringer eingestuft wird als in der Prognose. Da der Wandel der Bedeutung aller drei Merkmale u.a. auch stark von politischen Entwicklungen und Konstellationen abhängt, erklärt sich diese Urteilsdifferenz möglicherweise mit der Unabsehbarkeit der Arbeitsbeziehungen und politischen Entwicklungen und Veränderungen der 90'er Jahre (z.B. deutsche Wiedervereinigung, europäische Entwicklungen etc.).

Die Unterschiedlichkeit der beiden Rangreihen der Bedeutungsveränderungen weist ebenfalls darauf hin, dass die vorgegebenen Merkmale schwieriger eingeschätzt werden konnten und ungenauer prognostiziert wurden als andere Merkmalsgruppen. Beiden Einschätzungen kann jedoch als gemeinsamer Trend entnommen werden, dass „Beratern“ und „Medien“ sowie den „Mitarbeitern im unmittelbaren Arbeitsgebiet“ heute eine größere Bedeutung zugemessen wird als noch vor zehn Jahren. Einen auffälligen Sprung nach oben können auch die „Hochschulkontakte“ verbuchen, die retrospektiv den zweitgrößten Bedeutungswandel ausweisen. „Gewerkschaften“, „Verbände“, „Staatliche Stellen“ und „Betriebsräte“ scheinen in den 90'er Jahren deutlich an Bedeutung verloren zu haben (Beispiel „Gewerkschaften“: mindestens 75% der Befragten bescheinigen einen Bedeutungsverlust oder zumindest keinen Bedeutungszugewinn).

Die Urteile der Wissenschaftler und Praktiker unterscheiden sich wiederum nur marginal voneinander – Ausnahmen bilden die Variablen „Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsgebiet“ sowie „Gewerkschaften“. Der Bedeutungszuwachs der „Mitarbeiter“ wird von den Praktikern signifikant größer eingestuft als von den Wissenschaftlern, gleichzeitig wird der Bedeutungsverlust der „Gewerkschaften“ von den Wissenschaftlern größer eingestuft.

In technischer Hinsicht (s. Tabelle 3) wird die Führungssituation über verschiedene Kommunikationsmedien und -formen operationalisiert. Bezüglich der abgefragten Kommunikationsmedien zeigen sich keine signifikanten Abweichungen zwischen Perspektive und Retrospektive – der persönlichen und telefonischen Kommunikation sowie neuen Technologien wie z.B. Videokonferenzen wird jeweils wachsende Bedeutung bescheinigt, die schriftliche Kommunikation befindet sich dagegen auf dem Rückzug.

Die Entwicklung der abgefragten Kommunikationsformen wird dem allgemeinen Trend folgend in der Retrospektive deutlich vorsichtiger eingestuft: „Workshops mit Kunden“, Kongress- und Messekontakte“ sowie „Informelle Meetings“ haben seit 1990 zwar an Bedeutung gewonnen, jedoch in geringerem Ausmaß als ursprünglich angenommen. Die Rangfolgen beider Urteilsreihen bleiben von dieser Abwertung jedoch unbeeinflusst: „Informelle Meetings“ und „Workshops mit Kunden“ haben stärker an Bedeutung gewonnen als „Gremiensitzungen“ und „Kongress- und Messekontakte“, deren Bedeutung nahezu unverändert geblieben ist. Sowohl für die abgefragten Kommunikationsmedien als auch für die untersuchten Kommunikationsformen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Urteilen der Wissenschaftler und Praktiker.

Tab.3: *Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung verschiedener technischer Merkmale in der Führungs-Situation*

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 1990/2000
Persönliche Kommunikation	1990	2,0	3,0	3,75	1	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	2,0	3,0	2	39		
Telefonische Kommunikation	1990	1,0	2,0	3,0	2	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	2,0	3	39		
Schriftliche Kommunikation	1990	-1,0	0,0	1,0	4	40	n.s.	n.s.
	2000	-2,0	0,0	0,0	4	39		
Videokonferenz	1990	1,0	2,0	3,0	2	40	n.s.	n.s.
	2000	1,0	2,0	3,0	1	39		
Gremiensitzung	1990	0,0	1,0	2,0	3	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,0	3	39		
Informelle Meetings	1990	2,0	3,0	3,0	1	40	n.s.	**
	2000	1,0	2,0	3,0	1	39		
Kongress- und Messekontakte	1990	0,0	1,0	2,0	3	40	n.s.	*
	2000	0,0	0,0	1,0	3	39		
Workshops mit Kunden	1990	2,0	3,0	3,0	1	40	n.s.	***
	2000	1,0	2,0	2,0	2	39		

n.s.: nicht signifikant      \*  $p \leq .05$       \*\*  $p \leq .01$       \*\*\*  $p \leq .001$       (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

### 3.3 Prognose und Rückblick: Führungs-Person

Bei den speziellen persönlichen Anforderungen an Spitzenführungskräfte (s. Tabelle 4) haben vor allem die Merkmale „Lernfähigkeit“, „Flexibilität“, „Teamfähigkeit“ und „Kreativität“ recht stark an Bedeutung gewonnen. Prognose und Retrospektive unterscheiden sich lediglich in den Merkmalen „Integrität“ und „Soziale Verantwortung“ signifikant voneinander. Insbesondere der Bedeutungszugewinn des Items „Soziale Verantwortung“ wird rückblickend deutlich geringer eingestuft als im 1990’er Ausblick – eine Entwicklung, die auf ein insgesamt raueres Wirtschaftsklima schließen lässt und die sich auch im Bedeutungsverlust der unter 3.2 genannten Merkmale „Gewerkschaften“ und „Betriebsrat“ wiederfindet. Die beiden Rangreihen sind weitestgehend vergleichbar und auch die Urteile der Wissenschaftler und Praktiker weisen keine nennenswerten Differenzen auf.

Tab.4: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung der Bedeutung der Anforderungen an die Führungsperson

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 1990/2000
Entschlusskraft	1990	0,0	2,0	3,0	7	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	3,0	5	39		
Integrität	1990	0,0	2,0	3,0	7	40	n.s.	**
	2000	0,0	1,0	2,0	7	38		
Lernfähigkeit	1990	2,0	3,0	4,0	1	40	n.s.	n.s.
	2000	1,0	2,0	3,0	3	39		
Durchsetzungsvermögen	1990	0,0	1,0	3,0	9	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	2,0	7	39		
Flexibilität	1990	2,0	3,0	3,75	2	40	n.s.	n.s.
	2000	2,0	2,0	3,0	1	39		
Systematik	1990	0,0	1,5	2,0	10	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,0	11	39		
Teamfähigkeit	1990	2,0	3,0	3,0	3	40	n.s.	n.s.
	2000	2,0	2,0	3,0	1	39		
Kreativität	1990	2,0	3,0	3,0	3	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	2,0	3,0	4	39		
Soziale Verantwortung	1990	1,0	2,0	3,0	5	40	n.s.	**
	2000	0,0	0,0	2,0	9	39		
Konfliktbereitschaft	1990	1,0	2,0	3,0	5	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	3,0	5	39		
Berechenbarkeit	1990	0,0	1,0	2,0	11	39	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	2,0	9	39		

n.s.: nicht signifikant      \*\*  $p \leq .01$       (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

### 3.4 Prognose und Rückblick: Führungs-Verhalten

Die stärksten Bedeutungszugewinne im Führungsverhalten (s. Tabelle 5) liegen bei mitarbeiter- und leistungsorientierten Führungsmerkmalen, wie „motivierend“, „integrativ“, „kooperativ“, „zielorientiert“ und „ergebnisorientiert“. Bedeutungsverluste werden vor allem den eher autoritären Merkmalen wie „autoritär“, „determinierend“ oder „manipulativ“ zugeordnet. In den relativen Rangfolgen der beiden Befragungsreihen lassen sich nur wenige bemerkenswerte Abweichungen feststellen (z.B. relative Veränderungen bei den Merkmalen „aufgabenorientiert“, „charismatisch“ und „konsultativ“). Die Unterschiede zwischen Prognose und Rückblick sind lediglich bei den drei Items „konsensgeleitet“, „motivierend“ und „konsultativ“ signifikant. Wiederum können keine signifikanten Unterschiede zwischen den Urteilen der Wissenschaftler und Praktiker ausgewiesen werden. Während bei allen zuvor genannten Merkmalsgruppen die Bedeutungszugewinne eindeutig dominieren, lassen sich bei der Analyse des Führungs-Verhaltens auch deutliche Bedeutungsverluste nachweisen. Unter Umständen kann die deutlichere Meinungspolarisierung zu diesem Thema auf die Popularität der gemessenen Sachverhalte zurückgeführt werden (vgl. Bronner et al. 1991: 1236).

Tab.5: Vorausschauende und rückblickende Einschätzung des Bedeutungswandels des Führungsverhaltens

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich Wiss./Prakt.	Vergleich 1990/2000
Ergebnisorientiert	1990	1,0	2,0	3,0	2	40	n.s.	n.s.
	2000	2,0	2,0	3,0	1	39		
Aufgabenorientiert	1990	0,0	1,0	2,0	10	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	2,0	5	39		
Sachbezogen	1990	0,0	0,0	2,0	11	39	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,25	10	38		
Zielorientiert	1990	1,0	2,0	3,0	2	40	n.s.	n.s.
	2000	1,0	2,0	3,0	2	39		
Situationsabhängig	1990	0,0	1,0	3,0	7	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,5	2,0	8	38		
Autoritär	1990	-3,0	-2,0	-1,0	17	40	n.s.	n.s.
	2000	-4,0	-2,0	-1,0	17	39		
Determinierend	1990	-1,0	0,0	1,0	13	39	n.s.	n.s.
	2000	-1,0	0,0	1,0	14	38		
Konsensgeleitet	1990	0,0	2,0	3,0	6	40	n.s.	*
	2000	0,0	0,0	1,25	10	38		
Kooperativ	1990	1,0	2,0	3,0	2	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	1,0	2,0	5	39		
Charismatisch	1990	-1,75	0,0	1,0	14	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,25	10	38		
Manipulativ	1990	-3,0	-2,0	0,25	16	40	n.s.	n.s.
	2000	-3,0	-1,5	0,0	15	38		
Motivierend	1990	2,0	3,0	3,0	1	40	n.s.	**
	2000	1,0	2,0	3,0	2	38		
Integrativ	1990	1,0	2,0	3,0	2	40	n.s.	n.s.
	2000	1,0	1,0	2,0	4	39		
Konsultativ	1990	1,0	2,0	2,0	8	39	n.s.	*
	2000	0,0	1,0	2,0	5	38		
Demokratisch	1990	0,0	1,0	2,0	9	40	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,5	9	37		
Emphatisch	1990	-2,0	0,0	1,0	15	39	n.s.	n.s.
	2000	0,0	0,0	1,0	13	37		
Laissez Faire	1990	-3,0	-2,0	2,0	12	39	n.s.	n.s.
	2000	-3,0	-2,0	-1,0	16	37		

n.s.: nicht signifikant

\*  $p \leq .05$ \*\*  $p \leq .01$ (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

In der Delphi-Studie von Bronner et al. (1991: 1238 ff.) wurden die aufgeführten Merkmale des Führungsverhaltens einer Faktorenanalyse unterzogen. Die vier resultierenden Faktoren konnten relativ eindeutig als kooperativer, charismatischer, aufgabenorientierter und demokratischer Führungsstil identifiziert werden. Die berichtete 4-faktorielle Lösung konnte so-

wohl bezüglich der Faktorladungen und Itemkommunalitäten als auch bezüglich der inhaltlichen Interpretation der Items überzeugen. Eine von uns durchgeführte Faktorenanalyse auf der Basis der rückbezüglichen Erhebungsdaten aus dem Jahre 2000 konnte die Faktorenstruktur aus der 1990'er Prognose nicht replizieren. Weder eine voreingestellte 4-faktorielle noch eine auf Basis des Kaiser-Kriteriums (Faktor-Eigenwerte > 1) errechnete 5-faktorielle Lösung erbrachte inhaltlich befriedigende Ergebnisse, die sich mit denen der Vorgängerstudie hätten vergleichen lassen.

Die Ursachen hierfür können unter Umständen in einer Sinn- bzw. Bedeutungsänderung der abgefragten Merkmale gesehen werden (vgl. auch Matiaske/Stein 1992). Beispielsweise kann das Item „zielorientiert“ durch seine enge Anbindung an mittlerweile bekannte Managementkonzepte wie „Management-by-objectives (MbO)“ aus heutiger Sicht anders interpretiert werden als noch vor etwas mehr als zehn Jahren.

Zusammenfassend lässt sich herausstellen, dass die größeren Differenzen zwischen Prognose und Retrospektive in den unteren Ebenen des Witte'schen Führungs-Modells liegen (Führungsaufgabe und Führungssituation). Die erlebnis- und alltagsnaheren Merkmale der oberen Ebenen (Führungsperson und Führungsverhalten) – die somit auch leichter einschätzbar werden – wurden in beiden Erhebungen relativ ähnlich beurteilt.

#### **4. Perspektive: Ein Ausblick auf die Anforderungen im Jahr 2010**

Vergleichbar mit dem dritten Kapitel, stellen wir auch hier zwei Datenreihen gegenüber, indem wir den bereits berichteten Rückblick mit einem Ausblick auf das Jahr 2010 konfrontieren. Beide Datengruppen stammen aus der 2000'er Erhebung. Während der Rückblick die Veränderung der Bedeutung der Merkmale zwischen 1990 und 2000 thematisiert, beschäftigt sich der Ausblick mit der prognostizierten Bedeutungsveränderung der Merkmale bis zum Jahr 2010. Folgende Kennzahlen werden ausgewiesen:

- das erste Quartil als 25%-Schwelle der Verteilung (Q1)
- den Median als 50%-Schwelle der Verteilung (M)
- das dritte Quartil als 75%-Schwelle der Verteilung (Q3)
- den Rang des Merkmals nach seinem geschätzten Bedeutungszugewinn
- die Anzahl der ausgewerteten Antworten (n)
- die Ergebnisse eines Median-Tests zur Überprüfung, ob sich Rückblick und Prognose signifikant voneinander unterscheiden

Die Merkmale sind so sortiert, dass diejenigen Merkmale mit dem im Rückblick größten Bedeutungszugewinn an oberster Stelle aufgeführt sind. Die Reihenfolge orientiert sich also an der Rangfolge der Bedeutungsänderung im Rückblick. Die aufgeführten Kennzahlen für die Prognose (in der Tabelle: 2010) geben an, wie sich die Bedeutung der Merkmale bis zum Jahr 2010 voraussichtlich verändern wird.

#### 4.1 Perspektive: Führungs-Aufgabe

Tab.6: Bedeutungswandel der Führungs-Aufgabe bis 2010

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich 2000/2010
Motivieren	2000	1,0	2,0	4,0	1	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	4,0	2	39	
Personal entwickeln	2000	2,0	3,0	3,0	2	39	n.s.
	2010	2,0	3,0	4,0	1	39	
Informieren	2000	1,0	2,0	3,0	3	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	3	39	
Delegieren	2000	1,0	2,0	3,0	3	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	3	39	
Personal auswählen	2000	1,0	2,0	3,0	3	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	3	39	
Entscheiden	2000	0,0	1,0	3,0	6	38	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,25	8	38	
Planen	2000	0,0	2,0	2,0	7	39	n.s.
	2010	0,0	2,0	2,0	9	39	
Konflikte lösen	2000	0,0	2,0	2,0	7	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	3	39	
Koordinieren	2000	0,0	2,0	2,0	7	39	n.s.
	2010	0,0	2,0	3,0	7	39	
Verhandeln	2000	0,0	1,0	2,0	10	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	10	39	
Organisieren	2000	0,0	0,0	2,0	11	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	10	39	
Berichten/Vortragen	2000	0,0	0,0	1,0	12	39	n.s.
	2010	0,0	0,0	2,0	12	39	
Repräsentieren	2000	-1,0	0,0	1,0	13	39	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,0	13	39	
Kontrollieren	2000	-1,0	0,0	1,0	13	39	n.s.
	2010	-2,0	0,0	0,0	15	39	
Anleiten	2000	-1,0	0,0	1,0	13	38	n.s.
	2010	-1,0	0,0	1,0	14	39	

n.s.: nicht signifikant (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

Die Ähnlichkeit der Urteile zur Führungs-Aufgabe (s. Tabelle 6) ist unübersehbar. Für keines der aufgeführten Merkmale ist die Differenz zwischen Rückblick und Prognose signifikant. Die ausgewiesenen Quartile und Mediane sind in den meisten Fällen identisch oder weichen – wenn überhaupt – nur geringfügig voneinander ab. Der rückblickend diagnostizierte Trend wird also in die Zukunft fortgeschrieben. Wachsende Bedeutung wird vor allem den Merkmalen „Motivieren“ und „Personal entwickeln“ zugeschrieben, sinkende Bedeutung sollte demnach für die Merkmale „Repräsentieren“, „Kontrollieren“ und „Anleiten“ kennzeichnend

sein. Hervorzuheben ist lediglich der relative Bedeutungszugewinn des Items „Konflikte lösen“ (2000 Rang 7, 2010 Rang 3) sowie der Bedeutungsverlust des Items „Kontrollieren“ (mindestens 75% der Befragten sehen einen deutlichen Bedeutungsverlust bzw. keinen -zugewinn).

#### 4.2 Perspektive: Führungs-Situation

Tab. 7: *Einschätzung der Bedeutung verschiedener Kommunikationspartner in der Führungs-Situation bis 2010*

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich 2000/2010
Medien	2000	2,0	2,0	3,0	1	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	1	39	
Berater	2000	1,0	2,0	2,0	2	39	n.s.
	2010	0,0	2,0	3,0	2	39	
Hochschulkontakte	2000	1,0	2,0	2,0	2	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	4	39	
Mitarbeiter im unmittelbaren Arbeitsgebiet	2000	0,0	1,0	2,0	4	39	n.s.
	2010	0,0	2,0	2,0	3	39	
Ressortvertreter auf gleicher Leistungsebene	2000	0,0	1,0	2,0	4	37	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	4	39	
Aufsichtsrat/ Verwaltungsrat	2000	0,0	1,0	2,0	4	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	4	39	
Betriebsrat	2000	-1,0	0,0	2,0	7	39	†
	2010	-1,0	0,0	1,0	8	39	
Politiker	2000	0,0	0,0	1,0	8	39	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,0	7	39	
Ehepartner	2000	0,0	0,0	1,0	8	37	n.s.
	2010	0,0	0,0	0,5	10	37	
Staatliche Stellen	2000	-1,0	0,0	1,0	10	39	n.s.
	2010	-1,0	0,0	1,0	8	39	
Verbände	2000	-1,0	0,0	1,0	10	39	n.s.
	2010	-2,0	-1,0	0,0	11	39	
Gewerkschaften	2000	-2,0	0,0	0,0	12	39	n.s.
	2010	-2,0	-1,0	0,0	11	39	

n.s.: nicht signifikant    †  $p \leq .10$     (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

Zur Führungs-Situation (s. Tabellen 7 und 8) setzt sich der unter 4.1 beschriebene Trend fort. Retrospektive und Perspektive unterscheiden sich nur marginal voneinander, die Differenzen sind allesamt nicht signifikant (lediglich zum Item „Betriebsrat“ ergibt sich eine auf 10%-Niveau signifikante Urteilsdiskrepanz). Insgesamt betrachtet sind die Urteile nahezu identisch. Die Bedeutung von „Beratern“ als Ansprechpartner in der Führungssituation wird im Ausblick differenzierter und leicht positiver geschätzt als im Rückblick, die Bedeutung von „Ver-



bänden“ und „Gewerkschaften“ wird für die Zukunft noch einmal geringer gesehen. Die Angaben zu aufgeführten Kommunikationsformen (Tabelle 8) sind mehr oder weniger in beiden Datenreihen identisch.

Tab.8: *Einschätzung der Bedeutung verschiedener technischer Merkmale in der Führungssituation bis 2010*

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich 2000/2010
Videokonferenz	2000	1,0	2,0	3,0	1	39	
	2010	1,0	2,0	3,0	1	39	n.s.
Persönliche Kommunikation	2000	0,0	2,0	3,0	2	39	
	2010	1,0	2,0	3,0	1	39	n.s.
Telefonische Kommunikation	2000	0,0	1,0	2,0	3	39	
	2010	0,0	1,0	2,0	3	39	n.s.
Schriftliche Kommunikation	2000	-2,0	0,0	0,0	4	39	
	2010	-2,0	0,0	0,0	4	39	n.s.
Informelle Meetings	2000	1,0	2,0	3,0	1	39	
	2010	1,0	2,0	3,0	1	39	n.s.
Workshops mit Kunden	2000	1,0	2,0	2,0	2	39	
	2010	1,0	2,0	3,0	1	39	n.s.
Gremiensitzung	2000	0,0	0,0	1,0	3	39	
	2010	-1,0	0,0	1,0	3	39	n.s.
Kongress- und Messekontakte	2000	0,0	0,0	1,0	3	39	
	2010	-1,0	0,0	1,0	3	39	n.s.

n.s.: nicht signifikant (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

### 4.3 Prognose und Rückblick: Führungs-Person

Die Anforderungen an die Führungs-Person werden ebenfalls sehr gleichläufig eingestuft (s. Tabelle 9). Sowohl die jeweiligen Verteilungsformen als auch die relativen Bedeutungsränge sind nahezu identisch. Interessant sind allerdings die „Top-3-Items“ dieser Merkmalsgruppe: „Flexibilität“, „Teamfähigkeit“ und „Lernfähigkeit“. Auf den bereits im Rückblick bescheinigten deutlichen Bedeutungszugewinn sollte den Expertenschätzungen nach in der Zukunft noch einmal eine sichtbare Steigerung folgen. Alle drei Items werden differenzierter (größere Streuung) und positiver (bereits das dritte Quartil erreicht die Höchstmarke) eingeschätzt. Da es sich bei diesen drei Items um reichlich „strapazierte“ Schlagworte handelt, die im gesamtgesellschaftlichen Kontext ebenso häufig zu finden sind wie in der praxisorientierten und wissenschaftlichen Fachliteratur, liegt der Schluss nahe, dass auch die abgegebenen Expertenurteile von diesen „Moden und Mythen“ mehr oder weniger stark beeinflusst worden sind (Kieser 1996).

Tab.9: *Einschätzung der Bedeutung der Anforderungen an die Führungsperson bis 2010*

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich 2000/2010
Flexibilität	2000	2,0	2,0	3,0	1	39	n.s.
	2010	1,0	3,0	4,0	1	39	
Teamfähigkeit	2000	2,0	2,0	3,0	1	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	4,0	3	39	
Lernfähigkeit	2000	1,0	2,0	3,0	3	39	n.s.
	2010	1,0	2,5	4,0	2	38	
Kreativität	2000	0,0	2,0	3,0	4	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	4	39	
Entschlusskraft	2000	0,0	1,0	3,0	5	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	3,0	5	39	
Konfliktbereitschaft	2000	0,0	1,0	3,0	5	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	7	39	
Integrität	2000	0,0	1,0	2,0	7	38	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,25	6	38	
Durchsetzungsvermögen	2000	0,0	1,0	2,0	7	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	8	38	
Soziale Verantwortung	2000	0,0	0,0	2,0	9	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	8	39	
Berechenbarkeit	2000	0,0	0,0	2,0	9	39	n.s.
	2010	0,0	0,0	2,0	10	38	
Systematik	2000	0,0	0,0	1,0	11	39	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,25	11	38	

n.s.: nicht signifikant (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

#### 4.4 Prognose und Rückblick: Führungs-Verhalten

Letztlich sind auch der Rückblick und die Prognose zum Führungs-Verhalten (s. Tabelle 10) nahezu identisch. Mitarbeiter- und leistungsorientierten Führungseigenschaften wie „ergebnisorientiert“, „leistungsorientiert“ und „motivierend“ wird steigende Bedeutung vorhergesagt, den eher autoritären Merkmale wie „manipulativ“ und „autoritär“ wird ein weiterer Bedeutungsverlust vorhergesagt. Auch dem sogenannten „laissez faire“ Verhalten wird – ähnlich wie den autoritären Merkmalen – ein großer Bedeutungsverlust zugeordnet. Die Urteile zu dieser Merkmalsgruppe sind insgesamt heterogener und differenzierter, was – wie oben bereits angedeutet – mit der Popularität der Themenstellung zusammenhängen dürfte.

Tab.10: Bedeutungswandel des Führungsverhaltens bis 2010

Items		Q1	M	Q3	Rang	n	Vergleich 2000/2010
Ergebnisorientiert	2000	2,0	2,0	3,0	1	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	1	39	
Zielorientiert	2000	1,0	2,0	3,0	2	39	n.s.
	2010	1,0	2,0	3,0	1	39	
Motivierend	2000	1,0	2,0	3,0	2	38	n.s.
	2010	0,0	2,0	3,0	3	39	
Integrativ	2000	1,0	1,0	2,0	4	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	5	37	
Aufgabenorientiert	2000	0,0	1,0	2,0	5	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	5	39	
Kooperativ	2000	0,0	1,0	2,0	5	39	n.s.
	2010	0,0	1,0	3,0	4	39	
Konsultativ	2000	0,0	1,0	2,0	5	38	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	5	38	
Situationsabhängig	2000	0,0	0,5	2,0	8	38	n.s.
	2010	0,0	1,0	2,0	5	39	
Demokratisch	2000	0,0	0,0	1,5	9	37	n.s.
	2010	0,0	0,0	2,0	9	37	
Sachbezogen	2000	0,0	0,0	1,25	10	38	n.s.
	2010	0,0	0,0	1,25	12	38	
Konsensgeleitet	2000	0,0	0,0	1,25	10	38	n.s.
	2010	0,0	0,0	2,0	9	39	
Charismatisch	2000	0,0	0,0	1,25	10	38	n.s.
	2010	0,0	0,0	2,0	9	38	
Emphatisch	2000	0,0	0,0	1,0	13	37	n.s.
	2010	0,0	1,0	1,0	13	37	
Determinierend	2000	-1,0	0,0	1,0	14	38	n.s.
	2010	-1,0	0,0	0,25	14	38	
Manipulativ	2000	-3,0	-1,5	0,0	15	38	n.s.
	2010	-3,0	-2,0	0,0	15	39	
Laissez Faire	2000	-3,0	-2,0	-1,0	16	37	n.s.
	2010	-4,0	-2,0	-1,0	16	37	
Autoritär	2000	-4,0	-2,0	-1,0	17	39	n.s.
	2010	-4,0	-3,0	-1,0	17	38	

n.s.: nicht signifikant (basierend auf  $\chi^2$ -Test)

## 5. Resümee

Unsere Folgeuntersuchung zur Studie von Bronner et al. bestätigt die Expertenprojektion aus den frühen 90'er Jahren erstaunlich gut. Größere Unterschiede ergeben sich vor allem dort, wo die abgefragten Merkmale aufgrund von politischen oder gesellschaftlichen Abhängigkeiten in ihrer Entwicklung nur unsicher und eingeschränkt prognostiziert werden können oder wo bestimmte Themengebiete größeren Bedeutungsveränderungen oder neueren Assoziationen unterliegen. Die Urteile der Wissenschaftler unterscheiden sich bis auf wenige Ausnahmen nicht von denen der Praktiker.

Der neu erhobene Ausblick auf die Anforderungen an Spitzenführungskräfte im Jahre 2010 bringt keine grundsätzlich anderen Prognosen für die kommenden Jahre. Der über die 90'er Jahre hinweg beobachtete Trend wird in die Zukunft fortgeschrieben. Zum einen mag dies auf methodische Gründe zurückgeführt werden. Eine einfache Abfrage wie im Falle unserer Folgeuntersuchung ist nicht dazu in der Lage, die befragten Experten zu einer ähnlich intensiven Reflexion zu bewegen wie eine mehrstufige Delphi-Untersuchung. Zum anderen zeigen sich inhaltliche Ansatzpunkte zur Erklärung des Antwortverhaltens. Vor allem die in der öffentlichen Diskussion stark besetzten Begriffe Flexibilität, Teamfähigkeit und Lernfähigkeit werden auch in der Expertenprognose entsprechend deutlich hervorgehoben.

Positiv sollten letztlich die gute Vergleichbarkeit der beiden Studien, der Umfang der Untersuchung und Expertenprognose sowie die mit annähernd 40 Personen recht große Stichprobe hervorgehoben werden. Zukünftige Expertenprojektionen sollten auf diesen Ergebnissen aufsetzen und zusätzlich qualitative Methoden einsetzen, denn nur im Methodenmix lässt sich der hier an einigen Stellen vermutete Bedeutungswandel ermitteln. Ein Methodenmix ist darüber hinaus angezeigt, um die Ergebnisse der Projektion mit dem Datum 2010 zu validieren.

## 6. Literatur

- Albach, H. 1970:** Informationsgewinnung durch strukturierte Gruppenbefragung, die Delphi-Methode, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40, S. 11-26.
- Brockhoff, K. 1979:** Delphi-Prognosen im Computer-Dialog, Tübingen.
- Bronner, R./Matiaske, W./Stein, F.A. 1991:** Anforderungen an Spitzen-Führungskräfte. Ergebnisse einer Delphi-Studie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61, S. 1227-1242.
- Häder, M. 2002:** Delphi-Befragung: Ein Arbeitsbuch, Wiesbaden.
- Helmer, O./Rescher, N. 1959:** On the Epistemology of the Inexact Sciences, in: Management Science, Oct. 59, S. 25-52.
- Kieser, A. 1996:** Moden & Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, 56, S. 21-39.
- Matiaske, W./Stein, F.A. 1992:** Gütekontrolle zweier Leistungsmotivations-Tests, in: Diagnostica, 38, S. 242-248.
- Witte, E. 1974:** Zu einer Theorie der Führung, in: Wild, J. (Hrsg.): Unternehmensführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin, S. 181-219.

**Verzeichnis der  
Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

- 01. Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
- 02. Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
- 03. Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stress-theoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
- 04. Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
- 05. Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
- 06. Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
- 07. Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
- 08. Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
- 09. Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
- 10. Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.