



## Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

### Führung und Tausch

1. Begriff .....	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie .....	3
4. Zusammenhänge.....	4
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Praktische Folgerungen .....	6
7. Würdigung.....	7
8. Literatur .....	8
9. Autorin.....	8

#### 1. Begriff

Führung im Sinne von Mitarbeiterführung wird nach Wunderer (2000) als zielorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zwischen hierarchisch unterschiedlich gestellten Personen definiert. „Führung wird somit als Einflussbeziehung definiert, wobei die Einflussrichtung bewusst offen gehalten wird.“ (Wunderer 2000, S. 19)

Tausch unterscheidet sich nach Blau (1964) in ökonomischen und sozialen Tausch. Der Prototyp einer ökonomischer Transaktion beruht auf einem formellen Vertrag der genau festlegt, welche Mengen zu welchem Preis ausgetauscht werden.

Im Gegensatz dazu verursacht sozialer Tausch nicht genau beschriebene Verpflichtungen. Er beruht auf dem Prinzip, dass eine Person einer anderen einen Gefallen tut und dafür eine Gegenleistung in der Zukunft erwartet, deren exakte Natur aber vorher nicht festgelegt ist. Über die Gegenleistung kann auch nicht verhandelt werden, sondern diese liegt im Ermessen desjenigen, der sie leistet. Da es keine Möglichkeit gibt, eine angemessene Gegenleistung sicher zu stellen, erfordert sozialer Tausch Vertrauen in den Tauschpartner, dass dieser seine Verpflichtungen erfüllt. Üblicherweise entwickeln sich Austauschbeziehungen in einem langsamen Prozess, beginnend mit kleineren Transaktionen die wenig Vertrauen erfordern, da das Risiko gering ist. Indem sie ihre Verpflichtungen für geleistete Dienste erfüllen demonstrieren Individuen ihre Vertrauenswürdigkeit. Der Anstieg der gegenseitigen Dienste wird von einer gleichzeitigen Zunahme des gegenseitigen Vertrauens begleitet. Daher können soziale Austauschprozesse, die in purem Eigeninteresse begründet sein können, durchaus zu Vertrauen in sozialen Beziehungen führen. Außerdem können durch sozialen Tausch Gefühle von persönlicher Verpflichtung, Dankbarkeit und Vertrauen



erzeugt werden, beim rein ökonomischen Tausch geschieht dies nicht. Die beim sozialen Tausch konkret ausgetauschten Leisten werden manchmal primär als Symbole für Freundlichkeit bewertet, und die zugrunde liegende gegenseitige Unterstützung ist das Hauptaugenmerk der Teilnehmer. (Blau 1996, S. 93f)

Zusammenfassend ist zu sagen, dass der Unterschied von sozialem zu ökonomischem Tausch in den unklaren Verpflichtungen liegt, die geschuldet werden, sowie in dem Vertrauen, das beide nachfragen und das durch sozialen Tausch gefördert wird (Blau 1964, S. 8).

In diesem Artikel geht es um die wechselseitigen Austauschbeziehungen zwischen einem Vorgesetzten und seinem Untergebenen. Diese Wechselbeziehungen sind nach Zalesny/Graen (1995) sowohl durch formelle als auch informelle Einflussnahme gekennzeichnet. Auf formeller Ebene kann ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter beispielsweise durch Gehaltsvariationen und Beförderungsaussichten beeinflussen. Einflussnahme auf informeller Ebene kann durch die Zuweisung abwechslungsreicher oder routinemäßiger Arbeiten, Freundschaft oder Zurückweisung geschehen. Die Einflussmöglichkeiten des Untergebenen beschränken sich meist auf den informellen Bereich. Denkbare Einflussfaktoren sind einerseits Vertrauen, Arbeitsübernahme und Loyalität, andererseits verlangsamtes Arbeiten oder Abwesenheit. Dies sind einige Beispiele für Ressourcen, die in die jeweilige Austauschbeziehung eingebracht werden können und die das Verhalten des Gegenübers beeinflussen. Je nachdem, welche Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. eingebracht werden, kann die Austauschbeziehung ökonomisch oder sozial sein. (Zalesny/Graen 1995, Sp. 863) Die Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und jedem einzelnen Untergebenen wird in der Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) diskutiert. Dort werden die differenzierten Austauschbeziehungen beschrieben und deren Auswirkungen untersucht (Graen/Uhl-Bien 1995).

## 2. Beispiele

Austauschbeziehungen zwischen Führungspersonen und deren Mitarbeitern finden – wie oben beschrieben – auf einer formellen oder informellen Ebene statt. Dies ist abhängig von den eingebrachten Ressourcen. Einige dieser möglichen Tausch-Elemente wurden bereits in Abschnitt 1 genannt. Weitere Beispiele für Ressourcen auf Mitarbeiterseite sind hohe Leistung, Verpflichtung, Engagement und Loyalität. Auf Vorgesetzenseite sind Achtung, Information, Unterstützung, größerer Arbeitsumfang und höhere Verantwortung weitere mögliche Tauschelemente. (Zalesny/Graen 1995, Sp. 869)

Beispielsweise könnte ein Vorgesetzter seinem neuen Mitarbeiter verantwortungsvollere Aufgaben übertragen. Dieser kann auf verschiedene Weise reagieren: Er nimmt die Aufgabe an, engagiert sich und steigert seinen Einsatz, um die Aufgabe zu erfüllen. Der Vorgesetzte wird ihm wahrscheinlich in Zukunft mehr anspruchsvolle Aufgaben übertragen und ihm die notwendigen Informationen zur Verfügung stellen. Dadurch entwickelt sich auch Vertrauen zwischen den beiden. Der Vorgesetzte vertraut auf die Leistungserfüllung des Mitarbeiters und dieser vertraut auf die Unterstützung durch den Vorgesetzten. So kann sich eine soziale Austauschbeziehung zwischen den beiden entwickeln. Andererseits könnte der Mitarbeiter die angebotene Verantwortung auch ablehnen, indem er „Dienst nach Vorschrift“ leistet und die Aufgabe nur schlecht oder gar nicht erfüllt. Er wird dann in Zukunft keine solchen Angebote erhalten und die Beziehung zwischen beiden bleibt ökonomischer Natur.

Der Aufbau einer sozialen Austauschbeziehung kann auch vom Untergebenen ausgehen. Er kann seine Einsatzbereitschaft durch die freiwillige Übernahme von Extra-Aufgaben o.ä. signalisieren. Der Vorgesetzte nimmt dies an, indem er es honoriert und die angebotene Leistung in Anspruch nimmt, oder er kann es ignorieren. Entsprechend dem Verhalten beider Seiten wird sich die Austauschbeziehung auf sozialer Ebene weiterentwickeln oder eher ökonomisch bleiben.



Eine andere Möglichkeit zur Entwicklung einer sozialen Tauschbeziehung zwischen einem Vorgesetzten und seinem Untergebenen ist persönliche Sympathie. Wenn beide ähnliche Interessen und Ansichten haben und sich über die Arbeit hinaus über persönliche Dinge unterhalten, wird dies auch Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehung haben. Beide gehen implizit davon aus, dass der andere das entgegengebrachte Vertrauen früher oder später belohnt und eine entsprechende Gegenleistung liefert. Dadurch fällt es dem Vorgesetzten und dem Untergebenen leichter, Unterstützung anzubieten oder freiwillig Aufgaben zu übernehmen, denn der Grundstein für eine Beziehung zwischen den beiden ist die Sympathie und das freundschaftliche Verhalten zwischen den beiden. Somit kann eine soziale Austauschbeziehung auch daraus entstehen, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter sich mögen.

### 3. Eine ausgewählte Studie

In ihrer Studie „Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective“ untersuchen Keller und Dansereau (1995) die Austauschbeziehungen zwischen Vorgesetzten und deren Untergebenen. Der Fokus der Studie liegt auf einer speziellen Tauschbeziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenem, die zum Empowerment des Mitarbeiters führt.

Empowerment kann nach Martin (2001) so übersetzt werden, dass Mitarbeiter „mit Macht ausgestattet“ werden (Ermächtigung). Dies soll dazu führen, ihre Einsatzbereitschaft zu steigern und Extra-Rollenverhalten über die formale Arbeitsbeschreibung hinaus zu fördern (Martin 2001, S. 250f.). Keller und Dansereau (1995) berufen sich in ihrer Studie auf frühere Forschungen, die gezeigt haben, dass Empowerment die Effektivität von Organisationen steigert (Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1983; McClelland, 1975). Das Interesse der Autoren liegt daher darin, die Entstehung von Empowerment nach zu vollziehen. Um Empowerment messbar zu machen, definieren die Autoren dieses dann als wahrgenommene Kontrolle aus Sicht des Mitarbeiters und bauen hierauf ihre Hypothesen auf.

Die Studie wurde in einer amerikanischen Computerfirma mit 20 Managern, 30 Angestellten, 42 Aushilfskräften und deren direkten Vorgesetzten durchgeführt. Somit wurden insgesamt 92 Vorgesetzter-Mitarbeiter-Dyaden betrachtet. Dabei wurden jeweils beide Seiten der Austauschbeziehung betrachtet, also die Einschätzung der Austauschbeziehung sowohl aus Sicht des Mitarbeiters als auch des Vorgesetzten. Keller/Dansereau entwickeln zunächst ein theoretisches Konzept eines Tauschkreislaufs, der auf folgenden Ressourcen beruht: Der Vorgesetzte überlässt dem Untergebenen Gestaltungsspielraum in der Aufgabenerfüllung und unterstützt sein Selbstbewusstsein. Als Gegenleistung passt der Untergebene sein Arbeitsverhalten an die Wünsche des Vorgesetzten an. Daraus entwickelt sich eine soziale Austauschbeziehung, die sich mit der Zeit weiter entwickelt und verstärkt. Dieser Tauschkreislauf führt nach Keller und Dansereau zu Empowerment. Die Autoren haben dies anhand der Austauschbeziehungen, die sie im Rahmen ihrer Studie untersucht haben, bestätigt. Sie kommen zu den folgenden Ergebnissen, die aus dem beschriebenen Tauschkreislauf resultieren, was dann dazu führt, dass sich der Mitarbeiter „ermächtigt“ fühlt:

- Die wahrgenommene Kontrolle des Untergebenen steigt.
- Die Zufriedenheit des Vorgesetzten mit der Leistung des Mitarbeiters steigt.
- Die Zufriedenheit des Untergebenen mit dem Vorgesetzten steigt.
- Es treten weniger dyadische Probleme auf.



Diese Hypothesen wurden in der Studie empirisch überprüft und bestätigt. In Abschnitt 5 werden die hier genannten Zusammenhänge näher erläutert.

#### **4. Zusammenhänge**

Die oben beschriebene Studie beschreibt einen einzelnen Zusammenhang in Bezug auf die Austauschbeziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenem. Weitere Zusammenhänge im Rahmen der Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) erforscht.

In ihrem Artikel geben Graen/Uhl-Bien (1995) einen Überblick über den Verlauf der Leader-Member-Exchange-Forschung (LMX) und die zentralen Ergebnisse. In der ersten Phase wurde festgestellt, dass ein Vorgesetzter zu jedem seiner Untergebenen eine differenzierte Beziehung entwickelt. Dies steht im Gegensatz zu klassischen Führungstheorien, in denen eher von einem einheitlichen Führungsstil eines Vorgesetzten gegenüber allen seinen Mitarbeitern ausgegangen wird. Im nächsten Schritt wurden die verschiedenartigen Beziehungen nach ihrer Qualität in drei Arten unterteilt:

##### **1. low-quality LMX**

Austausch findet nur aus ökonomischem Verhalten heraus statt. Der Vorgesetzte erteilt aufgrund seiner Stellung Anweisungen, die der Untergebene aufgrund seiner formellen Verpflichtung erfüllt.

##### **2. moderate LMX**

Der Austausch ist nicht mehr nur auf den Vertrag bezogen, es werden auch persönliche Ressourcen ausgetauscht, allerdings in begrenztem Maße.

##### **3. high-quality LMX**

Hier besteht eine soziale Austauschbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, die über den formellen Arbeitsvertrag hinaus geht. Gegenseitige Verpflichtung und Vertrauen sind vorhanden.

Während bei low-quality LMX-Beziehungen die Macht auf formeller Ebene, also beim Vorgesetzten bleibt, entwickelt sich proportional zur Qualität der Beziehung gegenseitiger Einfluss.

Im weiteren Verlauf der LMX-Forschung liegt der Schwerpunkt dann auf der Betrachtung der high-quality LMX-Beziehungen. Untersucht wird, wie solche Beziehungen entstehen und welche Auswirkungen dies auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter hat. (Graen/Uhl-Bien 1995)

Die Forschungen zeigen, dass high-quality LMX-Beziehungen folgende positive Wirkungen (auf Mitarbeiterseite) besitzen:

- Leistungssteigerung
- Arbeitszufriedenheit
- Commitment
- Innovation
- Organizational Citizenship Behavior



- Empowerment
- geringere Tendenz zu kündigen

(zusammengestellt nach Graen/Uhl-Bien 1995, S. 228)

Eine Meta-Analyse von Gerstner und Day (1997) bestätigt, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der LMX-Beziehung und den positiven Ergebnissen besteht.

## 5. Erklärungsansätze

Anhand der Studie von Keller und Dansereau (1995) soll hier beispielhaft erörtert werden, dass sich eine soziale Austauschbeziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenem entwickeln und zu einem positiven Ergebnis – in diesem Fall Empowerment – führen kann.

Als Grundlage zum Verständnis der Austauschbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nennen Keller und Dansereau (1995) die soziale Austauschtheorie: Nach Ansicht der Autoren erhält ein Mitarbeiter Unterstützung und Zuwendung von seinem Vorgesetzten und beantwortet dies durch steigendes Verantwortungsgefühl als Gegenleistung. In einer Führungssituation tätigt ein Vorgesetzter also Investitionen in seine Untergebenen um ein entsprechendes Verhalten zu erreichen.

Zum Aufbau bzw. zur Förderung von Empowerment nennen Keller und Dansereau (1995) zwei Tauschelemente, die dem Vorgesetzten als Investitionen dienen: Unterstützung des Selbstwertes und Gestaltungsspielraum. Der Untergebene gibt dies zurück, indem er sein Verhalten und seine Leistung an die Vorlieben des Vorgesetzten anpasst, das heißt die Leistungserfüllung erfolgt in einer Weise, die den Vorgesetzten zufrieden stellt. Der Austauschprozess muss nicht vom Vorgesetzten ausgehen. Auch der Mitarbeiter kann diesen durch verantwortungsvolles Verhalten initiieren, indem er seine Aufgaben gewissenhaft ausführt, freiwillig zusätzliche Aufgaben übernimmt und dafür auch Überstunden leistet. Dadurch signalisiert er dem Vorgesetzten seine Einsatzbereitschaft und dieser ist nun zur Gegenleistung verpflichtet.

Im Weiteren liegt der Fokus auf der Frage, ob diese Tausch-Elemente zu Empowerment führen können. Dazu definieren Keller und Dansereau Empowerment als wahrgenommene Kontrolle aus Sicht des Untergebenen.

Kontrolle ist sowohl für das Wohlbefinden eines Individuums notwendig, als auch sein Selbstbild und seine Selbstachtung. Aus Führungsperspektive sind nach Keller und Dansereau die o.g. Tauschelemente geeignet, um die wahrgenommene Kontrolle des Mitarbeiters zu erhöhen:

1. Der Gestaltungsspielraum gibt das Ausmaß an, in dem ein Vorgesetzter seinem Untergebenen erlaubt, die Aufgabenerfüllung seinen eigenen Vorlieben anzupassen. Durch das Verfügen über Gestaltungsspielraum verschafft die individuelle Aufgabenerfüllung dem Untergebenen Erfolgserlebnisse, er hat somit Kontrolle über seinen Erfolg.
2. Mit der Unterstützung des Selbstwertes ist das Vertrauen des Vorgesetzten in die Fähigkeiten des Untergebenen gemeint, sowie das Ausmaß, indem er auf dessen Gefühle und Bedürfnisse Rücksicht nimmt in ihn in seinen Aktivitäten und Ideen unterstützt.

Indem der Vorgesetzte diese Unterstützung liefert, zeigt er Anerkennung für den Erfolg des Mitarbeiters und fördert diesen. Beides zusammen führt dazu, dass der Untergebene mehr Freiheit bei der Ausführung seiner



Aufgaben hat und er mehr emotionale Unterstützung durch seinen Vorgesetzten erhält. Dadurch wird er unabhängiger und seine wahrgenommene Kontrolle steigt. Die wahrgenommene Kontrolle hat außerdem Einfluss darauf, wie der Untergebene sowohl die Austauschbeziehung als auch den Vorgesetzten bewertet:

Ein Mitarbeiter signalisiert, dass er die Entwicklung einer sozialen Austauschbeziehung anregen will, indem er gewissenhaft arbeitet und sich für Zusatzaufgaben anbietet. Wenn er dann keine entsprechende Gegenleistung erhält, führt das zu der Wahrnehmung, dass er den Austausch nicht kontrolliert. Er fühlt sich machtlos im Bemühen um Gestaltungsspielraum und Steigerung seines Selbstwerts, seine Versuche diese Tauschelemente zu erhalten sind fruchtlos. Somit ist die wahrgenommene Kontrolle niedrig. Ferner scheint ihm die Ausgestaltung der Beziehung nur vom Vorgesetzten abhängig und willkürlich zu sein, der Vorgesetzte wird als unfair angesehen. Wenn der Untergebene allerdings die Gegenleistung vom Vorgesetzten erhält, betrachtet er den Austausch als beeinflussbar. Der Erwerb von Gestaltungsspielraum und Unterstützung des Selbstwertes ist für den Untergebenen erkennbar abhängig von Faktoren, die er kontrolliert. Daher steigt seine wahrgenommene Kontrolle. In diesem Fall wird der Vorgesetzte als vertrauenswürdig und fair angesehen.

Diese Ausführungen zeigen, dass ein Vorgesetzter die wahrgenommene Kontrolle seines Untergebenen erhöhen kann, indem er ihm Gestaltungsspielraum zur Verfügung stellt und seinen Selbstwert fördert. Die beschriebenen Tauschelemente führen also zu Empowerment, da dies als wahrgenommene Kontrolle definiert wurde.

Im Laufe des Prozess des Beziehungsaufbaus kann sich nun ein Tauschkreislauf entwickeln: Die Investitionen und Gegenleistungen der Tauschpartner wiederholen sich und werden allmählich höher. Dieser Tauschkreislauf führt nach Keller und Dansereau zu folgenden Ergebnissen:

- Die wahrgenommene Kontrolle des Untergebenen steigt aus den oben angeführten Gründen.
- Die Zufriedenheit des Vorgesetzten mit der Leistung des Mitarbeiters steigt, da dieser die Aufgaben im seinem Sinne erfüllt.
- Die Zufriedenheit des Untergebenen mit dem Vorgesetzten steigt, da dieser aus den genannten Gründen als fair angesehen wird.
- Als Folge der vorherigen Ergebnisse treten weniger dyadische Probleme auf. (Keller und Danserau nennen als Beispiele für solche Probleme: Spannungen in der Arbeitsbeziehung, schlechte Leistung des Untergebenen, Ungewissheit über Pflichten, Verleumdung innerhalb der Abteilung)

Diese Hypothesen wurden in der Studie empirisch überprüft und bestätigt.

Keller und Dansereau konnten somit in ihrer Studie einen sozialen Austauschkreislauf erforschen und ihre Vermutungen belegen. Allerdings gilt dies zunächst nur für die untersuchte Organisation und der Zusammenhang sollte in weiteren Forschungen bestätigt werden.

## **6. Praktische Folgerungen**

Die ausgewählte Studie und die genannten Ergebnisse der LMX-Forschung zeigen, dass eine hochwertige soziale Austauschbeziehung zwischen einem Mitarbeiter und seinem Untergebenen positive Auswirkungen hat. Nach Graen/Uhl-Bien (1995) ergibt sich als Schlussfolgerung, dass jeder Vorgesetzte möglichst viele soziale Austauschbeziehungen von möglichst hoher Qualität aufbauen sollte, um die Produktivität des



Unternehmens zu steigern. Dies stellt eine sehr allgemein gehaltene Aussage dar und wirft einige Fragen auf: Ist eine solche Regel für jede spezielle Führungssituation tatsächlich geeignet? Hängt die Notwendigkeit einer intensiven Beziehung von der Art bzw. Strukturiertheit der Aufgaben ab? Hat der Vorgesetzte genug Zeit, um zu jedem seiner Untergebenen eine high-quality Beziehung aufzubauen oder übersteigt dies seine Kapazitäten? (Zalesny/Graen 1995, Sp. 871; Graen/Uhl-Bien 1995, S. 227)

Diese Fragen können im Rahmen der LMX-Forschung bisher nicht beantwortet werden. Aus den vorliegenden Ausführungen können dennoch folgende praktische Konsequenzen abgeleitet werden:

Aufgrund der positiven Auswirkungen empfiehlt sich für den Vorgesetzten, einen Tauschkreislauf mit seinem Untergebenen in Gang zu setzen. Er kann dies erreichen, indem er Vorleistungen erbringt und geduldig bleibt, wenn der Untergebene nicht sofort die gewünschte Reaktion zeigt. Vielleicht muss er mehrmals einen Anstoß geben um den Prozess voranzutreiben.

Einen weiteren Ansatzpunkt stellen die in der Studie aufgeführten dyadischen Probleme dar. Diese treten als Folge eines funktionierenden Austauschkreislaufes weniger auf, zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter existiert eine high-quality Beziehung. Wenn der Vorgesetzte nun versucht, eventuell bestehende Probleme mit seinem Untergebenen zu beseitigen, wird sich die soziale Beziehung zwischen den beiden verbessern. Der Vorgesetzte kann sich bemühen, Spannungen abzubauen, indem er versucht, mit dem Mitarbeiter über dessen Probleme und Erwartungen zu sprechen. Es müssen dann aber auch Maßnahmen folgen, indem beispielsweise der Arbeitsplatz des Untergebenen besser gestaltet wird oder ihm andere Aufgaben zugewiesen werden, sofern dies möglich ist. Die Ungewissheit über Pflichten kann relativ leicht durch zusätzliche und klarere Absprachen beseitigt werden. Wenn es dem Vorgesetzten gelingt, dadurch die Beziehung zu verbessern, wird sich auch die Leistung des Mitarbeiters verbessern. Eine soziale Austauschbeziehung kann sich entwickeln.

## **7. Würdigung**

Wie beschrieben gibt es die unterschiedlichsten Austauschbeziehungen zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter. Die Art dieser Tauschbeziehung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dies sind beispielsweise die Art der Aufgaben (Strukturiertheit) oder die den Tauschpartner zur Verfügung stehenden Tauschelemente (Ressourcen) und in welchem Maße diese eingebracht werden. Die Qualität der Austauschbeziehung hat außerdem Einfluss auf die Arbeitsergebnisse und das Arbeitsverhalten der Untergebenen. Hinzu kommt, dass auch die Charaktereigenschaften, Interessen und Verhaltensweisen von Führer und Untergebenem die Entwicklung der Führungsbeziehung beeinflussen (Graen/Uhl-Bien 1995, S. 229).

Daraus ergeben sich vielfältige Fragen, die sich auch in den vielfältigen Studien wider spiegeln. Diese zeigen Einigkeit darüber, dass es differenzierte Austauschbeziehungen gibt und dass reife Führungsbeziehungen sich positiv auf organisatorische Variablen auswirken. Problematisch ist allerdings die Erklärung der Wirkungszusammenhänge und der Prozesse und Einflussmöglichkeiten, die sich innerhalb der Beziehungen abspielen. „Obwohl Graen und seine Kollegen begonnen haben, einige der Prozesse aufzudecken, die in den Führer-Mitarbeiter-Austauschbeziehungen auftreten, liegt der Schwerpunkt immer noch vorrangig auf der Führerseite des Austauschverhältnisses. Obwohl die Eigenschaften des Mitarbeiters als integraler Bestandteil des Führungsprozesses betrachtet werden, ist nicht klar wieviel tatsächlichen Einfluss ein Mitarbeiter in einer reifen Führungsbeziehung auf den Austausch hat. Gibt es unterschiedliche Wirkungen auf den Austauschverlauf, falls Verhaltensänderungen eher vom Führer als vom Mitarbeiter



kommen, oder sind diese Effekte in reifen Austauschbeziehungen ausgeglichener als in unreifen?“ (Zalesny/Graen 1995, Sp. 869)

## **8. Literatur**

Blau, Peter M (1964): Exchange and Power in Social Life, 1. Auflage, USA

Gerstner, Charlotte R./Day, David V. (1997): Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, in: Journal of Applied Psychology, Volume 82, S. 827-844

Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995): Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member-Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-Domain Perspective, in: The Leadership Quarterly, Volume 6, S. 219-247

Keller, Tiffany/Dansereau, Fred (1995): Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective, in: Human Relations, Volume 48, S. 127-144

Martin, Albert (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung, 1. Auflage, Stuttgart

Wunderer, Rolf (2000): Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre, 3. Auflage, Neuwied, Kriftel

Zalesny, Mary D./Graen, George B. (1995): Führungstheorien – Austauschtheorie, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 10 Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 862-877

## **9. Autorin**

Judith Kruse