

Führungsstil

langfristig relativ stabiles Verhaltensmuster der → Führungskraft.

Im Vordergrund der Führungsstilforschung steht die Frage nach dem effizienten → Führungsverhalten. Im Gegensatz hierzu formulieren Führungskonzepte in der Regel praktische Handlungsempfehlungen für Manager.

Das Verhalten von Führungskräften ist vom Beginn der verhaltensorientierten Führungsforschung bis in die jüngste Zeit auf unterschiedliche Weise klassifiziert worden. Eine zentrale Unterscheidung ist die zwischen *autoritär*, *demokratisch* und *laissez faire*, die im Rahmen der *Iowa-Studien* (→ Führungsstilmodell der Iowa-Forschung) Ende der 1930er Jahre geprägt wurde. Dabei wurden die Auswirkungen der drei unterschiedlichen Führungsstile auf das individuelle Verhalten und das Gruppenverhalten von Kindern untersucht. Die Unterscheidung zwischen autoritären und demokratischen Ideal-Stilen konzentrierte sich in Folgestudien in der Regel auf vier Aspekte:

1. Beteiligung der Geführten an Entscheidungen.
2. Orientierung des Führenden vor allem an den Geführten.
3. Aufrechterhaltung sozialer Distanz.
4. Einsatz von Bestrafung und Zwang durch den Führenden.

Ende der 1950er Jahre konzipierten *Tannenbaum* und *Schmidt* (1958) das Kontinuum *autoritärer* versus *delegativer* Führung (→ Mitarbeiterführung). Sie unterscheiden zwischen den Abstufungen *partriarchalisch*, *beratend*, *konsultativ* und *partizipativ*. Ein autoritärer Führender gibt den Geführten Anweisungen ohne jede Erklärung; ein delegativer Führender lässt die → Gruppe entscheiden, während er

selbst als Koordinator nach innen und nach außen fungiert.

Das Kontinuum *direktive* versus *partizipative* Führung ist in der Folge in unterschiedliche Führungsstile und -konzepte eingeflossen. Direktive Führung impliziert in der Regel, dass der Führende eine aktive → Rolle bei der Problemlösung und Entscheidungsfindung einnimmt. Demgegenüber geht partizipative Führung von einem unterschiedlich ausgeprägten Maß einer Beteiligung der Geführten aus, die sich von Beratung oder aktiver Mitwirkung an Entscheidungen bis zur Alleinentscheidung der Geführten erstrecken kann.

Im Rahmen der *Michigan Studies* wurden in den 1950er Jahren zwei Führungsstile identifiziert, die zwischen effektiven und ineffektiven Führenden unterscheiden: *aufgabenbezogenes* Verhalten (Production Orientation) und *beziehungsorientiertes* Verhalten (Employee Orientation). Diese werden dabei in der ursprünglichen Fassung des Konzepts als Endpunkte eines Kontinuums gesehen. In der Annahme, dass ein mitarbeiterorientierter → Führungsstil die Zufriedenheit und die Leistung der Geführten erhöht, empfehlen die Vertreter der Michigan-Schule ein beziehungsorientiertes Führungsverhalten. In einer späteren Version werden die beiden Dimensionen dagegen als unabhängig voneinander gesehen und sind damit kombinierbar.

Auf der Grundlage quantitativer Studien anhand des *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) unterscheiden *Stogdill* und *Fleishman* in den Studien der *Ohio-Schule* in verschiedenen Kontexten faktorenanalytisch ebenfalls zwei Dimensionen des Führungsverhaltens: → *Mitarbeiterorientierung* (Consideration) umfasst allgemeine Wertschätzung und Achtung, Offenheit, Zugänglichkeit, Bereitschaft zur zweiseitigen → Kommunikation sowie Einsatz und Sorge für den Einzelnen. Unter *Aufgabenorientierung* (Initiating Structure) werden die folgenden Aspekte zusammengefasst: Strukturierung, Definition und Klärung des Ziels sowie der Wege zum Ziel, → Aktivierung und Leistungsmotivation (→ Motivation) sowie Kontrolle und Beaufsichtigung. Beziehungsorientierte Führende zeigen Interesse an den Geführten, wertschätzen ihre Individualität und berücksichtigen ihre individuellen Wünsche. Aufgabenbezogenes Verhalten betont dagegen technische und produktionsbezogene Aspekte einer Aufgabe.

Dabei werden die beiden Führungsdimensionen hier als unabhängige Führungsstile betrachtet: Ein Führender kann damit sowohl aufgabenbezogen als auch mitarbeiterbezogen führen.

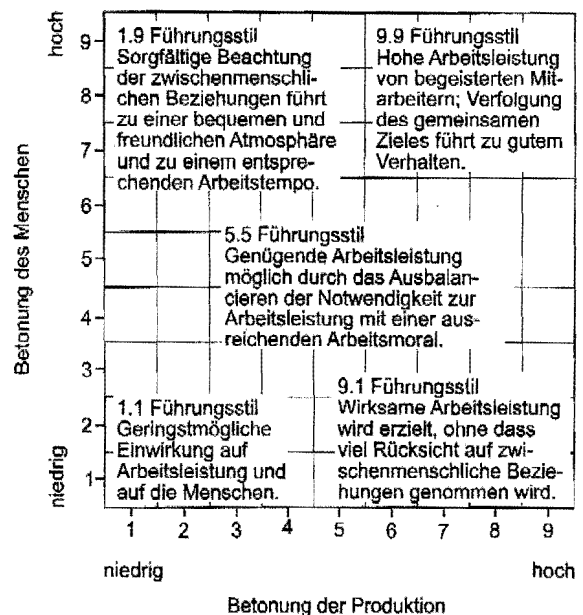
Die von der Ohio-Schule vorgenommene Einteilung der Führungsstile ist jedoch bislang in der Führungsforschung umstritten: Es stellt sich die Frage nach der theoretischen Begründung der beiden Dimensionen, die empirisch auf faktorenanalytischem Weg ermittelt wurden. In den so gewonnenen Konstrukten werden Verhaltensaspekte gebündelt, die möglicherweise unterschiedliche Wirkungen auf den → Führungserfolg haben. Fragt man nach der Erfolgsrelevanz der beiden Führungsdimensionen, so ist denkbar, dass für den jeweiligen Führungserfolg nicht die hier unterschiedenen Dimensionen, sondern durchaus auch spezifische Kombinationen aus *Consideration* und *Initiating Structure* relevant sein können. Genauso erscheint es ungünstig, den Führungserfolg zusammenfassend zu klassifizieren. In der Tat fallen die Zusammenhänge zwischen den Führungsdimensionen der Ohio-Schule und dem Führungserfolg in der Regel nur schwach aus und sind für die meisten Erfolgskriterien inkonsistent. Am konsistentesten ist eine positive Beziehung zwischen consideration und Mitarbeiterzufriedenheit (→ Arbeitszufriedenheit) (Yukl 2002), was allerdings partiell auf einen Methodenartefakt zurückzuführen sein könnte. Schließlich wird in diesem Ansatz die jeweilige Situation nicht berücksichtigt (→ Situationsansatz der Führung); eine situationsunabhängige Überlegenheit des einen oder anderen Stils kann jedoch nicht angenommen werden.

Die Ergebnisse der Ohio-Studien bildeten dennoch die Grundlage für eine Reihe von Führungskonzepten, unter anderem das 3-D-Modell von Reddin (1977), System 1 – System 4 von Likert (1967), Führung durch Zielvereinbarung (→ Management by Objectives) nach Odiorne (1971), das normative → Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973) und das Leader-Match-Konzept von Fiedler (1967) (→ Situationsansatz der Führung). Im Folgenden werden drei Führungskonzepte skizziert, die sich explizit auf die Ohio-Schule beziehen:

Grundlage des *Managerial Grid* (→ *Verhaltensgitter*) beziehungsweise *Leadership Grid* von Blake und Mouton (1964) bildet ein zwei-

dimensionales Raster mit den Achsen „Betonung des Menschen“ (Concern for People) und „Betonung der Produktion“ (Concern for Production), die fünf verschiedene Führungsstile definieren (Abbildung 1). Die Autoren empfehlen dabei den *9.9-Stil*, der durch eine hohe Orientierung sowohl an den Belangen der Produktion als auch an den Belangen des Menschen gekennzeichnet ist (*High-High Leader*).

Abbildung 1: Managerial Grid (Blake/Mouton 1964)



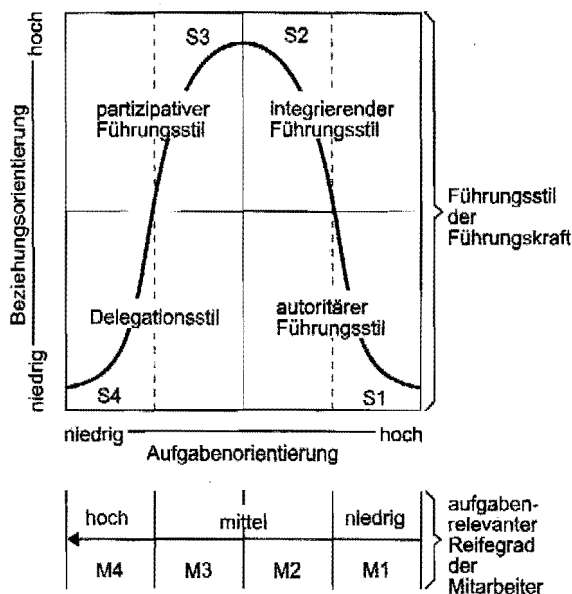
Eine empirische Bestätigung dieser Empfehlung steht jedoch bislang noch aus. Sowohl ein aufgabenorientiertes als auch ein beziehungsorientiertes Führungsverhalten ist positiv mit der Leistung der Geführten korreliert; die Zusammenhänge sind jedoch in der Regel nur schwach ausgeprägt. Insgesamt findet die These, dass der empfohlene High-High Leader effektiver ist als andere, nur eingeschränkt empirische Unterstützung. Eine Begründung dafür könnte darin liegen, dass beide Strategien in ihren Extremen Vor- und Nachteile aufweisen und dass deshalb eine Balance zwischen beiden notwendig ist. Die Grid-Konzeption wird bisher überwiegend im Trainingsbereich eingesetzt. In einer jüngeren Version des Konzepts (1985) werden situative Relativierungen (z. B. nach der Art der Aufgabe) aufgenommen. Damit nähert sich das Grid-Konzept der situativen Schule (→ Situationsansatz der Führung).

Reddin (1977) bündelt Führungsstil, Situation und Führungserfolg zu einem dreidimensionalen 3-D-Modell. Die Grunddimensionen der Ohio-Schule – hier als Aufgabenorientierung

und Beziehungsorientierung (→ Führungsstilmodell der Ohio-State-Forschung) bezeichnet – werden dabei zu vier Grundstilen der Führung verdichtet: related, integrated, separated und dedicated. *Reddin* (1977) spricht dabei keine Empfehlung zugunsten eines Führungsstils aus; deutlicher als bei *Blake* und *Mouton* (1985) ist die Effektivität des Führungsverhaltens hier vielmehr ausdrücklich von dem Fit zwischen spezifischen situativen Randbedingungen (z. B. → Arbeitsanforderungen) und dem jeweils gewählten Führungsstil abhängig.

In Anlehnung an *Reddin* bauen *Hersey* und *Blanchard* in ihrer *situationalen Führungstheorie* (Situational Leadership Theory) von 1977 beziehungsweise 1993 ebenfalls auf den Dimensionen der Ohio-Schule auf, die in ihrer Kombination vier unterschiedliche Führungsstile ergeben (Abbildung 2): Telling, Selling,

Abbildung 2: Das situative Führungskonzept (*Hersey/Blanchard* 1977, 1993)



S1-S4: wirksame Führungsstile
M1-M4: Reifegrad der Mitarbeiter

Participation, → Delegation. Als Situationsvariable führen *Hersey* und *Blanchard* (1977) den *Reifegrad des Mitarbeiters* ein: Dieser bezeichnet die Fähigkeit, sich hohe, aber erreichbare Ziele zu setzen; die Fähigkeit und Bereitschaft, → Verantwortung zu übernehmen sowie die notwendige → Ausbildung und Erfahrung. Den in vier Grade (M1 bis M4) gestuften Reifegraden des Mitarbeiters wird mithilfe des LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) der jeweils effizienteste Führungsstil zugeordnet.

Sehr „unreife“ Mitarbeiter sind am effizientesten über den Führungsstil *Telling* zu führen, das heißt durch eine hohe Aufgabenorientierung und eine geringe Personenorientierung. Für Mitarbeiter mit einem hohen Reifegrad (M4) wird dagegen eine Kombination aus geringer Aufgabenorientierung und geringer Personenorientierung empfohlen: *Delegating*. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass sich der Führende nicht nur passiv an den (unveränderbaren) Reifegrad seiner jeweiligen Geführten anpasst; vielmehr soll er durch die Wahl des geeigneten Führungsstils auch zu einer systematischen Entwicklung der aufgabenbezogenen Reife der Geführten beitragen.

Kritisiert werden am Modell von *Hersey* und *Blanchard* (1977, 1993) unter anderem, dass außerdem – theoretisch unklaren – Konstrukt „Reifegrad“ des Mitarbeiters keine weiteren Situationsvariablen aufgenommen werden und dass die der Einfluss der Geführten auf den Führenden nur unzureichend berücksichtigt wird.

Die empirischen Befunde zur Wirksamkeit unterschiedlicher Führungsstile sind bislang uneinheitlich. Insbesondere lässt sich die These nicht halten, dass demokratische, partizipative und beziehungsorientierte Führungsstile generell den autoritären, direktiven oder aufgabenorientierten Stilen überlegen sind. So ist beispielsweise die kooperative Führungsform der direktiven zwar tendenziell überlegen, dies gilt aber stärker für die Bewältigung kreativer beziehungsweise innovativer Aufgaben als für die Bewältigung von Routineaufgaben.

Grenzen des situativen Ansatzes offenbaren sich, wenn man zu präzisieren versucht, wie sich die Kategorie Führungsverhalten in Führungserfolg vermittelt: Weder das Führungsverhalten noch der Erfolg lassen sich sinnvoll pauschal klassifizieren; vielmehr sprechen empirische Befunde dafür, dass unterschiedliche Aspekte des Führungsverhaltens auf unterschiedliche Aspekte des Führungserfolgs wirken (*Gebert* 2002). Schließlich ist das Führtenverhalten nicht völlig zu vernachlässigen; Insofern stellt die Weg-Ziel-Theorie von *Evans* (1970) und *House* (1971) (→ Transaktionale Führung) eine theoretische Weiterentwicklung der klassischen Führungsstilansätze dar, weil hier der Zusammenhang zwischen Führtenverhalten und Führungsverhalten motivationstheoretisch erklärt wird.

Literatur: *Bass, B. M.*: Handbook of Leadership, 3. Aufl., New York 1990. *Blake, R. R.; Mouton, J. S.*: The Managerial Grid, Houston 1964. *Blake, R. R.; Mouton, J. S.*: The Managerial Grid III, 3. Aufl., Houston 1985. *Boerner, S.*: Führungsstile und -konzepte, in: *Schreyögg, G.; von Werder, A.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2004. *Fiedler, F.E.*: A Theory of Leader Effectiveness, New York etc. 1967. *Evans, M. G.*: The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 5. Jg. (1970), S. 277–298. *Gebert, D.*: Führung und Innovation, Stuttgart 2002. *Hersey, P.; Blanchard, K.H.*: Management of Organizational Behavior, Upper Saddle River 1977. *Hersey, P.; Blanchard, K.*: Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs 1993. *House, R.J.*: A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness, in: *Administrative Science Quarterly*, 16. Jg. (1971), S. 321–338. *Likert, R.*: The Human Organization, New York etc. 1967. *Odiorne, G.S.*: Management mit Zielvorgabe, München 1971. *Reddin, W.J.*: Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, München 1977. *Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H.*: How to Choose a Leadership Pattern, in: *Harvard Business Review*, 36. Jg. (1958), H. 2, S. 95–101. *Vroom, V.H.; Yetton, P.W.*: Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973.

Sabine Boerner