

## Führungstheorien



**Prof. Dr. Annegret Reski**

Hochschule: Fachhochschule  
Lübeck

Tätigkeitsfeld: Professorin für  
Personalmanagement  
und soziale  
Kompetenz



**Dr. Stefan Goes**

Kontakt: Hafenstraße 33  
23568 Lübeck

## Impressum

© 2008 oncampus Fachhochschule Lübeck/ Luebeck University of Applied Sciences, Moenkhofer Weg 239, 23562 Luebeck, Germany  
All rights reserved

### Nutzung der Lernobjekte

Die Lernobjekte und ihre Inhalte (Text, Bild, Ton, Software usw.) sind urheberrechtlich geschützt und nur zum privaten, studienspezifischen Gebrauch durch den Nutzer/ die Nutzerin bestimmt, der/ die eine Berechtigung zur Online-Nutzung dieses Lernobjekts erhalten hat. Insbesondere darf keine Weitergabe der Zugangsdaten und Passwörter an Dritte erfolgen.

Der rechtliche Schutz besteht unabhängig von der Form (körperlich oder nicht körperlich) des bereitgestellten Lernobjekts.

Die Nutzung darf gleichzeitig nur auf einem Personalcomputer erfolgen. Kopien/ Vervielfältigungen **in jeglicher Form** dürfen nur vorgenommen werden, falls und soweit dies ausdrücklich erlaubt worden bzw. ausnahmsweise gesetzlich zulässig ist. Die Bestandteile des Programms und der Inhalte dürfen nicht verändert werden. Weiterverbreitung und/ oder Nutzung zur öffentlichen Wiedergabe (wie z. B. öffentliche Zugänglichmachung oder öffentliche Vorführungen) **in jeglicher Form**, auch in Teilen, ist nicht gestattet.

Das Herunterladen oder der sonstige Erhalt von Inhalten einschließlich Software über das Lernraumsystem erfolgt auf eigenes Risiko. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden an dem Computersystem des Nutzers/der Nutzerin oder sonstigen zur Nutzung verwendeten technischen Geräten, für den Verlust von Daten oder für sonstige Schäden aufgrund des Herunterladens oder sonstiger Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Lernraumsystem, es sei denn die Haftung beruhe auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung.

Es wird keine Verantwortung für Inhalte von externen Links übernommen, die in Lernobjekte aufgenommen worden sind.

## Überblick



Gliederung

### Gliederung

1 Führungstheorien



Zeitumfang

### Zeitumfang

Für die vollständige Bearbeitung dieses Lernobjekts werden Sie ca. 2,5 Stunden benötigen.

## 1 Führungstheorien



Gliederung

### Gliederung

#### 1 Führungstheorien

In jeder Gruppe gibt es eine Führungsstruktur. Personalführung beinhaltet, die Mitarbeiter zu beeinflussen, sie zu motivieren, sowie sie in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen.

Kurt Lewin hat in den dreißiger und vierziger Jahren wichtige Pionierarbeiten geleistet.

Er unterscheidet drei Führungsstile:

- Der **autokratische** Führer weist jedem Mitglied seine Tätigkeiten und Aufgaben zu.
- Der **demokratische** Führer ermutigt seine Gruppe ihre Aktivitäten und Ziele selbst festzulegen.
- Der **Laissez-faire** Führer spielt eine freundliche, zurückhaltende Rolle und gibt den Gruppenmitgliedern volle Freiheit.

Der **Führungsstil** ist die Art und Weise, wie eine Führungskraft die ihr zugeordneten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führt.

Hinter der Forschung nach Führungsstilen stehen noch eine Vielzahl von Führungstheorien (z.B. Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationstheorie), und Führungskonzepten (z.B. der partizipationsorientierte Ansatz von Tannenbaum/Schmidt). Führungstheorien beschäftigen sich mit Erklärung und Vorhersage von Führungserfolg und entwickeln handhabbare Modelle und Methoden für die Praxis.

## 1.1 Die Eigenschaftstheorie

Die Eigenschaftstheorie geht davon aus, dass sich Führungspersönlichkeiten aufgrund mehrerer Charaktereigenschaften von anderen Menschen systematisch unterscheiden. Forschungsaufgabe für diese Theorie besteht darin, Führungseigenschaften zu identifizieren, die den Führungserfolg ausmachen. Vor allem in der Zeit zwischen 1930 und 1950 hat die Führungsforschung versucht, Eigenschaftskataloge zu ermitteln und zu systematisieren.

Es gelang der Forschung bisher nicht, eine Reihe von Eigenschaften zu finden, die konsistent Führer vor Geführten auszeichnen und effektive von ineffektiven Führern unterscheiden würden.

Sechs Eigenschaften, die Führer häufig von Geführten unterscheiden sind

- Ehrgeiz und Tatkraft
- Der Wunsch zu führen
- Aufrichtigkeit und Integrität
- Selbstvertrauen
- Intelligenz und
- berufsrelevante Kenntnisse.

Da das „Training“ solcher Eigenschaften nicht möglich ist, ist die Auswahl der Führungskräfte der entscheidende Faktor im Unternehmen.

Insgesamt lassen die Forschungsergebnisse aus mehr als einem halben Jahrhundert darauf schließen, dass einige Eigenschaften zwar die Übernahme einer Führungsrolle begünstigen, dass aber keine Eigenschaft eine entsprechende Garantie bietet.

## 1.2 Verhaltensorientierte Führungsmodelle



### Gliederung

### Gliederung

- 1.2 Verhaltensorientierte Führungsmodelle
  - 1.2.1 Der Partizipationsorientierte Ansatz
  - 1.2.2 Modelle nach der Ohio-State-Forschung
  - 1.2.3 Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton
  - 1.2.4 Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Verhaltenstheoretische Führungsmodelle versuchen theoretisch und empirisch einen nachvollziehbaren Zusammenhang herzustellen zwischen komplexen Verhaltensweisen von Führungskräften und dem Leistungsverhalten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Mit der Zuschreibung eines Führungsstils wird dem Vorgesetzten ein Verhaltensrepertoire zugeschrieben, das unabhängig von der konkreten Führungssituation angewendet wird.

Eine Führungskraft mit einem bestimmten Führungsstil verhält sich berechenbar innerhalb dieses Verhaltensrepertoires.

### 1.2.1 Der Partizipationsorientierte Ansatz

Der Partizipationsorientierte Ansatz von Tannenbaum und Schmidt ist ein einfaches **eindimensionales Führungsstilmodell**. Es befasst sich mit der unterschiedlichen Partizipation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an Entscheidungen. Allerdings werden keine Aussagen zum Erfolg der einzelnen Führungsstilvariationen gemacht.

Bei einem eindimensionalen Führungsstil wird nur ein einzelnes Beurteilungskriterium betrachtet, welches mehr oder weniger erfüllt wird.

Die Klassifikation des Führungsverhaltens nach den beiden Führungsstilen autoritär und kooperativ, die auf Tannenbaum/Schmidt (1958) zurückgeht, besitzt eine große Verbreitung in der gängigen Literatur.

Beim **autoritären Führungsstil** werden die betrieblichen Aktivitäten vom Vorgesetzten gestaltet, ohne dass die zu Führenden an der Willensbildung beteiligt werden.

Im Führungskreis lässt sich das Verhalten einer autoritären Führungskraft wie folgt beschreiben:

- Autorität ergibt sich über die Hierarchie. Statussymbole unterstützen die Machtausübung.
- Die Führungskraft plant und legt Ziele fest, ohne die Mitarbeiter partizipieren zu lassen. Der Arbeitnehmer wird als Befehlsempfänger gesehen, der Gehorsam zu leisten hat. Vielfach liegt das Menschenbild der X-Theorie zugrunde.
- Der Vorgesetzte hat ein distanziertes Verhältnis zu den Geführten. Er informiert nur über die Tatbestände, die diese notwendigerweise für die Ausführung ihrer Aufgaben wissen müssen.
- Der Vorgesetzte trifft seine Entscheidungen ohne Begründung gegenüber dem zu Führenden. Sie haben Befehlscharakter.
- Die Kontrolle ist total. Er kontrolliert durchweg, inwieweit seine Anweisungen befolgt werden. Mitarbeiter haben keinen Handlungsspielraum.
- Die Motivation der Geführten ist Angst.

**Nachteile** dieses Stils liegen in der mangelnden Motivation, Selbständigkeit und Entwicklungsmöglichkeit der Geführten sowie in der Gefahr von Fehlentscheidungen durch überforderte Vorgesetzte, die nicht weiter in Frage gestellt werden.

**Vorteil** ist, dass der autoritäre Führungsstil eine hohe Entscheidungsgeschwindigkeit ermöglicht.

Der **kooperative Führungsstil** zeichnet sich durch eine Beteiligung des Mitarbeiters bei der Willensbildung aus. Die betrieblichen Aktivitäten werden durch ein Zusammenwirken von Vorgesetzten und Mitarbeitern gestaltet.

Idealtypische Merkmale sind:

- Autorität ergibt sich über das fachliche Können und persönliche Kompetenz.
- Mitarbeiter werden als Partner gesehen. Das Leitbild des Mitarbeiters folgt der Y-Theorie.
- Die Informationen an die Mitarbeiter fließen kontinuierlich. Es wird auch über Tatbestände informiert, die nicht das eigentliche Aufgabenfeld des Mitarbeiters tangieren.
- Der Vorgesetzte trifft seine Entscheidungen unter Berücksichtigung der Meinungen seiner Mitarbeiterinnen. Er delegiert Aufgaben an die Mitarbeiter.
- Die Kontrollfunktion wird als Erfolgskontrolle und nicht als detaillierte Ausführungskontrolle wahrgenommen.
- Motivation erfolgt durch die Beteiligung der Mitarbeiterinnen an Entscheidungen.

Der kooperative Führungsstil kann die Entscheidungsgeschwindigkeit verzögern. Vorteile liegen in einer sachgerechteren Entscheidung, der höheren Motivation der Mitarbeiter und der Entlastung der Vorgesetzten.

Tannenbaum und Schmidt entwickelten das "Führungskontinuum". Auf dem einen Ende des Kontinuums wird der autoritäre Führungsstil durch stark konzentrierte Macht des Vorgesetzten abgebildet. Auf dem anderen Ende wird der kooperative Führungsstil durch Entscheidungsfindung mit hohem Partizipationsgrad dargestellt.




Rollover-Interaktion

---

In der Online-Version befindet sich an dieser Stelle ein interaktives Multimedia-Element.

Nachfolgend sind die wesentlichen Inhalte dieses Elementes aufgeführt. Um alle Aussagen dieses Elementes zu erfassen, schauen Sie sich bitte die Online-Version an.

---

 Anfang Druckversion

### **Die polarisierten Führungsstile**

Vorgesetzter entscheidet und ordnet an.

Vorgesetzter entscheidet, er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet.

Vorgesetzter entscheidet, er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.

Vorgesetzter informiert seine Untergebenen über seine beabsichtigten Entscheidungen. Die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.

Die Gruppe entwickelt Vorschläge. Aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte Lösung.

Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat.

Die Gruppe entscheidet. Der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.

Ende Druckversion 

Die Typologie von Tannenbaum/Schmidt ist als unzulänglich kritisiert worden. Hauptkritikpunkt ist **der eindimensionale Ansatz**, d.h. die Betrachtung nur eines Aspektes der Führung, nämlich der Entscheidungspartizipation.



## 1.2.2 Modelle nach der Ohio-State-Forschung



Das Schwergewicht der Ohio-State-Studien, die zwischen 1945 und 1960 durchgeführt worden sind, liegt auf der Beschreibung von Führungsverhalten. Die beiden wichtigsten Faktoren dabei sind „**Beziehungsorientierung**“ und „**Aufgabenorientierung**“. Beide Begriffe haben die nachfolgende Führungsforschung stark geprägt. Die Ohio-State-Forschung gilt damit als Wegbereiter einer empirisch fundierten Führungsforschung.

### Der Führungsstilquadrant nach der Ohio-State-Forschung

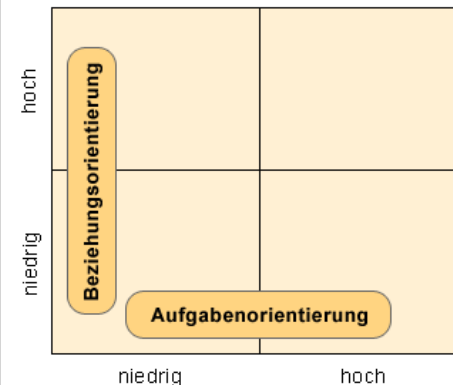


Abb. 1: Schematisches Beispiel für einen Führungsstilquadranten nach der Ohio-State-Forschung

“ In der Ohio-State-Forschung gibt es zwischen der Beziehungsorientierung und der Aufgabenorientierung kein Kontinuum: Eine Führungskraft kann danach durchaus gleichzeitig ein menschliches Verhältnis zu ihren Mitarbeitern haben und eine strikte Aufgabenorientierung im Sinne einer Betonung der Leistung praktizieren.

”

Damit ist eine zweite Dimension in der Führungsstilanalyse eingeführt. Definiert sind die beiden Stile folgendermaßen:



#### Definition

#### Aufgabenorientierung oder Leistungsorientierung:

Strukturierendes Verhalten (structure) umfasst ein Verhalten, bei dem der Vorgesetzte Gruppenaktivitäten und Beziehungen zur Gruppe organisiert und bestimmt.

Es bezeichnet die Strukturierung von Aufgaben, Rollen der Mitarbeiter/innen, Informations- und Kommunikationsbeziehungen.

Diese Führungskräfte kritisieren schlechte Leistungen, betonen die Einhaltung von Vereinbarungen, definieren Standards. Sie erwarten, dass ihre Mitarbeiter/innen ihre Ideen und Verfahren übernehmen.

Diese Führungskräfte sehen ihre Mitarbeitenden als Arbeitskräfte und legen Wert darauf, dass sie ihre Kapazität ausschöpfen.

Sie treiben die Produktion voran.



#### Definition

### **Beziehungsorientierung oder Mitarbeiterorientierung:**

Mitarbeiterorientiertes Verhalten (consideration) umfasst ein Verhalten, bei dem gegenseitiges Vertrauen, Rücksichtnahme und eine gewisse „Wärme“ und Harmonie zwischen dem Vorgesetzten und seiner Gruppe vorliegen.

Diese Führungskräfte haben Zeit für ihre Mitarbeitenden, besprechen mit ihnen wichtige Entscheidungen und akzeptieren Einwände.

Im Kern betrachten sie ihre Mitarbeitenden als gleichwertig.

Führungspersonen, bei denen sowohl Aufgaben- als auch Beziehungsorientierung hoch ausgeprägt sind, haben häufiger eine höhere Zufriedenheit und Leistung ihrer Mitarbeiter/innen erreicht als diejenigen, bei denen eine dieser Dimensionen oder beide wenig entwickelt waren.

Ein Führungsverhalten, das als ausgesprochen aufgabenorientiert beschrieben wurde, führte zu einer Häufung von Beschwerden, zu erhöhten Fehlzeiten und gesteigerter Fluktuation. Die Arbeitszufriedenheit der mit Routineaufgaben betrauten Mitarbeiter sank.

Eine starke Beziehungsorientierung wirkte sich schlecht auf die vom Vorgesetzten ausgestellte Leistungsbeurteilung aus.

### 1.2.3 Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton

Blake / Mouton nehmen die Erkenntnisse der Ohio-State-University auf und unterscheiden zwischen:

- Betonung der Produktion liegt vor, wenn Vorgesetzte sich stark von der zu bewältigenden Aufgabe leiten lassen.
- Betonung des Menschen liegt vor, wenn der Vorgesetzte Wert darauf legt, bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beliebt zu sein.

Ihrer Meinung nach ist die beherrschende Dichotomie - entweder personen- oder aufgabenorientiert - nicht gültig und sollte abgelöst werden von einer integrativen Betrachtungsweise der beiden Dimensionen Mensch und Arbeit. Zu diesem Zweck entwickelten sie ein zweidimensionales Verhaltensgitter (Managerial Grid), bei dem auf der Waagerechten in einer 9-stufigen Skala der Grad der Betonung der Produktion und auf der Senkrechten ebenfalls in einer 9-stufigen Skala der Grad der Betonung des Menschen eingetragen wurde. Theoretisch sind damit 81 unterschiedliche Kombinationen von Personen- und Leistungsorientierung möglich. Blake / Mouton füllen jedoch nur fünf Felder mit Inhalt. Damit spiegelt das Verhaltensgitter die Wechselbeziehung zwischen den Führungsdimensionen „Produktionsorientierung“ und „Menschenorientierung“ wieder.

Die beste Theorie dieser fünf Alternativen ist der sog. **9,9 Führungsstil**: "Hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern. Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhalten."

Der empfohlene 9,9 Führungsstil postuliert einen direkten Zusammenhang zwischen einem bestimmten Führungsstil und dessen Auswirkungen. Es bleibt offen, ob nicht vielmehr die Anwendung eines Führungsstils unter unterschiedlichen Bedingungen zu verschiedenen Ergebnissen führen kann.



Bild

## Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton

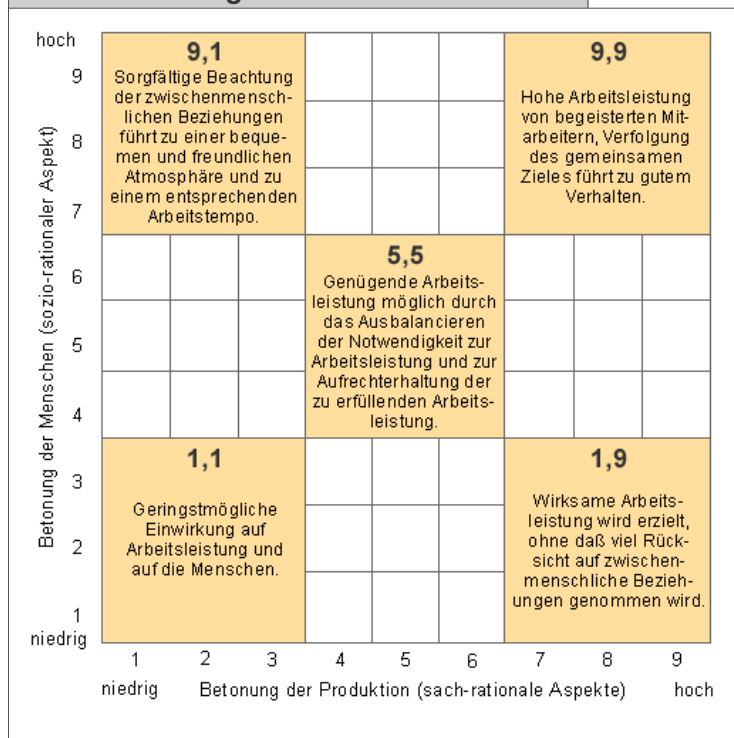


Abb. 2: Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton

### 1.2.4 Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Hersey und Blanchard entwickelten ein dreidimensionales Konzept – den Dreidimensionalen Führungsstil, bei dem zwischen effektivem und ineffektivem Führungsverhalten unterschieden werden kann. Darauf aufbauend machen sie die Wirksamkeit des Führungsverhaltens von einer Situationsvariablen abhängig, die den Reifegrad des Mitarbeiters beinhaltet.

Ausgangspunkt sind die beiden Dimensionen **Aufgaben- und Personenorientierung**. Die Situation wird mit einer einzigen Moderatorvariablen in Ansatz gebracht, nämlich der Reife der Untergebenen. Diese wird unterteilt in die **Funktionsreife** (bezeichnet die Fähigkeiten, das Wissen und die **Erfahrung**, die ein Arbeitnehmer zur Erfüllung seiner Aufgaben mitbringt) und die **psychologische Reife** (eine Art Motivationsdimension, die auf Selbstvertrauen und -achtung, Leistungsorientierung und Verantwortungsbereitschaft basiert).

Die Wahl des Führungsstils durch den Vorgesetzten hängt allein von dem Reifegrad des Mitarbeiters ab.

Hersey und Blanchard unterscheiden nun vier Reifestadien und ordnen diesen vier Führungsstile zu.

Bei sehr unreifen Arbeitnehmern M1 erzielt Führungsstil 1, der sich durch eine hohe Aufgabenorientierung und eine nur schwach betonte Mitarbeiterorientierung auszeichnet, den größten Erfolg.

Mit zunehmender Reife M2, M3 wird die Mitarbeiterorientierung dagegen immer wichtiger (Führungsstil 2, 3), bis schließlich das höchste Reifestadium M4 erreicht ist, dem der Führungsstil 4 zugeordnet ist, mit breiter Delegation und der Betonung auf Selbstständigkeit.

Mit steigendem Reifegrad des Mitarbeiters soll der Vorgesetzte seine Aufgabenorientierung reduzieren und seine Beziehungsorientierung verstärken.

Da das arbeitsrelevante Reifeniveau keine Konstante ist, sondern erst im Kontext mit dem Führungsstil entwickelt wird, entwickeln Hersey und Blanchard eine dynamische Konstante. Längerfristig wird der Einfluss des Vorgesetzten auf die Situation in Rechnung gestellt, der Vorgesetzte soll und kann den Reifegrad der Arbeitnehmer durch gezielte Förderung kontinuierlich erhöhen und z.B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechend anpassen.



Animation

---

In der Online-Version befindet sich an dieser Stelle ein interaktives Multimedia-Element.

Nachfolgend sind die wesentlichen Inhalte dieses Elementes aufgeführt. Um alle Aussagen dieses Elementes zu erfassen, schauen Sie sich bitte die Online-Version an.

---

 Anfang Druckversion

## Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Das dreidimensionale Reifegradmodell wurde von Hersey und Blanchard entwickelt. Es ist eine Matrix mit vorerst 2 Dimensionen, der Aufgabenorientierung und der Mitarbeiterorientierung.

Die Achse Aufgabenorientierung beschreibt das Maß, mit dem die Führungsperson die Rollen der Mitarbeiter definiert, und ihnen erklärt, wie und wann die Aufgaben durchzuführen sind. Außerdem beschreibt die Aufgabenorientierung, inwieweit Arbeitsmuster und Kommunikationsvorgänge vorgegeben sind.

Die Achse Mitarbeiterorientierung beschreibt den Grad, mit dem Vorgesetzte die offene Kommunikation fördern, ihre Mitarbeiter sozio-emotional unterstützen und aktiv zuhören können.

Aus den beiden Achsen ergeben sich die 4 Führungsstil-Quadranten, welche folgende Ausprägungen haben:

wenig aufgabenbezogen / wenig mitarbeiterbezogen

stark aufgabenbezogen / wenig mitarbeiterbezogen

stark mitarbeiterbezogen / wenig aufgabenbezogen

stark mitarbeiterbezogen / stark aufgabenbezogen

Durch die 2 Dimensionen werden 4 verschiedene Führungsstile definiert, nämlich:

Erstens: Der diktierende Führungsstil oder Autoritäre Stil „Telling“. Hier werden die Handlungen der Führungsperson von dem Wunsch nach Zielerreichung dominiert: Den Mitarbeitern wird genau gesagt, was sie zu tun haben. Ihre Leistung wird kontrolliert.

Zweitens: Der argumentierende Führungsstil oder Integrationsstil „Selling“. Die Führungsperson ist sich darüber bewusst, dass die Zielerreichung nur dann möglich ist, wenn den Mitarbeitern klar gemacht wird, **warum** sie etwas zu tun haben. Grobe Handlungsempfehlungen werden im argumentativen Dialog vermittelt. Ziel ist es, den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zu überzeugen, also zu integrieren.

Drittens: Der partizipierende Führungsstil „Participating“. Dabei entscheiden Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam über die Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung.

Und schließlich viertens: Der delegierende Führungsstil „Delegating“ wird delegiert und überwacht – die Führungsperson verzichtet weitgehend auf Beeinflussung.

Keiner dieser Stile ist in jeder Situation effektiv. Der Nutzen und die Effektivität der Stile hängen von der jeweiligen Situation ab.

Nun wird eine dritte Dimension hinzugefügt: der aufgabenrelevante Reifegrad des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter einen unterschiedlichen Reifegrad haben, der abhängig von der Arbeitsaufgabe ist – nicht vom persönlichen Charakter. Die beiden Komponenten der Reife sind: Bereitschaft und Fähigkeit. Bereitschaft wird definiert als Selbstvertrauen und Motivation. Die Fähigkeit ist definiert als Vorwissen und Erfahrung des Mitarbeiters.

Der Reifegrad wird ebenfalls in 4 Bereiche eingeteilt:

Unfähig, unwillig oder unsicher. Der Mitarbeiter ist zu dieser Aufgabe nicht fähig und ihm fehlt außerdem die Bereitschaft oder das Selbstvertrauen.

Unfähig, aber willig und selbstsicher. Der Mitarbeiter ist zu dieser Aufgabe nicht fähig, aber motiviert und überzeugt, die Aufgabe zu bewältigen.

Fähig, aber unwillig oder unsicher. Der Mitarbeiter hat die Fähigkeit, ist aber unsicher oder nicht bereit, die Aufgabe zu bewältigen.

Fähig, willig und selbstsicher. Der Mitarbeiter hat die Fähigkeit, Bereitschaft und die Motivation, die Aufgabe zu bewältigen.

Die Kurve, die durch die 4 Führungsquadranten verläuft, repräsentiert die wahrscheinlichste Kombination von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Diese Kombination korrespondiert mit den Reifegraden darunter. Um dieses Modell anzuwenden, bestimmt man den Reifegrad eines Mitarbeiters, eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen. Man zieht eine senkrechte Linie bis zu dem Punkt, bei dem sie auf die Kurve stößt. Dieser Schnittpunkt gibt den angemessenen Führungsstil für die spezielle Situation an.

Das Reifegradmodell zeigt demnach, dass die Effektivität einer Führungsperson abhängig von dem angewandten Führungsstil in einer bestimmten Situation ist. Ein bestimmter Führungsstil kann in einer Situation sehr effektiv sein. Derselbe Führungsstil mag in einer anderen Situation vollkommen erfolglos sein.

Ende Druckversion 

Hersey und Blanchard haben mit der Betonung des Reifegrades M1 bis M4 einen wesentlichen Einflussfaktor des Führungserfolges beschrieben,

andererseits aber alle anderen Situationsvariablen vernachlässigt. Mitarbeitende des Top Managements werden für reifer gehalten als Arbeitnehmer auf den unteren Ebenen. Diese werden mit solchen Aufgaben betraut, die nur einen geringen Reifegrad benötigen.



### 1.3 Der situationstheoretische Ansatz



#### Gliederung

#### Gliederung

- 1.3 Der situationstheoretische Ansatz
  - 1.3.1 Die Kontingenztheorie von Fiedler
  - 1.3.2 Das Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton

Die bisher besprochenen Führungskonzeptionen weisen den Mangel auf, dass sie bestimmte Merkmale der Situation nicht einbeziehen. Die **Situationstheorie** sieht die Führung nicht wie die Eigenschaftstheorie als Attribut der einzelnen Persönlichkeiten (bestimmte spezifische Eigenschaften zeichnen den Führenden gegenüber dem Geführten aus), sondern sie geht davon aus, dass Führung sich nach der jeweiligen sozialen Situation zu richten hat.

Führung ist Ausprägung einer besonderen sozialen Rolle. Im Situationsansatz wird Führung in Abhängigkeit von der Gruppe, der Aufgabe und der Führungssituation gesehen.

Auf der Situationstheorie basieren die Modelle von Fiedler und Vroom/Yetton.

### 1.3.1 Die Kontingenztheorie von Fiedler

Die Kontingenztheorie von Fiedler entwickelt eine neue Theorie des Führungsverhaltens (Fiedler 1967). Als Führungsstile unterscheidet Fiedler den aufgaben- und den personenorientierten Führungsstil.

Die Bestimmung des Führungsstils eines Individuums erfolgt mit Hilfe des LPC-Wertes (LPC = least preferred co-worker = der am wenigsten geschätzte Mitarbeiter). Zur Messung des LPC-Wertes erhält der Vorgesetzte einen Fragebogen, in dem 16 gegensätzliche Adjektive aufgeführt sind. Mittels dieser Merkmale soll er den Mitarbeiter kennzeichnen, mit dem er am schlechtesten zusammenarbeiten kann. Die Merkmale sind von 1 bis 8 skaliert, eine persönliche Wertschätzung darf nicht einfließen. Der LPC-Wert wird als einfacher Durchschnitt der Punkte gebildet. Hohe LPC-Werte besagen, dass ein Vorgesetzter seinen am wenigsten geschätzten Mitarbeiter noch relativ wohlwollend beschreibt. Dies wird als Indikator für einen personenbezogenen Führungsstil betrachtet, während ein niedriger LPC-Wert für einen aufgabenorientierten Führungsstil steht.



**Schaubild des LPC-Wertes**

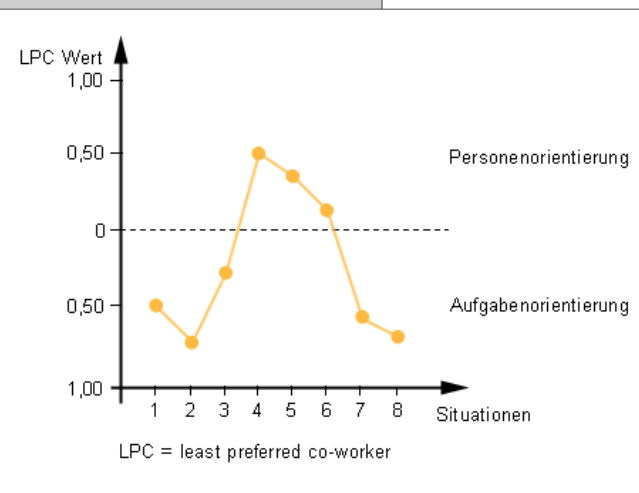


Abb. 3: Schaubild des LPC-Wertes von Fiedler

Die Wirksamkeit des Führungsstils ist von der Günstigkeit der Situation abhängig. Diese gibt das Ausmaß für die situationsbedingte Einflussmöglichkeit des Führers auf die Gruppe an. Die situationsbedingte Günstigkeit wird durch drei Variablen beschrieben:

- die Führer-Geführten-Beziehung
- die Aufgabenstruktur
- die Macht der Führerposition

Bei Kombination aller Möglichkeiten ergeben sich 8 Situationsbeschreibungen mit einer fallenden Rangfolge der Günstigkeit. Die günstigste Situation (Situation 1) ist ein von der Gruppe akzeptierter Führer mit einer gut strukturierten Aufgabe und hoher Positionsmacht. Situation 8 ist demnach die schlechteste.

Der Kurvenzug in der Abbildung zeigt die für den Schwierigkeitsgrad der Situation jeweils optimale Ausprägung von personen- und aufgabenorientierter Führung.



Der Kurvenzug bringt zum Ausdruck, dass ein aufgabenorientierter Führungsstil in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen am effektivsten ist, während in Situationen mittlerer Günstigkeit die personenorientierten Führungsstile überlegen sind. *Fiedler* zieht daraus die Konsequenz, dass das Führungsverhalten an die Situation angepasst werden muss und nicht umgekehrt.

Leider steht die hohe Plausibilität der Annahmen in keinem Verhältnis zu deren empirischer Bestätigung. Weder die theoretische Fundierung noch die empirische Basis reichen aus, um gültige Vorhersagen für Führungssituationen zu treffen. Von Bedeutung für die Praxis ist jedoch, dass das Modell eine besondere Bedeutung auf die situativen Bedingungen im Führungsprozess legt.

### 1.3.2 Das Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton

Das **Entscheidungsmodell** von Vroom/Yetton geht von der Erkenntnis aus, dass es keinen Führungsstil gibt, der in allen Situationen erfolgreich ist.

Vroom/Yetton entwickeln ein normatives Modell, das dem Manager vorschreibt, für welchen Führungsstil er sich in welcher Situation entscheiden muss, wenn er erfolgreich sein will. Ziel dieses situativen Modells (situationsanalytischer Ansatz) ist es, den Vorgesetzten im Sinne einer Entscheidungsheuristik dazu anzuleiten, die Führungssituation so zu strukturieren, dass sich aus einem gegebenen Satz von Führungsstilen der jeweils Optimale bestimmen lässt.

Zur Erfassung der Situation werden sieben Merkmale herangezogen, die sich primär auf objektive Aufgabenmerkmale und MitarbeiterEinstellungen beziehen. Gerade diese mechanistische Anlage ist jedoch ein Hauptkritikpunkt des Modells.

## 1.4 Charismatische Führung

Die **Theorie der charismatischen Führung** besagt, dass Geführte zur Attribuierung herausragender Führungsqualitäten neigen, wenn eine Kombination von spezifischen Persönlichkeitsfaktoren und bestimmten Verhaltensweisen vorliegt. Man spricht dann von charismatischen Führern.

Nach Robbins haben charismatische Führer eine Vision, sind dieser Vision zuliebe zu Risiken bereit und zeigen ungewöhnliche Verhaltensweisen:

- **Vision und Verständlichkeit:**

Sie haben eine – als idealisiertes Ziel dargestellte – Vision, die eine bessere Zukunft verheißt. Sie sind in der Lage, anderen die Bedeutung dieser Vision in verständlichen Worten zu vermitteln.

- **Persönliche Risikobereitschaft:**

Charismatische Führer sind bereit, hohe persönliche Risiken auf sich zu nehmen, hohe Kosten in Kauf zu nehmen und persönliche Opfer zu bringen, um die Vision zu verwirklichen.

- **Sensitivität gegenüber der Umwelt:**

Sie verfügen über eine realistische Einschätzung, welche Grenzen die Umwelt dem Wandel setzt und welche Ressourcen sie dafür bereithält.

- **Sensitivität gegenüber den Bedürfnissen der Geführten:**

Charismatische Führer erkennen die Fähigkeiten anderer und gehen auf deren Bedürfnisse und Gefühle ein.

- **Unkonventionelles Verhalten:**

Charismatische Führer zeigen Verhaltensweisen, die als neu und als Verstoß gegen die Normen wahrgenommen werden.

📖 Robbins 2001

Bei den Mitarbeitern löst dieses Auftreten und Verhalten ein Gefühl von Vertrauen, Loyalität, Treue und Akzeptanz für die geforderten Maßnahmen aus.

“ Es wird angenommen, dass charismatische Führungspersonen besonders erfolgreich sind, wenn die Aufgaben in einer Organisation eine ideologische Komponente enthalten und wenn sich Unternehmen in einer Krise befinden, die eine radikale Veränderung erfordert.

”

📖 Kirchler 2005