

Ansätze zur empirischen Begründung  
kooperativer Führung

Freie, wissenschaftliche Arbeit,  
vorgelegt für die Diplomprüfung für Kaufleute

von Detlef Müller  
aus Berlin

Angefertigt im Seminar für Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre  
der Universität zu Köln

Seminarleiter: Prof. Dr. E. Grochla

Wintersemester 1971/72

## G l i e d e r u n g

### Ansätze zur empirischen Begründung kooperativer Führung

	Seite
1. Führung, Führungsstil und Ideologie	1
1.1. Führungstheoretische Ansätze	1
1.1.1. Der eigenschaftstheoretische Ansatz	2
1.1.2. Der interaktionstheoretische Ansatz	2
1.1.3. Zur Definition des Führers	4
1.2. Führungsstil und Führungsverhalten	5
1.2.1. Kennzeichnung der Führungsstile	5
1.2.2. Dimensionen des Führungsverhaltens	7
1.3. Ideologie	10
1.4. Fragestellung	12
2. Das theoretische Modell von Rensis Likert und seine empirische Überprüfung	14
2.1. Das theoretische Modell	14
2.1.1. Das theoretische Konzept	14
2.1.2. Die überlappende Gruppenmitgliedschaft	16
2.2. Empirische Tests zum theoretischen Modell	18
2.2.1. Untersuchungsanordnung	18
2.2.2. Ergebnisse	19
2.3. Kritik	20
3. Die Führungskonzeption von Robert R. Blake und Jane S. Mouton und ihre empirische Überprüfung	24
3.1. Das theoretische Modell	24
3.1.1. Das Verhaltensgitter	24
3.2.1. Das Grid-Programm	27

	Seite
3.2. Empirische Untersuchungen zum Verhaltensgitter	29
3.2.1. Untersuchungsanordnung	29
3.2.2. Ergebnisse	29
3.3. Kritik zum Verhaltensgitter-Konzept	31
3.3.1. Zur Aussagekraft der empirischen Untersuchung	31
3.3.2. Zum Problem der Ausbildung von Führungskräften	32
3.3.3. Die Konkurrenz der Ziele	33
3.3.4. Einige positive Aspekte des Konzeptes	34
4. Das Kontingenzmodell effektiver Führung von Fred E. Fiedler und seine empirische Überprüfung	35
4.1. Das Kontingenzmodell	35
4.1.1. Der ASo- und LPC-Wert	35
4.1.2. Die Determinanten des Führungsprozesses	37
4.1.3. Die Beziehung zwischen LPC-Wert und Leistung	41
4.2. Empirische Tests zum Kontingenzmodell	43
4.2.1. Eine zusammenfassende Untersuchung von Graen, Alvares, Orris und Martella	43
4.2.2. Eine zusammenfassende Untersuchung von Fiedler	44
4.3. Die Grenzen des Kontingenzmodells	46
4.3.1. Der LPC-Wert	46
4.3.2. Die Determinanten des Führungsprozesses	47
4.3.3. Die Kontingenz"kurve"	48
4.3.4. Das Verdienst des Kontingenzmodells	50
5. Resultierende Führungsstrategien	51
5.1. Schlußfolgerungen aus den Untersuchungen von Likert, Blake-Mouton und Fiedler	51
5.2. Führungsstil und Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter	54

	Seite
5.3. Attitüden europäischer Führungskräfte	55
5.4. Die Hilfe der empirischen Kleingruppenforschung bei der Lösung organisationsrelevanter Führungsprobleme	57
5.5. Kooperative Führung als Ziel der Unternehmung	58
Literaturverzeichnis	60

## 1. Führung, Führungsstil und Ideologie

### 1.1. Führungstheoretische Ansätze

Ausgehend von Le BON<sup>1)</sup> sowie Max WEBER<sup>2)</sup> und entscheidend inspiriert durch die Versuche von LEWIN, LIPPITT und WHITE<sup>3)</sup> nimmt die Führungsforschung im soziologischen und sozialpsychologischen Bereich der letzten drei Jahrzehnte einen breiten Raum ein.

Insbesondere amerikanische Wissenschaftler haben sich mit den Problemen der Führung nicht nur theoretisch, sondern in vielfältigen Untersuchungen auch empirisch beschäftigt.

Dabei ist es bisher nicht gelungen, ein einheitliches Bild vom Phänomen der Führung zu erhalten. Die Fülle der Untersuchungen, die oftmals widerstreitenden Ergebnisse und ein nur sehr unvollkommen aufeinander abgestimmtes Begriffsinstrumentarium erschweren die Arbeit auf diesem Gebiet außerordentlich.<sup>4)</sup>

Dies dürfte zum einen auf die Schwierigkeiten zurückzuführen sein, die sich bei der Generalisierung von Experimentalergebnissen der Kleingruppen-

- 
- 1) G. Le BON, G., Psychologie der Massen, Stuttgart 1964, S. 83 ff.
  - 2) WEBER, Max: Soziologie. Weltgeschichtliche Analysen. Politik. Stuttgart 1956
  - 3) LEWIN, LIPPITT, WHITE: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, in: Journal of Social Psychology, 10, 1939
  - 4) Der von STONE der Kleingruppenforschung allgemein gemachte Vorwurf trifft die Führungsforschung insbesondere: "Arbeiten werden oft nicht aufeinander abgestimmt; manchmal stecken sie voll krasser innerer Widersprüche und oft sind sie beladen mit naiven Simplifizierungen." STONE, G.: Begriffliche Probleme der Kleingruppenforschung, in: KZfSuS, Sonderheft 10, 1966

forschung grundsätzlich ergeben.<sup>1)</sup> Zum anderen ist sicherlich der anfänglich fehlgerichtete Forschungsansatz für das bisherige Scheitern einer umfassenden Führungstheorie verantwortlich.

#### 1.1.1. Der eigenschaftstheoretische Ansatz

Führung wurde ursprünglich verstanden als das Attribut der einzelnen Persönlichkeit. Gesucht wurde demnach nach d e r Eigenschaft des Führers (one trait of leader). Die Ergebnisse entsprechender Untersuchungen waren durchweg enttäuschend. In den mannigfachen Studien ergaben sich eine Vielzahl von Eigenschaften, die dem Führer zugeschrieben werden konnten.<sup>2)</sup> Es gilt heute als gesichert, daß das Führungsphänomen nicht allein über universale Eigenschaften des Führers aufzuhellen ist.

#### 1.1.2. Der interaktionstheoretische Ansatz<sup>3)</sup>

Die Kritik am eigenschaftstheoretischen Ansatz führte von der Person des Führers (personality approach) weg zu einer Betrachtung der funktionalen Zusammenhänge bestimmter Variablen im Gruppenprozeß (interactional approach).

- 
- 1) ANGER, Hans: Vorlesung "Gruppengynamik", Köln WS 71/72
  - 2) Zusammenfassende Arbeiten von BIRD und STOGDILL eruieren einmal 79 (BIRD) und 29 (STOGDILL) Eigenschaften, bzw. Eigenschaftsgruppen des Führers. BIRD, C.: Social Psychology, New York 1940. STOGDILL, R.M.: Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. in: Journal of Psychology, 25, 1948, S. 35-71
  - 3) Zuweilen wird auch noch vom situationstheoretischen Ansatz gesprochen. Vergl. BORNEMANN, E.: Sozialpsychologische Probleme der Führung. in: KZfSuS 14, 1962, S. 108

"Leadership is not a quality which a man possesses; it is an interactional function of the personality and the situation."<sup>1)</sup>

Führung wird verstanden als eine Funktion der Gruppe, womit gleichzeitig der Rollencharakter des Phänomens angesprochen ist.<sup>2)</sup>

Bereits LEWIN hat darauf hingewiesen, daß das Verhalten eines Menschen eine Funktion der Gesamtsituation ist.<sup>3)</sup>

Eine Theorie der Führung muß daher folgende Variablen berücksichtigen:

- a) die Persönlichkeitsstruktur des Führers (seine Anlagen und Erfahrungen),
- b) die Persönlichkeiten der Geführten (ihre persönlichen Fähigkeiten, Ansprüche und Charakteristika),
- c) die Struktur und Funktion der Gruppe (Statusrollen-Beziehungen, gemeinsame Normen), und die
- d) spezifische Situation (Aufgabe der Gruppe, Gruppenziel, externe Einflüsse, wie sozialer Gesamtzusammenhang der Organisation oder der Gesellschaft).<sup>4)</sup>

- 
- 1) GIBB, C.A.: The principles and traits of leadership, in: Journal of abnormal and social Psychology, 42, 1947, S. 284
  - 2) Vgl. dazu STOGDILL, der die Rollendifferenzierung beim Zustandekommen von Führung betont. STOGDILL, R.M., Individual behavior and group achievement, New York 1959
  - 3) Das Verhalten (B) ist eine Funktion (F) der Person (P) und ihrer Umgebung (E). LEWIN, K., Behavior and development as a function of the total situation, in: CARMICHAEL, L. (Hrsg.), Manual of child psychology, New York 2. Aufl. 1966, S. 919
  - 4) Andere, allerdings nur akzentuell unterschiedliche Schwerpunkte bei der Betrachtung der Führungsvariablen setzen ASCHAUER und HOFSTÄTTER. ASCHAUER E.: Führung. Eine soziologische Analyse anhand kleiner Gruppen, in: Bonner Beiträge zur Soziologie, 8, 1970, S. 79. HOFSTÄTTER, P., Einführung in die Sozialpsychologie, 4. Aufl, Stuttgart 1966, S. 349

Auf den interaktionstheoretischen Ansatz, sowie diese relevanten Variablen hat LUKASCZYK als erster im deutschsprachigen Raum hingewiesen.<sup>1)</sup>

Führung ist somit als ein Gruppenphänomen zu betrachten, bei dem die empirische Untersuchung zumindest dieser vier aufgeführten Variablen und das Aufzeigen ihrer Interdependenzen erforderlich erscheint.

### 1.1.3. Zur Definition des Führers

FIEDLER gibt einen Überblick über eine Reihe von Definitionen für Führer, bzw. Führung verschiedener Autoren.<sup>2)</sup> Sie alle weisen im einzelnen entscheidende Schwächen auf. Entweder sind sie in ihrer Aussagekraft zu schwach (COWLEY), oder sie betrachten nur Teilaspekte, wie die Zentralisation von Macht (DUBIN, REUTER), die Zielverwirklichung (CATELL, STOGDILL) und die Initiierung von Interaktionen (HEMPHILL, BALES & STRODTBECK).

Eine allgemeingültige Definition erscheint deswegen so schwierig, weil der Führungsbegriff eine Reihe von unterschiedlichen Verhaltensweisen umfaßt.

Eine operationale, wenn auch auf den ersten Blick tautologisch anmutende Definition bietet darum wohl LUKASCZYK an:

- 
- 1) LUKASCZYK, K.: Zur Theorie der Führer-Rolle, in: Bericht über den 22. Kongr. d. Deutsch. Gesellsch. f. Psychologie, Göttingen 1959, S. 257 - 259
  - 2) FIEDLER, F.E.: A theory of leadership effectiveness, New York 1967, S. 7/8

"Als Führer bezeichnen wir solche Gruppenmitglieder, die mehr als die übrigen Angehörigen der Gruppe Führungsverhalten zeigen."<sup>1)</sup>

Diese Definition hat den Vorteil, daß sie das Gruppenphänomen anspricht. Sie stellt klar, daß alle Gruppenmitglieder Führungsverhalten zeigen, und weist darauf hin, daß der Führer vom Ausmaß dieses Führungsverhalten in Relation zu den anderen Gruppenmitgliedern bestimmt wird. Mit dem Führungsverhalten und seinen Dimensionen beschäftigt sich noch eingehend der Abschnitt 1.2.2. dieser Arbeit.

## 1.2. Führungsstil und Führungsverhalten

### 1.2.1. Kennzeichnung der Führungsstile

WITTE versteht unter Führungsstilen "Varianten der Willensdurchsetzung, wobei jeder Führungsstil in einer eigenen Weise die Probleme der Leitungsorganisation unter Dominanz einer umfassenden Grundidee zu lösen versucht."<sup>2)</sup>

BLEICHER versucht begrifflich weiter zu unterscheiden, indem er den "epochen- und raumbedingten Führungsstil" von der "situations- und aufgabenbezogenen Führungsform" trennt und weiterhin von "Führungselementen" spricht, die Führungsstil und -form kennzeichnen.<sup>3)</sup>

---

1) LUKASCZYK, K.; a.a.O.

2) WITTE, E., Führungsstile, in: GROCHLA, E. (Hrsg.), HWO, Sp. 595.

3) BLEICHER, K., Führungsstile, Führungsformen, Organisationsformen, in: ZfürO, 1/2, 1969, S. 31 - 40

Seit den klassischen Versuchen von LEWIN, LIPPIT und WHITE <sup>1)</sup> werden grundsätzlich zwei idealtypische Führungsstile unterschieden:

- (a) der autokratische und
- (b) der demokratische Führungsstil.<sup>2)</sup>

Gegen diese Bezeichnungen aus dem politischen Raum scheinen die vorgebrachten Bedenken <sup>3)</sup> durchaus angebracht. Es wird daher auch allgemein vom autoritären und kooperativen Führungsstil gesprochen.

Eine exakte Abgrenzung der beiden Führungsstile erscheint recht schwierig.

BORNEMANN geht von einer Anzahl von "Führungsmitteln" ("Berufung auf Amtsstellung", "Idealisierung der Aufgabe", "Gemeinsame Beratung" etc.) aus, "die von einem mehr autoritären Pol zu einem mehr kooperativen streuen." <sup>4)</sup>

BLEICHER kennzeichnet die beiden Führungsstile anhand ihrer Auswirkungen auf organisationsrelevante Kriterien, so zum Beispiel auf den Organisationsgrad, die Leitungsbeziehungen, die Kommunikation und andere.<sup>5)</sup>

HÄUSLER und DEMMEL sehen den Unterschied primär in der einmal von der Hierarchie, zum anderen von der Aufgabe abgeleiteten Autorität.<sup>6)</sup>

- 
- 1) LEWIN, LIPPIT, WHITE, a.a.O.
  - 2) Dem dritten von LEWIN und Mitarbeitern genannten Stil, dem "laissez faire", wird wohl zu Recht die Qualität des Führens abgesprochen.
  - 3) BORNEMANN, E., a.a.O., S. 112
  - 4) BORNEMANN, E., a.a.O., S. 110/111
  - 5) BLEICHER, K., a.a.O., S. 32
  - 6) HÄUSLER, J., DEMMEL, J., Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: STÖHR, R., (Hrsg.), Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden, 1967, S. 63

WHITE und LIPPIT erklären die beiden Führungsstile mit Hilfe des unterschiedlichen Verhaltens des Führers.<sup>1)</sup>

Eine Reihe von Autoren bezeichnen das Ausmaß der Teilnahme der Gruppenmitglieder am Entscheidungsprozeß als Abgrenzungskriterium.<sup>2)</sup>

TANNENBAUM und SCHMIDT haben darüberhinaus deutlich gemacht, daß die beiden Führungsstile Endpunkte eines Kontinuums sind, das von einer Alleinentscheidung des Führers bis zu einer Mitentscheidung der Geführten reicht.<sup>3)</sup>

Eine klare und eindeutige Abgrenzung ist bisher nicht gelungen, da

- (1) die angesprochenen Phänomene zu komplex interpretiert werden,
- (2) die idealtypische Struktur der Begriffe bei praxisnäherer Betrachtung oft übersehen wird,
- (3) eine klare Operationalisierung der als Abgrenzungskriterien angeführten Dimensionen in empirischen Untersuchungen nur schwer möglich ist.

- 
- 1) WHITE, R., LIPPIT, R., Leader behavior and member reaction in three "Social climates", in: CARTWRIGHT, ZANDER (Hrsg.), Group dynamics, New York, 1953, S. 586
  - 2) So z.B. FRENCH, J., ISRAEL, J., AS, D., An experiment on participation in a Norwegian factory. Interpersonal Dimensions of decision-making, in: Human Relations, 13, 1960 (1), S. 3, und ZEPF, G., Kooperativer Führungsstil und Organisation. Zur Leistungsfähigkeit und organisatorischen Verwirklichung einer kooperativen Führung in Unternehmungen. Unveröffentlichte Dissertation, Köln 1971
  - 3) TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W., How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, 36, 1958, S. 96.

### 1.2.2. Dimensionen des Führungsverhaltens

Die amerikanische Literatur hat sich darum insbesondere in einem eher analytischen Forschungsansatz mit einem entscheidenden Kriterium des Führungsstils, dem Führungsverhalten befaßt.<sup>1)</sup>

Verschiedene Autoren kommen aufgrund von Beobachtungen oder Faktorenanalyse auf zwei Dimensionen des Führungsverhaltens.

CARTWRIGHT und ZANDER unterscheiden zwischen "goal achievement"<sup>2)</sup> und "group maintenance"<sup>3)4)</sup>.

FLEISHMAN arbeitet (zurückgehend auf HALPIN & WINER<sup>5)</sup>) mit den Begriffen "initiating

- 1) Führungsstil und Führungsverhalten werden in weiten Teilen, insbesondere der deutschen Literatur, wenn nicht gleichgesetzt, so doch synonym gebraucht. FIEDLER grenzt Führungsverhalten vom Führungsstil ab, indem er als Führungsverhalten die einzelnen auf die Gruppe gerichteten Handlungsakte bezeichnet, als Führungsstil dagegen die dem Führer innewohnende Motivationsstruktur, die sein Verhalten bestimmt. FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 36
- 2) "Behavior that initiates action, keeps members' attention on the goal, develops a procedural plan, evaluates the quality of work done, and makes expert information available." aus BOWERS, D.G., SEASHORE, S.E.: Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership, in: GIBB, C. (Hrsg.) Leadership, Harmondsworth, 1969, S. 365
- 3) "Behavior that keeps interpersonal relations pleasant, resolves disputes, provides encouragement, gives minority a chance to be heard, stimulates self direction, and increases independence among members." aus BOWERS, SEASHORE: a.a.O. S. 364/265
- 4) CARTWRIGHT, D., ZANDER, A. (Hrsg.): Group dynamics, New York 1968, S. 496-306
- 5) HALPIN, A.W., WINER, B.J.: A factorial study of the leader behavior description questionnaire, in: STOGDILL, R.M., COONS, A.E. (Hrsg.): Leader behavior: Its description and Measurement, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus 1957, S. 39 - 51

structure"1) und "consideration"2).

HOPSTÄTTER nennt aufgrund der Untersuchungen von BALES die Aspekte der Tüchtigkeit und der Beliebtheit.3) Mehr betriebswirtschaftlich engagierte Autoren wie KATZ sprechen von "production orientation"4) und "employee orientation"5), BLAKE und MOUTON von "concern for production" und "concern for people"6).

- 1) "Structure includes behavior in which the supervisor organizes and defines group activities and his relations to the group. Thus, he defines the role he expects each member to assume, assigns tasks, plans ahead, establishes ways of getting things done, and pushes for production. This dimension seems to emphasize overt attempts to achieve organizational goals." FLEISHMAN, E.A., HARRIS, E.F.: Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover, in: Personell Psychology, 15, 1962, S. 43
- 2) "Consideration includes behavior indicating mutual trust, respect, and a certain warmth and rapport between the supervisor and his group. This does not mean that this dimension reflects a superficial 'pat-on-the-back', 'first name calling' kind of human relations behavior. This dimensions appears to emphasize a deeper concern for group members' needs and includes such behavior as allowing subordinates more participation in decision making and encouraging more two-way communication." FLEISHMAN, HARRIS, a.a. O. S. 43
- 3) HOPSTÄTTER, P., Sozialpsychologie, S. 362
- 4) "Production orientation stresses production and the technical aspects of the job, with employees as means for getting work done ..." BOWERS, SEASHORE: a.a.O., S. 363
- 5) "Employee orientation is described as behavior by a supervisor, which indicates that he feels that the 'human relations' aspect of the job is quite important; and that he considers the employees as human beings of intrinsic importance, takes an interest in them, and accepts their individuality and personal needs." aus BOWERS, SEASHORE: a.a.O., S. 362/363
- 6) Auf diese Begriffe und das Modell von BLAKE und MOUTON wird unter dem Abschnitt 3 dieser Arbeit näher eingegangen.

Desweiteren finden sich Formulierungen, wie "task-centered" - "human-centered" <sup>1)</sup>, "job-centered" - "employee-centered" <sup>2)</sup>, aufgaben- und personenorientiertes Führungsverhalten.

Zweifellos beinhalten die Bedeutungen der aufgezeigten Begriffe eine enge Verwandtschaft, teilweise scheinen sie sogar synonym gebraucht werden zu können.

HOFSTÄTTER weist auf diese Beziehung für die Begriffe "structure" (FLEISHMAN), "job-centered" (LIKERT) und "concern for production" (BLAKE und MOUTON) hin. <sup>3)</sup>

ANGER verweist darüber hinaus auf deutliche Bezüge zu den interaktionsrelevanten individuellen Merkmalsdimensionen von CARTER <sup>4)</sup>, sowie zu den "psychotelen" und "soziotelen" Strukturen der Gruppe in der MORENO-Schule. <sup>5)</sup>

Bezüge sind auch zu den "group task roles" und den "group building and maintenance roles" von BENNE und SHEATS zu erkennen. <sup>6)</sup>

- 
- 1) LEAVITT, H.J., Applied organizational change in industry, in: MARCH, J.G. (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago, 1965, S. 1158
  - 2) LIKERT, R., New Patterns of Management, New York, 1961, insbesondere S. 7
  - 3) HOFSTÄTTER, P., Gruppendynamik, Hamburg, Aufl. 1971, S. 159
  - 4) CARTER, L., Evaluating the performance of individuals as members of small groups, in: Personnel Psychology, 7, 1954, S. 482  
CARTER nennt drei individuelle Merkmalsdimensionen in der Gruppe: (1) die Tendenz zur Demonstration der eigenen Leistung, (2) die Bereitschaft, einen Beitrag zur Gruppenleistung zu erbringen, (3) die Fähigkeit, mit anderen harmonisch zu kooperieren.
  - 5) ANGER, H., Kleingruppenforschung heute, in: KZfSuS, Sonderheft 10, 1966, S. 29
  - 6) BENNE, K.D., SHEATS, P., Functional roles of group members, in: Journal of social issues, 4, 1948, S. 42 - 45. Die Autoren nennen als Rollen der Gruppenmitglieder (1) group task role, (2) group building and maintenance role, (3) individual role.

Es scheint somit, daß die genannten Dimensionsbezeichnungen auf zwei grundlegenden Aspekten basieren, nämlich dem Aspekt der Zielerreichung, der Lokomotion, und dem Aspekt der Gruppenerhaltung, der Kohäsion.<sup>1)</sup>

Angesichts dieser Erkenntnis wäre die Einigung auf ein einheitliches Begriffspaar für die weitere Forschung durchaus wünschenswert, zumal offensichtlich entscheidende Merkmale des Führungsphänomens angesprochen sind.

### 1.3. Ideologie

Die Führungsdiskussion und insbesondere die Auseinandersetzung um den "richtigen" Führungsstil ist bisher "fast durchweg ideologiebezogen"<sup>2)</sup> geführt worden.

Bereits der eigenschaftstheoretische Ansatz spiegelt den Glauben wider an große Männer (daher auch "Große-Männer-Theorie" genannt<sup>3)</sup>), an begnadete "charismatische"<sup>4)</sup> Führer, "sowie ihnen komplementäre Personen, die von Natur aus dazu bestimmt sind, geführt zu werden"<sup>5)</sup>.

LEWINS Intention bei seinen bereits mehrfach angesprochenen klassischen Versuchen war unzweideutig, über die Vorteile des demokratischen

- 
- 1) Die Begriffe Lokomotion und Kohäsion gehen auf die LEWIN-Schule zurück. Vergl. auch LUKASČYK, a.a.O.: "Führungsverhalten sollen alle jene Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern heißen, die primär die Funktionen der Lokomotion und Kohäsion erfüllen."
  - 2) BLEICHER, K., SEIDEL, E., Forschung ohne Koordination, in: Volkswirt, 23 (1), 1969, S. 30-32.
  - 3) EISERMANN, G. in Vorwärt zu ASCHAUER, E., a.a.O.
  - 4) WEBER, M., a.a.O., S. XXXIII
  - 5) HOFSTÄTTER, P., Sozialpsychologie, S. 347

Führungsstils den Beweis für die Überlegenheit des demokratischen Systems gegenüber dem autoritären System anzutreten (insbesondere gegenüber Hitler-Deutschland, dem er sich 1932 durch Emigration entzogen hatte).

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat es auch in Deutschland zum einen durch den Zugang zu den amerikanischen Untersuchungen, zum anderen im Zuge der sozio-kulturellen Veränderungen eine nach außen oft enthusiastische Zuwendung zum kooperativen Führungsstil gegeben.

Ausdrücke wie "Führung im Mitarbeiterverhältnis", "Delegation von Verantwortung", "Teamarbeit" etc. sind hierfür kennzeichnend.

Dennoch sind diese kooperativen Prinzipien in der Realität keineswegs fest verankert.

PROSS und BOETTICHER<sup>1)</sup> zeigen in einer Untersuchung aus dem Jahre 1967, daß Vorgesetzte in der BRD zwar Teamarbeit grundsätzlich bejahen, da es den "Rang einer kulturellen Selbstverständlichkeit"<sup>2)</sup> habe, in ihrem Handeln aber noch durchweg autoritär verfahren.

Bereits die Nomenklatur der Stile - autoritär und kooperativ - bringt gewisse positive oder negative Assoziationen mit sich. Sie begünstigt damit von vornherein den kooperativen Führungsstil als sozial erwünscht. Das kann sich bei empirischen Untersuchungen durchaus auch auf die Ergebnisse aufgrund von bestimmten Versuchsleiter- oder Versuchspersonen-Erwartungen auswirken.

---

1) PROSS, H., BOETTICHER, K.W., Manager des Kapitalismus, Frankfurt/M. 1971, S. 78 ff.  
2) ebenda S. 81.

#### 1.4. Fragestellung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Führung und insbesondere den Aspekten der Führungsstile muß daher entideologisiert werden.

Nur ein empirisch gesicherter Ansatz kann in der wissenschaftlichen Diskussion weiterhelfen und im Resultat die betriebswirtschaftliche Praxis befriedigen.

Die Fragestellung ist dabei sowohl an ökonomischen, als auch an sozialen Maßstäben orientiert. In der Unternehmung hat der Führungsstil zwar ein ökonomisches Ziel zu verwirklichen, d.h. der Führungsstil ist nach seiner Effizienz<sup>1)</sup> zu beurteilen; dabei dürfen wegen der interdependenten Zusammenhänge jedoch nicht die zum Beispiel von STOGDILL und COONS genannten Kriterien der Gruppenmoral und Zufriedenheit der Gruppenmitglieder unbeachtet bleiben.<sup>2)</sup>

---

1) Effizienz ist hier im Sinne des amerikanischen Begriffs "efficiency" gebraucht. Vergl. dazu den Begriff Effektivität (amerikanisch: "effectiveness")

2) STOGDILL und COONS definieren Gruppeneffektivität in den Begriffen (1) group output, (2) group morale, (3) satisfaction of group members.

STOGDILL, R.M., COONS, A.E., Leader behavior: Its description and measurement, Research Monograph No. 88, Ohio State University, 1967, Gruppenmoral ist nicht im Sinne eines ethischen Begriffs von "gut" und "böse" zu sehen: "Group morale is defined as degree for freedom from restraint in action toward a goal." STOGDILL, R.M., Individual behavior and group achievement, New York, 1959, S. 198.

Die Betriebswirtschaftliche Organisationslehre ist bei der Suche nach dem effektivsten Führungsstil auf die Hilfe zahlreicher Disziplinen, wie der Pädagogik, Soziologie und insbesondere der Sozialpsychologie angewiesen. Ein interdisziplinärer Forschungsansatz erscheint gerade bei der Komplexität der Führungsprobleme unerlässlich. Es scheint, als ob die Arbeiten von LIKERT, BLAKE-MOUTON und FIEDLER diesem Anspruch zumindest teilweise genügen.

## 2. Das theoretische Modell von Rensis LIKERT und seine empirische Überprüfung

### 2.1. Das theoretische Modell

Rensis LIKERT, Direktor des Institute for Social Research an der University of Michigan, hat 1961 eine Reihe der Arbeiten des Survey Research Center und des Research Center for Group Dynamics <sup>1)</sup> zusammengefaßt.<sup>2)</sup>

#### 2.1.1. Das theoretische Konzept

LIKERT nennt insgesamt fünf Bedingungen für ein effektives Verhalten des Führers:

- (1) Beziehungen zwischen Führer und Geführten, die "supportive" sind.

"Leadership and other processes of the organization must be such as to ensure a maximum probability that in all interactions and all relationships with the organization each member will, in the light of his background, values, and expectations, view the experience as supportive and one which builds and maintains his sense of personal worth and importance."<sup>3)</sup>

- (2) Gruppenmethoden der Führung

"... management will make full use of the potential capacities of its human resources only when each person in an organization is

---

1) Das Institute for Social Research umschließt das Survey Research Center und das Research Center for Group Dynamics.

2) LIKERT, R., New Patterns

3) ebenda S. 103

a member of one or more effectively functioning work groups that have a high degree of group loyalty, effective skills of interaction and high performance goals."1)

(3) Hohe Leistungsziele

"If a high level of performance is to be achieved, it appears to be necessary for a supervisor to be employee-centered and at the same time to have high performance goals and a contagious enthusiasm as to the importance of achieving these goals."2)

(4) Fachkenntnisse

"The (effective) leader has adequate competence to handle the technical problems faced by his group, or he sees that access to this technical knowledge is fully provided."3)

(5) Koordination

"The (effective) leader fully reflects and effectively represents the views, goals, values, and decisions of his group and those other groups where he is performing the function of linking his group to the rest of organization. He brings to the group of which he is the leader the views, goals, and decisions of those other groups."4)

Das Schlüsselwort der theoretischen Konzeption LIKERTs ist der Begriff "supportive". Interaktionen, Erfahrungen, Beziehungen, Führungsverhalten etc. sind dann "supportive", wenn sie das Gefühl der persönlichen Wertschätzung und Bedeutung des

---

1) LIKERT, R., New Patterns, a.a.Ol., S. 104  
2) ebenda, S. 8  
3) ebenda, S. 171  
4) ebenda, S. 171

Einzelnen unterstützen und fördern. Nicht das tatsächliche Führungsverhalten ist damit von Bedeutung, sondern die von den Geführten in Hinsicht auf ihre Wertvorstellungen und Erwartungen als "supportive" empfundenen Führungsakte.<sup>1)</sup>

### 2.1.2. Die Überlappende Gruppenmitgliedschaft

Voraussetzung für die Erfüllung der fünf Bedingungen ist eine von LIKERT entwickelte Organisationsstruktur, die auf überlappenden Gruppen aufbaut. Der Führer einer Gruppe ist gleichzeitig Mitglied der in der Hierarchie nächsthöheren Gruppe.

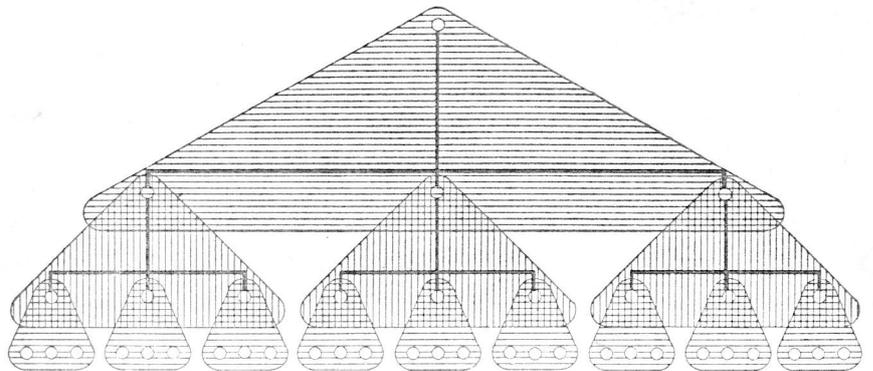


Abb. 1: Die Überlappende Gruppenmitgliedschaft<sup>2)</sup>

In dieser theoretisch idealen Organisationsstruktur werden - nach LIKERT - im Gegensatz zur

1) Vergl. auch LIKERT, R., An emerging theory of organization, leadership and management, in: PETRULLO, L., BASS, B.M. (Hrsg.) Leadership and interpersonal behavior, New York, 1961, S. 297; sowie LIKERT, R., Effective Supervision: An adaptive and relative process, in: Personal Psychology, 11, 1958, S. 317, 326

2) nach LIKERT, R. New Patterns, S. 105

traditionellen auf dem Mann-zu-Mann-Modell basierenden Struktur nur Lösungen durchgesetzt, die im Interesse aller Mitglieder und Abteilungen der Organisation liegen.

Die angestrebte "linking-pin" Funktion, die verbindende Funktion zwischen den hierarchischen Ebenen, kann allerdings nur dann effektives leisten, wenn jedes Mitglied und jede Gruppe ihre Funktionen und Rollen gut erfüllen. Ist dies nicht der Fall, werden die Gruppen nicht wirkungsvoll mit der Organisation verbunden und können ihrem Zweck in Bezug auf die Erfüllung ihrer Aufgaben nicht gerecht werden.

Weitere notwendige Voraussetzung für ein im LIKERTSchen Sinn "supportive management" ist die grundlegende Übereinstimmung der Organisationsziele mit den Wünschen und Bedürfnissen seiner Mitglieder. Die Organisationsziele müssen die Wünsche und Bedürfnisse aller betroffenen Gruppierungen in und um die Organisation integrieren, d.h. die der Anteilseigner, der Vorlieferanten, der Verbraucher, der Mitarbeiter (bei wirtschaftlichen Organisationen), die der Mitarbeiter, der Bürger und des Gesetzgebers (bei staatlichen Organisationen).

Koalitionsmodell

Durch den ständigen Veränderungsprozeß dieser Individualziele ist die Organisation zur fortlaufenden Untersuchung und Modifizierung ihrer eigenen Ziele gezwungen. Die überlappende Gruppenstruktur in Verbindung mit einem hohen Maß an Gruppeninteraktion ist geeignet, dem Rechnung zu tragen.

Das LIKERTSche Modell besagt, "... that successful leadership must involve the process of

employee participation in the structuring of his work and work environment. Democratic supervision is suggested as facilitating the involvement of the worker in the decisionmaking process."<sup>1)</sup>

## 2.2. Empirische Tests zum theoretischen Modell

Im Gegensatz zu der Fülle des empirischen Materials, das LIKERT für die Entwicklung des theoretischen Modells heranzieht, erscheint die empirische Grundlage für die Gültigkeit seiner "neueren Theorie der Führung" recht dürftig.

LIKERT führt hierfür nur eine Untersuchung an, in der Methoden und Verhaltensweisen der Theorie in Bezug auf überdurchschnittliche Leistungen der Organisation betrachtet werden.<sup>2)</sup>

### 2.2.1. Untersuchungsanordnung

Die Studie wurde 1955 vom Institut for Social Research durchgeführt.

Untersuchungseinheiten sind 31 geographisch getrennte Filialen einer Unternehmung mit gleichen Aufgaben, vergleichbarer Kostensituation und hoher Produktivität. Die Mitarbeiterzahl variiert zwischen 15 und 50 in den einzelnen Filialen.

---

1) BLUM, M.L., NAYLOR, J.C., Industrial psychology, New York 1968, S. 428

2) LIKERT, R. New Patterns, S. 119 ff. und LIKERT, R. An emerging theory, S. 299 ff.

Zwei wichtige Determinanten der Theorie, die Einstellung des Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern und seine Einstellung zu Gruppenmethoden der Führung, werden in einer Maßzahl, dem "attitude-toward-men" (a-t-m)-Wert ermittelt.

### 2.2.2. Ergebnisse

Die Untersuchung brachte im Einzelnen folgende Ergebnisse:

- (1) Der a-t-m-Wert der Filialleiter korrelierte positiv mit der Produktivität der Filialen, d.h. Filialleiter mit günstigem a-t-m-Wert, also Führungsverhalten, das als "supportive" bezeichnet wird, erreichten eine signifikant höhere Leistung (Korrelationskoeffizient + 0,64).
- (2) Die Mitarbeiter der Filialleiter mit günstigen a-t-m-Werten waren mit der Art der Arbeitszuweisung und mit der Anerkennung seitens des Filialleiters eher zufrieden, hielten das Maß ihrer Verantwortung eher für richtig, glaubten sich weniger überfordert und empfanden weniger Spannung gegenüber ihren Vorgesetzten, als die Mitarbeiter von Filialleitern mit niedrigen a-t-m-Werten.
- (3) Gruppen mit hohen Loyalitätsgraden, hoher Wertschätzung des Vorgesetzten und günstigen a-t-m-Werten des Filialleiters zeichneten sich durch folgende Eigenschaften aus:
  - (a) Sie wiesen eine höhere Produktivität auf.

- (b) Ihre Mitglieder hatten eher das Gefühl, Ideen auf höherer Ebene beeinflussen und Beschwerden gegenüber höheren Ebenen vorbringen zu können, ohne dabei etwa geringeres Vertrauen in ihre Vorgesetzten zu zeigen.
- (c) Der empfundene Einfluß auf die Entscheidungsprozesse war entschieden höher und wich weniger vom gewünschten Einfluß ab.
- (d) Die höhere Leistung wurde unter dem Eindruck geringeren Druckes und mehr Freiheit, sowie unter weniger Konfliktsituationen erreicht.

Die Ergebnisse scheinen LIKERTs These zu bestätigen, daß ein personenorientierter, auf "participation" basierender Führungsstil die Effektivität der Gruppe steigert, und zwar in Bezug auf den output der Gruppe, ihre Moral und Job satisfaction der Mitglieder.

### 2.3. Kritik

LIKERTs Modell erscheint jedoch in mancherlei Hinsicht unvollkommen.

Die empirische Beweisführung mit nur einer Untersuchung aus einer nicht näher bezeichneten, national arbeitenden Unternehmung ist für eine Generalisierung auf allgemeine Prozesse der Führung zu dürftig.

Die Behauptung gar, die Erkenntnisse der "neueren Theorie" besäßen interkulturelle Gültigkeit,

keit<sup>1)</sup> läßt sich zumindest aufgrund dieser schmalen empirischen Basis nicht aufrechterhalten.

DUBIN et al. weisen zu Recht darauf hin, daß die industrielle Welt aus vielen nationalen Sektoren mit jeweils speziellen kulturellen Merkmalen und verschiedenen Entwicklungsstufen besteht, aus denen unterschiedliche Strukturen des Managements und Arten der Führung resultieren.<sup>2)</sup>

Die These der generell höheren Gruppeneffektivität bei Personenorientierung des Gruppenführers läßt sich in dieser allgemeinen Form nicht aufrechterhalten.

KATZ et al. stellen bei Büroangestellten einer Versicherungsunternehmung zwar fest, daß sechs von neun mitarbeiterorientierten Vorgesetzten hochproduktive Gruppen haben, und sieben von acht produktionsorientierten Vorgesetzten leistungsschwache Gruppen führen.<sup>3)</sup>

WHYTE warnt jedoch vor einem vorschnellen Schluß, bevor nicht die Richtung der Kausalzusammenhänge geklärt ist.<sup>4)</sup> Ist die Produktion der Gruppe so gering, weil der Vorgesetzte leistungsorientiert ist, oder sieht sich der Vorgesetzte veranlaßt, der Leistung mehr Aufmerksamkeit zu widmen, weil die Produktivität so gering ist?

- 
- 1) "This application of the general conclusion proposed here appears to make the modified theory of management widely applicable not only within the United States but to the management problems of any organization in any nation or society." LIKERT, R. Effective supervision, S. 328
  - 2) DUBIN, HOMANS, MANN, MILLER, Leadership and productivity, San Francisco, 1965, S. 10
  - 3) KATZ, MACCOBY, MORSE, Productivity, supervision, and morale in an office situation, Ann Arbor: Survey Research Center, 1950
  - 4) WHYTE, W.F., Men at work, Homewood, 1961, S. 552

Weiterhin stimmt eine folgende Untersuchung bei Eisenbahnergruppen mit der Versicherungs-Studie nicht vollständig überein.<sup>1)</sup> Die Autoren führen dies auf die Unterschiede in der Struktur der Aufgabe zurück. Im Falle mechanistischer Büroarbeit, bei der der Vorgesetzte wenig zur Leistung des Mitarbeiters beitragen könne, würde eine leistungsorientierte Führung eher zurückgewiesen.<sup>2)</sup>

MORSE und REIMER stellten fest, daß bei kooperativem Führungsstil zwar die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder, unter autoritärem Führungsstil jedoch die Produktivität mehr anstieg.<sup>3)</sup>

WHYTE glaubt, daß diese nicht ganz Überzeugenden Ergebnisse aus dem Versuch resultieren, zuviel auf der Basis der interpersonellen Beziehungen zu erklären.

"As long as attention was focused exclusively on the man-boss relationship, we could hardly expect to have any solid findings emerge."<sup>4)</sup>

LIKERTS Überbetonung der Personen- bzw. Mitarbeiterorientierung führt zu einer Vernachlässigung der Aufgaben- bzw. Produktionsorientierung.

Ursprünglich als gegensätzliche Punkte eines Kontinuums angesehen, hat KAHN festgestellt, daß

- 
- 1) KATZ, MACCOBY, GURIN, FLOOR, Productivity, supervision, and morale among railroad workers, Ann Arbor: Survey Research Center, 1951
  - 2) GROSS, E., Industrial relations, in: PARIS, R. (Hrsg.): Handbook of modern sociology, S. 654
  - 3) MORSE, N., REIMER, E., The experimental change of a major organizational variable, in: Journal of abnormal and social psychology, 52, 1956, S. 120 - 129
  - 4) WHYTE, W.F., a.a.O., S. 556

Mitarbeiter- und Produktionsorientierung zwei voneinander unabhängige Dimensionen sind, die erst gemeinsam zu hoher Leistung führen.<sup>1)</sup>

LIKERT hat diese Erkenntnisse zwar auch angesprochen, indem er hohe Leistungsziele von den Vorgesetzten und der Gruppe fordert<sup>2)</sup>, mißt diesem Aspekt jedoch nicht die Bedeutung bei, die ihm z.B. von BLAKE und MOUTON zuerteilt wird.

- 
- 1) "The foremen with the best production records ... were b o t h production-centered and empolyee-centered. It thus appeared that the continuum of supervisory behavior which placed employee-centeredness at one end and production-centeredness at the other was less in accord with the facts than a four-fold classification of supervisors which would include two additional types - the supervisor who combined empolyee and production orientations, and the supervisor who gave neither of these emphases to his role." KAHN, R.L., The prediction of productivity, in: Journal of Social Issues, 12 (2), 1956, S. 45. Das steht nicht im Widerspruch mit dem bereits erwähnten Kontinuum des Führungsstils, da es sich hier um das Führungsverhalten handelt. Gleichzeitig wird ein Abgrenzungskriterium zwischen Führungsstil und -verhalten deutlich.
- 2) aufgeführt in den Punkten (3) und (2) der Bedingungen für effektives Führungsverhalten, S. 14/15 dieser Arbeit.

### 3. Die Führungskonzeption von Robert R. BLAKE und Jane S. MOUTON und ihre empirische Überprüfung

#### 3.1. Das theoretische Modell

##### 3.1.1. Das Verhaltensgitter

BLAKE und MOUTON haben mit ihrer Veröffentlichung "The managerial grid"<sup>1)</sup> die Idee der zwei Dimensionen der Führung sehr populär gemacht.

Die Autoren nennen als die beiden kritischen Dimensionen:

- (1) concern for production (Betonung der Produktion),
- (2) concern for people (Betonung der Menschen).<sup>2)</sup>

Diese beiden Dimensionen sind - wie erwähnt - nicht Endpunkte eines Kontinuums, sondern völlig

- 
- 1) BLAKE, R., MOUTON, J., The managerial grid, Houston 1964. Im folgenden wird stets nach der deutschen Übersetzung zitiert: BLAKE, R., MOUTON, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf 1968
  - 2) Die beiden Begriffe sind in sich sehr weitläufig: Unter Betonung der Produktion verstehen BLAKE und MOUTON allgemein die auf die Leistungserstellung ausgerichtete Aktivität des Führers. Diese kann sich äußern z.B. in der "Art der Entscheidungen zur Geschäftspolitik, der Anzahl der bearbeiteten Vorfälle, der Qualität und der Wirksamkeit der Stabsfunktionen, der Arbeitsbelastung und der Wirtschaftlichkeitsberechnungen, dem Umfang der Verkäufe und den tatsächlichen Produktionsmengen". Unter Betonung des Menschen ist dagegen eher die auf den Leistungsersteller, den Produktionsfaktor Arbeit, gerichtete Aktivität gemeint. Unter anderem sind darunter zu fassen "der Grad des persönlichen Aufgehens in der Erfüllung einer Aufgabe, für die man Verantwortung trägt, die Verantwortlichkeit, die auf Vertrauen an Stelle von Gehorsam beruht, die Selbstachtung oder der persönliche Wert des Individuums, die Schaffung guter Arbeitsverhältnisse, die Aufrechterhaltung einer guten Lohnstruktur und sozialer Zuwendungen, der Wunsch nach Sicherheit am Arbeitsplatz, die zwischenmenschlichen Beziehungen oder Freundschaften mit Kollegen". BLAKE, MOUTON, a.a.O., S. 21 - 22

unabhängig voneinander. Aufgrund der in jeweils 9 Intensitätsgrade eingeteilten Variablen ergeben sich somit grundsätzlich 81 mögliche Ausprägungen des Führungsverhaltens, die im Koordinatensystem des Verhaltensgitters dargestellt werden können. BLAKE und MOUTON greifen fünf als besonders typisch gekennzeichnete Variablenkombinationen heraus:

Betonung des Menschen

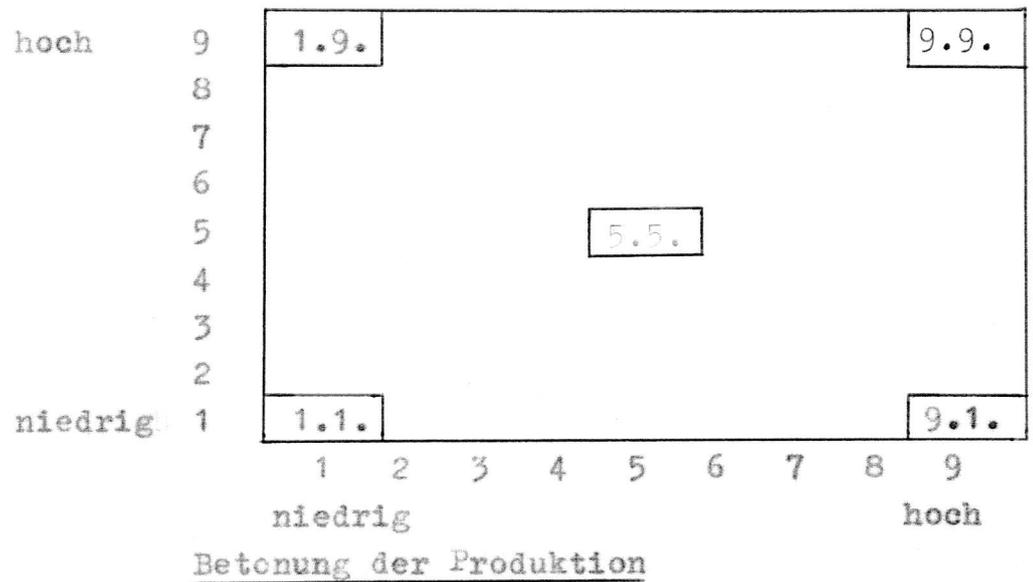


Abb. 2: Das Verhaltensgitter nach BLAKE und MOUTON <sup>1)</sup>

(1) Der 9.1.-Führungsstil <sup>2) 3)</sup>

Der 9.1.-Stil ist gekennzeichnet durch ein starkes sachliches Interesse an der Aufgabenerfüllung. Das Bemühen um menschliche Belange wird als Zeitverschwendung betrachtet.

1) BLAKE, R., MOUTON, J., a.a.O., S. 33  
 2) ebenda, S. 29 - 62  
 3) BLAKE und MOUTON nennen die jeweiligen Variablenkombinationen Führungsstil. Gemäß der BLEICHERSchen Terminologie handelt es sich um Führungsformen.

(2) Der 1.9.-Führungsstil <sup>1)</sup>

Beim 1.9.-Stil liegt ein starkes Interesse des Führers an menschlichen Aspekten vor, die als leistungsbestimmend angesehen werden.

(3) Der 1.1.-Führungsstil <sup>2)</sup>

Der 1.1.-Stil ist weder auf hohe Arbeitsleistung, noch auf die Belange der interpersonalen Beziehungen ausgerichtet. Fraglich ist, ob damit überhaupt noch von Führung gesprochen werden kann, da ein Führungsverhalten kaum noch vorliegt. <sup>3)</sup>

(4) Der 5.5.-Führungsstil <sup>4)</sup>

Der 5.5.-Stil berücksichtigt die sachlichen und menschlichen Aspekte auf mittlerer Ebene; kennzeichnend dafür ist der Kompromiß.

(5) Der 9.9.-Führungsstil <sup>5)</sup>

Der 9.9.-Stil vereinigt starkes Interesse an der Leistung mit starker Betonung der menschlichen Aspekte. Er ist gekennzeichnet durch volle Leistungsaktivierung bei gleichzeitig höchstmöglicher Zufriedenheit der Menschen. <sup>6)</sup>

Optimale Führung wird damit nach BLAKE und MOUTON nur unter dem 9.9.-Führer erreicht. Erst wenn beide Dimensionen der Führung, die Betonung der Produktion und die Betonung der Menschen, maximallisiert sind, ist eine effektive Führung gewährleistet.

1) BLAKE, R., MOUTON, J., a.a.O., S. 63 - 88

2) BLAKE, R., MOUTON, J., S. 89 - 111

3) Vergl. die Definition des Führers auf S. 5. dieser Arbeit

4) BLAKE, R., MOUTON, J., S. 112 - 140

5) ebenda, S. 141 - 180

6) Eine Kurzdarstellung der Führungsstile nach BLAKE und MOUTON und ihrer Auswirkungen bringt BLEICHER a.a.O., S. 34/35 in tabellarischer Form.

### 3.1.2. Das Grid-Programm

BLAKE und MOUTON entwickeln ein sechs Phasen umfassendes Programm, das Führer trainieren soll, sich im Sinne des 9.9.-Stils zu verhalten. Dieses Grid-Programm untergliedert sich in zwei Bereiche:<sup>1)</sup>

Teil I. Managemententwicklung innerhalb einer Organisation

Phase 1. Schulung im Führungsgitterseminar

In einer intensiven Seminarveranstaltung wird den Führungskräften das Führungsgitter anhand etlicher Experimente demonstriert, ihr eigener Führungsstil untersucht und Faktoren der Gruppenarbeit aufgezeigt.

Phase 2. Gruppenentwicklung

Die zweite Phase dient der Anwendung der in Phase 1. vermittelten Kenntnisse in der Arbeitsgruppe. Damit wird der Bezug des Führers zur Gruppe hergestellt.

Teil II. Organisationsentwicklung

Phase 3. Horizontale und vertikale Gruppenverbindung

Durch eine stärkere Integration zwischen den Organisationseinheiten sowohl in vertikaler, als auch in horizontaler Richtung werden die Gruppenprobleme eher erkannt und beseitigt.<sup>2)</sup>

---

1) BLAKE, R., MOUTON, J., a.a.O., S. 257 - 276

2) Vergl. dazu LIKERTs Überlappende Gruppenmitgliedschaft, S.16/17 dieser Arbeit.

#### Phase 4. Entwicklung eines langfristigen Organisationsplanes

In dieser Phase werden die langfristigen Strategien der Organisation entworfen, d.h. Formal- und Sachziele festgelegt.

#### Phase 5. Anwendung der geplanten Änderungen und Erreichung der festgesetzten Ziele

Die fünfte Phase dient der tatsächlichen Verwirklichung der vier vorangegangenen Phasen.

#### Phase 6. Stabilisierung

In der letzten Phase ist die Aufmerksamkeit auf die Aufrechterhaltung der erzielten Veränderungen gerichtet. Diskrepanzen zwischen den gesetzten Zielen und den tatsächlichen Verhältnissen werden erkannt und beseitigt.

Das Grid-Programm berücksichtigt durch die Einbeziehung nicht nur des Führers (Teil I. des Programms) sondern auch der gesamten Organisation (Teil II.) den von LEWIN aufgezeigten Zusammenhang.<sup>1)</sup> In der amerikanischen Wirtschaft hat das Verhaltensgitter großen Anklang gefunden. In rund 6 Jahren ließen sich mehr als 80.000 Führungskräfte nach dem Modell von BLAKE und MOUTON ausbilden.<sup>2)</sup>

---

1) Siehe S. 3 dieser Arbeit.

2) BRÄNDLE, K., Bestandsaufnahme und Kritik derzeitiger Führungsstile, in: VuB, 1971, 9, S. 71.

### 3.2. Empirische Untersuchungen zum Verhaltensgitter

In Bezug auf die Gültigkeit der Aussagen des Verhaltensgitter-Konzeptes liegt eine Fallstudie vor, die in einer amerikanischen Unternehmung durchgeführt wurde.<sup>1) 2)</sup>

#### 3.2.1. Untersuchungsanordnung

Von November 1962 bis zum Beginn des Untersuchungszeitraumes (Juni 1963) hatten über 800 Führungskräfte der verschiedenen Altersstufen und hierarchischen Ebenen an der Phase 1 des Grid-Programms teilgenommen. Zwischenzeitlich hatten Teilnehmer der Phase 1 bereits spätere Phasen des Programms begonnen.

Die Datenerhebung erfolgte in der Zeit vom Juni bis November 1963 in der Unternehmung selbst, später über Berichte aus der Unternehmung. Die Daten sollen zeigen, welche Veränderungen durch das Grid-Programm bewirkt wurden.

#### 3.2.2. Ergebnisse

Die gewonnenen Daten lassen sich nach BLAKE und Mitautoren in sogenanntes "hartes", d.h. relativ objektives, sowie "weiches", mehr subjektives Material einteilen.

Zu den "harten" Daten gehören Werte über Produktivität und Gewinn, zu den "weicheren" Angaben

- 
- 1) BLAKE, R., MOUTON, J., BARNES, L., GREINER, L., Breakthrough in organizational development, in: Harvard Business Review, 42, 1964, S.133-155.
  - 2) Die von BLAKE, MOUTON, a.a.O., S. 277 - 298 beschriebenen Änderungen in einer Organisation können als Gültigkeitsuntersuchungen sicherlich nicht herangezogen werden.

über Einstellungen, Wertvorstellungen und Verhalten der Organisationsmitglieder.

Die Untersuchung zeigt im wesentlichen Veränderungen in folgenden Bereichen:

(1) Produktivität und Gewinn<sup>1)</sup>

Die Produktivität (definiert als die Zahl der Gesamtproduktionseinheiten, bezogen auf die Mitarbeiterzahl) stieg von 1962 auf 1963 um 26 Prozent; der Gewinn wurde im selben Zeitraum mehr als verdoppelt.<sup>2)</sup>

(2) Organisationspraktiken und -verhalten<sup>3)</sup>

Die formellen Dienstbesprechungen (meetings) stiegen um 31 Prozent, der Zeitaufwand der Führungskräfte für "team-problem-solving"-Treffen erhöhte sich um durchschnittlich 12,4 Prozent.

Die Qualifikation für den Aufstieg in der Unternehmenshierarchie änderte sich. Kriterien des Erfolges sind nicht mehr hohes Alter, lange Unternehmenszugehörigkeit und Stabsposition, sondern Jugend und Linienposition.

Die Versetzungen der Führungskräfte innerhalb der Unternehmung und zu den Konzerngesellschaften nahmen zu.

- 
- 1) BLAKE, R., MOUTON, J., BARNES, L., GREINER, L., a.a.O., S. 142 - 145
  - 2) Der Gewinnzuwachs 1963 stellt allerdings für den aufzuzeigenden Zusammenhang keinen sehr überzeugenden Wert dar. Als Gewinnindexwerte werden angegeben (Basisjahr 1960): 1960: 100, 1961: 229, 1962: 118, 1963: 266. Während also 1961 bezogen auf 1960 einen Gewinnindex von 229 zeigt, ergibt sich für 1963 bezogen auf 1962 auch nur ein Indexwert von 226.
  - 3) BLAKE, R., MOUTON, J., BARNES, L., GREINER, L., a.a.O., S. 145 - 146

### (3) Einstellungen und Wertvorstellungen<sup>1)</sup>

Das Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis und die Beziehungen innerhalb der Gruppen, sowie zwischen den Abteilungen verbesserten sich. Die Führungskräfte und ihre Arbeitsgruppen wechselten von extrem polarisierten Wertvorstellungen, die eher den 9.1.- bzw. 1.9.-Grundrollen entsprechen, zu einem integrativen Wertsystem, das dem 9.9.-Stil gemäß ist.

Die Autoren sind der Ansicht, daß das Grid-Seminar und dessen Sechs-Phasen-Konzept der Organisationsentwicklung einen signifikanten Beitrag zu den Veränderungen geleistet hat.<sup>2)</sup>

### 3.3. Kritik zum Verhaltensgitter-Konzept

#### 3.3.1. Zur Aussagekraft der empirischen Untersuchung

Die Aussagekraft der empirischen Untersuchung beruht in erster Linie auf den Daten der Produktivität und des Gewinns. Abgesehen davon, daß die Zahlen teilweise im Sinne des gewünschten Ergebnisses überinterpretiert zu sein scheinen<sup>3)</sup>, wird der Wert der Daten durch das Fehlen von Kontrollsituationen erheblich gemindert. Produktivität und Gewinn werden vor und nach Durchführung des Programms verglichen. Damit ergibt sich aber noch kein Kausalzusammenhang für die Wirkung des Grid-Programms. Ebenso gut können Faktoren wie Automaten, Änderungen von Marktbedingungen

---

1) BLAKE, R., MOUTON, J., BARNES, L., GREINER, L., a.a.O., S. 146 - 151

2) ebenda, S. 152

3) Vergl. die Bemerkungen zur Gewinnverdoppelung auf S. 30, Fußnote 2 dieser Arbeit.

oder Konjunkturschwankungen der gesamten Volkswirtschaft für die Steigerung verantwortlich sein.

Doch auch wenn in der angeführten Untersuchung die Veränderungen dem Verhaltensgitter zugeschrieben werden könnten, so wäre dies nichts weiter als ein anekdotischer Beweis. Formale Gültigkeit im Sinne eines wissenschaftlichen Forschungsbeweises für das Verhaltensgitter-Konzept käme ihm nicht zu.<sup>1)</sup>

### 3.3.2. Zum Problem der Ausbildung von Führungskräften

Aufgrund zahlreicher Untersuchungen muß die Wirkung von Führungstrainingsprogrammen, die bei BLAKE und MOUTON eine entscheidende Rolle spielen, stark bezweifelt werden.

NEWPORT konnte in 121 Unternehmungen mit Ausbildungsprogrammen für das mittlere Management keinen wissenschaftlich annehmbaren Beweis für eine Verbesserung der Führungsarbeit finden.<sup>2)</sup>

HOUSE durchforschte die einschlägige Literatur nach Hinweisen für die Verbesserung organisatorischer Arbeit durch Gruppen- und Sensivity-Training sowie Planspiele. Ein überzeugender Beweis für den Erfolg dieser Methoden konnte nicht erbracht werden.<sup>3)</sup>

---

1) Vergl. BLUM, NAYLOR, a.a.O., S. 432

2) NEWPORT, M.G., Middle Management development in industrial organizations. Unpublished doctoral dissertation, Urbana, Ill., University of Illinois, 1963. Zit. nach FIEDLER, F., COSKA, L., Kann man "führen" wirklich lernen? in: Rationeller Handel, 1971, 5, S. 4 - 8

3) HOUSE, R., Management development: Design, evaluation, and implementation, Ann Arbor, 1967

FLEISHMAN konnte zwar feststellen, daß Absolventen von Führungskursen ihr Verhalten in der gewünschten Weise ändern. Diese Verhaltensänderungen sind jedoch nur von kurzer Dauer.<sup>1)</sup>

In dieselbe Richtung gehen Ergebnisse von ZEPF. Anhaltende Änderungen der Einstellung zu den Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen durch die Ausbildung in den Führungsleitlinien des "Marzburger Modells" waren in seiner Untersuchung nicht zu erkennen.<sup>2)</sup>

TAUSCH und TAUSCH stellen dazu fest, daß "Verhaltensweisen nicht kurzfristig durch rationale Belehrung und willkürliche Vorsätze geändert werden. Vielmehr werden sie zum Teil entgegen wissenschaftlichen Einsichten des Betreffenden realisiert."<sup>3)</sup>

### 3.3.3. Die Konkurrenz der Ziele

BLAKE und MOUTON gehen davon aus, "daß es einen Konflikt zwischen den Erfordernissen der Produktion und den Bedürfnissen der Menschen nicht gibt."<sup>4)</sup> BLEICHER sieht die beiden Führungsdimensionen Betonung der Produktion und der Menschen als Ziele der Unternehmung.<sup>5)</sup> Er folgert, daß humane und ökonomische Ziele auf keinen Fall indifferenter, wohl kaum komplementärer, wahrscheinlich jedoch konkurrierender<sup>6)</sup> Natur sind.

- 1) FLEISHMAN, E.A., Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior, in: Personnel Psychology, 1953, 6, S. 205 - 222
- 2) ZEPF, G., Das Verhalten von Vorgesetzten im Entscheidungsprozeß, BIFOA-Arbeitsbericht, 1971, 5, S. 31
- 3) TAUSCH, R., TAUSCH, A., Erziehungspsychologie, Göttingen 1965, S. 81
- 4) BLAKE, R., MOUTON, J., a.a.O., S. 141
- 5) BLEICHER, K., a.a.O., S. 36 ff.
- 6) Begriffe nach HEINEN, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1960, S. 94 - 102

Damit ist eine gleichzeitige Maximalisierung beider Ziele nicht möglich. Optimale Führung kann nur noch im 5.5.-Bereich verwirklicht werden.

#### 3.3.4. Einige positive Aspekte des Konzepts

Trotz erheblichen Bedenken sind einige Vorzüge des Grid-Konzeptes unverkennbar:

- (1) Es führt weg von den wertbeladenen und nur schwer abgrenzbaren Begriffen autoritär und kooperativ.
- (2) Es basiert auf offensichtlich entscheidenden Dimensionen der Führung<sup>1)</sup>, die in einem geschlossenen Modell in Beziehung zueinander gesetzt werden.
- (3) Es ist als Modell einfach und unkompliziert und kommt damit der Anwendung in der Praxis sehr entgegen.<sup>2)</sup>

---

1) Vergl. Gliederungspunkt 1. dieser Arbeit  
2) Vergl. BRÄNDLE, R., a.a.O., S. 71

#### 4. Das Kontingenzmodell effektiver Führung von Fred E. FIEDLER und seine empirische Überprüfung

FIEDLER hat ausgehend von der Suche nach bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen<sup>1)</sup> in knapp 20-jähriger Forschungsarbeit das bisher wohl umfassendste Modell über die Effektivität der Führung entwickelt.<sup>2)</sup>

##### 4.1. Das Kontingenzmodell

Das Kontingenzmodell bietet zum erstenmal einen Ansatz für die Betrachtung von für den Führungsprozeß relevanten Variablen.<sup>3)</sup>

##### 4.1.1. Der ASo- und LPC-Wert

Auch FIEDLER geht davon aus, daß die Effektivität der Gruppe zu einem großen Teil durch die interpersonalen Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern, insbesondere zwischen Führer und Geführten bestimmt ist. Dabei ist die psychologische Distanz, d.h. der subjektive Wahrnehmungswert gegenüber einer Person, von entscheidender Bedeutung. Zur Erfassung dieser Distanz führt FIEDLER zwei Maße ein, den ASo- und den LPC-Wert.

Die Ermittlung des LPC-Wertes erfolgt, indem der Führer anhand von 16 - 24 Items auf einem

---

1) ANGER, H., Kleingruppenforschung, S. 32

2) insbesondere FIEDLER, F., Leadership effectiveness

3) Vergl. S. 3 dieser Arbeit

semantischen Differential<sup>1)</sup> denjenigen Mitarbeiter einstuft, mit dem er am schlechtesten zusammenarbeiten kann oder konnte.<sup>2)</sup>

Der LPC-Wert ermittelt sich dann aus der Aufsummierung der für jedes Item auf einer achtstufigen Skala ermittelten Rohwerte.

Der ASo-Wert - Abkürzung für "assumed similarity between opposites" - berechnet sich aus der Wurzel der Summe der quadrierten Differenzen zwischen den Rohwerten für den "most" und "least preferred coworker".<sup>3)</sup>

$$\sqrt{\sum_{i=1}^n (L_i - M_i)^2}$$

Offensichtlich wegen der massiven Kritik am ASo-Wert hat FIEDLER in letzter Zeit seine Untersuchungen nur noch auf den LPC-Wert gestützt.<sup>4)</sup> Tatsächlich korrelieren ASo- und LPC-Wert sehr stark miteinander (zwischen 0,8 und 0,9). FIEDLERS Behauptung, die beiden Werte seien als austauschbar zu interpretieren<sup>5)</sup>, scheint gerechtfertigt.

- 1) nach OSGOOD, G.E., The nature and measurement of meaning, in: Psychological Bulletin, 49, 1952, S. 251 - 262
- 2) daher LPC = least preferred coworker
- 3) Ein verwendetes semantisches Differential und ein Beispiel zur Berechnung finden sich in FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 40 ff.
- 4) STEINER und McDIARMID weisen nach, daß der ASo-Wert zwei Komponenten enthält, die sowohl logisch als auch empirisch unabhängig voneinander sind. Daher ist es möglich, daß zwei Führern derselbe ASo-Wert zugewiesen wird, obwohl sie in den Komponenten sehr unterschiedlich sind. STEINER, I.D., McDIARMID, C.G., Two kinds of assumed similarity between opposites, in: Journal of abnormal and social Psychology, 55, 1957, S. 140 - 142
- 5) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 44

Eine Person mit hohem LPC-Wert beschreibt ihren am wenigsten geschätzten Mitarbeiter relativ günstig, eine mit niedrigem Wert relativ zurückweisend.

Der Wert ist insofern schwer zu interpretieren, als er keine Eigenschaften mißt, die mit herkömmlichen Persönlichkeits-, Eignungs- und Verhaltenstestwerten korrelieren.<sup>1)</sup> Dennoch lassen sich - nach FIEDLER - gewisse Trends erkennen:<sup>2)</sup>

Führer mit hohen LPC-Werten tendieren zu guten interpersonalen Beziehungen, sie sind rücksichtsvoller, die Mitglieder ihrer Gruppen haben weniger Angstgefühle und kommen besser miteinander aus, sie sind zufriedener. Kurz gesagt, diese Führer tendieren zu einem kooperativen Führungsstil.

Führer mit niedrigen LPC-Werten sind dagegen eher aufgabenorientiert, sie bestrafen mehr, ihr Führungsverhalten wird als zielorientierter angesehen, d.h. sie tendieren zu einem eher autoritären Führungsstil.

#### 4.1.2. Die Determinanten des Führungsprozesses

In einigen früheren Untersuchungen stellte FIEDLER hohe negative Korrelationen zwischen dem LPC-Wert und der Gruppenleistung fest, d.h. Gruppen von Führern mit hohen LPC-Werten hatten in der Regel eine niedrigere Leistung aufzuweisen. Umgekehrt war eine hohe Leistung mit niedrigeren LPC-Werten verbunden.

---

1) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 278 - 280

2) ebenda, S. 45

Andererseits jedoch konnten bei kleinen, schöpferisch tätigen Gruppen Korrelationen von +0,75 festgestellt werden.

Auf der Suche nach Bedingungen für negative bzw. positive Korrelationen zwischen LPC-Wert und Leistung schienen FIEDLER

- (1) die Führer-Mitglieder-Beziehungen,
- (2) die Aufgabenstruktur,
- (3) die Positionsmacht

von besonderer Bedeutung zu sein.

- (1) Führer-Mitglieder-Beziehung<sup>1)</sup>

FIEDLER sieht in den Beziehungen zwischen dem Führer und den Mitgliedern der Gruppe die wichtigste Determinante des Gruppenprozesses. Die Führer-Mitglieder-Beziehungen sind in erster Linie durch das Ansehen, das der Führer genießt, und die Loyalität, die ihm entgegengebracht wird, gekennzeichnet.

FIEDLER geht davon aus, daß es für den Führer günstiger ist, wenn er beliebt und angesehen ist.

Der Grad der Führer-Mitglieder-Beziehungen kann auf zweierlei Art gemessen werden; einmal durch soziometrische Wahlen aller Gruppenmitglieder, zum anderen durch Beschreibung der "Gruppenatmosphäre" durch den Führer anhand von entsprechenden Rating-Skalen.<sup>2)</sup>

- (2) Aufgabenstruktur<sup>3)</sup>

Die Aufgabenstruktur, d.h. das Ausmaß, in dem die Aufgabe definiert ist, stellt die zweite

---

1) FIEDLER, F., Leadership - a new model, in: GIBB, C., (Hrsg.), Leadership, Harmondsworth, 1969, S. 232/233.

2) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 269

3) FIEDLER, F., Leadership, S. 233/234

Dimension des Führungsprozesses dar. Eine strukturierte Aufgabe ist im Arbeitsablauf für alle Mitglieder klar umrissen, eine unstrukturierte nicht.

Für den Führer stellt die unstrukturierte Aufgabe eine offensichtlich ungünstigere Situation dar. Die Aufgabenstruktur läßt sich anhand von vier Aspekten messen; nämlich am Richtigkeitsnachweis der Entscheidungen, d. h. am Ausmaß, an dem sich eine Entscheidung oder Lösung als richtig nachweisen läßt, an der Zielklarheit, d.h. am Ausmaß, an dem sich das gewünschte Ergebnis klar festsetzen läßt, an der Anzahl der möglichen Wege zur Zielerreichung und an der Anzahl der verschiedenen richtigen Lösungen.

### (3) Positionsmacht<sup>1)</sup>

Unter Positionsmacht - der dritten Determinanten - wird die legitime Macht verstanden, die mit der Position des Führers verbunden ist. Unberücksichtigt bleiben dabei persönliche Eigenschaften.

Die Situation muß bei starker Positionsmacht als günstig bezeichnet werden. Gemessen wird die Positionsmacht anhand einer Check-Liste<sup>2)</sup> mit inhaltlichen Items, die Auskunft über die Möglichkeiten des Führers, z.B. zu Entlassungen oder Beförderungen geben.

Diese genannten Determinanten charakterisieren die Situation, in der sich der Führer befindet. Je nach der Kombination der einzelnen Variablen

---

1) FIEDLER, F., Leadership, S. 234

2) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 24

ergeben sich für den Führer mehr oder weniger günstige Situationen.

PIEDLER dichotomisiert die Variablen und kann sie dann orthogonal in einem achteckigen Würfel darstellen (Abb. 3).

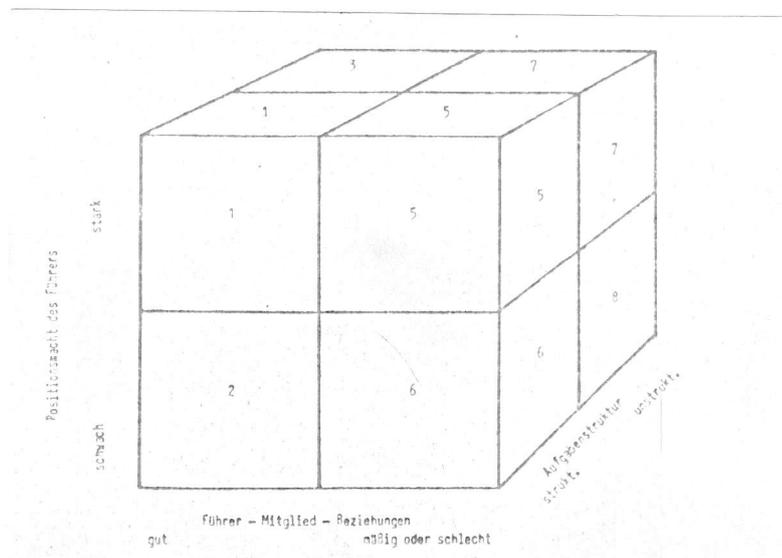


Abb. 3: Die Führungssituation nach FIEDLER<sup>1)</sup>

Jede der acht Zellen repräsentiert eine Kombination der drei Variablen. Der Oktant I z.B. beinhaltet alle Situationen, bei denen Führer-Mitglieder-Beziehungen gut, die Macht des Führers stark und die Aufgaben strukturiert sind. Im Gegensatz dazu ist die Gruppenatmosphäre im Oktant VIII schlecht, der Führer hat wenig Rechte und die Aufgaben sind wenig strukturiert. Die Situation muß für den Führer im Oktanten I als äußerst günstig bezeichnet werden. Mit zunehmender Unstrukturierung der Aufgabe, Abnahme der Macht für

1) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 33

den Führer und Verschlechterung der Führer-Mitglieder-Beziehungen nimmt die Günstigkeit für den Führer ab.

#### 4.1.3. Die Beziehung zwischen LPC-Wert und Leistung

Die Beziehung zwischen LPC-Wert und Leistung nimmt unter diesen acht Bedingungen nun eine ganz andere Bedeutung ein.

PIEDLER untersuchte insgesamt über 800 Gruppen (von B-29 Besatzungen über Basketballmannschaften bis zu Board of Directors) und ordnete sie den einzelnen Oktanten zu.<sup>1)</sup> Aus den jeweiligen Korrelationen zwischen Gruppenleistung und LPC-Wert des Führers wurden für die Oktanten Durchschnittskorrelationen gebildet (Tab. 1 und Abb. 3).

Oktant	Führer-Mitglieder-Beziehung	Aufgaben-Struktur	Posi-tions-macht	Durchschnitts-korrelation
I	gut	strukt.	stark	-0,52
II	gut	strukt.	schwach	-0,58
III	gut	unstrukt.	stark	-0,33
IV	gut	unstrukt.	schwach	+0,47
V	schlecht	strukt.	stark	+0,42
VI	schlecht	strukt.	schwach	---
VII	schlecht	unstrukt.	stark	+0,05
VIII	schlecht	unstrukt.	schwach	-0,43

Tab. 1: Durchschnittskorrelationen zwischen LPC-Wert und Gruppenleistung in den verschiedenen Oktanten nach FIEDLER 2)

1) Eine Übersicht über die Gruppen, ihre Oktantenzuordnung sowie ihre Korrelationen zwischen LPC-Wert und Leistung findet sich bei FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 134 - 141  
2) ebenda, S. 142

Es zeigt sich, daß in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen (Oktant I und VIII) gleichermaßen negative Korrelationen auftreten, d.h. daß sich Distanz und aufgabenorientierte Einstellung des Führers positiv auf die Leistungen auswirken. Im Mittelbereich dagegen scheinen Gruppen effektiv zu arbeiten, wenn der Führer hohe LPC-Werte aufweist, d.h. Wert auf gute interpersonale Beziehungen legt.

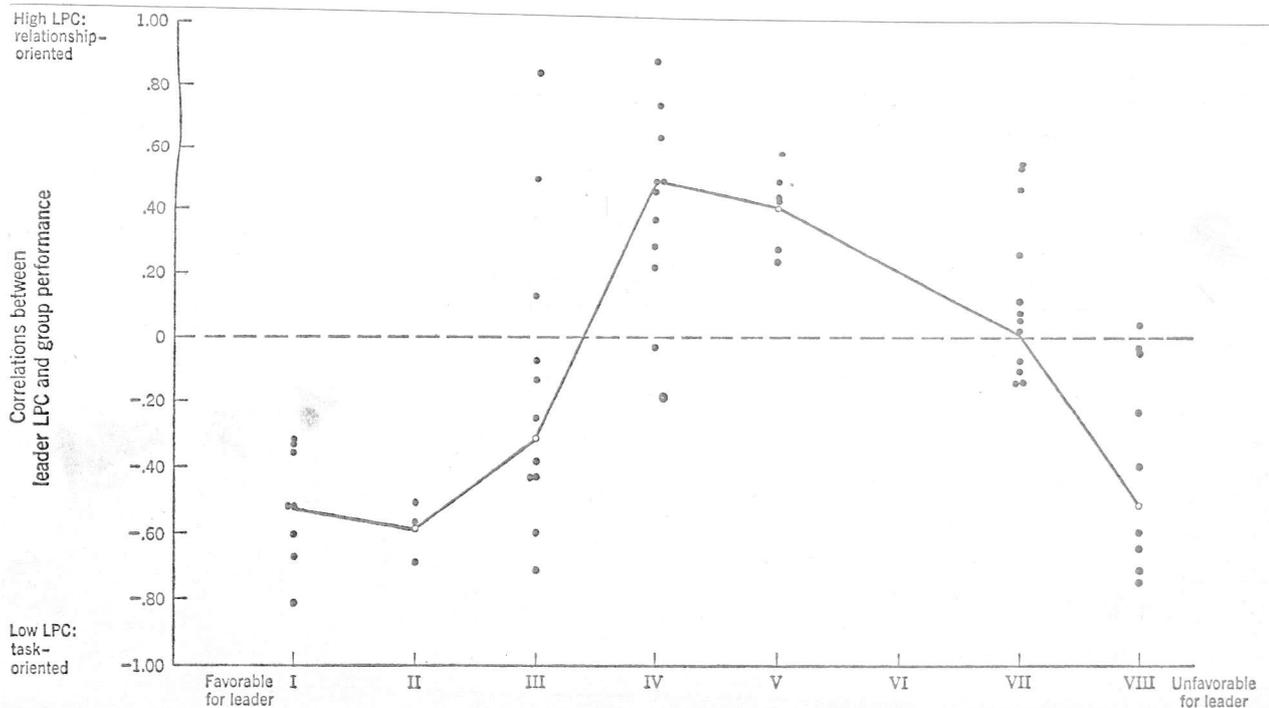


Abb. 3: Durchschnittskorrelationen zwischen LPC-Wert und Gruppenleistung nach FIEDLER 1)

FIEDLERS Kontingenzmodell besagt daher allgemein, daß die Effektivität eines bestimmten Führungsstils abhängig, kontingent ist von der Günstigkeit der Situation, die durch die Determinanten Führer-Mitglieder-Beziehung, Aufgabenstruktur, und Positionsmacht charakterisiert ist.

1) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 146

Die allgemeine Kontingenzhypothese lautet demnach, "that the task-oriented leaders will perform more effective under very favorable and very unfavorable conditions, while the relationship-oriented leaders will perform more effectively under conditions intermediate in favorableness".<sup>1)</sup>

#### 4.2. Empirische Tests zum Kontingenzmodell

Das Kontingenzmodell wurde induktiv auf der Basis der von FIEDLER bis 1962 gesammelten Daten abgeleitet.

Seit der Erstveröffentlichung der Kontingenzhypothese<sup>2)</sup> hat es eine Reihe von weiteren Untersuchungen zur Beziehung von LPC-Wert und Leistung gegeben.

Mittlerweile liegen auch zwei zusammenfassende Arbeiten auf diesem Gebiet vor, die zu unterschiedlichen Schlußfolgerungen kommen.

##### 4.2.1. Eine zusammenfassende Untersuchung von GRAEN, ALVARES, ORRIS und MARTELLA

GRAEN et al. haben insgesamt fünf Untersuchungen zum Kontingenzmodell zusammengefaßt.<sup>3)</sup>

- 
- 1) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 169
  - 2) FIEDLER, F., A contingency model of leadership effectiveness, in: BERKOWITZ, L. (Hrsg.), Advances in experimental social psychology, Bd. 1, New York 1964, S. 149 - 190
  - 3) GRAEN, ALVARES, ORRIS, MARTELLA, Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results, in: Psychological Bulletin, 74, 1970, 4, S. 285 - 296

Sie bilden aus den insgesamt 83 Korrelationen<sup>1)</sup> für jeden Oktanten den Mittelwert und vergleichen diesen mit den von FIEDLER vorausgesagten Daten. Das Ergebnis ist nicht sehr ermutigend (Tab. 2). Während der Vergleich bei fünf Oktanten keine signifikante Übereinstimmung ergibt, ergeben sich bei zwei Oktanten sogar andere Korrelationsvorzeichen als im Kontingenzmodell vorausgesagt.

Im übrigen sind die für den Oktanten VI ermittelten Werte - obwohl dieser Oktant im Kontingenzmodell selbst nicht beziffert ist - zumindest nicht mit der generellen Hypothese in Einklang zu bringen, wonach sich bei einem mittleren Schwierigkeitsgrad für den Führer ein positiver Korrelationswert ergeben müßte.

GRAEN et al. kommen insgesamt zu dem vernichtenden Schluß:

"... the contingency model of leadership effectiveness clearly has lost the capability of directing meaningful research."<sup>2)</sup>

#### 4.2.2. Eine zusammenfassende Untersuchung von FIEDLER

FIEDLER hat in einer im August 1971 veröffentlichten Arbeit<sup>3)</sup> alle bis dato gemachten empirischen Studien zum Kontingenzmodell erfaßt.

- 
- 1) FIEDLER leitete sein Kontingenzmodell aus insgesamt 63 Korrelationen ab.
  - 2) GRAEN, ALVARES, ORRIS, MARTELLA, a.a.O. S. 295
  - 3) FIEDLER, F., Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings, in: Psychological Bulletin, 76, 1971, 2, S. 128 - 148

Für die Gültigkeitsuntersuchungen sondert er allerdings eine Reihe von Studien aus, da sie ihm methodisch nicht einwandfrei durchgeführt erscheinen.<sup>1) 2)</sup>

Er erhält dann insgesamt 51 Korrelationen, von denen 34 zumindest die Richtung seiner Voraussage im Kontingenzmodell, d.h. also positive oder negative Korrelationen, aufweisen können (Tab. 2). Das entspricht einem 1-prozentigen Signifikanzniveau bei einem Binomialtest.<sup>3)</sup>

Darüber hinaus kann er feststellen, daß Feldstudien seine Kontingenzdaten (die vorwiegend auf Felduntersuchungen basieren) eher bestätigen, als Laboratoriumsexperimente.

FIEDLER glaubt, daß die Interaktionen des Führungsprozesses in Laboratoriumsexperimenten nicht dem Feld adäquat hergestellt werden können.

FIEDLER kommt daher zu dem Schluß:

"These results permit the conclusion that we are not dealing with random effects: Group performance appears to be contingent upon leadership style and situational favorableness."<sup>4)</sup>

- 
- 1) Vergl. dazu die sehr interessante Kontroverse zwischen GRAEN et al. und FIEDLER in: Journal of Applied Psychology, 55, 1971, 3, S. 196 - 210.
  - 2) Dieser Aussonderung fällt auch eine der beiden deutschen Untersuchungen zum Opfer: KRETZSCHMAR, V., LÜCK, H., Zum Fiedler'schen Kontingenzmodell effektiver Führung, in: Arbeit und Leistung, 1969, 3, S. 52 - 55
  - 3) Die 6 Korrelationswerte, die in den Oktanten VI fallen, sind dabei nicht berücksichtigt, da für diesen Oktanten im Kontingenzmodell keine Voraussage gemacht wurde.
  - 4) FIEDLER, F., Validation, S. 140

O k t a n t

	n	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Kontingenzmodell 1964	53	-0,52	-0,58	-0,33	+0,47	+0,42	--	+0,05	-0,43
GRAEN et al. 1970	23	-0,16	+0,08	-0,12	+0,04	+0,09	-0,21	+0,15	+0,08
FIEDLER 1971 Gesamt	51	-0,64	+0,17	-0,22	+0,38	+0,22	+0,10	+0,26	-0,35
davon: Feldstudien		-0,57	-0,21	-0,29	+0,23	+0,21	-0,24	+0,30	-0,33
Laboratoriums- experimente		-0,72	+0,24	-0,16	+0,38	+0,16	+0,13	+0,08	-0,33

Tabelle 2: Zusammenfassung der Korrelationen zwischen LPC-Wert und Gruppenleistung im Kontingenzmodell nach FIEDLER und GRAEN et al. 1)

- 1) FIEDLER, F. Validation, S. 140  
 GRAEN, ALVARES, ORRIS, MARTELLA, a.a.O., S. 293

### 4.3. Die Grenzen des Kontingenzmodells

Das FIEDLERSche Kontingenzmodell effektiver Führung kann mit den im vorhergehenden Abschnitt vorgelegten Zahlen nicht als gesichert angesehen werden. Dazu sind die im Laufe der vergangenen acht Jahre erzielten Ergebnisse zu widersprüchlich und die Diskussionen derzeit noch zu heftig. Die Fähigkeit zur Voraussage - nach FIEDLER selbst - Kriterium für die Bewertung einer Theorie<sup>1)</sup>, kann dem Kontingenzmodell bisher nur in beschränktem Maße zugestanden werden.

Dem FIEDLERSchen Modell sind damit offensichtlich noch entscheidende Grenzen gesetzt.

#### 4.3.1. Der LPC-Wert

Wie bereits erwähnt, korreliert der LPC-Wert nicht mit herkömmlichen, bekannten Werten.<sup>2)</sup>

Trotz zahlreicher Untersuchungen<sup>3)</sup> scheint die Ausgedimension, d.h. was eigentlich gemessen wird, ungeklärt.<sup>4)</sup>

- 
- 1) "The critical test of a theory is its ability to predict." FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 154
  - 2) "For many years we were in the peculiar position of having a score which seemed to correlate with nothing but group performance." FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 46
  - 3) ebenda, S. 46 - 60
  - 4) In letzter Zeit ist der Gedanke aufgetaucht, die teilweise widersprüchlichen Untersuchungsergebnisse über den LPC-Wert in einem System von Zielhierarchien zu integrieren. MITCHELL, BIGLAN, ONCKEN, FIEDLER, The contingency model: Criticism and suggestions, in: Academy of Management Journal, 13, 1970, S. 263

Festzuhalten ist lediglich:

- (1) Die Zuverlässigkeit<sup>1)</sup> des LPC-Wertes ist groß, auch wenn der Inhalt der Items verändert wird.
- (2) Der Wert ist relativ stabil in der Zeit.
- (3) Es scheint sich um die Messung der Einstellung des Führers zu handeln, die zu einer Produktions- oder Personenorientierung tendiert.<sup>2)</sup>

Damit ist klar, daß der LPC-Wert zwar eine sehr interessante Größe darstellt, seine Aussagekraft in Bezug auf die oft behauptete Messung des Führungsstils bleibt jedoch offen.

#### 4.3.2. Die Determinanten des Führungsprozesses

Die Situation, in der sich der Führer befindet, determiniert FIEDLER durch die Führer-Mitglieder-Beziehungen, die Aufgabenstruktur und die Positionsmacht. Bedenken gegen diese Determinanten bestehen aus mehreren Gründen:

- (1) Die Rangfolge der benutzten Variablen ist mehr oder weniger willkürlich gesetzt. FIEDLER selbst zieht sie angesichts der Belgischen-Marine-Studie in Zweifel.<sup>3)</sup> Auch KRETZSCHMAR und LÜCK äußern Bedenken.<sup>4)</sup> Eine unterschiedliche Bedeutung der Variablen

---

1) "Die Zuverlässigkeit ist das Ausmaß der Streuung des Instruments bei wiederholtem Messen." MAYNTZ, HOLM, HÜBNER, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Köln und Opladen 1969, S. 65

2) FIEDLER selbst ist in diesem Punkt mit seinen Formulierungen sehr vorsichtig.

3) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 169

4) KRETZSCHMAR, V., LÜCK, H., a.a.O., S. 55

- läßt sich aber sicherlich nicht nur - wie angedeutet - auf kulturelle Einflüsse zurückführen; vielmehr sind durchaus unterschiedliche Rangfolgen auch bei Gruppen einer Kultur zu vermuten.
- (2) Die Variable Führer-Mitglieder-Beziehung wird auch als Gruppenatmosphäre bezeichnet. Diese Begriffe sind jedoch keineswegs kongruent. Die Führer-Mitglieder-Beziehung basiert ausschließlich auf den Beziehungen zwischen Führer und Geführten. Für die Gruppenatmosphäre sind jedoch auch die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander relevant. Auch diese Relationen sind für die Situation des Führers bedeutsam.
- (3) Damit ist die alleinige Relevanz der angeführten Determinanten in Frage gestellt. Etliche Autoren weisen darauf hin, daß noch zusätzliche Variablen zur Charakterisierung der Situation notwendig sind, wie etwa Arbeit unter Stress-Bedingungen, kulturelle Heterogenität der Gruppen u.a.<sup>1)</sup>

#### 4.3.3. Die Kontingenz"kurve"

Die Kontingenz"kurve" selbst muß nach dem vorher Erörterten zwangsläufig äußerst kritisch betrachtet werden.<sup>2)</sup>

- 
- 1) Vergl. z.B. HILL, W., The validation and extension of Piedler's theory of leadership effectiveness, in: Academy of Management Journal, 12, 1969, S. 46 und SEIFERT, K.H., Untersuchungen zur Frage der Führungseffektivität, in: Psychologie und Praxis, 13, 1969, 1, S. 62
- 2) Ihr Verlauf ist z.B. von der Rangfolge der die Situation determinierenden Variablen abhängig.

Hinzu treten jedoch noch weitere Aspekte, die die Beziehung zwischen LPC-Wert, Leistung und Führungssituation problematisch erscheinen lassen:

- (1) Auf das Erfordernis einer metrischen Messung für die Charakterisierung der Situation weisen bereits MITCHELL et al. hin.<sup>1)</sup> Erst bei einer metrischen Bestimmung der Situation kann im Grunde genommen von einer Kurve gesprochen werden. Außerdem bestände dann eine weitaus bessere Möglichkeit, die Wechselbeziehungen zwischen der Situation und dem LPC-Wert bezogen auf die Leistung zu untersuchen.
- (2) Die Bildung von Mittelwerten für die Korrelationen in den einzelnen Oktanten erscheint äußerst problematisch. In etlichen Oktanten ist eine Zentrierung der Werte zumindest nicht ohne weiteres ersichtlich. Die Standardabweichungen sind beim Kontingenzmodell in den Oktanten III, IV, und VIII recht hoch; bei den von GRAEN et al. vorgelegten Werten kann sogar in allen Oktanten von einer sehr breiten Streuung gesprochen werden,<sup>2)</sup> die dann dazu führt, daß sich die Durchschnittskorrelationen um den Wert Null bewegen (vergl. Tab. 2).
- (3) Bedauerlich ist auch, daß sich aus den korrelativen Zusammenhängen keine Aussagen über kausale Abhängigkeiten ableiten lassen.<sup>3)</sup> So ist beispielsweise nicht klar, ob der LPC-Wert

---

1) MITCHELL, BIGLIAN, ONCKEN, FIEDLER, a.a.O., S. 265

2) Vergl. GRAEN, ALVARES, ORRIS, MARTELLA, a.a.O., S. 293

3) Vergl. auch KRETZSCHMAR, LÜCK, a.a.O., S. 55

Die die Führer-Mitglieder-Beziehungen beeinflusst oder umgekehrt. Unklar ist, in welcher Weise die Positionsmacht die Leistung determiniert, oder aufgrund höherer oder tieferer Leistung die Positionsmacht des Führers verstärkt oder vermindert wird. Kurz gesagt, über die interdependenten Abhängigkeiten der insgesamt fünf in das Modell eingehenden Variablen kann das FIEDLERSche Kontingenzmodell keinen Aufschluß geben.

#### 4.3.4. Das Verdienst des Kontingenzmodells

Trotz der geschilderten Unzulänglichkeiten ist das Kontingenzmodell ein erster, in vieler Hinsicht vielversprechender Versuch, dem interaktionstheoretischen Ansatz in der Führungsforschung gerecht zu werden. Keinem anderen Modell ist es bisher gelungen, derart relevante Variable in so einfacher Weise zu verknüpfen und damit einer Operationalisierung zugänglich zu machen.

Gleichzeitig wird jedoch deutlich, daß es zur Erfassung des Führungsprozesses noch etlicher Erweiterungen und Modifizierungen des Modells bedarf.

## 5. Resultierende Führungsstrategien

### 5.1. Schlußfolgerungen aus den Untersuchungen von LIKERT, BLAKE-MOUTON und FIEDLER

Zu der anfänglich aufgeworfenen Frage nach dem "richtigen" Führungsstil ist nunmehr eine vorläufige, in erster Linie auf den erörterten Untersuchungen beruhende Antwort möglich.

Der von LIKERT generell postulierte personenbezogene, den menschlichen Aspekt betonende kooperative Führungsstil erweist sich aufgrund zahlreicher empirischer Untersuchungen nicht als unbedingt leistungsfördernd. Die Annahme, daß das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse, das Schaffen von guten interpersonalen Beziehungen gleichzeitig zu einer allgemeinen Leistungssteigerung führt, ist in dieser generellen Form nicht richtig. Vielmehr ist sie Ausdruck einer normativen Betrachtung des Führungsprozesses.

Im Grunde genommen spiegelt sich in der Diskussion um die Leistungsdominanz des kooperativen Führungsstils immer noch der Glaube an bestimmte leistungsbestimmende Eigenschaften des Führers wider, wie er im eigenschaftstheoretischen Ansatz der Führungsforschung zum Ausdruck kam.

Wie insbesondere aus den FIEDLERSchen Untersuchungen hervorgeht, ist die Leistungsfähigkeit eines Führungsstils nicht losgelöst zu betrachten von einer Reihe weiterer Faktoren.

Der Führungsstil ist damit nur eine unter etlichen Variablen, die mit der Effizienz einer

Gruppe in Zusammenhang stehen, über deren kausale Beziehungen jedoch bisher keine Aussagen gemacht werden können.

Die aus FIEDLERS Überlegungen resultierende Strategie, nicht den Führungsstil des Vorgesetzten zu verändern, sondern die Situation dem Führungsstil anzupassen,<sup>1)</sup> klingt angesichts der nicht sehr ermutigenden Ergebnisse von Managementkursen<sup>2)</sup> sehr plausibel.

Solange jedoch die Werte des Kontingenzmodells nicht überzeugender validiert sind, ist eine Anwendung in der Praxis ausgeschlossen, da für die Zuordnung des Führungsstils zur Situation ein gesicherter Korrelationswert zwischen LPC-Wert und Leistung vorliegen muß.

Nicht unbeachtet bleiben darf jedoch der Aspekt der zwei Dimensionen des Führungsverhaltens, den BLAKE und MOUTON in ihren Arbeiten durchaus zu Recht betonen.

FLEISHMAN hat die Dimensionen - im Gegensatz zu BLAKE und MOUTON - einer zuverlässigen Operationalisierung zugänglich gemacht.<sup>3)</sup>

---

1) FIEDLER, F., Leadership effectiveness, S. 255

2) Vergl. Abschnitt 3.3.2. dieser Arbeit

3) FLEISHMAN, E.A., The description of supervisory behavior, in: Journal of applied psychology, 37, 1953, S. 1 - 6

FLEISHMAN, E.A., The measurement of leadership attitudes in industry, in: Journal of applied psychology, 37, 1953, S. 153 - 158

Es liegen auch bereits zwei deutsche Übersetzungen des Ohio-Fragebogens vor, die erfolgreich getestet werden konnten.<sup>1)</sup>

Es kann als gesichert gelten, daß diese Dimensionen unabhängig voneinander sind und zumindest bis zu einem gewissen Schwellenwert optimiert werden können.<sup>2)</sup>

Auch FIEDLER hat neuerdings sein Augenmerk auf die beiden Dimensionen des Führungsverhaltens gerichtet.

Er kommt aufgrund der interdependenten Beziehungen zwischen Führungsverhalten und den Schlüsselvariablen seines Modells (LPC-Wert und Situation für den Führer) zu dem Schluß, "... that the prediction of leader behavior must be based on the joint effects of personality and situational factors".<sup>3)</sup>

Hier müssen sicherlich jedoch noch intensivere Untersuchungen ansetzen, die dann auch das Verhältnis von LPC-Wert und den Verhaltensdimensionen weiter aufhellen sollten.<sup>4)</sup>

- 1) TSCHULIN, D., RAUSCHE, A., Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen Version des Ohio-Fragebogens, in: Psychologie und Praxis, 14, 1970, S. 49-64  
NACHREINER, F., Lück, H.E., Experiences with a German translation of Fleishman's Ohio leadership questionnaire, English University Press, London, im Druck.
- 2) FLEISHMAN und HARRIS zeigen deutlich, daß structure und consideration sich nicht linear auf Beschwerden und Kündigungen auswirken. Vielmehr ist z.B. das Absinken des consideration-Wertes unter einen bestimmten Punkt mit einem schlagartigen Anstieg von Kündigungen verbunden.  
FLEISHMAN, E.A., HARRIS, E.F., a.a.O.
- 3) FIEDLER, F., Personality and situational determinants of leader behavior, im Druck, 1972
- 4) Erste faktorenanalytische Untersuchungen zum LPC-Wert, die von NACHREINER am Institut für Sozialpsychologie der Universität Köln anhand der von KRETZSCHMAR und LÜCK erhobenen Daten vorgenommen wurden, ergaben ein Auseinanderfallen der Attribute in einen Lokomotions- und Kohäsionsbereich.

## 5.2. Führungsstil und Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter

Es ist bereits eingangs darauf hingewiesen worden, daß der Führungsstil auch an der individuellen Zufriedenheit der Gruppenmitglieder zu messen ist.

Dies umso mehr als die Arbeitszufriedenheit einen - wenn auch nicht unbedingt positiven - Einfluß auf die Leistung hat.<sup>1)</sup> Hier liegen interdependente Verhältnisse vor, wobei nicht gesagt werden kann, ob die Arbeitszufriedenheit oder die Leistung als unabhängige Variable angesehen werden kann. Grundlegenden Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit hat jedoch die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse.<sup>2)</sup>

VROOM stellte fest, daß eine positive Einstellung zum kooperativen Führungsstil mit einem starken Bedürfnis der Mitarbeiter nach Unabhängigkeit verbunden ist und umgekehrt.

Desweiteren ist die Einstellung zum Führungsstil abhängig vom Grad der autoritären Persönlichkeitsstruktur<sup>3)</sup> der Mitarbeiter.<sup>4)</sup>

Damit sind aber Faktoren angesprochen, die nicht nur interindividuell, sondern auch interkulturell unterschiedlich vorhanden sind und zur Wirkung gelangen.

- 
- 1) Einen guten Einblick in die Problematik der job-satisfaction und einen ersten Überblick über die bis dato durchgeführten empirischen Untersuchungen geben BLUM, NAYLOR, a.a.O., S. 364 - 388
  - 2) BLUM, NAYLOR, a.a.O., S. 380
  - 3) gemessen mit Hilfe der F-Skala von ADORNO
  - 4) VROOM, V.H., Some personality determinants of the effects of participation, in: Journal of abnormal and social psychology, 59, 1959, S. 324

KRECH und CRUTCHFIELD haben bereits frühzeitig auf die Schwierigkeiten der suprakulturellen Generalisierbarkeit der bei Führungsstiluntersuchungen erzielten Ergebnisse mit dem Hinweis auf die meist im demokratischen (us-amerikanischen) Kulturkreis durchgeführten Studien aufmerksam gemacht.<sup>1)</sup>

### 5.3. Attitüden<sup>2)</sup> europäischer Führungskräfte

Deutsche oder europäische Untersuchungen zum Problem der Führung sind nicht sehr zahlreich. Dies ist auf die geringen finanziellen Mittel und damit zusammenhängend auf die zurückhaltende Einstellung der Industrie gegenüber der Betriebspsychologie zurückzuführen.<sup>3)</sup>

Eine Untersuchung des Management Centre Europe zeigt deutlich, wie wenig sich bisher europäische Führungskräfte die - wenn auch spärlichen -

- 
- 1) KRECH, D., CRUTCHFIELD, R.S., Theory and problems in social psychology, New York 1948, S. 423
  - 2) "An attitude can be defined as an enduring system of three components centering about a single object: the beliefs about the object - the cognitive component, the affect connected with the object - the feeling component, and the disposition to take action with respect to the object - the action tendency component." KRECH, CRUTCHFIELD, BALLACHEY, Individual and society, New York 1962, S. 146. "Es scheint übrigens empfehlenswert, das Wort Attitüde nicht zu übersetzen, sondern als Fremdwort in die deutsche Sprache zu übernehmen, um Zweideutigkeiten zu vermeiden. Im wesentlichen hat dieser Begriff einen doppelten Inhalt. Er bedeutet einmal geistig-seelische Einstellung, sodann auch motorische (Reaktions-)Bereitschaft, beides gegenüber einer bestimmten Situation. Dabei bauen sich Attitüden aus sozialen Gewohnheiten und Wertvorstellungen auf, die in einem weitreichenden Sozialisierungsprozeß der Person gelernt werden." KONIG, R., Fischer-Lexikon Soziologie, Frankfurt/M. 1967, S. 300
  - 3) NACHREINER, LÜCK, a.a.O., im Druck.

Erkenntnisse der Führungsforschung zunutze gemacht haben.<sup>1)</sup>

Das Selbstbild europäischer Führungskräfte ist geprägt vom Glauben an die Qualifikation des Führers aufgrund persönlicher Eigenschaften.

Die europäische Tradition, die "in den Führungskräften seit Beginn der Industrialisierung ein Elitebewußtsein gezüchtet"<sup>2)</sup> hat, verhindert die Akzeptanz des Führungsprozesses als Funktion einer Reihe von Variablen.

Die Rolle der Führungskräfte ist damit weitgehend (von ihnen selbst) festgelegt; "... eine Neuinterpretation ist noch nicht geglückt oder kann aufgrund des Alters der Manager nicht mehr glücken."<sup>3)</sup>

Was hier für die oberste hierarchische Schicht gesagt wird, gilt für untere Führungsschichten zumindest gleichermaßen. Etliche Untersuchungen deuten jedoch darauf hin, daß kooperative Führung entsprechend der hierarchischen Ebene eher noch abnimmt.<sup>4)</sup>

- 
- 1) Einstellungen europäischer Manager zu Management-Aufgaben und Management-Training. Auszüge aus einer vertraulichen Planungsstudie des Management Centre Europe, Brüssel 1970. Die Studie wurde durchgeführt in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Frankreich und Belgien und erfaßt insgesamt 407 Führungskräfte der oberen hierarchischen Ebene.
  - 2) Einstellung europäischer Manager..., a.a.O., S. 23
  - 3) Ebenda, S. 23
  - 4) BLANKENSHIP, V., MILES, R., Organizational structure and managerial decision behavior, in: Administration Science Quarterly, 13, 1968, S. 119. HELLER, F., YUKL, G., Participation, managerial decision-making, and situational variables, in: Organizational Behavior and Human Performance, 4, 1969, S. 239. ZEPP, G., Verhalten von Vorgesetzten, S. 53

Europäischen Führungskräften ist es demnach bisher nicht gelungen, sich entsprechend den veränderten Ansätzen in der Führungsforschung mehr in einem funktional definierten, als in einem persönlichkeitsorientierten Berufsbild zu sehen.

#### 5.4. Die Hilfe der empirischen Kleingruppenforschung bei der Lösung organisationsrelevanter Führungsprobleme

Allerdings muß auch vor einer unkritischen Übertragung von Erkenntnissen der Kleingruppenforschung auf gesamtorganisatorische Führungsfragen der Unternehmung gewarnt werden.

IRLE sieht die Unternehmung von der Kleingruppe insbesondere durch folgende Kriterien abgegrenzt:

- durch die Größe,
- durch die rationalen Ordnungsprinzipien,
- durch den administrativen und technischen Apparat,
- durch Differenzierung und Hierarchisierung der Subsysteme.<sup>1)</sup>

GROCHLA nennt zwei Möglichkeiten für die Übertragung der Resultate der Kleingruppenstudien auf organisationstheoretische Zusammenhänge.

"Entweder werden Analogieschlüsse auf das Verhalten der Organisation gezogen, oder es wird versucht, das Mikro-System der Kleingruppe in das

---

1) IRLE, M., Führungsprobleme, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Betriebspsychologie, Göttingen 1961, S. 516

Makro-System der Organisation zu integrieren." 1)

Während Analogieschlüsse bestenfalls als Hypothesen für entsprechende Untersuchungen der Organisation dienen können, kann die Kleingruppenforschung für einzelne Subsysteme der Unternehmung durchaus aufschlußreiche Erkenntnisse liefern, die ohne weiteres übertragbar sind.

Ein besonderes Problem stellt sich jedoch durch die Bildung informeller Gruppen, bzw. in dem hier angesprochenen Zusammenhang informeller Führer. Die behandelten Autoren betrachten i. d. R. den Vorgesetzten, also den formellen Führer der Gruppe. Führungsfunktionen im Sinne der Lokomotion und Kohäsion werden aber oftmals gerade von informellen Führern wahrgenommen. 2) Durch diese Tatsache können eine Reihe von Untersuchungen erheblich verfälscht sein. Empirische Untersuchungen sind somit bisher nicht in der Lage, für die reale Gestaltung der Unternehmung ein solides Fundament zu liefern, die Erkenntnisse der Führungsforschung können aber - so spärlich sie auch sind - den Führungskräften bereits jetzt entscheidende Hinweise geben.

#### 5.5. Kooperative Führung als Ziel der Unternehmung

"Wer könnte sich der kooperativen Führung noch entziehen, wenn wir ihre Bedeutung

- 
- 1) GROCHLA, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, ZfB, 39, 1969, S. 11
  - 2) GIBB unterscheidet darum sehr richtig zwischen "headship" und "leadership".  
GIBB, C., (Hrsg.), Leadership, a.a.O., S. 11

und Leistung auch noch empirisch beweisen könnten!"<sup>1)</sup>

Kooperative Führung, das hat diese Arbeit gezeigt, ist nicht empirisch zu "beweisen".

Kooperative Führung muß vielmehr als eine Frage der Normen und Wertvorstellungen der am Zielsetzungsprozeß in der Unternehmung Beteiligten gesehen werden.

Dies sind insbesondere:

- die Geldgeber,
- die Marktpartner,
- die Mitarbeiter und
- der Staat.<sup>2)</sup>

Kooperative Führung ist daher als ein Subziel der Unternehmung zu betrachten, wobei ihre Verwirklichung von den Normen und Wertvorstellungen der einzelnen Einflußgruppen und den Machtverhältnissen zwischen den Einflußgruppen abhängig ist.

---

1) BIRK, H., Personalentwicklung IBM Deutschland, in einem Brief vom 21.1.1972 an den Autor dieser Arbeit.

2) SZYPERSKI, N., Vorlesung "Grundlagen der Betriebsführung", Köln WS 71/72  
Je nach Gewichtung der einzelnen Einflußgruppen ergibt sich nach SZYPERSKI ein kapitalistischer, genossenschaftlicher, gewerkschaftlicher oder staatlicher Ansatz.

## L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

Die unterstrichenen Worte bilden die Zitierweise in den Fußnoten dieser Arbeit.

Folgende Abkürzungen wurden in den Fußnoten gebraucht:

HWO	Handwörterbuch der Organisation
KZfSuS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
VuB	Der Volks- und Betriebswirt
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfürO	Zeitschrift für Organisation

### Selbständige Bücher und Schriften:

- BASS, Bernard H.: Leadership, Psychology and Organizational Behavior, New York 1960.
- BIRD, Charles: Social Psychology, New York 1940.
- BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf 1968.
- BLAKE, R.R., MOUTON, Jane S.: Corporate excellence through grid organization development, Houston 1968.
- BLUM, M.L., NAYLOR, J.C.: Industrial Psychology, New York 1968.
- Le BON, Gustave: Psychologie der Massen, Stuttgart 1964.
- CARTWRIGHT, Dorwin, ZANDER: Group Dynamics, Research and Theory, New York, 2. Aufl. 1960.
- DUBIN, Robert, HOMANS, MANN, Floyd C., MILLER, Delbert, C.: Leadership and Productivity, San Francisco 1965.
- FARIS, Robert E.L. (Hrsg.): Handbook of Modern Sociology, Chicago 1964.
- FIEDLER, Fred, E.: A Theory of Leadership Effectiveness, New York, 1967.

- GIBB, Cecil A. (Hrsg.): Leadership, Selected Reading, Harmondsworth, 1969.
- HEINEN, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
- HOPSTÄTTER, Peter R.: Einführung in die Sozialpsychologie, Kap.: Die Führerrolle und ihre Träger, 4. Aufl., Stuttgart 1966.
- HOPSTÄTTER, Peter R.: Gruppendynamik, Kap.: Die Führerrolle; Kap.: Rang und Ansehen, Hamburg 1971.
- HOUSE, Robert: Management development, Design, evaluation, and implementation, Ann Arbor 1967.
- KATZ, D., MACCOBY, H., MORSE, H.: Productivity, supervision, and morale in an office situation, Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan 1950.
- KATZ, D., MACCOBY, N., GURIN, G., FLOOR, L.: Productivity, supervision and morale among railroad workers, Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan 1951.
- KÖNIG, René (Hrsg.): Fischer-Lexikon Soziologie, Frankfurt/M. 1967.
- KOSIOL, Erich: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- KOSIOL, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R.S.: Theory and problems in social psychology, New York 1948.
- KRECH, CRUTCHFIELD, BALLACHEY: Individual and society, New York, Tokio 1962.
- LEWIN, Kurt: Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1954.
- LIKERT, Rensis: New Patterns of Management, New York 1961.
- MARCH, James C. (Hrsg.): Handbook of Organizations Chicago 1965.
- MAYNTZ, Renate, HOLM, Kurt, HÜBNER, Peter: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Köln und Opladen 1969.

- PROSS, Helge, BOETTICHER, Karl W.: Manager des Kapitalismus. Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen, Frankfurt 1971.
- SCHEIN, Edgar: Organizational Psychology, Englewood Cliffs 1965.
- STOGDILL, Ralph M.: Individual Behavior and Group Achievement, New York 1959.
- TAUSCH, R.; TAUSCH, A.: Erziehungspsychologie, Göttingen 1965.
- WEBER, Max: Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft, in: Soziologie. Weltgeschichtliche Analysen. Politik, Stuttgart 1956.
- WHYTE, W.F.: Men at work, Homewood 1961.

Beiträge in Sammelwerken:

- BOWERS, D.G., SEASHORE, S.E.: Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. In: GIBB, Cecil A. (Hrsg.): Leadership, Harmondsworth 1969, S. 359 - 385.
- FIEDLER, Fred: Leadership - a new model, in: GIBB, Cecil (Hrsg.), Leadership, Harmondsworth 1969, S. 230 - 241.
- FIEDLER, Fred E.: A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in: BERKOWITZ, L. (Hrsg.), Advances in experimental social psychology, Bd. I, New York, 1964, S. 149 - 190.
- GROSS, Edward: Industrial Relations, in: FARIS, Robert (Hrsg.), Handbook of Modern Sociology, Chicago 1964.
- HALPIN, A.W., WINER, B.J.: A factorial study of the leader behavior description questionnaire, in: R.M. STOGDILL, A.E. COONS, (Hrsg.) Leader behavior: Its Description and Measurement. Bureau of Business Research, Ohio State University, S. 39 - 51, Columbus 1957.
- HARE, Paul A.: Interpersonal relations in the small group, in: FARIS, Robert E. (Hrsg.): Handbook of modern Sociology, S. 217 - 271
- HÄUSLER, Joachim, DENNEL, Jürgen: Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: STÖHR, Rudolf (Hrsg.), Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden 1967.

- IRLE, Martin: Führungsprobleme, in: MAYER, E. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Betriebspsychologie, Göttingen 1961, S. 511 - 530.
- IRLE, Martin: Führungsprobleme, psychologische, in: GROCHLA, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Sp. 583 - 595, Stuttgart 1969.
- IRLE, Martin: Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: MAYER, E. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Betriebspsychologie, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 521 - 551.
- LEAVITT, Harold J.: Applied organizational change in industry, in: MARCH, James G. (Hrsg.): Handbook of Organizations, Chicago 1965.
- LEWIN, Kurt: Behavior and development as a function of the total situation, in: CARMICHAEL, Leonard (Hrsg.), Manual of child psychology, New York 2. Aufl. 1966, S. 918 - 970.
- LIKERT, Rensis: An emerging theory of organization, leadership and management, in: PETRULLO, Luigi, BASS, Bernard, M. (Hrsg.), New York 1961, Leadership and interpersonal behavior, S. 290 - 309.
- LUKASCZYK, Kurt: Zur Theorie der Führer-Rolle, in: Bericht über den 22. Kongr. der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, S. 257 - 259, Göttingen 1959.
- STOGDILL, R.M., COONS, A.E.: Leader behavior: Its description and Measurement. Research Monograph No. 88, Ohio State University, Columbus, Ohio, 1957.
- WHITE, R., LIPPIT, R.: Leader behavior and member reaction in three "Social Climates", in: CARTWRIGHT, ZANDER (Hrsg.): Groupdynamics, New York 1953, S. 585 - 611.
- WITTE, Eberhard: Führungsstile, in: GROCHLA, Erwin Hrsg. Handwörterbuch der Organisation, Sp. 595 - 602, Stuttgart 1969.

Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen:

- ANGER, Hans: Kleingruppenforschung heute, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 10, 1966, S. 15 - 43.

- ASCHAUER, Erika: Führung. Eine soziologische Analyse anhand kleiner Gruppen, in: Beiträge, Bonner, zur Soziologie Nr. 8, Stuttgart 1970.
- BENNE, K.D., SHEATS, P.: Functional roles of group members. Journal of social issues, 4 (2) 1948, S. 42 - 45.
- BLAKE, MOUTON, BARNES, GREINER: Breakthrough in organizational development, in: Harvard Business Review, 1964, 42, S. 133 - 155, Nov./Dez.,
- BLANKENSHIP, Vaughn, MILES, Raymond: Organizational structure and managerial decision behavior in: Administrative Science Quarterly, 13, 1968/69, S. 106 - 120.
- BLEICHER, Knut: Führungsstile, Führungsformen und Organisationsformen, in: Zeitschrift für Organisation (ZfürO), 1/2, 1969, S. 31 - 40.
- BLEICHER, Knut, SEIDEL, Eberhard: Forschung ohne Koordination, in: Volkswirt, Jahrgang 23, Nr. 1, 1969, S. 30 - 32.
- BORNEMANN, Ernst: Sozialpsychologische Probleme der Führung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie u. Sozialpsychologie, 14, 1962, S. 105 - 123.
- BRÄNDLE, Richard: Bestandsaufnahme und Kritik derzeitiger Führungsstile, in: Der Volkswirt und Betriebswirt, 1971, Nr. 9, S. 69 - 74.
- CARTER, Launor F.: Evaluating the performance of individuals as members of small groups, in: Personnel Psychology 7, 1954, S. 477 - 484.
- FIEDLER, Fred: VALIDATION and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings, in: Psychological Bulletin, 76, 1971, S. 128 - 148.
- FIEDLER, Fred E., COSKA, Louis S.: Kann man "führen" wirklich lernen? in: Rationeller Handel, 1971, Nr. 5, S. 4 - 8.
- FIEDLER, Fred: Note on the methodology of the GRAEN, ORRIS, and ALVARES studies testing the contingency model, in: Journal of Applied Psychology, 55, 1971, S. 202 - 204.
- FLEISHMAN, E.A.: Leadership climate, human relations training and supervisory behavior, in: Personnel Psychology, 6, 1953, S. 205 - 222.

- FLEISHMAN, Edwin A.: The description of supervisory behavior, in: Journal of applied psychology, 37, 1953, S. 1 - 6.
- FLEISHMAN, Edwin A.: The measurement of leadership attitudes in industry, in: Journal of applied Psychology, 37, 1953, S. 153 - 158.
- FLEISHMAN, E.A., HARRIS, E.F.: Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover, in: Personnel Psychology, 15, 1962, S. 43 - 56.
- FRENCH, John, ISRAEL, Joachim, AS, Dagfinn, Bdd 27: An experiment on participation in a Norwegian factory, in: Human Relations, 13, 1960, 1, S. 3 - 19.
- GIBB: The principles and traits of leadership, in: Journal of abnormal and social Psychology, 42, 1947, S. 267 - 284.
- GRAEN, G, ALVARES, K., ORRIS, J.B., MARTELLA, J.A.: Contingency Model of Leadership Effectiveness, antecedent and evidential Results, in: Psychological Bulletin, 74, 1970, 4, S. 285 - 296.
- GRAEN, G.B., ORRIS, J.B., ALVARES, K.M.: The contingency model of leadership effectiveness: Some experimental results, in: Journal of Applied Psychology, 55, 1971, S. 196 - 201.
- GRAEN, G., ORRIS, J.B., ALVARES, K.M.: Contingency model of leadership effectiveness: Some methodological issues, in: Journal of Applied Psychology, 55, 1971, S. 205 - 210.
- GROCHLA, Erwin: Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39 (1), 1969, S. 1 - 22
- HELLEN, Frank, YUKL, Gary: Participation, managerial decision-making, and situational variables, in: Organizational Behavior and Human Performance, 4, 1969, S. 227 - 241.
- HILL, W.: The validation and extension of Fiedler's theory of leadership effectiveness, in: Academic of Management Journal, 12, 1969, S. 33 - 47.
- HUNT, J.G.: A test of the leadership contingency model in three organizations, in: Organizational Behavior and Human Performance, 2, 1967, S. 290 - 308.

- KAHN, Robert L.: The prediction of productivity, in: Journal of Social Issues, 12, 1956, S. 41 - 49.
- KRETZSCHMAR, V., LÜCK, H.E.: Zum FIEDLERSchen Kontingenzmodell effektiver Führung, in: Arbeit und Leistung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, Frechen bei Köln, 1969, Heft 3, S. 52 - 55.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R.K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, in: Journal of social Psychology, 10, 1939, S. 271 - 299.
- LIKERT, Rensis: Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process, in: Personnel Psychology, 11, 1958, S. 317 - 332.
- LÜCK, H.E.: Einige Determinanten und Dimensionen des Führungsverhaltens, in: Gruppendynamik 1970, 1, S. 63 - 69.
- MITCHELL, T.R., BIGLAN, A., ONCKEN, G., FIEDLER, F.: The contingency model: Criticism and suggestions, in: Academy of Management Journal, 13, 1970, S. 253 - 267.
- MORSE, Nancy C., REIMER, Everett: The experimental change of a major organizational variable, in: Journal of abnormal and social psychology, 52, 1956, S. 120 - 129.
- MYERS, Albert E., FIEDLER, Fred E.: Theorie und Probleme der Führung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 10, 1966, S. 92 - 106.
- OSGOOD, C.E.: The nature and measurement of meaning, in: Psychological Bulletin, 49, 1952, S. 251 - 262.
- SEIFERT, K.H.: Einstellung des Führers zu seinen Untergebenen und Führungseffektivität, Psychologie und Praxis, 13, 1969, S. 49 - 64.
- STEINER, I.D., McDIARMID, C.G.: Two kinds of assumed similarity between opposites, in: Journal of abnormal and social Psychology, 55, 1957, S. 140 - 142.
- STEMMLER, Johannes: Führertypen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie u. Sozialpsychologie, 6, 1953/54, S. 533 - 563.

- STOGDILL, Ralph M.: Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, in: Journal of Psychology, 25, 1948, S. 35 - 71.
- STONE, Gregory P.: Begriffliche Probleme in der Kleingruppenforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 10, 1966, S. 44 - 65.
- TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren: How to Choose A Leadership Pattern, in: Harvard Business Review, 36, März/April 1958, S. 95 - 101.
- TSCHULIN, D., RAUSCHE, A.: Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen Version des Ohio-Fragebogens, in: Psychologie und Praxis, 14, 1970, S. 49 - 64.
- VROOM, V.H.: Some personality determinants of the effects of participation, in: Journal of abnormal and social Psychology, 59, 1959, S. 322 - 327.
- ZEPF, Günter: Das Verhalten von Vorgesetzten im Entscheidungsprozeß, BifoA-Arbeitsbericht 1971/5.

Unveröffentlichte Schriften:

- ANGER, Hans: Vorlesung "Gruppendynamik", Köln WS 1971/72.
- BIRK, Horst: Personalentwicklung, IBM Deutschland, Brief vom 21.1.1972 an den Autor.
- Einstellung europäischer Manager zu Management-Aufgaben und Management-Training, Auszüge aus einer vertraulichen Planungsstudie des Management-Centre Europe, 1970.
- FIEDLER, Fred: Personality and situational determinants of leader behavior, im Druck 1972.
- NACHREINER, F., LÜCK, H.E.: Experiences with a german translation of FLEISHMAN's Ohio Leadership Questionnaire, English University, Press, London, im Druck 1972.
- NEWPORT, M.G.: Middle management development in industrial organizations. Unveröffentlichte Dissertation, University of Illinois, 1963.

SZYPERSKI, Norbert: Vorlesung "Grundlagen der Betriebsführung", WS 1971/72, Köln.

ZEPF, Günter: Kooperativer Führungsstil und Organisation. Zur Leistungsfähigkeit und organisatorischen Verwirklichung einer kooperativen Führung in Unternehmungen. Unveröffentlichte Dissertation, Köln 1971.

### Eidesstattliche Versicherung

Hiermit gebe ich die eidesstattliche Versicherung ab, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nichtveröffentlichten Schriften entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

## Lebenslauf

Geboren: 17.7.1948 in Berlin

Schule: 1955 bis 1959 Grundschule in Berlin.  
1959 bis 1961 altsprachlich humanistisches Gymnasium zu Berlin-Steglitz.  
1961 bis 1967 altsprachlich humanistisches Kaiser-Karls-Gymnasium in Aachen.  
1967 Abitur.

Studium: WS 1967/68 Betriebswirtschaftslehre an der Rheinisch-Westfälisch Technischen Hochschule Aachen.  
Ab SS 1968 Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln.

Praktika: Juli bis Oktober 1968 Deutsche Philips GmbH Glühlampenwerk Aachen.  
Februar/März 1969 Waggonfabrik Talbot, Aachen.  
August/September 1969 H. & L. Floitgraf OHG, Handelsvertretungen.

Studien-  
schwer-  
punkte: Organisation, Planung, Sozialpsychologie.