

Während der 1950er Jahre war die Ohio State University einer der wichtigsten Akteure in der Leadership-Forschung. Hier setzten Fleishman, Haplin, Winer, Hemphill, Coons und andere den Fokus nicht – wie zuvor üblich – auf qualitative Forschung oder theoretische Überlegungen, sondern auf quantitative Forschung. Mithilfe von Fragebögen wollten sie relevantes Führungsverhalten bestimmen.¹

2.1 Der Leader Behavior Description Questionnaire

Ausgangspunkt des Leader Behavior Description Questionnaires (LBDQ) war eine Arbeit von Hemphill aus dem Jahre 1949.² Darauf aufbauend identifizierten die Autoren der LBDQ ca. 1800 Führungsverhalten und wählten anschließend die ihrer Meinung nach 150 relevantesten aus. Ziel war es zu testen, wie und wie oft sie in der Realität angewandt werden. Gegenstand der Studien waren militärische und zivile Führungspersönlichkeiten.³

2.2 Methodik

LBDQ sind Fragebögen, welche die Führungspersönlichkeit als auch den Mitarbeiter einbeziehen. In einem Fragebogen soll sich die Führungspersönlichkeit bezüglich ihres Führungsstils selbst einschätzen. Der Mitarbeiterfragebogen

¹Vgl. Shartle (1979).

²Vgl. Hemphill (1949).

³Vgl. Yukl (2010).

hingegen gliedert sich in zwei separate Fragebögen, welche zum einen den „idealen“ und zum anderen den tatsächlichen Führungsstil evaluieren sollen.

Jeder dieser Fragebögen besteht aus 100 Statements, deren Richtigkeit auf einer Skala von eins bis fünf angekreuzt wird. In der anschließenden Auswertung werden diese in zwei Kategorien zusammengefasst: Consideration (rücksichtsvolle Führung) und Initiating Structure (leistungsorientierte Führung). Später wurden von Stogdill noch zehn weitere Kategorien vorgeschlagen, jedoch benutzen die meisten Forscher weiterhin lediglich die zwei genannten Kategorien.⁴ *Rücksichtsvolle Führung* versucht sich auf den Mitarbeiter einzulassen. Im Fokus steht die persönliche Beziehung, den Mitarbeiter als gleichberechtigten Partner zu behandeln. *Leistungsorientierte Führung* hingegen orientiert sich ganz klar an Zielen. Dem Mitarbeiter werden klare Strukturen und Regeln zur Erfüllung der Aufgabe vorgegeben. Typisch für diese Art von Führung ist das Festlegen von Performance Standards, Fristen und Standardverfahren.⁵

2.3 Ergebnisse

Bis in die 1970er Jahre gab es mehrere Studien, die meinten, einen Zusammenhang zwischen leistungsorientierter bzw. rücksichtsvoller Führung und der Effektivität von Führungspersönlichkeiten herstellen zu können. Fleishman und Harris stellten z. B. 1962 einen negativen Zusammenhang zwischen rücksichtsvoller Führung und Fluktuationsrate fest. Gegensätzliches konnten sie anhand ihrer Daten, welche sie mit dem LBDQ generiert hatten, für leistungsorientierte Führung und Fluktuationsrate behaupten. Allerdings stellten sie fest, dass sich der Effekt nach Überschreitung gewisser Grenzwerte nicht mehr nachweisen ließ.^{6 7}

In den folgenden Jahren waren die Ohio State Studies immer intensiverer Kritik ausgesetzt. So sah z. B. Yukl 1998 nur einen schwachen, inkonsistenten Zusammenhang zwischen den beiden Führungsstilen und der Effektivität von Führungskräften.⁸

⁴Vgl. Fleishman et al. (1956); Yukl (2010); Halpin und Winer (1957).

⁵Vgl. Skinner (1969); Stogdill (1963); Stogdill (1959).

⁶Vgl. Fleishman und Harris (1962).

⁷Siehe auch Lowin, A., Hrapchak, W. J. und Kavanagh, M. J. (1969). Consideration and Initiating structure: An experimental investigation of leadership traits, *Administrative Science Quarterly*, 14, 238–253; House, R. J., Filley, A. C. und Kerr, S. (1971). Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction. *Ibid.*, 16, 19–30.

⁸Vgl. Yukl (2010).

Northouse sprach von keiner Verbindung zwischen den angesprochenen Führungsstilen und Ergebnissen.⁹ Am umfassendsten war allerdings die sowohl methodologische als auch begriffliche Kritik Kormans an der Theorie. Der Autor kritisierte, dass sowohl Vorhersage als auch Bewertungskriterien von den gleichen Personen festgelegt wurden.¹⁰ Er behauptete, dass die überwiegende Mehrheit der zum Zeitpunkt des Artikels erschienenen Studien keinen Zusammenhang zwischen den oben genannten Führungsstilen und dem Verhalten der Mitarbeiter beweisen könne. Ein weiterer Kritikpunkt Kormans ist die mangelnde Überprüfung auf Situationsvariablen, welche in den meisten Studien fehle. Zusätzlich sei es gewagt, ohne weitere Überprüfung einen linearen Zusammenhang zwischen „Führungsstil und der Effektivität“ der Führungskraft zu stipulieren. Auch ein nichtlinearer Zusammenhang sei durchaus möglich.¹¹

Nach der umfassenden Kritik Kormans und weiterer Forscher verringerte sich die Anzahl der Studien, die mithilfe des LSDQ durchgeführt wurden. In der aktuellen Literatur wird die Kategorisierung von Führungsstilen in leistungsorientierte und rücksichtsvolle Führung größtenteils nur noch historisch betrachtet.

Dennoch versuchten die Autoren Judge, Piccolo und Illies im Jahre 2004 eine Wiederbelebung der Theorie.¹² Hierzu führten sie eine Meta-Analyse von 457 Untersuchungen durch, die sich mit dem Einfluss rücksichtsvoller und leistungsorientierter Führung auf die Ergebnisse von Führung beschäftigten. Aufbauend auf den Daten dieser Analyse stellen sie mehrere Behauptungen auf, unter anderem:

- Rücksichtsvolle Führung geht, im Vergleich zu leistungsorientierter Führung, mit einer höheren Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter einher
- Leistungsorientierte Führung steigert die Performance der Führungsperson
- Rücksichtsvolle und leistungsorientierte Führung haben einen starken Einfluss auf die Effektivität der Führungskraft, allerdings ist der Einfluss bei rücksichtsvoller Führung stärker¹³

Allerdings hat dieser Versuch der Wiederbelebung der besagten Theorieansätze (noch) keinen entsprechenden Widerhall in neuen Veröffentlichungen gefunden.

⁹Vgl. Northouse (1997).

¹⁰Vgl. Korman (1966).

¹¹Vgl. Korman (1966).

¹²Vgl. Judge et al. (2004).

¹³Vgl. Judge et al. (2004).

Dennoch wäre es an dieser Stelle leichtsinnig, die zuvor vorgestellten Ergebnisse aufgrund der angeführten Kritik vollends fallen zu lassen. Die Ohio State Leadership Studies können uns aufgrund ihrer angesprochenen Schwächen vielleicht keine Roadmap geben, doch sind sie durchaus in der Lage, uns die Richtung aufzuzeigen.

2.4 Praktische Handlungsempfehlungen

Was können Führungskräfte von den Ohio State Leadership Studies lernen? Zunächst einmal, dass gute Führung sowohl leistungsorientiert als auch rücksichtsvoll sein muss. Wie zuvor bereits angemerkt wurde, lassen die Effekte der verschiedenen Führungsziele nach Überschreiten eines gewissen Grenzwertes auf ein nichtsignifikantes Niveau nach. Die Kunst der guten Führung liegt darin, die richtige Mischung aus den beiden Konzepten zu finden. Erschwerend kommt allerdings hinzu, dass dies keine einmalige Entscheidung ist, die nach einer gründlichen Betrachtung der Umstände für alle Zeiten gültig getroffen werden kann. Vielmehr muss sie einer ständigen Selbstevaluierung unterliegen. Denn eine der essenziellen Erkenntnisse der Ohio State Leadership Studies ist, dass der richtige Führungsstil – also der angebrachte Mix aus leistungsorientierter und rücksichtsvoller Führung – situationsabhängig ist. Ein guter Führungsstil ist nicht ein-, sondern mehrdimensional, denn je nach Beschaffenheit der Aufgabe, der Gruppe der Geführten oder anderer Umstände kann eine andere Art von Führungsstil erfolgreich sein.¹⁴

Zusammenfassend lässt sich über gute Führung vielleicht am meisten in einer Metapher sagen. Sie ist wie eine Wild-Wasser-Rafting-Tour. Die beiden Ufer stellen eine rein leistungsorientierte bzw. eine absolut rücksichtsvolle Führung dar. Es empfiehlt sich, einen gewissen Abstand zu beiden Ufern zu halten. Doch ist es nicht möglich, den Abstand dauerhaft konstant zu halten, da im Laufe der Zeit, wenn die Strömung das Boot – mal schneller, mal langsamer – flussabwärts treibt, Hindernisse auftauchen, die umschifft werden müssen, indem man sich einem der beiden Ufer nähert. Die entscheidende Eigenschaft eines guten Führers ist also nicht ein persönlicher guter Führungsstil – egal ob angeboren oder angeeignet –, sondern die Bereitschaft, seinen Führungsstil situationsbedingt anzupassen, um die Mitarbeiter zum Erfolg zu führen.

¹⁴Vgl. Schriesheim und Bird (1979).

Ziel- und Leistungsorientierung

Praxiswissen für die Führungsaufgabe

Bartosch, L.; Baule, J.; Castrillón, F.; Spitzley, D.

2017, XI, 41 S. 4 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16881-0