Hagen Lindstädt

Unterschiede in Effektivität, Variabilität und Intensitätsdrift von Führungsstilen

Eine empirische Untersuchung auf Basis des Modells von Hersey/Blanchard

Neben vielerlei Rezepten zu unbedingten Eigenschaften erfolgreicher Führung existieren in der Literatur einige Ansätze, die versuchen, sich dem Problem der Wahl des geeigneten Führungsstils situativ zu nähern – ein Vorhaben, das trotz aller erforderlichen Vereinfachung interessante (Partial)Erkenntnisse zeitigt. Zu diesen Ansätzen gehören neben den bekannten, schon etwas betagten Modellen von Fiedler und Vroom / Yetton auch die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard von 1969. Sie postuliert einen Zusammenhang zwischen der effektiven Wahl eines Führungsstils einerseits, charakterisiert durch seine Beziehungs- und Aufgabenorientierung, sowie der Motivation und Qualifikation des Geführten andererseits. Dieser Beitrag geht der Frage nach, inwieweit Unterschiede nach (a) dem beruflichen Hintergrund und (b) dem Geschlecht hinsichtlich (i) Effektivität, (ii) Intensitätsdrift und (iii) Variabilität von Führungsstilen nach ihrem Modell statistisch signifikant feststellbar sind. Auf Basis einer Fragebogenerhebung, in deren Rahmen 205 Individuen ihre (fiktive) Führungsstilwahl in 16 Modellsituationen angegeben haben, werden Mittelwertvergleiche für drei Indikatoren vorgenommen: Gesamteffektivität der Führungsstilwahl, Wahl eines zu engen vs. zu lockeren Führungsstiles (Intensitätsdrift) sowie Führungsstilvariabilität. Es ergeben sich eine Reihe statistisch signifikanter Unterschiede. Dabei fällt ins Auge, dass der Unterschied zwischen Studenten und Führungskräften „politisch korrekt“ stärker ist als derjenige zwischen den Geschlechtern.

1. Einführung

Führung kann als zielgerichtete und (zumindest durch Position) legitimierte Verhaltensbeeinflussung von Individuen verstanden werden, die auf organisationale Ziele gerichtet ist. Führungstheorien versuchen, das Entstehen von Führung zu erklären und Aussagen hinsichtlich unterschiedlicher Möglichkeiten der Ausübung von Führung zu treffen.[1] Zwei wesentliche Grundstrategien sind dabei die Eigenschaftstheorien der Führung und die situativ geprägten Ansätze zur Bestimmung eines geeigneten Führungsverhaltens. Die Eigenschaftstheorien der Führung basieren auf der Annahme, dass der Führer bestimmte Persönlichkeitszüge aufweist, die ihn von den geführten Menschen unterscheiden. Ein Mensch wird nach dieser Auffassung aufgrund spezieller Eigenschaften zum Führer. Die Definition der Persönlichkeitsmerkmale eines Führers wird hierbei allerdings nicht tiefer gehend begründet.[2] Letztlich geht die Eigenschaftstheorie der Führung davon aus, dass es bestimmte Eigenschaften gibt, die einen Menschen unabhängig von möglichen weiteren relevanten Bedingungen zum erfolgreichen Führer prädestinieren.[3]

Die situativ geprägten Ansätze der Führungstheorie betonen demgegenüber die Notwendigkeit einer Anpassung des Führungsstils an die jeweilige Situation. Dabei unterscheiden sich die Ansätze hinsichtlich der Erfassung und Operationalisierung von Führungsstil und Situation. Tannenbaum / Schmidt ordnen das Führungsverhalten beispielsweise entsprechend dem Grad der Anwendung von Autorität bzw. Gewährung von Entscheidungsspielraum auf einem Kontinuum zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil. Die Auswahl des geeigneten Führungsverhaltens hängt dann von den Eigenschaften des Vorgesetzten, den Eigenschaften der Mitarbeiter und den Eigenschaften der Situation ab.[4] Wichtige Impulse für die Entwicklung von situativen Führungstheorien ergeben sich durch die Ohio State-Studien ab 1945, die Ergebnisse dieser Studien bilden insbesondere auch die Grundlage für die spätere Entwicklung des situativen Führungsmodells von Hersey / Blanchard.[5] Ursprünglich wurde auf Basis der im Rahmen der Ohio State-Studien durchgeführten Mitarbeiterbefragungen hinsichtlich des Führungsverhaltens von Managern eine Liste von neun zentralen Kriterien zur Klassifizierung von Führungsverhalten entwickelt. Diese neun Faktoren wurden sukzessive auf zwei Hauptdimensionen der Führung reduziert: Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung. Im Gegensatz zu einer eindimensionalen Betrachtung wie bei Tannenbaum / Schmidt wird in der Ohio State-Schule von einer separaten Betrachtung der beiden Dimensionen ausgegangen, sodass auch ein

---

1 Vgl. Hentze / Brose (1986), S. 108.

2 Vgl. Neuberger (1977), S. 87.

3 Die Eigenschaftstheorie der Führung setzt sich damit der Gefahr der Ideologisierung hinsichtlich einer naturgegebenen Führungsposition aus, vgl. Neuberger (1976), S. 20.

4 Vgl. Tannenbaum / Schmidt (1958), S. 96.

5 Vgl. hier und im Folgenden Staehle (1999), S. 341 ff, Macharzina (2003), S. 496.

Führungsstil mit hohen Ausprägungen bezüglich beider Faktoren möglich ist.[6]

Aufbauend auf den Ergebnissen der Ohio State-Studien kommen Blake / Mouton zu dem Ergebnis, dass die simultane Einführung von hoher Aufgaben- und Beziehungsorientierung entscheidend für den Führungserfolg ist und propagieren damit im Wesentlichen die Existenz eines allgemein überlegenen Führungsstils.[7] Eine situative Anpassung der Empfehlungen zur Wahl des Führungsstils erfolgt dann bei Reddin.[8] Er unterscheidet vier grundsätzliche Arten des Führungsstils, die sich jeweils durch den Grad ihrer Aufgaben- und Beziehungsorientierung unterscheiden.[9] Der jeweils überlegene Führungsstil kann durch eine Analyse der bestehenden Situation identifiziert werden. Dabei unterscheidet Reddin fünf grundsätzliche Situationsfaktoren, die zur Bewertung der Situation und zur nachfolgenden Auswahl des geeigneten Führungsstils heranzuziehen sind.[10] Diese fünf Faktoren werden im Wesentlichen auch von Hersey / Blanchard als relevant angesehen.[11] Für die Empfehlung bezüglich des situativ geeigneten Führungsstils konzentrieren sich Hersey / Blanchard jedoch auf einen Situationsfaktor: den aufgabenspezifischen Reifegrad des Mitarbeiters. Der Reifegrad des Mitarbeiters lässt sich dabei in zwei Aspekte gliedern: die Qualifikation und die Motivation des Mitarbeiters hinsichtlich einer bestimmten Aufgabenstellung.[12] Mit dieser Reduktion der Situationsfaktoren führen Hersey / Blanchard eine starke Vereinfachung ein. Gleichzeitig bietet dieses Vorgehen jedoch den Vorteil, dass praktisch umsetzbare und intuitiv nachvollziehbare Empfehlungen entwickelt werden können.

2. Das Modell von Hersey / Blanchard

Die Grundpfeiler des Modells von Hersey / Blanchard bilden die Definitionen der unterschiedlichen Führungsstile sowie des Typs und des Reifegrads der Mitarbeiter. Die Kategorisierung der unterschiedlichen Führungsstile erfolgt anhand von zwei Komponenten: der Aufgabenorientierung und der Personenorientierung des Führers.[13]

---

6 Vgl. Hersey / Blanchard (1974), S. 27.

7 Vgl. Blake / Mouton (1968), S. 33, S. 177 ff.

8 Vgl. Reddin (1977), S. 28.

9 Vgl. Reddin (1977), S. 28. Reddin unterscheidet Beziehungsstil, Integrationsstil, Verfahrensstil und Aufgabenstil, dabei ist der Aufgabenstil beispielsweise durch eine hohe Aufgabenorientierung und niedrige Beziehungsorientierung gekennzeichnet.

10 Vgl. Reddin (1977), S. 85 ff, insbesondere S. 91. Die Situationsfaktoren umfassen die Arbeitsweise, die Eigenschaften von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten sowie die Struktur und Kultur der Organisation.

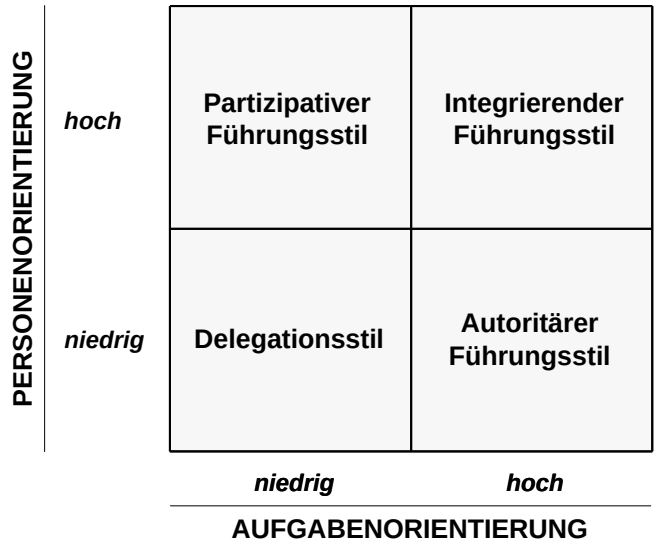
11 Vgl. Hersey / Blanchard (1996), S. 165, S. 193.

12 Vgl. Hersey / Blanchard (1996), S. 194 f.

13 Vgl. hier und im Folgenden Hersey / Blanchard (1996), S. 190 ff.

Aufgabenorientierung wird durch die Intensität beschrieben, mit der sich der Führer den folgenden Tätigkeiten zuwendet: Zuteilung von Aufgaben an bestimmte Mitarbeiter, Festlegung von Arbeitsplänen und Verantwortlichkeiten und Kontrolle der erreichten Zwischenziele. Diese Handlungen des Führers sind durch eine einseitige Kommunikation gekennzeichnet, die den Mitarbeitern die Richtung zu einer effizienten Erfüllung ihrer Aufgaben weisen soll. Rein aufgabenorientierte Handlungen schließen keine emotionalen Komponenten ein. Beziehungsorientiertes Verhalten dagegen umfasst Komponenten wie interaktive Kommunikation, Zuhören, emotionale Unterstützung des Mitarbeiters und Eingehen auf persönliche Probleme. Diese beiden Dimensionen des Führungsverhaltens werden entsprechend den Ergebnissen der Ohio State-Studien voneinander unterschieden. Dementsprechend unterscheiden Hersey / Blanchard vier Führungsstile, die jeweils Kombinationen aus dichotomisiert hoher oder niedriger Aufgaben- bzw. Beziehungsorientierung sind.

Abb. 1: Idealtypische Führungsstile bei Hersey / Blanchard[14]



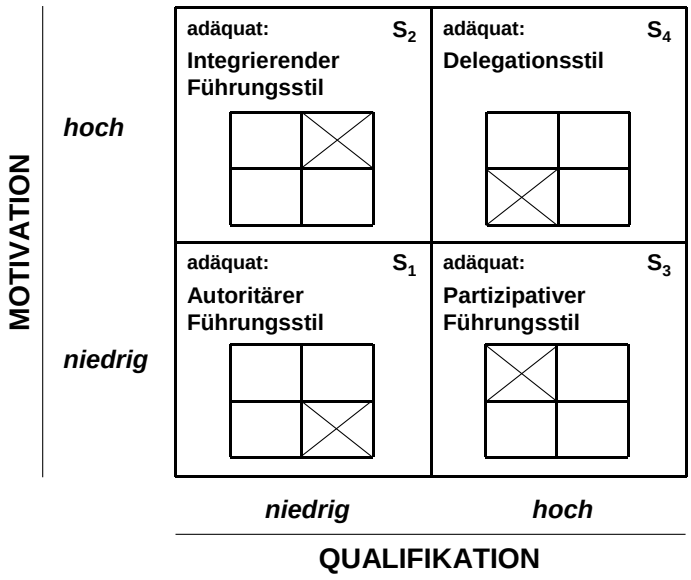
Anhand von Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter definieren Hersey / Blanchard vier Typen von Geführten. In Situation S1 ist sowohl die Qualifikation als auch die Motivation des Mitarbeiters gering ausgeprägt. Der Mitarbeiter erfüllt seine Aufgaben nur unzureichend und verhält sich abweisend gegenüber neuen Arbeiten. Situation S2 ist durch eine hohe Motivation gekennzeichnet; die Qualifikation des Mitarbeiters ist jedoch nur gering ausgeprägt. Der Mitarbeiter zeigt sich demnach interessiert und arbeitseifrig, kann seine Aufgaben allerdings nur sehr begrenzt ausführen. In Situation S3 weist der Mitarbeiter zwar hohe aufgabenspezifische Qualifikation auf, zeigt jedoch nur unzureichende Motivation. Sein Wissen und seine Fähigkeiten hat der Mitarbeiter in S3 bereits unter Beweis gestellt, er fühlt sich jedoch häufig übermäßig belastet und verlangt nach Bestätigung. In Situation S4 zeigt der Mitarbeiter sowohl eine hohe Motivation als auch hohe aufgabenspezifische Qualifika-

[14] Vgl. Hersey / Blanchard (1974), S. 27.

tion. Er arbeitet selbstständig und ergebnisorientiert und nutzt in effizienter Form organisationale Ressourcen.

Die Zuordnung von Situation und Führungsstil folgt einfachen Plausibilitätsüberlegungen. Insgesamt unreifen Mitarbeitern (S1) muss genau vorgeschrieben werden, was sie zu tun haben (autoritärer Führungsstil). Wenn die Mitarbeiter zumindest ein hohes Maß an Motivation aufweisen (S2), muss die hohe Aufgabenorientierung durch eine hohe Beziehungsorientierung ergänzt werden, um die Motivation nicht zu gefährden (integrierender Führungsstil). In Situation S3 soll durch eine hohe Beziehungsorientierung des Führungsstils die Motivation des bereits fähigen Mitarbeiters gefördert werden (partizipativer Führungsstil). Wenn der Mitarbeiter sowohl qualifiziert als auch motiviert ist, kann sich der Führer auf gelegentliche Prüfung der Arbeitsergebnisse beschränken (Delegationsstil). Abbildung 2 fasst die Empfehlungen zur situativen Wahl des Führungsstils zusammen:

Abb. 2: Zuordnung von Situation und Führungsstil[15]

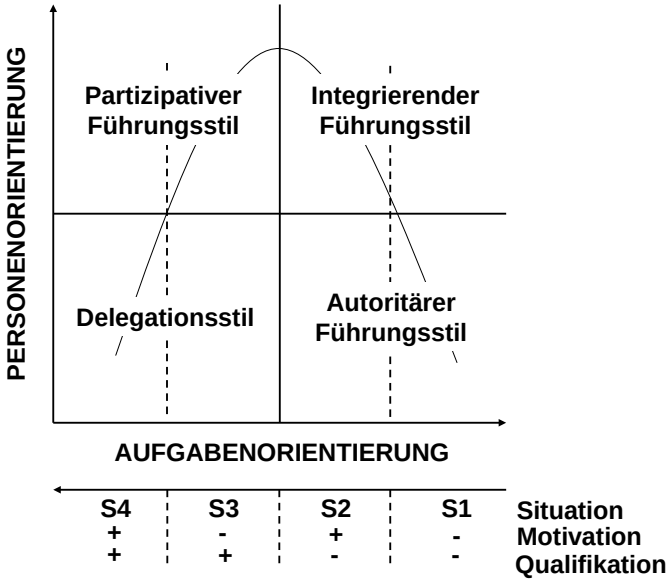


Neben der Ableitung von situationsabhängigen Empfehlungen zur Wahl des geeigneten Führungsstils gehen Hersey / Blanchard auch von einem festen Entwicklungszyklus des Mitarbeiters aus. Ausgangspunkt der Entwicklung ist dabei die Situation S1. Ausgehend von S1 durchläuft der Mitarbeiter die oben beschriebenen Reifegrade S2 und S3, bis er schließlich S4 erreicht. Dieser Entwicklungszyklus des Mitarbeiters muss auch in der Wahl des angemessenen Führungsstils berücksichtigt werden. Abbildung 3 zeigt die Abfolge von Entwicklungsphasen und korrespondierenden Führungsstilen.

---

15 Vgl. Hersey / Blanchard (1974), S. 28.

Abb. 3: Zykluskonzept der situativen Führungslehre von Hersey / Blanchard[16]



Im Folgenden wird nur das Konzept zur situativen Zuordnung der Führungsstile eingesetzt. Somit sollen die Probleme, die sich aus der Annahme des in Abbildung 3 dargestellten Entwicklungspfades ergeben, hier nur angedeutet werden. Unter anderem ist nämlich fraglich, warum der Mitarbeiter im Übergang von S2 zu S3 seine zuvor vorhandene Motivation zunächst wieder verliert und diese erst in S4 wieder entwickelt.

Die grundsätzliche Kritik am Modell von Hersey / Blanchard konzentriert sich zum einen auf inhaltliche Aspekte, zum anderen wird die mangelnde empirische Fundierung der situativen Führungslehre kritisiert.[17] Ein wichtiger Kritikpunkt liegt in der starken Vereinfachung der Situationsbetrachtung, die Hersey / Blanchard durch die Konzentration auf einen Situationsfaktor (Reifegrad) in Kauf nehmen. Die mangelnde empirische Fundierung ist eine Folge der Entwicklung des Modells aus einfachen Plausibilitätsüberlegungen. Versuche einer Bestätigung von Empfehlungen des Modells bezüglich einer situativen Auswahl des Führungsstils (Blank / Weitzel / Green und Goodson / McGee / Cashman) sind bisher insgesamt nicht geglückt.[18] Insbesondere konnte nicht schlüssig nachgewiesen werden, dass eine modellkonforme Auswahl des Führungsstils zu überlegenen Ergebnissen führt.

---

16 Vgl. Hersey / Blanchard (1996), S. 195, Hersey / Blanchard (1974), S. 28, Staehle (1999), S. 846.

17 Vgl. Macharzina (2003), S. 499.

18 Vgl. Blank / Weitzel / Green (1990), Goodson / McGee / Cashman (1989).

3. Design der explorativen Befragung

Die durchgeführte Untersuchung basiert auf einem standardisierten Fragebogen, bei dem die Teilnehmer jeweils einschätzen, wie oft sie alternative Formen des Führungsverhaltens in bestimmten Situationen einsetzen. In der Einleitung zum Fragebogen wird den Teilnehmern folgendes Szenario präsentiert: *„Sie wurden von Ihrem Vorgesetzten – Vorstand im Unternehmen – mit der Aufgabe betraut, ein wichtiges Projekt zu leiten. Wie würden Sie sich in folgenden Situationen verhalten?“* Nachfolgend werden im Fragebogen dann 16 unterschiedliche Situationsbeschreibungen präsentiert. Darin sind jeweils 4 Beispiele zu jeder Situation aus den 4 Grundsituationen bei Hersey / Blanchard enthalten. Die Beispiele zu den Grundsituationen variieren in der konkreten Beispielsituation und der verbalen Umschreibung der Dimensionen Motivation und Qualifikation. Bei jedem Beispiel müssen die Teilnehmer bewerten, wie häufig sie jeweils die angegebenen 4 Verhaltensalternativen wählen würden. Die Verhaltensalternativen entsprechen dabei in jeweils unterschiedlicher Umschreibung und Reihenfolge den 4 Führungsstilen von Hersey / Blanchard. Die Häufigkeit der situationsabhängigen Nutzung der Verhaltensalternativen wird durch Eintragen einer ganzen Zahl zwischen 0 (Einsatz erfolgt fast nie) und 4 (Einsatz erfolgt fast immer) für jede Kombination aus Beispielsituation und Verhaltensalternative erfasst.

Der jeweils vom Teilnehmer eingetragene Wert für einen bestimmten Führungsstil in einer Beispielsituation wird mit a_{ijk} bezeichnet, dabei definiert der Index i die Situation (1 bis 4), j den bewerteten Führungsstil (1 bis 4) und k die Beispielsituation (1 bis 4). Für jede Kombination aus Situation i und Führungsstil j bezeichnet b_{ij} den prozentualen Anteil der Häufigkeitssumme aller Beispiele zu einer Situations/ Führungsstilkombination ij an der Gesamtsumme aller Häufigkeitswerte:

$$b_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^{4} a_{ijk}}{\sum_{i=1}^{4}\sum_{j=1}^{4}\sum_{k=1}^{4} a_{ijk}} * 100 \qquad (1)$$

Die grafische Darstellung einer beispielhaften Auswertung von Situations/Führungsstilkombinationen zeigt Abbildung 4. Eine optimale Stimmigkeit zwischen Führungsstil und Situation mit dem Hersey / Blanchard-Modell ist gegeben, wenn die Matrix in der Diagonale (für alle b_{ij} mit $i=j$) jeweils den Wert 25 und für alle anderen Zellen den Wert 0 ausweist. In diesem Fall gibt der Untersuchungsteilnehmer an, dass er in jedem Beispiel ausschließlich den nach dem Modell von Hersey / Blanchard empfohlenen Führungsstil einsetzt.

Abweichungen links oberhalb der Diagonalen der Matrix in Abbildung 4 deuten auf eine zu enge Führung im Vergleich zu den Modellempfehlungen, Abweichungen rechts unterhalb der Diagonalen weisen auf eine Tendenz zu zu lockerer Führung hin.

Abb. 4: Beispielhafte Darstellung einer Auswertung der prozentualen Häufigkeiten b_{ij} in Matrizenform

Situation *i*	FS 1**	FS 2**	FS 3**	FS 4**
S 4*	2	8	11	7
S 3*	4	10	10	4
S 2*	6	7	9	3 → b_{24}
S 1*	8	6	5	0

Führungsstil *j*

* S 1: Motivation gering, Qualifikation gering; S 2: Motivation hoch, Qualifikation gering; S 3: Motivation gering, Qualifikation hoch; S 4: Motivation hoch, Qualifikation hoch

** FS 1 = Autoritärer Führungsstil; FS 2 = Integrierender Führungsstil; FS 3 = Partizipativer Führungsstil; FS 4 = Delegationsstil

Für die Untersuchung wurden drei Indikatoren gebildet. Die Gesamteffektivität der Führung GE_m für einen Untersuchungsteilnehmer *m* stellt eine Kennzahl dar, die Abweichungen von der optimalen, im Sinne des Modells situationsangepassten Auswahl der Führungsstile untersucht:

$$\begin{aligned} GE_m &= (b_{11} + b_{22} + b_{33} + b_{44}) - (b_{12} + b_{23} + b_{34} + b_{21} + b_{32} + b_{43}) \\ &\quad - 2*(b_{13} + b_{24} + b_{31} + b_{42}) - 3*(b_{14} + b_{41}) + 100 \end{aligned} \tag{2}$$

Die steigenden Gewichte der Einträge mit zunehmender Entfernung von der Diagonalen spiegeln ein wachsendes Abweichen von der Modellempfehlung wider. Die Kennzahl Gesamteffektivität ist normiert: Bei vollständig zufälligem Ausfüllen des Fragebogens ergibt sich für jede Zelle ein Wert der prozentualen Häufigkeit von 6,25. Der Erwartungswert der Gesamteffektivität beträgt in diesem Fall 0.

Die Kennzahl Intensitätsdrift ID_m erfasst, ob der Untersuchungsteilnehmer eher dazu neigt, zu eng zu führen (extrem bei b_{41}) oder eher zu locker (extrem bei b_{14}).

$$ID_m = (b_{31} + b_{42}) + 2*b_{41} - (b_{13} + b_{24}) - 2*b_{14} \tag{3}$$

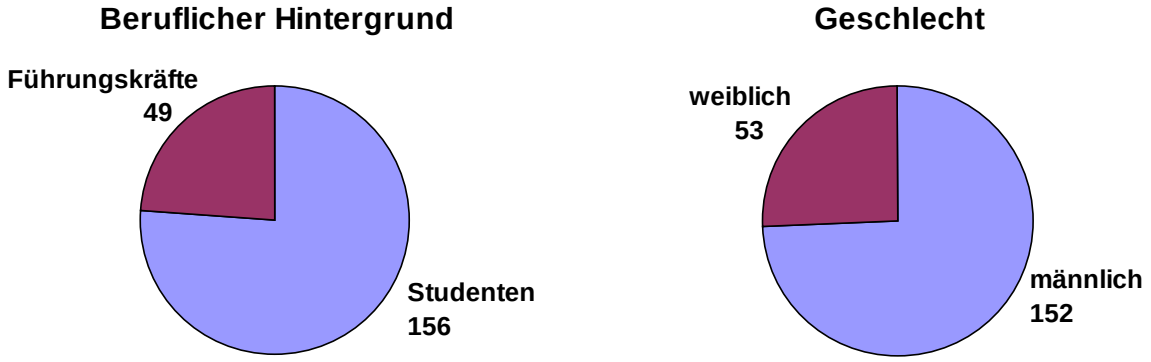
Wiederum werden die Extrema höher gewichtet. Die Kennzahl Führungsstilvariabilität FV_m entspricht der Standardabweichung der Stichprobe. Für die Berechnung der Standardabweichung werden den Führungsstil-Alternativen dabei die Werte 1 bis 4 zugeordnet (die Zuordnung der Werte entspricht dabei den Ordnungsnummern der Führungsstile in Abbildung 4).

4. Charakterisierung von Stichprobe und Methodik

4.1 Charakterisierung der Stichprobe

Die Stichprobe in dieser Untersuchung umfasst Management Studenten der HHL (Diplom und MBA) sowie Führungskräfte mit akademischer Ausbildung und mehrjähriger Führungserfahrung. Die Stichprobengröße beträgt n=205. Die Zusammensetzung der Stichprobe stellt sich wie folgt dar:

Abb. 5: Zusammensetzung der Stichprobe (Häufigkeit)



Hinsichtlich der Indikatoren Gesamteffektivität *GE*, Intensitätsdrift *ID* und Führungsstilvariabilität *FV* werden zunächst Durchschnittswerte für die gesamte Stichprobe (n=205) betrachtet:

- Durchschnittliche Gesamteffektivität: *ØGE = 24,3*
- Durchschnittliche Intensitätsdrift: *ØID = 1,4*
- Durchschnittliche Führungsstilvariabilität: *ØFV = 0,93*

Abb. 6: Vergleich der Gesamteffektivität nach Gruppen

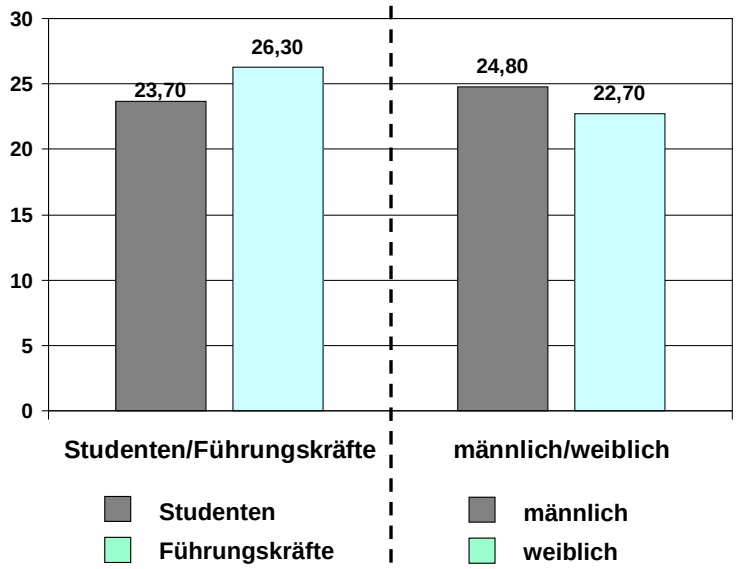


Abbildung 6 zeigt den Vergleich der Ausprägungen der Gesamteffektivität nach Gruppen. Höhere Durchschnittswerte der Gesamteffektivität ergeben sich hier zunächst für die Gruppen der Führungskräfte und der männlichen Teilnehmer.

Beim Vergleich der Intensitätsdrift in den einzelnen Gruppen ergeben sich deutliche Unterschiede hinsichtlich einer Tendenz zu zu enger vs. zu lockerer Führung.

Abb. 7: Vergleich der Intensitätsdrift nach Gruppen

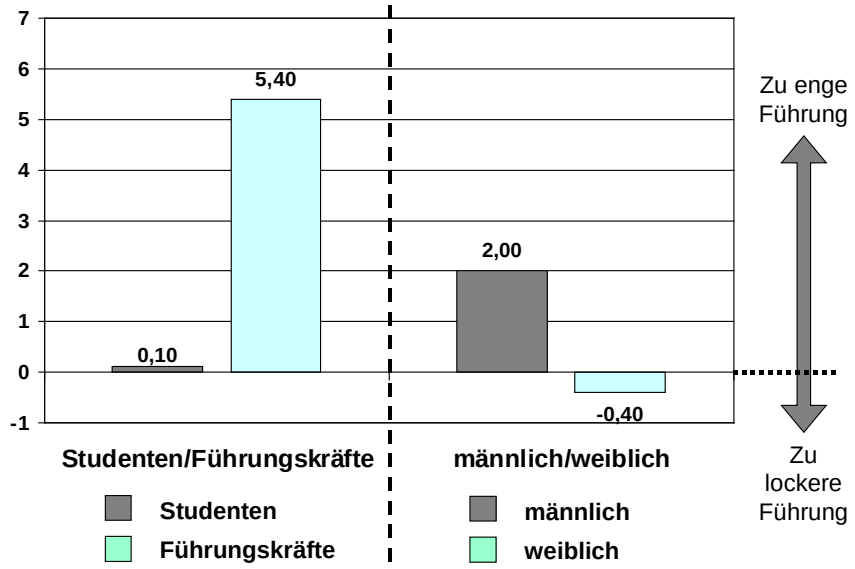
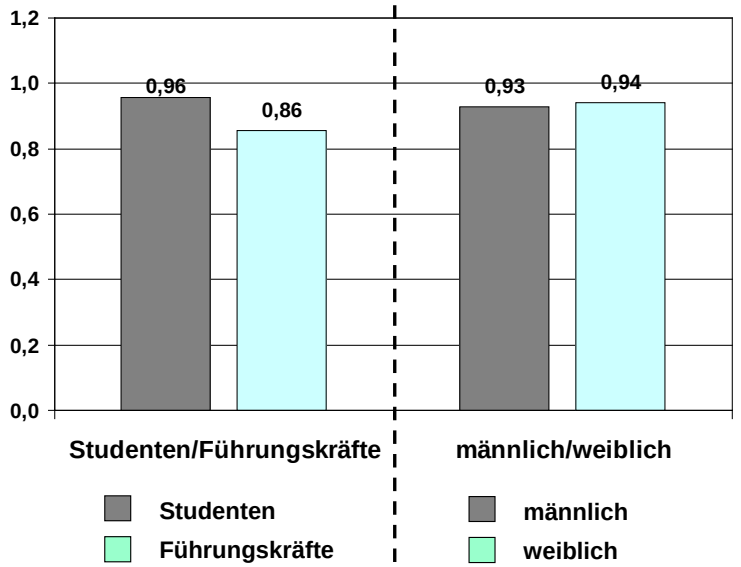


Abbildung 8 enthält schließlich den Vergleich der Führungsstilvariabilität. Dabei zeigt der deskriptive Vergleich zunächst höhere Werte der Führungsstilvariabilität für die Gruppen Studenten und weibliche Teilnehmer.

Abb. 8: Vergleich der Führungsstilvariabilität nach Gruppen



4.2 Hypothesen und Methodik

Ziel der Auswertung ist die Untersuchung von statistisch signifikanten Unterschieden zwischen den Gruppen Studenten / Führungskräfte und männlich / weiblich. Die zu prüfenden Hypothesen H1 und H2 stellen sich wie folgt dar:

H1: Studenten und Führungskräfte unterscheiden sich hinsichtlich der Indikatoren

- *Gesamteffektivität* *(H1a)*
- *Intensitätsdrift* *(H1b)*
- *Führungsstilvariabilität* *(H1c)*

H2: Männliche und weibliche Teilnehmer unterscheiden sich hinsichtlich der Indikatoren

- *Gesamteffektivität* *(H2a)*
- *Intensitätsdrift* *(H2b)*
- *Führungsstilvariabilität* *(H2c)*

Entscheidend für die Möglichkeiten der statistischen Auswertung der vorliegenden Daten sind Skalenniveau und Verteilungsannahme. Für die Bewertung der Häufigkeit eines bestimmten Führungsstils in den verschiedenen Beispielsituationen wählen die Untersuchungsteilnehmer einen Wert aus einer vierstufigen Ratingskala. Hinsichtlich der Skalenqualität dieser Daten wird der Einfachheit halber, jedoch nicht bedenkenlos Intervallskalenniveau angenommen.[19] Für die Gruppierungsvariablen gilt eine nominale Skalierung.

Eine Normalverteilung liegt jedoch nicht vor. Der Mittelwertvergleich der für die Hypothesen H1 und H2 relevanten Gruppen hinsichtlich der Indikatoren *GE*, *ID* und *FV* kann aufgrund der fehlenden Normalverteilungsannahme nicht durch einen t-Test erfolgen. Daher wird hier mit der Wilcoxon-W-Statistik bzw. der (im Ergebnis identischen) Mann-Whitney-U-Statistik ein nichtparametrisches Verfahren (Rangsummentest) eingesetzt.

Der Wilcoxon-Rangsummentest (äquivalent zum Mann-Whitney-U-Test) ist einer der bekanntesten nichtparametrischen Tests für das Zweistichprobenproblem.[20] Die Teststatistik gibt im einfachsten Fall die Summe der Ränge der Werte in der kombinierten geordneten Stichprobe wider. Beim Auftreten von Bindungen erfolgt eine Anpassung durch die Verwendung von Durchschnittsrängen für gleiche Werte. Die Herleitung der exakten Verteilung der Teststatistik kann nach dem allgemeinen Verfahren für lineare Rangstatistiken durchgeführt werden. Der Wilcoxon-Test zeichnet sich auch

---

19 Zu Problemen dieser Annahme vgl. Bortz / Döring (2002), S. 181.

20 Zur Darstellung des Verfahrens vgl. Büning / Trenkler (1994), S. 131 ff.

bei Normalverteilung durch eine hohe Effizienz im Vergleich zum parametrischen Gegenstück (t-Test) aus, ist jedoch von der verteilungsunabhängig. Die Hypothesenkonstruktion für den Wilcoxon-Rangsummentest kann sowohl einseitig als auch zweiseitig erfolgen. Für die Berechnung der Teststatistiken wurde das Programm SPSS (Modul „*exact*“) eingesetzt.

Hinsichtlich des Signifikanzniveaus werden im Folgenden zwei Stufen unterschieden:

- einfach signifikant (p = 0,1)
- hoch signifikant (p = 0,001)

5. Ergebnisse, Interpretation und Grenzen der Untersuchung

5.1 Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse

Zunächst erfolgt die Prüfung der zuvor dargestellten Hypothesen mittels des Wilcoxon-Rangsummentests.

H1a: Studenten und Führungskräfte unterscheiden sich hinsichtlich der Gesamteffektivität.

Als Nullhypothese für die Durchführung des Wilcoxon-Rangsummentests wird hier die einseitige Hypothese H_{01a} gewählt, die gegen H_{A1a} getestet wird:

H_{01a}: *Studenten weisen mindestens die gleiche Gesamteffektivität wie Führungskräfte auf.*

H_{A1a}: *Studenten weisen eine geringere Gesamteffektivität als Führungskräfte auf.*

Die einseitige Hypothesenkonstruktion in diesem Fall ist darauf zurückzuführen, dass die hier befragten Führungskräfte zusätzlich zu ihrer akademischen Ausbildung in der Regel eine umfangreiche Berufserfahrung in unterschiedlichen Führungspositionen haben, sodass ihre Überlegenheit gegenüber den Studenten a priori zu vermuten ist. Bei Durchführung des Tests wird die Nullhypothese H_{01a} auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0{,}086$ (einfach signifikant) zugunsten der Alternative verworfen. Führungskräfte zeigen also in der Stichprobe eine signifikant höhere Gesamteffektivität der Führung als Studenten.

H1b: Studenten und Führungskräfte unterscheiden sich hinsichtlich der Intensitätsdrift (zu enge vs. zu lockere Führung).

Bei der Prüfung dieser Hypothese wird ebenso wie bei den weiteren folgenden Tests eine zweiseitige Hypothesenkonstruktion verwendet, da eine Richtung a priori nicht klar identifiziert werden kann (für die Hypothesen H1c bis H2c wird dementsprechend eine verkürzte Darstellung gewählt).

H_{01b}: Studenten weisen die gleiche Intensitätsdrift zu eng vs. zu locker wie Führungskräfte auf.

H_{A1b}: Studenten weisen eine andere Intensitätsdrift zu eng vs. zu locker als Führungskräfte auf.

Die Nullhypothese H_{01b} kann hier auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0{,}00002$ (hoch signifikant) zugunsten der Alternative verworfen werden. Damit weisen Studenten und Führungskräfte signifikante Unterschiede hinsichtlich der Intensitätsdrift auf. Führungskräfte in der Stichprobe zeigen gegenüber Studenten eine signifikant stärkere Tendenz zu zu enger Führung.

H1c: Studenten und Führungskräfte unterscheiden sich hinsichtlich der Führungsstilvariabilität.

Die Nullhypothese des Wilcoxon-Rangsummentests (zweiseitig) kann hier auf einem Signifikanzniveau von $\alpha < 0{,}00001$ (hoch signifikant) zugunsten der Alternative abgelehnt werden: Studenten weisen in der Stichprobe eine signifikant höhere Führungsstilvariabilität als Führungskräfte auf.

H2a: Männliche und weibliche Teilnehmer unterscheiden sich hinsichtlich der Gesamteffektivität.

Die Nullhypothese des Wilcoxon-Rangsummentests (zweiseitig) kann nicht signifikant verworfen werden ($\alpha = 0{,}248$). Es bestehen somit in der Stichprobe keine signifikanten, geschlechtsspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Gesamteffektivität der Führung.

H2b: Männliche und weibliche Teilnehmer unterscheiden sich hinsichtlich der Intensitätsdrift (zu eng vs. zu locker).

Besonders interessant ist dieses Ergebnis: Die Nullhypothese des Wilcoxon-Rangsummentests (zweiseitig) kann auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0{,}084$ (einfach signifikant) zugunsten der Alternative abgelehnt werden. Männliche Teilnehmer tendieren in der Stichprobe also signifikant stärker zu einer zu engen Führung als weibliche.

H2c: Männliche und weibliche Teilnehmer unterscheiden sich hinsichtlich der Führungsstilvariabilität.

Die Nullhypothese des Wilcoxon-Rangsummentests (zweiseitig) kann hier ebenfalls nicht signifikant verworfen werden ($\alpha = 0{,}303$). Es bestehen somit keine signifikanten, geschlechtsspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Führungsstilvariabilität in der Stichprobe. Tabelle 1 fasst die signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen qualitativ zusammen:

Tab. 1: Übersicht der signifikanten Gruppenunterschiede in der Stichprobe

Vergleich Führungskräfte / Studenten
- Die Führungskräfte zeigen eine höhere Gesamteffektivität als die Studenten.* - Die Führungskräfte haben eine stärkere Tendenz zu zu enger Führung als die Studenten.** - Die Studenten weisen eine höhere Variabilität als die Führungskräfte auf.**
Vergleich Männer / Frauen
- Die Männer zeigen eine stärkere Tendenz zu zu enger Führung als die Frauen.*
* einfach signifikant (p = 0,1) ** hoch signifikant (p = 0,001)

Für die (explorative) Interpretation der Unterschiede zwischen den Führungskräften und Studenten kann als Erklärung im Wesentlichen auf den unterschiedlichen Erfahrungshintergrund verwiesen werden. Die beteiligten Führungskräfte konnten beim Ausfüllen des Fragebogens auf langjährige persönliche Führungserfahrungen zurückgreifen. Für die Studenten stellte die Auswahl eines Führungsstils in den einzelnen Beispielsituationen für die überwiegende Mehrheit eine Entscheidung dar, die zum einen auf aktiven Erfahrungen einer gleichberechtigten sozialen Interaktion in Gruppenarbeiten im Rahmen des Studiums, zum anderen auf passiven Führungserfahrungen als Geführter im weiteren Sinne (Schule, Universität, Praktika) beruht. Eine Führungsposition mit formaler Weisungsbefugnis gegenüber anderen Mitarbeitern haben die meisten Studenten nicht ausgefüllt. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die Gesamteffektivität der Führungskräfte höher als diejenige der Studenten ist, obwohl die Führungskräfte im Vergleich zu den Studenten deutlich stärker zu zu enger Führung tendieren.

Ähnlich kann auch hinsichtlich der Intensitätsdrift argumentiert werden. Da die Studenten meist Situationen ausgesetzt waren, bei denen keine formalen Hierarchieunterschiede existieren, haben sie kaum Erfahrung mit dem Einsatz eines autoritären Führungsstils. Zudem unterstellt die Situation S1 (autoritärer Führungsstil empfohlen), dass der überlegene Führer unzureichend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zur Erfüllung einer Aufgabe anleiten muss. Es ist jedoch zu erwarten, dass die Studenten gerade dieser Situation bislang nur selten ausgesetzt waren. Zudem wird der Einsatz eines autoritären Führungsstils bei einer möglichen Tendenz zur Betonung von teamorientierter Arbeit in der Lehre bei den Studenten vermutlich eher negativ wahrgenommen, und es könnte eine Tendenz zur Wahl sozial erwünschten Verhaltens bestehen.

Eine größere Führungserfahrung geht – zumindest in der Stichprobe – mit einer höheren Gesamteffektivität und einer stärkeren Tendenz zu zu enger Führung einher. Gleichzeitig tritt bei einer größeren Führungserfahrung jedoch auch eine geringere Variabilität des persönlichen Führungsverhaltens auf. Der hoch signifikante Unter-

schied zwischen Studenten und Führungskräften hinsichtlich der Führungsstilvariabilität unterstützt diese Überlegung.

Während die Gruppierung nach Führungskräften und Studenten signifikante Unterschiede bezüglich aller drei Indikatoren aufdeckt, gilt dies nicht für das Geschlecht der Teilnehmer. Weder die Gesamteffektivität der Führung noch die Führungsstilvariabilität weisen signifikante Unterschiede bei männlichen und weiblichen Teilnehmern auf. Es zeigt sich jedoch, dass im Einklang mit gängigen Klischees Männer stärker zu einer zu engen Führung als Frauen zu tendieren scheinen. Jedenfalls war dies in der Stichprobe in signifikantem Ausmaß der Fall.

5.2 Grenzen der Untersuchung

Bei der Bewertung der hier dargestellten Ergebnisse müssen Einschränkungen berücksichtigt werden, die sich aus der Konzeption und der Methodik der Untersuchung ergeben. Zunächst ist zu berücksichtigen, dass alle Aussagen hinsichtlich eines Vergleichs von unterschiedlichen Führungsstilen sich an dem Modell von Hersey / Blanchard orientieren. So ist die Aussage, die Gesamteffektivität der Führungskräfte sei signifikant höher, nur dahingehend zu interpretieren, dass sich die Führungskräfte stärker im Sinne der Empfehlungen des Modells verhalten. Eine Aussage über die Gültigkeit der Modellaussagen in der Praxis, etwa hinsichtlich des Erfolges eines praktisch realisierten Führungsergebnisses, wird jedoch nicht getroffen.

Ein weiteres Problem ergibt sich durch die Erhebung des Führungsverhaltens in Form einer Selbsteinschätzung aufgrund von theoretischen Beispielsituationen. Die hier durchgeführte Selbsteinschätzung muss nicht notwendigerweise dem tatsächlichen Führungsverhalten entsprechen, sondern könnte schlicht die Verhaltensweisen widerspiegeln, die der Teilnehmer in Anbetracht der Beispielsituationen jeweils als angemessen empfindet – unabhängig davon, ob er die angegebenen Verhaltensmuster in der Realität anwendet.

Zudem ist die verbale Umsetzung der Situationsmerkmale Qualifikation und Motivation sowie des Führungsstiltyps in den Beispielsituationen des Fragebogens nicht eindeutig. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch Personen, die sich in ihrem Verhalten an den Empfehlungen des Modells orientieren, die Situationsbeschreibungen unterschiedlich klassifizieren.

Die hier vorgenommene Konstruktion der Indikatoren basiert vor allem auf Plausibilitätsüberlegungen. So wird bei der Konstruktion der Gesamteffektivität implizit angenommen, dass ein häufiger Einsatz des Führungsstils 4 in Situation 1 (empfohlen: Führungsstil 1) die Gesamteffektivität um den Faktor drei deutlicher reduziert als nur eine Abweichung hin zum Führungsstil 2. Ähnliches liegt der Operationalisierung der Intensitätsdrift zugrunde: Hohe Werte der Felder b_{14} und b_{41} (vgl. Abb. 4) beeinflussen die Richtung des Indikators doppelt so stark wie hohe Werte beispielsweise bei b_{13}. Bei der Definition der Führungsstilvariabilität sind die Ordnungszahlen der Führungsstile für die Berechnung der Standardabweichung der Stichprobe maßgeb-

lich. Damit werden jedoch die Dimensionen Aufgabenorientierung und Personenorientierung auf eine Skala abgebildet. Insgesamt muss daher betont werden, dass alle Vergleichsaussagen nur vor dem Hintergrund der spezifischen Konstruktion der Indikatoren interpretiert werden sollten.

Auch die Repräsentativität der Stichprobe ist fraglich. Insbesondere die Gruppe der Führungskräfte ist hinsichtlich Seniorität und Industriezugehörigkeit einseitig verteilt. Darüber hinaus hat die statistische Untersuchung explorativen Charakter, und die Interpretation der Skalenqualität als Intervallskalierung muss nicht widerspruchslos bleiben.

6. Resümee

Im Rahmen der hier durchgeführten Untersuchung wurden 49 Führungskräfte und 156 Studenten mit 16 fiktiven Beispielsituationen konfrontiert, in denen sie zu ihrem eigenen Führungsverhalten befragt wurden. Beispielsituationen und vorgegebene Führungsstil-Alternativen orientieren sich dabei am situativen Führungsstilmodell von Hersey / Blanchard. Für den Vergleich des Führungsverhaltens wurden drei Indikatoren gebildet. Durch den Indikator Gesamteffektivität der Führung wird erfasst, zu welchem Grad sich die Teilnehmer insgesamt an den Empfehlungen von Hersey / Blanchard orientieren. Der Indikator Intensitätsdrift (zu enge vs. zu lockere Führung) untersucht, ob eher eine Tendenz besteht, zu eng oder zu locker zu führen. Die Führungsstilvariabilität schließlich bildet ein Maß dafür, zu welchem Grad die Teilnehmer ihr Führungsverhalten situativ variieren. Die Ergebnisse der Untersuchung bieten Anhaltspunkte dafür, dass das Führungsverhalten insgesamt stärker mit dem beruflichen Hintergrund als mit dem Geschlecht variiert. Im Wesentlichen ergibt sich, dass Führungskräfte signifikant stärker zu eng und weniger variabel führen als Studenten, gleichzeitig aber eine höhere Gesamteffektivität der Führung aufweisen. Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich nur dahingehend, dass Männer in der Stichprobe eine stärkere Tendenz zu zu enger Führung als Frauen haben.

Bei allen Ergebnissen müssen die Relativität zum Modell von Hersey / Blanchard, die Konstruktion und Interpretation der Indikatoren und einige weitere Faktoren als Einschränkung berücksichtigt werden. Die Ergebnisse gewinnen ihren „Charme“ vor allem aus ihrer Einfachheit und ihrem engen Modellbezug.

Literaturverzeichnis

Blake / Mouton (1968): *Verhaltenspsychologie im Betrieb*, Düsseldorf 1968.

Blank, W. / Weitzel, J.R. / Green, S.G. (1990): *A Test of the Situational Leadership Theory*, in: Personnel Psychology, 43. Jg., 1990, S. 579 – 597.

Bortz, J. / Döring, N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, Berlin 2002.

Büning / Trenkler, G. (1994): *Nichtparametrische statistische Methoden*, Berlin 1994.

Goodson, J.R. / McGee, G.W. / Cashman, J.F. (1989): *Situational Leadership Theory – A Test of Leadership Prescriptions*, in: Group and Organization Studies, 14. Jg., 1989, S. 446 – 461.

Hentze, J. / Brose, P. (1986): *Personalführungslehre*, Bern 1986.

Hersey, P. / Blanchard, K.H. (1974): *What's Missing in MBO?*, in: Management Review, Oktober 1974, S. 25 – 32.

Hersey, P. / Blanchard, K.H. (1996): Management of Organizational Behavior, 7. Aufl., London 1996 (erste Auflage Englewood Cliffs 1969).

Macharzina, K. (2003): *Unternehmensführung*, Wiesbaden 2003.

Neuberger, O. (1976): *Führungsverhalten und Führungserfolg*, Berlin 1976.

Neuberger, O. (1977): *Organisation und Führung*, Stuttgart 1977.

Reddin, W.J. (1977): *Das 3D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements*, München 1977.

Staehle, W. H. (1999): *Management*, München 1999.

Tannenbaum, R. / Schmidt, W.H. (1958): *How to Choose a Leadership Pattern*, in: Harvard Business Review, März/April 1958, S. 95 – 101.