

FÜHRUNGSSTILE UND FÜHRUNGSVERHALTEN

Eindimensionale Ansätze

Ende der 1930er und zu Beginn der 1940er Jahre ist es insbesondere Lewin, der mit seiner, auch zeitgeschichtlich inspirierten **Führungsstil-Typologie** die nachfolgende Forschung beeinflusst hat. Nach dem Kriterium Entscheidungssubjekt bzw. Art und Weise der Entscheidung differenzierten Lewin, Lippit und White (1939) zunächst in:

1. **autoritären** Führungsstil
2. **demokratischen** Führungsstil

Den idealen bzw. optimalen Führungsstil sahen die Autoren im demokratischen Stil, bei dem die Geführten in die Entscheidungsprozesse einbezogen werde. Weiterhin wurde in der Untersuchung

3. ein **liberaler** oder **laissez-faire** Stil

herausgestellt, bei dem keine Einflussnahme seitens des Führers auf die Geführten folgt und der auch die geringsten Produktivität aufwies (Iowa-Studie von White / Lippit, 1960).

In Anlehnung an die Untersuchung von Lewin gab es eine Vielzahl weiterer Modelle, die ebenfalls versucht haben, mit einem eindimensionalen Ansatz Führungsstile zu beschreiben. Das sicher bekannteste Modell ist das **Führungsstil-Kontinuum** nach Tannenbaum und Schmidt (1958), die nach dem Subjekt der Willensbildung / Entscheidung grundsätzlich zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil unterscheiden, jedoch auf einem Kontinuum graduell insgesamt 7 Stile (autoritär, patriarchalisch, beratend, konsultativ, partizipativ, delegativ) differenzieren.

Mehrdimensionale Ansätze

Besondere Bedeutung für die Weiterentwicklung der Verhaltensansätze ab Ende der 40er Jahre kommt den Ohio- und den Michigan-Studien (nach dem Sitz der Forschungsgruppen) sowie Blake und Mouton zu:

Die Verhaltensanalysen der **Ohio-State-Gruppe** führten zur Herausarbeitung von zwei wesentlichen und voneinander unabhängigen Verhaltensdimensionen: **aufgabenorientiertes** Verhalten und **beziehungsorientiertes** Verhalten. Als idealer Führungsstil wurde von den Forschern eine Mischung zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientiert angesehen.

Die **Michigan-Gruppe** ging ebenfalls von zwei Verhaltensdimensionen aus, die große Ähnlichkeit mit den Ohio-Studien aufwiesen: **Mitarbeiterorientierung** und **Produktionsorientierung**. Allerdings sahen die Michigan-Forscher darin zunächst zwei Enden eines Kontinuums; erst Mitte der 50er Jahre wurde das Konzept in einen zweidimensionalen Ansatz umgebaut. Auch die Michigan-Gruppe ging davon aus, dass ein idealer Führungsstil in einer sinnvollen Kombination beider Verhaltensmuster liegt.

Verfasser: Hövelmeyer, T. / Stottmeister, J., SS Juli/03: nähere Einzelheiten bei: Hentzler, J. / Kammel, A. / Lindert, K.: Personalführungslehre, 3. Aufl., Bern u.a., 1997, insbes. S. 245ff sowie Literaturvergleich