

# Fiedlers Kontingenzmodell

Torsten Klie

14. April 1999



Technische Universität Braunschweig

Institut für Sozialwissenschaften

Dr. Horst W. Rademacher

Hauptseminar: Grundlagen, Prozesse und Modelle der Mitarbeiterführung

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Führungsstil und LPC-Wert</b>	<b>4</b>
2.1	Führungsstil . . . . .	4
2.2	Der LPC-Wert . . . . .	5
<b>3</b>	<b>Führungssituationsvariablen</b>	<b>5</b>
3.1	Führer-Mitarbeiter-Beziehung . . . . .	6
3.2	Struktur der Aufgabe . . . . .	7
3.3	Positionsmacht . . . . .	7
<b>4</b>	<b>Gruppenleistung</b>	<b>8</b>
4.1	Korrelation zwischen Gruppenleistung und LPC-Wert . . . . .	8
4.2	günstige Situationen . . . . .	9
4.3	Situationen mittlerer Günstigkeit . . . . .	9
4.4	ungünstige Situationen . . . . .	10
4.5	Wenn Stil und Situation nicht zusammenpassen . . . . .	10
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Kritik</b>	<b>11</b>

# 1 Einleitung

Das Kontingenzmodell von Fiedler, das er in den sechziger Jahren entwickelte und in [Fie67] publizierte, wird auch als das Modell der effektiven Führung bezeichnet. Es gehört zu den umstrittensten, aber auch zu den empirisch am besten belegten Führungstheorien. In Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern hat Fiedler sein Modell später noch einmal in etwas anschaulicherer Form unter der Bezeichnung Leader-Match-Concept in [FCM79] veröffentlicht. Die Unterschiede zwischen den beiden Versionen sind aber nicht gravierend, so daß auf eine getrennte Behandlung innerhalb dieser Arbeit verzichtet wird.

Die Bezeichnung Kontingenzmodell leitet Fiedler von dem Begriff der Kontingenz ab, den er als Abhängigkeit von Situationen oder Ereignissen definiert<sup>1</sup>. Das Modell beinhaltet drei Variablengruppen. Die erste Variablengruppe ist der Führungsstil, die zweite die Führungssituation. Das Ergebnis des Kontingenzmodells kommt in der dritten und abhängigen Variablengruppe zum Ausdruck: Die Gruppenleistung.

Der z.T. massiven Kritik an dem Fehlen eines Erklärungsmodells für das Zustandekommen der Effektivität durch das Zusammenwirken von LPC-Wert als operationalisiertem Führungsstil und der Situation ist Fiedler mit einer weiteren Theorie begegnet, der Theorie der kognitiven Ressourcen. Unter diesem Namen veröffentlichte er sie zusammen mit Garcia 1987. Bis dahin war er nicht bereit, grundlegend sein Modell zu überarbeiten<sup>2</sup>. Diese Arbeit bringt die Intelligenz des Führenden als zusätzliche Einflußgröße in das Kontingenzmodell ein. Teilweise steht sie aber auch im Widerspruch zu den Aussagen des ursprünglichen Ansatzes<sup>3</sup>. Auf einen weitergehenden Vergleich dieser Theorien soll hier verzichtet werden.

## 2 Führungsstil und LPC-Wert

### 2.1 Führungsstil

Fiedler unterscheidet zwischen zwei Führungsstilen. Er stellt beziehungsorientierte Führung (Relationship-oriented Leadership Style) der aufgabenorientierten (Task-oriented Leadership Style) gegenüber. Der beziehungsorientiert Führende ist vor allem an einem intakten Arbeitsklima im Sinne von guten Beziehungen

---

<sup>1</sup>vgl. [HKL97], S.314

<sup>2</sup>vgl. [Neu90] S.181

<sup>3</sup>vgl. [Sch91] S.367

zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten interessiert, der aufgabenorientierte dagegen ist leistungsorientiert. Sein Interessenschwerpunkt liegt vor allem in der Erfüllung der Aufgaben und Ziele. Diese Unterteilung deckt sich mit den Ergebnissen früherer Studien, wie etwa Ohio-State und Michigan.

Die Besonderheit Fiedlers Ansatzes liegt in seiner Definition von Führungsstil. Er beschreibt Führungsstil als eine Art und Weise von Wahrnehmung, d.h. der Stil eines Führenden läßt sich nach Fiedler daraus ableiten, wie er seine Untergebenen wahrnimmt bzw. einschätzt.

## 2.2 Der LPC-Wert

Durch den LPC-Wert<sup>4</sup> wird der Führungsstil operationalisiert. Er beschreibt, wie wohlwollend der Führende denjenigen Mitarbeiter einschätzt, mit dem er bisher am schlechtesten zusammenarbeiten konnte. Ein hoher LPC-Wert weist auf eine Beziehungsorientierung des Führenden hin. Ein Vorgesetzter mit niedrigem LPC-Wert führt eher aufgabenorientiert.

Zur Bestimmung des LPC-Wertes eines Führenden dient die LPC-Skala<sup>5</sup>, auf der 18 bipolare Eigenschaften jeweils in einer Wertabstufung von 1 bis 8 abgetragen sind. Der Führende trifft für jedes Adjektivpaar eine Auswahl. Die zugehörigen Werte werden am Schluß aufsummiert. Dabei gilt ein LPC-Wert von über 63 als hoch, ein LPC-Wert bis 57 wird als niedrig betrachtet. Wie ein Wert zwischen 57 und 64 zu interpretieren ist, ist bisher nicht bekannt.

## 3 Führungssituationsvariablen

Die situative Günstigkeit einer Führungssituation ist der zentrale Begriff in Fiedlers Kontingenztheorie. Sie bezeichnet die subjektive Wahrscheinlichkeit der Aufgabenerfüllung und spiegelt die Einflußmöglichkeiten eines Vorgesetzten wider und wird drei Einflußgrößen bestimmt, die Führer-Mitarbeiter-Beziehung, die Struktur der Aufgabe und die Positionsmacht des Vorgesetzten. Die Wichtigkeit nimmt in der angegebenen Reihenfolge ab. Diese drei Dimensionen sind dichotomisiert, d.h. es wird nur zwischen gut und schlecht unterschieden. Demzufolge gibt es acht ( $= 2^3$ ) verschiedene Konstellationen, die eine Führungssituation beschreiben können. Diese Situationskonstellationen bezeichnet Fiedler als Oktanten.

In der günstigsten Situation (Oktant 1) ist die Beziehung zwischen Vorge-

---

<sup>4</sup>LPC = least preferred coworker

<sup>5</sup>vgl. Tabelle 1

angenehm	8 - 1	unangenehm
freundlich	8 - 1	unfreundlich
zurückweisend	1 - 8	entgegenkommend
gespannt	1 - 8	entspannt
distanziert	1 - 8	persönlich
kalt	1 - 8	warm
unterstützend	8 - 1	feindselig
langweilig	1 - 8	interessant
streitsüchtig	1 - 8	ausgleichend
verdrießlich	1 - 8	heiter
offen	8 - 1	verschlossen
verleumderisch	1 - 8	loyal
unzuverlässig	1 - 8	zuverlässig
rücksichtsvoll	8 - 1	rücksichtslos
widerlich	1 - 8	nett
akzeptabel	8 - 1	nicht akzeptabel
unaufrichtig	1 - 8	aufrichtig
gefällig	8 - 1	nicht gefällig

Tabelle 1: Die LPC-Skala (vgl. [FCM79])

setztem und seinen Untergebenen gut, es liegt eine wohlstrukturierte Aufgabe vor und der Führende verfügt über eine hohe Positionsmacht. Oktant 8 bezeichnet die ungünstigste Führungssituation, die durch schlechte Führer-Mitarbeiter-Beziehung, eine unstrukturierte Aufgabe und geringe Positionsmacht gekennzeichnet wird.

### 3.1 Führer-Mitarbeiter-Beziehung

Mit der Einflußgröße Führer-Mitarbeiter-Beziehung wird das soziale Klima innerhalb der Organisation beschrieben. Das Vertrauen, das die Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten entgegenbringen, spielt hier eine Rolle, ebenso die zwischenmenschlichen Beziehungen sowohl innerhalb der Gruppe als auch zwischen Führendem und Untergebenen. Diese Dimension ist im Gegensatz zu den anderen beiden Einflußgrößen stark von der Persönlichkeit des Führenden abhängig.

Zur Ermittlung der Führer-Mitarbeiter-Beziehung dient ein Fragebogen, auf dem acht Items mit jeweils bis zu fünf Punkten bewertet werden können.

## 3.2 Struktur der Aufgabe

Die Struktur der Aufgabe ist der Grad, zu dem die zu verrichtende Arbeit vorgegeben ist. Die wichtigsten Einflußfaktoren sind hierbei die Zielklarheit, die Vielfalt der Lösungswege, die Anzahl der richtigen Lösungsalternativen und die Nachprüfbarkeit der Entscheidungen auf sachliche Richtigkeit.

Die Nachprüfbarkeit der Entscheidungen ist vor allem dann gegeben, wenn das Ergebnis der Arbeit quantitativ beurteilt wird. Qualitative Beurteilungskriterien, sofern sie nicht standardisiert sind, sprechen eher für eine geringe Nachprüfbarkeit. Wenn eine genaue Beschreibung der Tätigkeit existiert, dann besteht Klarheit über das zu erreichende Ziel. Gleiches gilt, falls es Berater gibt, die darüber Auskunft geben können. Die Vielfalt der Lösungswege ist gering, wenn z.B. aufgrund von Sicherheitsbestimmungen oder Unternehmensdirektiven Teilarbeitsschritte vorgeschrieben sind. Erfahrung kann diese Vielfalt ebenfalls einschränken, wenn die Erfahrung gezeigt hat, daß ein spezielles Verfahren am besten geeignet ist. Bei unstrukturierten Aufgaben kann unter Umständen unbekannt sein, ob und wenn ja, wieviele richtige Lösungen existieren. Dies ist im Allgemeinen bei Forschungsaufträgen der Fall. Wenn jedoch bekannt ist, daß es nur eine richtige Lösung gibt, weil z.B. ein Handbuch darüber Auskunft gibt, so ist die Aufgabe eher unstrukturiert.

Bei unstrukturierten Aufgaben muß der Führende mehr Motivationsarbeit leisten. Die Mitarbeiter müssen Interesse an der größeren Herausforderung, die eine weniger strukturierte Aufgabe darstellt, gewinnen.

## 3.3 Positionsmacht

Die Positionsmacht eines Vorgesetzten ergibt sich durch die Befugnisse, die ihm eingeräumt werden. Sie werden von der Organisationsstruktur vorgegeben. Seine persönliche Autorität spielt ebenfalls eine Rolle, allerdings eine untergeordnete. Die Positionsmacht wird deshalb auch als formale Macht bezeichnet.

Zur Ermittlung der Positionsmacht werden fünf Standardfragen verwendet, auf die jeweils maximal zwei Punkte verteilt werden können. Ist eine hohe Positionsmacht vorhanden, so besitzt der Führende in der Regel einen Titel wie z.B. Abteilungsleiter oder Manager, mit dem seine Untergebenen Autorität assoziieren. Außerdem verfügt er über disziplinarische Instrumente der Belohnung und Bestrafung, sowie über Einflußmöglichkeiten auf die berufliche Zukunft seiner Mitarbeiter. Besitzt er dagegen nicht genügend Know-How, um seinen Mitarbeitern Anweisungen zu geben oder die Qualität ihrer Leistungen zu beurteilen, so

	Okt.1	Okt.2	Okt.3	Okt.4	Okt.5	Okt.6	Okt.7	Okt.8
F-M-B	gut	gut	gut	gut	schlecht	schlecht	schlecht	schlecht
Struktur	ja	ja	nein	nein	ja	ja	nein	nein
Macht	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach
Korrelation	-0,5	-0,6	-0,4	+0,5	+0,4	+0,3	+0,1	-0,5

Tabelle 2: Daten zur Kontingenzhypothese (nach [Fie64])

liegt nur eine geringe Positionsmacht bei ihm<sup>6</sup>.

## 4 Gruppenleistung

Die abhängige Variable in Fiedlers Kontingenzmodell ist die Gruppenleistung. Sie wird durch die Produktivität der Mitarbeiter operationalisiert und drückt den Zusammenhang zwischen Führungsstil und Führungssituation aus.

### 4.1 Korrelation zwischen Gruppenleistung und LPC-Wert

Zunächst wollte Fiedler eine positive Korrelation zwischen Gruppenleistung als abhängiger und Führungsstil als unabhängiger Variable zeigen. Beziehungsorientierte Führer sollten also erfolgreicher sein als aufgabenorientierte. Jedoch stellte er durch empirische Untersuchungen fest, daß es so etwas wie einen allgemeingültigen Führungsstil, der dem anderen in allen Situationen überlegen ist, nicht gibt. Deshalb floß in seine Kontingenzhypothese die Führungssituation als Moderatorvariable mit ein.

Fiedlers Kontingenzhypothese besagt, daß in Situationen mit mittlerer Günstigkeit (Oktanten 4 bis 6) eine hohe Korrelation zwischen LPC-Wert und Gruppenleistung vorliegt. In sehr günstigen (Oktanten 1 bis 3) und in sehr ungünstigen Situationen (Oktant 8) ist diese Korrelation dagegen negativ.

Führende mit hohem LPC-Wert, also Vorgesetzte, die beziehungsorientiert führen, sind in Situationen mit mittlerer Günstigkeit am besten aufgehoben. Aufgabenorientierte Führer haben in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen die größten Erfolge. Zur Erklärung dieses Zusammenhangs soll noch einmal auf die Variablen eingegangen werden, die eine Führungssituation ausmachen.

---

<sup>6</sup>vgl. [HKL97] S.317

## 4.2 günstige Situationen

In günstigen Situationen, also in Situationen mit großen Einflußmöglichkeiten des Führenden ist der aufgabenorientierte Führungsstil der erfolgreichere. Die Aufgabe ist wohlstrukturiert und das Arbeitsklima ist in Ordnung. Außerdem besitzt der Vorgesetzte eventuell hohe Positionsmacht, er hat also formale Befugnisse, seinen Willen durchzusetzen. Der aufgabenorientierte kann sich in dieser Situation ganz auf die Aufgabe konzentrieren, was auch am besten seinen Fähigkeiten und Vorlieben entspricht. Er mischt sich nicht in die Arbeit seiner Untergebenen ein, solange sie zu seiner Zufriedenheit erledigt wird. Dadurch kann er ein entspanntes Verhältnis schaffen.

Ein beziehungsorientiert Führender ist hier fehlplatziert, weil sein Hauptinteresse der Führer-Mitarbeiter-Beziehung gilt, welche aber schon gut ist. Im Grunde steht er der effektiven Arbeitsausführung im Weg. So läuft er Gefahr, bei seinen Mitarbeitern auf Ablehnung zu stoßen und die guten Beziehungen zu verschlechtern, weil er sich aufgrund mangelnder Arbeit, die seinen Valenzen entspricht, in die Arbeitsweise seiner Mitarbeiter einmischt und diese durch Reorganisation verbessern will<sup>7</sup>. Er neigt dazu, von seiner Positionsmacht rücksichtslos Gebrauch zu machen.

## 4.3 Situationen mittlerer Günstigkeit

Hier gibt es zwei verschiedene Varianten. Entweder ist die Führer-Mitarbeiter-Beziehung schlecht und die Aufgabe strukturiert (Oktant 5) oder umgekehrt (Oktant 4). In beiden Fällen erzielen beziehungsorientierte Vorgesetzte die höchste Gruppenleistung.

Im ersten Fall ist Diplomatie und Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Untergebenen gefragt. Die Mitarbeiter müssen zur Leistung bewegt werden. Die Aufgabe ist ihnen klar. Es gilt die Emotionen der Mitarbeiter zu kennen und zu beachten, was dem Beziehungsorientierten am besten liegt. Er beseitigt Konflikte und Spannungen innerhalb der Gruppe und fokussiert sein Handeln ganz auf die Gruppe.

Stellt sich die Situation jedoch umgekehrt dar, und ist zusätzlich noch die Positionsmacht gering, kann der Führende mit hohem LPC-Wert am besten für das Gelingen der Aufgabe sorgen, weil er hier aufgrund der fehlenden formalen Autorität ebenfalls diplomatisch vermitteln muß. Die Probleme, die aus der fehlenden Strukturiertheit der Aufgabe resultieren, vermag er am besten zu lösen, weil er sich auch hier auf die Gruppe konzentriert und Gruppenprobleme beseitigt.

---

<sup>7</sup>vgl. [SS96] S.92

Der aufgabenorientierte Vorgesetzte ist im Falle einer Situation mittlerer Günstigkeit nicht erfolgreich, weil er sich zuwenig auf die Gruppe konzentriert. Sei es, daß die Gruppenprobleme wegen des Arbeitsklimas entstehen oder aufgrund der unstrukturierten Aufgabe, sie werden durch ihn nicht bewältigt.

#### 4.4 ungünstige Situationen

Eine Situation fast ohne Möglichkeiten der Einflußnahme, also mit wenig Positionsmacht, einer unstrukturierten Aufgabe und schlechtem Arbeitsklima stellt eine echte Herausforderung dar und ist, wenn überhaupt, nur von einem stark aufgabenorientierten Führer zu meistern<sup>8</sup>. Die Vorgesetzten können nicht auf die Unterstützung durch die Gruppe hoffen und sie haben keine Weisungsbefugnis. Also sind sie am erfolgreichsten, wenn sie sich ganz und gar auf die Aufgabe konzentrieren. Dabei gehen sie oft mit Härte, also starker Kontrolle und straffer Disziplin vor. Die Mitarbeiter schätzen die Leistungen ihres Vorgesetzten, weil sie anerkennen unter welchen schlechten Bedingungen ihr Vorgesetzter die Gruppe dennoch zur Leistung gebracht hat<sup>9</sup>.

Ein beziehungsorientierter Vorgesetzter wird hier scheitern, weil seine Bemühungen um das Arbeitsklima allein nicht ausreichen, um der trotz der Ungünstigkeit der Situation noch relativ gute Leistungen der Gruppe zu erzielen. Er läuft Gefahr einem Laissez-faire-Stil zu verfallen, das heißt sich möglichst aus allem herauszuhalten, obwohl seine Gruppe eigentlich eine starke Hand benötigte.

#### 4.5 Wenn Stil und Situation nicht zusammenpassen

Fiedler geht davon aus, daß der Führungsstil eines Vorgesetzten eines seiner Persönlichkeitsmerkmale ist. Er ist also nur in einem langfristigen Prozeß zu verändern. Folglich muß ein Führender, sollte er feststellen, daß sein Führungsstil nicht mit der aktuellen Aufgabensituation harmoniert, versuchen, Einfluß auf die Situation zu nehmen.

An dieser Stelle setzen auch die Schulungsmaßnahmen für Manager an, die sich an Fiedler orientieren. Sie sollen die diagnostischen Fähigkeiten eines Führenden steigern, so daß diese in der Lage sind, eine für ihren Führungsstil ungeeignete Situation schnell zu erkennen und darauf einzuwirken.

---

<sup>8</sup>vgl. [HKL97] S.326

<sup>9</sup>vgl. [SS96] S.93

## 5 Zusammenfassung

Keiner der beiden Führungsstile kann Allgemeingültigkeit für sich beanspruchen. Vielmehr spielen eine ganze Reihe von Bedingungen eine Rolle, unter denen eine hohe Effektivität erreicht werden kann. Diese Bedingungen, das situative Element, können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Diesem Sachverhalt wird durch die Teilvariablen Führer-Mitarbeiter-Beziehung, Aufgabenstruktur und Positionsmacht Rechnung getragen.

## 6 Kritik

Fiedlers Kontingenzmodell wurde oft und zum Teil heftig kritisiert. Hauptanstoßpunkte der Kritiker ist vor allem der LPC-Wert, sowie die Situationsvariablen.

Es wird bezweifelt, ob die Anzahl der Parameter der situativen Günstigkeit ausreicht, um verwertbare Aussagen über einen solch komplexen Sachverhalt wie effektive Führung zu gewinnen<sup>10</sup>. Weitere Situationsklassen sollten in das Modell aufgenommen werden. So wird z.B. die Qualifikation oder die Motivation der Mitarbeiter als mögliche Einflußgröße vernachlässigt. Die von Fiedler vorgenommene Verknüpfung der situativen Variablen zu dem Begriff der Günstigkeit ist nicht gründlich fundiert. Es bleibt undurchsichtig, warum Fiedler die Führer-Mitarbeiter-Beziehung genau doppelt so hoch bewertet wie die Aufgabenstruktur.

Der Ansatz ist stark Führerzentriert. Die Geführten spielen keine Rolle<sup>11</sup>. Er berücksichtigt die Gruppe nur aus der Bewertung durch den Vorgesetzten.

Insgesamt ist die Ermittlung der Parameterausprägungen sehr subjektiv. Die Bestimmung des LPC-Wertes beruht nur auf Selbsteinschätzung des Führenden. Auf diese Weise kommen nur Persönlichkeitsmerkmale des Führenden zum Tragen, die er selbst erkennen kann und erkennen will. Aufgrund der Subjektivität der Bewertung ist es nicht möglich, die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen als unabhängige Teilvariable der Führungssituation zu betrachten, da der Vorgesetzte, der die Gruppe bewertet, auch deren Leistung kennt<sup>12</sup>. Ein Führender, dessen Untergebene schlechte Leistungen erbringen, wird dazu neigen, auch die Gruppenatmosphäre als schlecht zu bewerten, auch wenn die Ursache für die mäßigen Erfolge seiner Mitarbeiter an anderer Stelle zu suchen sind.

---

<sup>10</sup>vgl. [HKL97] S.327

<sup>11</sup>vgl. [Sch91] S. 364

<sup>12</sup>vgl. [Sch91] a.a.O.

Die Effektivität, die Fiedler mit seinem Modell erklären und voraussagen will, ist unsauber definiert. Sie wird durch beliebige Maßstäbe ausgedrückt, womit die Verlässlichkeit Fiedlers Voraussagen bezüglich des Erfolges nicht eindeutig sichergestellt werden kann.

Hinsichtlich seiner Meßverfahren und Datenbasis ist Fiedler ebenfalls in die Kritik geraten. Seine Ergebnisse beruhen auf sehr kleinen Stichproben. Die Anzahl der Gruppenmitglieder in den Stichproben war kleiner als zehn<sup>13</sup>. Zur Validität gibt es unterschiedliche Aussagen. Neuberger behauptet, Folgeuntersuchungen hätten Fiedlers Theorie nur gestützt, wenn die Autoren der „Fiedler-Schule“ diese durchführten<sup>14</sup>.

Das einzig formulierte Führungsziel ist ein möglichst hoher Output, beinhaltet also hinsichtlich der Parameterwahl nur das quantitative ökonomische Bewertungskriterium der Gruppenleistung. Diese Gruppenleistung wird durch die Korrelation zwischen verschiedenen Leistungskriterien und einigen Persönlichkeitsmerkmalen des Führenden beschrieben, nicht als Leistungsmaß.

Ein Mangel in Fiedlers Theorie wird deutlich, wenn seine Aussagen auf folgende Situation angewendet würden: Ein mit schwacher Positionsmacht ausgestatteter, aufgabenorientierter Führer steht einer unstrukturierten Aufgabe gegenüber, die er mit Hilfe einer Gruppe lösen soll, in der die Führer-Mitarbeiter-Beziehungen gut sind (Oktant 4). Nach Fiedlers Modell, wäre der Führende in dieser Situation deplaziert. Er müßte die Situation an seinen Führungsstil anpassen. Dieses könnte dadurch geschehen, daß er dafür sorgt, daß sich die guten Beziehungen innerhalb der Gruppe verschlechtern. Nach dieser Änderung der Situation würde der Führende eine Oktant 8 entsprechende Führungssituation vorfinden. Dann müßte dem Modell zufolge die Gruppenleistung steigen.

Trotzdem hat Fiedlers Modell in der Praxis durchaus seinen Stellenwert, obgleich Neuberger nur noch von historischem Wert des Fiedlerschen Ansatzes spricht<sup>15</sup>. Von größter Bedeutung ist sicherlich die Negation des grundsätzlich optimalen Führungsstils und die Betonung der situativen Komponente der Führung. Seine Meßverfahren sind zwar umstritten, an der Relevanz der Kernaussagen des Modells wird nicht gezweifelt. Zudem haben gerade Feldexperimente die Kontingenzhypothesen eher gestützt, Widersprüche ergaben sich eher in Laborversuchen, was insgesamt den Praxisbezug unterstreicht. Zudem ergibt sich durch die Dichotomisierung der Situationsvariablen die Möglichkeit auf komplizierte Meßverfahren zu verzichten<sup>16</sup>. Wenn die Führungskräfte in beiden Führungsstilen geschult würden und über geeignete situationsdiagnostische Fähigkeiten verfügten,

---

<sup>13</sup>vgl. [HKL97] S.328, [Sch91] a.a.O.

<sup>14</sup>vgl. [Neu90] S.181

<sup>15</sup>vgl. [Neu90] a.a.O.

<sup>16</sup>vgl. [Sad91] S.262

wären sie in der Lage, in sehr kurzer Zeit die Situation zu erkennen und eine Entscheidung über den geeigneten Stil zu treffen. Diese Idealisierung ist allerdings nicht im Sinne Fiedlers, da er den Führungsstil als unabänderliches Persönlichkeitsmerkmal betrachtet.

Insgesamt kann festgehalten werden, daß Fiedlers Modell sicherlich nicht wie ein „Bundesbahnfahrplan“<sup>17</sup> benutzt werden kann. Jedoch bildet es eine gute Grundlage für weitergehende theoretische Ansätze sowie für praktische Führung im Alltag.

---

<sup>17</sup>vgl. [Sad91] S.263

## Literatur

- [FCM79] Fred E. Fiedler, Martin Chemers, and Linder Mahar. *Der Weg zum Führungserfolg. Ein Selbsthilfeprogramm für Führungskräfte*. Poeschel, Stuttgart, 1979.
- [Fie64] Fred E. Fiedler. *Advances in Experimental Social Psychology*, chapter A Contingency Model of Leadership Effectiveness, pages 149–190. Academic Press, New York, London, 1964.
- [Fie67] Fred E. Fiedler. *A theory of leadership effectiveness*. McGraw Hill, New York, 1967.
- [HKL97] Joachim Hentze, Andreas Kammel, and Klaus Lindert. *Personalführungslehre*. Paul Haupt, Bern, 3 edition, 1997.
- [Neu90] Oswald Neuberger. *Führen und geführt werden*, volume 3 of *Basistexte Personalwesen*. Ferdinand Enke, Stuttgart, 3 edition, 1990.
- [Sad91] Manfred Sader. *Psychologie der Gruppe*. Juventa, Weinheim und München, 1991.
- [Sch91] Christian Scholz. *Personalmanagement*. Franz Vahlen, München, 2 edition, 1991.
- [SS96] R.W. Stroebe and Guntram Stroebe. *Grundlagen der Führung*, volume 2 of *Arbeitshefte Führungspsychologie*. Sauer, Heidelberg, 9 edition, 1996.