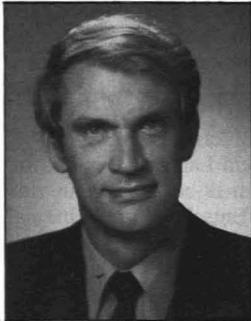


Situative Führung — Ein Trainingsmodell für Praktiker



Wolf BÖHNISCH, Dipl.-Kfm. Dr.rer.oec., Jahrgang 1941, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik und Organisationsforschung der Universität Linz. Studium der Betriebswirtschaft in Mannheim, Stipendiat des DAAD University of California Berkeley, Mitarbeiter einer Unternehmensberatungsfirma in Heidelberg, seit 1973 Universität Linz, Habilitation 1987 zum Thema »Führung und Führungskräfte training nach dem Vroom/Yetton-Modell«

Kann man »richtiges« Führen lernen? Angebot und Nachfrage bei Lernprogrammen bzw. Trainings für Praktiker sind unvermindert hoch, ja scheinen noch ansteigende Tendenz aufzuweisen. Dem steht bei kritischer Betrachtung ein gewisses Defizit an »brauchbaren« Führungsmodellen als Leitlinie eines Trainingsprogramms gegenüber. »Brauchbar« könnte in diesem Zusammenhang bedeuten: 1. empirisch bewährt (valide), 2. trainierbar, d.h. Vorliegen eines operationalen Trainingsdesigns, und 3. anwendbar, d.h. unschwer in praktisches Führungshandeln umsetzbar.

Im folgenden wird mit dem situativen Ansatz von Vroom/Yetton ein Modell diskutiert, das — soweit erkennbar — den genannten Kriterien für deutschsprachige Kontexte genügt.

1. Führungs- und Entscheidungsansatz von Vroom und Yetton

Im Jahre 1973 stellten Victor Vroom und Philip Yetton [1] ein Modell zur Beschreibung und Verbesserung des Führungsverhaltens vor, das sich zu einem erfolgreichen Programm für Führungskräfte trainings in den USA und zunehmend auch im deutschsprachigen Raum entwickelt hat. Das Modell beschränkt sich auf **einen** zentralen Aspekt des Führungsverhaltens, das Treffen von Entscheidungen bzw. die Auswahl von Entscheidungsstrategien.

Ausgehend von der Prämisse, daß es **den** generell überlegenen Führungsstil, der allen Entscheidungssituationen gerecht wird, nicht gibt, haben die Autoren ein Modell vorgeschlagen, das dem Vorgesetzten empfiehlt, bei bestimmten definierten Voraussetzungen bestimmte definierte Entscheidungsstrategien (Führungsverhalten) zu wählen, wenn er leistungsoptimale Ergebnisse erreichen möchte. Das Verhalten des Führers wird also nicht als relativ konstant angesehen, sondern kann und sollte in Abhängigkeit von der jeweiligen Entscheidungssituation variiert werden.

1.1 Das normative Modell

Der rote Faden, der sich durch das gesamte Modell zieht, ist der Grad der Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß durch den Führer. Das Verhalten des Führers wird auf einem Kontinuum mit den Extrempunkten des autoritären versus kooperativen Führungsstils angeordnet. Vroom/Yetton haben sich für eine fünfstufige Skala von **Entscheidungsstrategien** mit abgestuften Partizipationschancen entschieden (siehe Tab. 1).

Folgt man den Autoren, so hängt die **Effizienz** einer Entscheidung zum einen von ihrer sachlichen **Qualität**, zum anderen von

der persönlichen **Akzeptanz** durch die betroffenen Mitarbeiter ab. Um zur Auswahl einer erfolgversprechenden Entscheidungsstrategie zu gelangen, ist es zunächst notwendig, daß der Führer die jeweilige Entscheidungssituation auf ihre Qualitäts- und Akzeptanzspezifika hin analysiert. Zur Verfeinerung der beiden Dimensionen verwenden die Autoren sieben diagnostische Fragen mit dem Ziel, den der jeweiligen Situation entsprechenden »Problemtypus« zu identifizieren (siehe Tab. 2). Das normative Modell existiert in drei Versionen [2]:

1. als »Entscheidungsbaum« oder Flußdiagramm,
 2. als elektronische »Black Box« mit Schaltern, die den Problemmerkmalen entsprechen, und
 3. als interaktives Computerprogramm. Hierbei hat sich für Trainingszwecke der Entscheidungsbaum (siehe Abb. 1) als die zweckmäßigste Form erwiesen.
- Zur Ermittlung der zulässigen Entscheidungsstrategien entwickelten Vroom/Yetton sieben Regeln, die die eigentliche »Theorie« des Modells darstellen (siehe Tab. 3). Drei der Regeln betreffen die Qualität, vier die Akzeptanz der zu treffenden Entscheidungen. Diese Regeln begründen, warum verschiedene Entscheidungsstrategien als **nicht** zulässig gelten. In jeder Regel werden mindestens zwei Äste des Entscheidungsbaums miteinander verknüpft. Der Baum kann also als Netz von sieben Regeln aufgefaßt werden, deren Einhaltung sowohl Qualität als auch Akzeptanz einer zu treffenden Entscheidung sichert.

Für einen Problemtypus können bis zu fünf Entscheidungsstrategien sinnvoll sein; bei einigen Problemtypen wird lediglich eine einzige Strategie empfohlen. Sind zwei oder mehrere Entscheidungsstrategien sinnvoll, ist es notwendig, ein zusätzliches Auswahlkriterium zu definieren. Vroom

schlägt als »Modell A«, auch »Time Efficient Model«, jene Alternative vor, die die wenigste Zeit in Anspruch nimmt. Eine zweite Möglichkeit, »Modell B« oder »Time Investment Model«, führt zur partizipationsintensivsten Entscheidungsstrategie mit der Begründung, daß ihr Einsatz die Entwicklung der Mitarbeiter fördert.

1.2 Anwendungsbeispiel

Fall: »Arbeit in Übersee«

Handlungsrahmen: Ingenieurbüro. Ihre Position: Gruppenleiter
Sie sind Vorgesetzter von zwölf Ingenieuren, die alle eine ziemlich gleichwertige Ausbildung und Berufserfahrung haben, so daß Sie die Leute bei Projekten austauschbar einsetzen können. Gestern informierte Sie Ihr Chef, daß von einer Tochtergesellschaft in Übersee die Bitte eingelangt ist, vier Ingenieure für die Dauer von sechs bis acht Monaten ins Ausland auszuleihen. Er gibt eine Reihe von Gründen dafür an, daß diese Bitte von Ihrer Arbeitsgruppe erfüllt werden sollte, und Sie stimmen ihm zu. Jeder Ihrer Ingenieure ist in der Lage, diese Aufgabe zu übernehmen und weder in Anbetracht gegenwärtiger noch zukünftiger Projekte gibt es einen Grund, warum einem anderen vorgezogen werden sollte. Das ganze Problem wird dadurch etwas kompliziert, daß es in der Vergangenheit üblich war, Entsendungen ins Ausland immer zunächst in der Gruppe zu diskutieren. Darüber hinaus hat die Niederlassung in Übersee einen Standort, der allgemein in der Firma als wenig erstrebenswert gilt.

Problemanalyse:

Merkmal A (Qualitätserfordernis) = NEIN

Aus der Sicht der Firma ist jeder Ihrer zwölf Ingenieure gleichermaßen geeignet, die Aufgabe zu übernehmen.

Merkmal D (Akzeptanznotwendigkeit) = JA



Entscheidungsstrategien

- AI** Sie lösen das Problem selbst und treffen dabei die Entscheidung alleine. Grundlage für Ihre Entscheidung bilden dabei die im Moment verfügbaren Informationen.
- AII** Sie verschaffen sich die für die Entscheidung Ihrer Ansicht nach notwendigen Informationen von Ihren Mitarbeitern; dann entscheiden Sie selbst, wie das Problem zu lösen ist. Die Rolle, die Ihre Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung spielen, besteht eindeutig nur in der Beschaffung der speziellen Informationen, die Sie für Ihre Entscheidung brauchen; Ihre Mitarbeiter haben weniger die Aufgabe, Lösungen abzuschätzen oder gar anzuregen.
- BI** Sie besprechen das Problem mit einzelnen Mitarbeitern, ohne sie als Gruppen zusammenzubringen. Sie holen deren Ideen und Vorschläge ein und treffen dann selbst die Entscheidung. Diese Entscheidung kann die Vorschläge oder Ideen Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, muß aber nicht.
- BII** Sie diskutieren das Problem mit Ihren Mitarbeitern in einer Gruppenbesprechung. In dieser Gruppenbesprechung holen Sie deren Ideen und Vorschläge ein, entscheiden aber selbst über die Lösung des Problems. Diese Entscheidung kann die Vorschläge oder Ideen Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, muß aber nicht.
- GII** Sie diskutieren das Problem zusammen mit Ihren Mitarbeitern als Gruppe. Alle zusammen entwickeln Alternativen, wägen sie ab und versuchen, Übereinstimmung (Konsens) für eine Lösung zu finden. — Ihre Rolle entspricht mehr der eines Vorsitzenden, der die Diskussion koordiniert, auf das Problem zurückführt und sicherstellt, daß die kritischen Punkte tatsächlich diskutiert werden. Sie können und sollen Ihre Informationen und Ideen in die Gruppe einbringen, versuchen jedoch nicht, der Gruppe Ihre Lösung »aufzuzwingen«. Sie sind bereit, jede Entscheidung zu übernehmen und zu verantworten, die von der gesamten Mitarbeitergruppe gewünscht und unterstützt wird.

ANMERKUNG:

- A = autoritär, B = beratend, G = Gruppenentscheid
- I = Alleinentscheid oder Einbeziehen einzelner Mitarbeiter
- II = Einbeziehen aller oder der Mehrheit der Mitarbeiter

Tab. 1: Entscheidungsstrategien nach Vroom/Yetton

Diagnostische Fragen des Entscheidungsbaums

- A** Gibt es ein Qualitätserfordernis: Ist vermutlich eine Lösung sachlich besser als eine andere?
- B** Habe ich genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können?
- C** Ist das Problem strukturiert?
- D** Ist die Akzeptierung der Entscheidung durch die Mitarbeiter für die effektive Ausföhrung wichtig?
- E** Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
- F** Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele (Betriebsziele), die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?
- G** Wird es zwischen den Mitarbeitern vermutlich zu Konflikten kommen, welche Lösung zu bevorzugen ist?

Tab 2: Fragen zur Analyse der Entscheidungssituation nach Vroom/Yetton

Die Akzeptanz durch jene vier Mitarbeiter, die schließlich ausgewählt werden, ist entscheidend dafür, ob die Aufgabe in Übersee überhaupt sinnvoll gelöst werden kann.

Merkmal E (Akzeptanzwahrscheinlichkeit) = NEIN

Die Mitarbeiter haben ein »Gewohnheitsrecht«, bei Entsendungen ins Ausland mitzuentcheiden. Darüber hinaus gilt der zur Diskussion stehende Standort allgemein als wenig erstrebenswert.

Problemtypus: 2; zulässige Strategie: GII
Begründung: AI und AII würden gegen Regeln 4 und 6 verstoßen,

BI und BII verletzen Regel 6.

2. Validierung des Modells von Vroom/Yetton

2.1 Empirische Studien in Nordamerika

Für den nordamerikanischen Sprachraum brachten die Studien zur Validierung des normativen Modells überwiegend bestätigende Resultate. Als Methode dominiert bislang die ex-post-Analyse erfolgreicher und nicht erfolgreicher Problemlösungs-(Entscheidungs-)Prozesse in der Praxis. Dabei konnten Vroom/Jago [3] zeigen,

daß Strategien, die mit den Modellempfehlungen in Einklang stehen, zu 68% erfolgreich und zu 32% erfolglos, Strategien im Widerspruch zum Modell lediglich zu 22% erfolgreich und zu 78% erfolglos waren. Studien von Zimmer [4] und Tjosvold/Wedley/Field [5] unterstützen diese Resultate tendenziell, jedoch z.T. auf unzureichendem Signifikanzniveau. Field [6] berichtet von einem Laborexperiment mit Studenten, in dem er zeigen konnte, daß modellkonforme Entscheidungen eine signifikant höhere Effektivität aufweisen als nicht konforme. Besonderes Interesse verdient eine Feldstudie zur Validierung des Modells von Margerison/Glube [7]. Die Autoren zeigen, daß Vorgesetzte, deren Führungsverhalten (Entscheidungsstrategien) in hohem Ausmaß (über dem Median) mit den Modellempfehlungen übereinstimmt, signifikant höhere Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit bewirken als bei geringer Übereinstimmung mit dem Modell.

Für den nordamerikanischen Sprachraum erfährt das Vroom/Yetton-Modell durch die bislang vorliegenden empirischen Ergebnisse weitgehende Unterstützung. Entscheidungsstrategien, die mit den Modellempfehlungen übereinstimmen, d.h. keine der sieben Regeln verletzen, führen mit höherer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg als nicht modellkonformes Führungsverhalten. Über das Ausmaß einer möglichen Effizienzsteigerung durch Anwendung des Modells gehen die Meinungen auseinander.

2.2 Die Überprüfung des Modells für deutschsprachige Kontexte

In einer umfangreichen empirischen Studie an der Universität Linz wurde die Validität des Vroom/Yetton-Modells für deutschsprachige Kontexte überprüft [8]. Methodisch stützten wir uns auf die ex-post-Analyse tatsächlicher Entscheidungsprozesse in der Praxis. Insgesamt wurden 675 Praxisfälle eingehend untersucht.

Es zeigte sich, daß von 324 Entscheidungen, in denen das Verhalten der Führungskräfte mit dem normativen Modell übereinstimmt, 218 (67%) erfolgreich sind. Andererseits sind von 351 Fällen, in denen das Führungsverhalten mit dem normativen Modell in Widerspruch steht, 153 (44%) erfolgreich. Der Zusammenhang zwischen diesen beiden dichotomen Variablen ist statistisch signifikant ($\chi^2 = 37,26, p < 0,01$). Diese Daten unterstützen die Aussage, daß Führungsverhalten innerhalb der Empfehlungen des normativen Modells vergleichsweise erfolgreich ist.

Weitere Aufschlüsse erhält man, wenn man Erfolge und Mißerfolge nicht pauschal betrachtet, sondern für diejenigen Strategien, die außerhalb des normativen Modells liegen, genauere Unterscheidungen trifft, da diese Strategien bis zu fünf der präskriptiven Regeln verletzen können. Ein weiterer Indikator der Validität des Modells kann also dadurch gefunden werden, daß man



WENN...	DANN vermeide entsprechend...
1 ...die Sachqualität wichtig ist und wesentliche Sachinformationen fehlen A	REGEL 1: »Informationsregel« AI
2 ...die Sachqualität wichtig ist und die Mitarbeiter die Problemlösungsziele nicht teilen A	REGEL 2: »Ziel-Übereinstimmungsregel« GII
3 ...die Sachqualität wichtig ist, wesentliche Sachinformationen fehlen und das Problem schlecht strukturiert ist A	REGEL 3: »Regel für unklare Probleme« AI, AII, BI
4 ...die Mitarbeiterakzeptanz wichtig ist und eine autoritäre Entscheidung nicht akzeptiert würde D	REGEL 4: »Akzeptanzregel« AI, AII
5 ...die Mitarbeiterakzeptanz wichtig ist, eine autoritäre Entscheidung nicht akzeptiert würde und Konflikte zwischen den Mitarbeitern über die zweckmäßigste Lösung zu erwarten sind D + G	REGEL 5: »Konfliktregel« AI, AII, BI
6 ...die Sachqualität nicht wichtig ist, die Mitarbeiterakzeptanz jedoch wichtig und eine autoritäre Entscheidung nicht akzeptiert würde A	REGEL 6: »Fairneß-Regel« AI, AII, BI, BII
7 ...die Mitarbeiterakzeptanz wichtig ist, eine autoritäre Entscheidung nicht akzeptiert würde und die Mitarbeiter die Problemlösungsziele teilen D + F	REGEL 7: »Akzeptanz-Vorrang-Regel« AI, AII, BI, BII

Tab 3: Die sieben präskriptiven Regeln des normativen Modells

die Anzahl der verletzten Regeln in einer konkreten Situation mit Kriterien der Entscheidungseffektivität in Beziehung setzt. In diesem Zusammenhang konnte gezeigt werden, daß

- die Entscheidungseffizienz mit der Anzahl der Regelverstöße insgesamt,
- die Sachqualität mit der Anzahl verletzter Qualitätsregeln (1-3),
- die Mitarbeiterakzeptanz mit der Anzahl verletzter Akzeptanzregeln (4-7) jeweils monoton abnehmen.

Schließlich wurde für jede der sieben Einzelregeln der Nachweis erbracht, daß ein Regelverstoß zu einer Verminderung der Sachqualität bzw. Mitarbeiterakzeptanz führt. Alle Einzelregeln weisen Unterschiede in der erwarteten Richtung auf, jedoch erreichen lediglich drei der sieben Regeln (Regel 1, 4 und 5) ein befriedigendes Niveau

statistischer Signifikanz. Insgesamt unterstützen die vorliegenden Ergebnisse die Validität des normativen Modells von Vroom/Yetton für deutschsprachige Kontexte. Seine Brauchbarkeit als Basis für Führungskräfte trainings stützt sich nicht länger allein auf die Plausibilität seiner Grundannahmen oder einzelner Komponenten des Modells bzw. empirischer Belege aus dem nordamerikanischen Raum. Insofern kann die Frage nach der Anwendbarkeit von Theorien in anderen Kulturkreisen als dem Ursprungsland für das Vroom/Yetton-Modell und seine Umsetzbarkeit in Österreich bejaht werden. Trotz verschiedener Lücken kann man davon ausgehen, daß die Anwendung des normativen Modells in der Praxis geeignet ist, Führungsfehler zu vermeiden und die Führungseffizienz zu heben.

3. Vroom/Yetton-Training

Seit Beginn der 70er Jahre werden Begriffe und Ideen des Vroom/Yetton-Modells in Trainingsprogramme für Führungskräfte umgesetzt. Die Verbreitung, vor allem in den USA, ist spektakulär. Vroom selbst bemerkt hierzu: »Die Zahl der Vorgesetzten, die ein zur Gänze oder großteils auf dem Vroom/Yetton-Modell basierendes Trainingsprogramm durchlaufen haben, beläuft sich auf über 30.000« [2]. Zu dieser Popularität haben einmal Vroom und seine Mitarbeiter — insbesondere Jago — beigetragen, vor allem jedoch Keppner-Tregoe, deren »Telos«-Trainingsprogramm ausschließlich auf dem Vroom/Yetton-Modell basiert.

3.1 Das Trainingskonzept

Vroom schlägt für das Training ein fünfphasiges Design zuzüglich Follow-up-Phase vor. Der didaktische Schwerpunkt liegt in der Fallmethode. Die Dauer des Trainings beträgt ein bis drei Tage. Da das Trainingsprogramm einen hohen Grad der Strukturiertheit aufweist, sind die Teilnehmerzahlen nach oben kaum begrenzt.

Für den deutschsprachigen Raum entwickelte Titscher ein Trainingsdesign mit einer etwas anders gelagerten Schwerpunktsetzung. Diese Version des Vroom/Yetton-Konzeptes wird von Titscher/Reber/Böhnisch seit Mitte der 70er Jahre in Führungskräfte trainings für das obere und mittlere Management in Österreich eingesetzt und wurde dabei permanent weiterentwickelt und verfeinert. Heute wird dieses Trainingskonzept sowohl von Bildungsinstitutionen (z.B. ÖAF) als auch durch die Universität Linz (IPO) für Praktiker angeboten.

Ebenso wie »Telos« baut auch diese Version auf der Fallmethode auf. Die Fälle stammen überwiegend aus früheren Seminaren im deutschsprachigen Raum. Die Teilnehmer bearbeiten bereits vor Beginn des eigentlichen Trainings 30 standardisierte Entscheidungsfälle. Die somit gewonnenen Daten bilden die Basis für ein detailliertes Computerfeedback. Die Teilnehmer erhalten hierdurch Gelegenheit, ihr durchschnittliches Partizipationsniveau, die Auswirkungen eines jeden Problemmerkmals auf ihr Verhalten sowie die Verteilung der Regelverletzungen zu reflektieren. Mit Hilfe von Musterfällen wird sodann die Anwendung des Modells (»Entscheidungsbaum«) eingeübt.

Das Vroom/Yetton-Modell dient dem Erlernen der Situationsanalyse und der Entscheidungsregeln. Bereits während des Trainings arbeiten die Teilnehmer intensiv an eigenen Praxisfällen. Hierbei wird Wert darauf gelegt, daß die Teilnehmer viel in Kleingruppen zusammenarbeiten und damit voneinander lernen. Dieses Prinzip erscheint wesentlich, da die Effizienz der partizipativen Empfehlungen des Modells am ehesten durch das Erleben erfolgreicher Gruppenarbeit vor Augen geführt werden kann. Bei vergleichsweise geringem Struk-

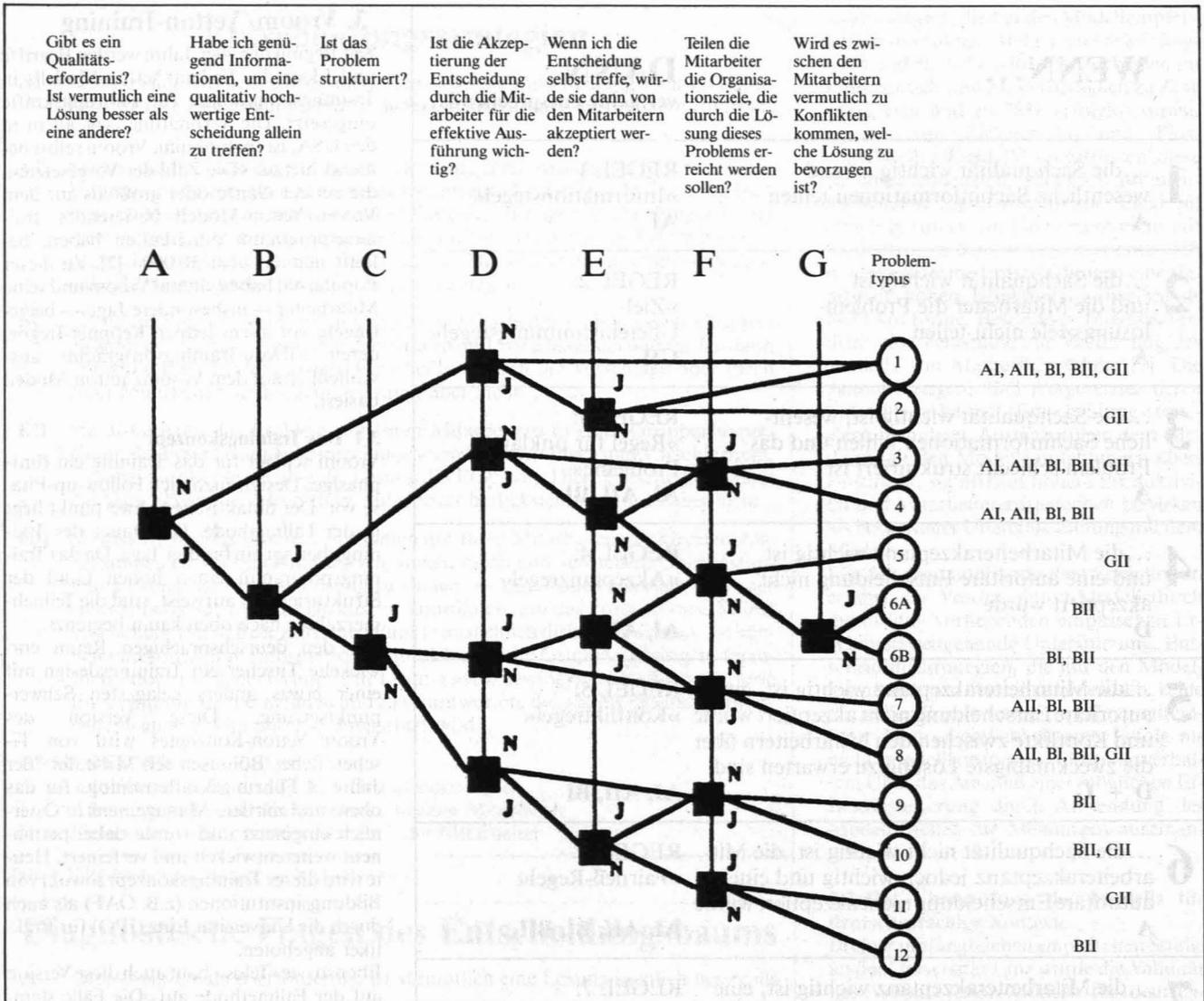


Abb. 1: Der Entscheidungsbaum nach Vroom/Yetton

turierungsgrad des Programms sind ca. 15 Teilnehmer die Obergrenze. Die Dauer des Trainings beträgt drei bis fünf Tage.

3.2 Validierung des Vroom/Yetton-Trainings

Einige wenige Untersuchungen haben auch die Validierung des Vroom/Yetton-Trainings selbst zum Ziel. In diesen Arbeiten gilt es zu hinterfragen, was und wieviel von Trainingsteilnehmern gelernt wird. In einer umfangreichen Studie wurde die Leistungsfähigkeit der deutschsprachigen Version des Vroom/Yetton-Trainings in Österreich getestet. Dabei ging es unter anderem darum, die Lerneffizienz innerhalb des Trainings zu hinterfragen. Als Effizienzkriterien dienen

- 1) die Wahl »richtiger Entscheidungsstrategien«,
- 2) die Fähigkeit zur Situationsanalyse und
- 3) das Ausmaß an Regelverletzungen i.S. des normativen Modells.

Ad 1) Strategieauswahl

Alle Ergebnisse weisen darauf hin, daß

Trainingsteilnehmer durch die Anwendung des Vroom/Yetton-Modells in die Lage versetzt werden, mehr »richtige« Entscheidungen i.S. des normativen Modells zu treffen, als ohne ein entsprechendes Training. Dies gilt jedoch nur insoweit, als das normative Modell bzw. seine sieben präskriptiven Regeln **explizit** angewendet werden. Eine explizite Anwendung bedingt entweder eine intensive Auseinandersetzung mit diesen Regeln oder aber die Benutzung eines »Vehikels«, das dem einzelnen diesen Teil des Lernaufwandes abnimmt (Entscheidungsbaum, elektronische Box, Computerprogramm).

Für eine **implizite** Anwendung lassen sich unter dem Kriterium der Strategieauswahl intendierte Lerneffekte nicht nachweisen. Die »gefühlsmäßige« Verwertung der Lernresultate eines Vroom/Yetton-Trainings führt vielmehr zu einer Polarisierung zwischen autokratischen (AI = negativ) und kooperativen (GII = positiv) Verhalten. Die hiermit verbundene **generelle** Zunahme der durchschnittlichen Partizipa-

tionstendenz bewirkt einen den Modellintentionen zuwiderlaufenden, da unspezifischen partizipativen Trend.

Ad 2) Situationsanalyse

Welche Trainingsschwerpunkte und welche Akzentuierung man auch immer wählen mag, die Anwendung des Vroom/Yetton-Modells steht und fällt mit der Fähigkeit einer Führungskraft zu einer modelladäquaten Situationsanalyse. Es konnte gezeigt werden, daß Trainingsteilnehmer diese Analysefähigkeit für alle Einzelattribute mit Ausnahme der Strukturiertheit des Problems (C) auf befriedigendem Niveau erwerben. Letzteres schlägt sich konsequenterweise in einem nicht tolerierbaren Ausmaß an Diagnosefehlern, bezogen auf die durch Regel 3 (sehr unklare Probleme) abgedeckten Entscheidungssituationen, nieder.

Bei der modelladäquaten Ermittlung des »richtigen« Problemtypus konnten eindeutige **Lernfortschritte** im Verlauf des Trainings nachgewiesen werden. Das **absol-**



lute Niveau richtig ermittelter Problemtypen bleibt jedoch auch nach dem Training nicht gänzlich zufriedenstellend und fordert zu weiteren didaktischen Überlegungen und Maßnahmen heraus.

Ad 3) Regelverletzungen

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, daß für sechs der sieben präskriptiven Regeln eine bedeutsame Verringerung der Regelverstöße **innerhalb** des Trainings erzielt wird. Dies gilt grundsätzlich auch für die Anwendung des Modells in der Praxis. Der Langzeiteffekt eines Vroom/Yetton-Trainings muß jedoch unter dem Kriterium der Regelverletzungen insofern als nicht gänzlich befriedigend bezeichnet werden, als trainierte Praktiker — verglichen mit Nichttrainierten — für drei von sechs Regeln nur geringfügig verbesserte Werte aufweisen.

Von diesem insgesamt positiven Grundtenor ist Regel 2 (Zielübereinstimmung) auszunehmen. Sowohl innerhalb des Trainings als auch in einer langfristigen Perspektive der Modellanwendung durch Praktiker weist Regel 2 eine deutlich **höhere** Verletzungsrate auf, als dies für nichttrainierte Führungskräfte zu beobachten ist. Die Begründung liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit in dem **Mißverständnis** einer generellen partizipativen Grundtendenz des zu vermittelnden Modells.

4. Zusammenfassende Kritik

Die Stärken des Vroom/Yetton-Ansatzes und des darauf aufbauenden Trainings liegen eindeutig in der kognitiven Durchdringung des Führungsgeschehens, während das Lernen auf der Verhaltensebene eher stiefmütterlich behandelt wird. Diese »Kopflastigkeit« ist Fluch und Segen zugleich. Zum einen hat sie eine hohe Leistungsfähigkeit des Trainings gemessen an kognitiven Lernzielen zur Folge. Zum anderen liegt das Feld des Verhaltenslernens weitgehend brach, und es liegt am individuellen Geschick des einzelnen Trainers, dieses Vakuum auszufüllen.

Des weiteren gehen wir davon aus, daß sich ohne transferunterstützende Maßnahmen in der Führungskultur einer Organisation keine tiefgreifenden und nachhaltigen Veränderungen bewirken lassen. Die wesentlichsten Hemmnisse, gelerntes Führungswissen umfänglich in reales Führungsverhalten umzusetzen, sehen wir wie folgt:

- Mangelnde Unterstützung durch das System, insbesondere das Top Management. Die Chancen der Umsetzung verringern sich deutlich, wenn das Top Management durch das eigene Verhalten zu erkennen gibt, daß es die Wertprämissen eines neuen Konzepts nicht teilt bzw. nicht bereit ist, sich selbst an die neuen Verhaltensnormen zu halten. Meist hält das System dann keine Anreize bereit, die eine Anwendung des Gelernten belohnen würden.
- Nur einzelne Personen oder ein exklusiver

**Mehr als 3.600
WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER**

**betreuen
beraten
prüfen**

Österreichs Wirtschaft.

**Unternehmer, Manager, Führungskräfte
vertrauen sich in allen Steuerfragen, bei
betriebswirtschaftlichen Projekten und
Problemen ihrem persönlichen Experten
an.**

ver Kreis eignet sich das neue Führungswissen an. Die Mehrzahl der Organisationsmitglieder, insbesondere die Nicht-Führungskräfte, bleiben ausgeschlossen. Es fehlt damit ein kritisches Korrektiv, das die sinnvolle Anwendung einer neuen Führungskonzeption herausfordern könnte.

- Es existiert kein konkreter Umsetzungsplan, sondern allenfalls der Wunsch, das Gelernte anzuwenden. Ohne operationale Umsetzungsziele und koordinierte multipersonale Umsetzungsanstrengungen (i.S. eines Veränderungsprojektes) gelingt die Anwendung neuen Führungswissens innerhalb einer Organisation meist nur bruchstückhaft.
- Es fehlt an einer systematischen Nachbetreuung auf der Verhaltensebene. Neue Verhaltensweisen erfordern i.d.R. auch neue Fähigkeiten und Fertigkeiten (skills). Eine Führungskraft, die sich dieser Fertigkeiten nicht sicher ist, wird gute Gründe finden, das Gelernte nicht anzuwenden.

Zusammenfassend und positiv formuliert, läßt sich festhalten, daß ein Vroom/Yetton-Training seine volle Verhaltenswirksamkeit in der Praxis dann entfalten kann, wenn es eingebunden ist in ein umfassendes Projekt der Personal- und Organisationsentwicklung. Als Auslöser und kognitives Gerüst vermag ein Vroom/Yet-

ton-Training in einem solchen Prozeß gute Dienste zu leisten.

Literatur:

- [1] VROOM, V.H.; YETTON, P.W.: Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973.
- [2] VROOM, V.H.: Führungsentscheidungen in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft 41 (1981), S. 183 — 193.
- [3] VROOM, V.H.; JAGO, A.G.: On the Validity of the Vroom-Yetton Model, in: Journal of Applied Psychology 63 (1973) S. 151 — 162.
- [4] ZIMMER, R.J.: Validating the Vroom-Yetton Normative Model of Leader Behavior in Field Sales Force Management and Measuring the Training Effect of TELOS on the Leader Behavior of District Managers, Diss., Virginia Polytechnic 1978.
- [5] TJOSVOLD, D.; WEDLEY, W.; FIELD, R.H.G.: Constructive Controversy, the Vroom-Yetton Model, and Managerial Decision-Making, in: Journal of Occupational Behaviour 7 (1986), S. 125 — 138.
- [6] FIELD, R.H.G.: A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership, in: Journal of Applied Psychology 67 (1982) 5, S. 523 — 532.
- [7] MARGERISON, Ch.; GLUBE, R.: Leadership Decision-Making: An Empirical Test of the Vroom and Yetton Model, in: Journal of Management Studies 16 (1979) 1, S. 45 — 55.
- [8] BÖHNISCH, W.; JAGO, A.G.; REBER, G.: Zur interkulturellen Validität des Vroom/Yetton-Modells, in: Die Betriebswirtschaft 47 (1987), S. 85 — 93.

