

Führungsverhalten und Führungserfolg

Von

Oswald Neuberger



DUNCKER&HUMBLLOT/BERLIN

Inhaltsverzeichnis

0.	Einleitung: Definition und Überblick	11
01.	Der Führungsbegriff	11
02.	Konzeption der Arbeit	17
1.	Der „personalistische“ Ansatz in der Führungsforschung	19
11.	Eigenschafts-Theorie und Situations-Theorie	19
11.1.	Methodische Ansätze der Eigenschaftstheorie	21
11.2.	Die Sammelreferate von <i>Stogdill, Mann, Ghiselli</i> und <i>Korman</i> ..	23
11.3.	Die Problematik der Eigenschaftstheorie	28
11.3.1.	— demonstriert am Beispiel „Intelligenz“	28
11.3.2.	— demonstriert am Beispiel „Dominanz“	30
11.4.	Zwischenbilanz	37
11.5.	Die Rolle der Motivation in der Eigenschaftstheorie	37
11.5.1.	Bedürfnislehren	38
11.5.2.	Motivationale Orientierungen	39
11.6.	Bilanz: Allgemeine Kritik der Eigenschaftstheorie	42
12.	Konsequenzen für die Praxis: Zur Auslese von Führungskräften	49
12.1.	Methoden der Datengewinnung	50
12.1.1.	Intelligenz- und Fähigkeitstests	50
12.1.2.	Persönlichkeitsfragebogen, Interessentests, projektive Verfahren	50
12.1.3.	Interview	53
12.1.4.	Biographische Daten	54
12.1.5.	Peer Rating	58
12.1.6.	Situative Verfahren	59
12.1.6.1.	Spiele	60
12.1.6.2.	Führerlose Gruppendiskussion	61
12.1.6.3.	In-Basket-Technik	62
12.2.	Methoden der Datenverarbeitung	63
12.2.1.	Komplexe Programme zur Ermittlung von Führungspotential ..	64
13.	Schluß	71
2.	Das Rollenkonzept in der Führungsforschung	72
21.	Dimensionen des Rollenbegriffs	73
21.1.	Verpflichtungscharakter	74
21.2.	Identifikationsgrad	74
21.3.	Allgemeinheitsgrad	75

21.4.	Bekanntheitsgrad	75
21.5.	Reichweite	76
21.6.	Konsens.	76
22.	Exkurs: Konflikte in der Führer-Rolle	78
22.1.	Der Ansatz von <i>Kahn</i> et al.	79
22.2.	Reaktionsmöglichkeiten auf Konflikte.	81
22.3.	Zur Legitimation von Herrschaft	85
22.4.	Konfliktdimensionen der Vorgesetzten-Rolle	87
22.5.	Rollenambiguität	90
23.	Führer-Rolle vs. Gruppen-Rollen.	92
3.	Theoretische und empirische Analysen von Führer-Rolle und Führungsverhalten.	96
31.	Methodologische Überlegungen zur Differenzierung zwischen Rollenerwartung und Rollenverhalten	96
32.	Erwartungen an Führungskräfte (Soll-Beschreibung).	101
32.1.	Organisationstheoretische Einteilungen	101
32.2.	Stellenbeschreibungen von Führungskräften.	108
32.3.	Arbeitsbewertung von Führungspositionen	114
32.4.	Aufgabenanalyse.	118
33.	Führungsverhalten (Ist-Beschreibung).	123
33.1.	Methodologische Vorüberlegungen	123
33.2.	Befragung von Bezugspersonen.	126
33.2.1.	Methode der kritischen Ereignisse.	127
33.2.2.	Strukturierte Fragebögen (speziell: LBDQ).	130
33.2.3.	Dimensionen der Verhaltensbeschreibung: eine kritische Analyse	141
33.2.4.	Exkurs: Führungsstile	146
33.3.	Beobachtung des Führungsverhaltens	154
33.3.1.	Führungsverhalten in Diskussionsgruppen (speziell: <i>Bales</i>).	157
33.3.2.	Fremdbeobachtung:	
	a) fortlaufend	163
	b) stichprobenartig	166
33.3.3.	Selbstbeobachtung (Tagebuch-Methode).	169
33.3.4.	Kritik der Selbstbeobachtungsmethode.	173
33.3.5.	Konsequenzen aus den Ergebnissen der Führer-Verhaltens-Beobachtung	175
4.	Kriterien erfolgreicher Führung	181
41.	Das Kriterienproblem	181
42.	Das Kriterium als Maß.	182
42.1.	Objektivität, Reliabilität und Dynamik.	183
42.2.	Relevanz	184
42.2.1.	Das „ultimate criterion“.	184
42.2.2.	Kombination von Kriteriumsmaßen zum Gesamtkriterium	187
42.2.3.	Gesamtkriterium vs. multiple Kriterien.	190

42.2.4.	Kriteriums-Äquivalenz	191
42.3.	Kontaminationsfreiheit	192
42.4.	Kriteriums-Entwicklung	194
42.5.	Prüfliste	195
43.	Kriterien in der empirischen Forschung	196
43.1.	Zum eigentlichen Kriterium	196
43.2.	Zu den aktuellen Kriteriumsmaßen	199
43.3.	Messung des Erfolgs	200
43.3.1.	Vorgesetzten-Rating	201
	a) Verfahren	202
	b) Reliabilität (Urteilstendenzen)	202
43.3.2.	Objektive Maße des „individuellen Erfolgs“	206
	a) Gehalt	207
	b) Rang	209
	c) Funktion	210
43.3.3.	Selbsteinschätzung von Einstellungen und Verhalten	211
43.3.4.	Objektive Maße von Leistungen und Ergebnissen	214
44.	Schluß	218
5.	Entwurf einer motivationalen Führungstheorie	220
51.	Eine Rahmenkonzeption der Führung	220
52.	Zur Kritik vorliegender Führungstheorien	229
52.1.	<i>Fiedler</i>	230
52.2.	<i>Bass</i>	233
52.3.	<i>Freud</i>	237
52.4.	<i>Yukl</i>	241
52.5.	<i>Evans und Hou.se</i>	244
53.	Führungsverhalten im Rahmen eines Weg-Ziel-Ansatzes	251
53.1.	Komponenten des Führer-Einflusses in einem Weg-Ziel-Modell	257
53.2.	Vergleich mit anderen Klassifikationen des Führungsverhaltens	259
53.2.1.	Consideration und Initiating Structure	259
53.2.2.	LBDQ Form XII	260
53.2.3.	„Subjektive“ Beschreibungen der Organisationssituation	262
54.	Hypothesen	264
54.1.	Zu den verschiedenen Parametern	264
54.1.1.	Tätigkeiten und Ergebnisse sind überwiegend intrinsisch valent	264
54.1.2.	Tätigkeiten und Ergebnisse sind überwiegend extrinsisch valent	266
54.1.3.	Der Einfluß des Vorgesetzten auf die Instrumentalitäten	267
	1. P_{Te} und P_{Ee}	268
	2. P_{TE}	270
55.	Zusammenfassung und Schluß	272