

Oswald Neuberger

Führen und führen lassen

Ansätze, Ergebnisse und Kritik der
Führungsforschung

6., völlig neu bearbeitete
und erweiterte Auflage

mit 82 Abbildungen und zahlreichen
Tabellen und Übersichten

Lucius & Lucius • Stuttgart

INHALTSVERZEICHNIS

1. Zum Führungsbegriff.....	2
1.1 Über den Nutzen des Führungs-Begriffes.....	2
1.2 Lexikalisches zum Wort 'Führung'.....	7
1.3 Strategien zur Dekodierung des Führungsverständnisses.....	11
1.3.1 Führungsdefinitionen.....	11
1.3.2 Dekodierungsstrategien.....	15
1.3.2.1 Operationalisiere! Handle!.....	16
1.3.2.2 Differenziere! Hierarchisiere!.....	17
1.3.2.3 Konstelliere! Relationiere!.....	20
1.3.2.4 Typisiere! Erzähle eine Geschichte!.....	26
1.3.2.5 Integriere! Theorisiere!.....	28
1.4 Eine handlungstheoretische Führungsdefinition: Struktur und Probleme.....	31
1.4.1 Die Grundstruktur.....	31
1.4.2 Die Komponenten.....	34
1.4.2.1 Akteur A.....	35
1.4.2.2 Die Dyade A-B.....	37
1.4.2.3 Von der Dyade zur Gruppe.....	37
1.4.2.4 Die personale Perspektive.....	39
1.4.2.5 Führungs-Aktivitäten.....	41
1.4.2.6 Führungserfolg: Aufgaben, Wirkungen und Ziele.....	42
1.4.2.7 Zusammenfassung in einer Definition.....	46
2. Führungsideologien, -mythen, -archetypen, -metaphern.....	58
2.1 Ideologische Begründungen von Führung.....	58
2.1.1 Ist eine nicht-ideologische Begründung von Führung möglich?.....	61
2.1.2 Funktionen von Führungsideologien.....	63
2.1.3 Zusammenfassung.....	68
2.1.4 Historische Entwicklungsstadien der Management-Ideologie (nach <i>Bendix</i>).....	69
2.1.5 Menschenbilder (<i>Schein</i>).....	79
2.1.6 Manager-Typen nach <i>Maccoby</i>	83
2.1.7 Theorien der Subjektivität (<i>Daniel</i>).....	86
2.1.8 <i>Maslow's</i> Bedürfnishierarchie.....	96
2.1.9 Zusammenfassung.....	97
2.1.10 Das postmoderne Subjekt.....	97
2.2 Führungsmythen.....	100
2.2.1 Beispiel 1: Rationalitätsmythos.....	102
2.2.2 Beispiel 2: Der/die Beste setzt sich durch.....	103
2.2.3 Beispiel 3: Wir sitzen alle in einem Boot.....	104
2.2.4 Schlussbemerkung.....	105

2.3	Archetypen der Führung.....	106
2.3.1	Einleitung.....	106
2.3.2	Männliche Archetypen.....	109
2.3.3	Weibliche Archetypen.....	130
2.3.4	Schlussbemerkung zu den Führungsarchetypen.....	135
2.4	Metaphern der Führung.....	136
2.4.1	Führung ist Krieg.....	138
2.4.2	Tierisch (gut) führen.....	139
3.	Charismatische, transformierende, visionäre Führung.....	142
3.1	Begeisternde Führung.....	142
3.2	Charisma.....	143
3.2.1	Wortbedeutung.....	143
3.2.2	Der Charisma-Begriff bei <i>Max Weber</i>	146
3.2.3	Kritik an <i>Webers</i> Charisma-Konzept.....	149
3.2.3.1	Dualismus.....	149
3.2.3.2	Cäsarismus, elitärer Individualismus, Gcniekkull.....	151
3.2.3.3	Vormodernes Gcsellschaftsmodell.....	152
3.2.3.4	Historische, soziale, kulturelle Bedingungen des Auftretens von Charisma.....	155
3.3	Theoretische Erklärungen charismatischer Führung.....	156
3.3.1	Auf die Führungsperson zentrierte Ansätze.....	157
3.3.2	Auf die Geführten zentrierte Erklärungen.....	162
3.3.2.1	Führungsromantik.....	163
3.3.2.2	Eine Selbstkonzepti-Theorie.....	165
3.3.3	Auf die Interaktion zwischen Führerln und Geführten zentrierte Ansätze.....	169
3.3.3.1	Führung als Verliebtheit?.....*	170
3.3.3.2	Das Persönüchkeitskonstrukt Narzissmus.....	172
3.3.3.3	Die libidotheoretische Position <i>Freuds</i>	174
3.3.3.4	Die objekt- oder selbsltheoretische Position <i>Kohuts</i>	177
3.3.3.5	Die charismatische Führungsbeziehung als Vernetzung von Geführten, Führerln und Idee/Geist.....	180
3.3.3.6	Idealisierung und Vertcufclung: Zwei Seiten einer Medaille.....	183
3.3.4	Die Bedeutung der Situation.....	189
3.3.4.1	Krisen-Theorem.....	189
3.3.4.2	Strukturlosigkeits-Theorem.....	190
3.4	Transformierende und visionäre Führung.....	195
3.4.1	Transformierende vs. transaktionale Führung.....	195
3.4.2	Unterscheiden sich charismatische und transformierende Führung?.....	201
3.4.3	Visionäre Führung.....	205
3.4.4	Inlraprcneurship: Die Überwindung charismatischer Führung?.....	212
3.5	Welche Funktionen hat der Diskurs über charismatische Führung?.....	215
4.	Eigenschaftstheorie, Kategorisierungsansatz, Assessment Center.....	223
4.1	Eigenschaftstheorie der Führung.....	223
4.1.1	Vorbemerkungen.....	223
4.1.2	Zum Eigenschaftsbegriff.....	226

4.1.3 Wie viele Eigenschaften gibt es?.....:..... 228

4.1.4 Welche Eigenschaften *muss* eine Führungskraft haben?..... 231

4.1.5 Zwischenbilanz: Würdigung des eigenschaftstheoretischen Ansatzes..... 237

4.2 Die Kategorisierungs- oder Schema-Theorie der Führung..... 242

4.2.1 Zur Konstruktion der Kategorisierungs-Theorien..... 246

4.2.2 Das GLOBE-Projekt..... 253

4.3 Der Assessment-Center-Ansatz..... 257

4.3.1 Die 'Management Progress'-Studie und ihre Folgen..... 257

4.3.2 Zur Validität von ACs..... 261

4.3.3 Zur Würdigung des Assessment-Center-Ansatzes..... 273

4.3.4 Zum Zusatznutzen von ACs..... 276

4.3.5 Dysfunktionen des Assessment Centers..... 280

4.3.6 Weiterentwicklungen des Assessment Centers..... 283

4.3.6.1 Verzicht auf das AC..... 283

4.3.6.2 Methodische Verbesserungen..... 286

4.3.6.3 Funktionswandel: Integration des ACs in neue Zusammenhänge oder
Ausgliederung von speziellen AC-Funktionen in andere Verfahren..... 288

4.4 Das Kriterienproblem: Was ist Führungserfolg?..... 289

4.4.1 Karriereerfolg und Organisationserfolg..... 292

4.4.2 Was ist ein Kriterium?..... 294

4.4.3 Ein Mehrebenen-Modell zur Kriteriumsanalyse..... 296

5. Rolle und Identität.....313

5.1 Zum Rollenkonzept..... 314

5.2 Drei Paradigmen der Rollentheorie..... 318

5.2.1 Strukturalistischer Ansatz..... 318

5.2.1.1 Eine Typologie von Rollenkonflikten..... 321

5.2.2 Funktionalistischer Ansatz..... 326

5.2.2.1 Exkurs über Führungsdualc und Führungsplural..... 329

5.2.3 Symbolisch-interaktionistischer Ansatz..... 332

5.3 Role-taking und Role-making:
Ansätze von *Graen* (VDL - LMX - DA - DCR - TLM)..... 334

5.4 Dilemmata der Führung..... 337

5.4.1 Was ist ein Dilemma?..... 337

5.4.2 Darstellung von Rollendilemmata in der Führungssituation..... 341

5.4.3 Zu den Ursachen der Dilemmata..... 350

5.5 Management-Paradoxa..... 354

5.5.1 Was ist ein Paradoxon? Definitionsaspekte und Beispiele..... 354

5.6 Mit Dilemmata und Paradoxa umgehen..... 359

5.6.1 Zum Umgang mit Dilemmata..... 359

5.6.2 Zum Umgang mit Paradoxa..... 362

5.7 Identität: Das Ich als Gesamtkunstwerk..... 371

5.7.1 Dimensionen des Identitätsbegriffs..... 371

5.7.1.1 Kontrast..... 373

5.7.1.2 Kontinuität..... 375

5.7.1.3 Konsistenz (Integration, Kohärenz, Einheit, Ganzheit, Konsonanz)..... 376

5.7.1.4	Konsens (Kongruenz).....	378
5.7.1.5	(Ko-)Relation, (Ko-)Rcfrcrnz. Kollusion, Vernetzung.....	380
5.7.1.6	Control Wirkung, Macht.....	382
5.7.1.7	Commitmenl, Identifikation. Ego-Involvcment.....	383
5.7.1.8	Kodierung, Bezeichnung, Namensgebung.....	385
5.7.1.9	(Selbst-)Kognilion, Selbstbewusstsein.....	386
6.	Führungsverhalten, Führungsstile, Führungserfolg.....	390
6.1	Empirisches und theoretisches Vorgehen.....	390
6.2	Vorgesetzten-Vcrhaltens-Bcschreibung.....	394
6.2.1	Fragebogen zur Führungsverhaltens-Beschreibung.....	397
6.2.1.1	Das Original: Der Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ).....	397
6.2.1.2	Der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVVB).....	401
6.2.1.3	Zusammenfassender Kommentar.....	409
6.2.2	Exkurs: Gruppendynamische Ansätze.....	410
6.2.3	<i>Slogdills LBDQ-XU</i>	414
6.2.4	Zur Unmöglichkeit einer objektiven Erfassung von Führungsverhalten.....	418
6.3	Ergebnisse der empirischen Führungstilforschung.....	426
6.3.1	Darstellung der Befunde.....	426
6.3.2	Führungs-Erfolg: Das Kriterien-Problem.....	434
6.3.3	Führung im Kontext organisatorischer Einflüsse: Der Ansatz von <i>Tiirk</i>	436
6.3.4	Zur Theorie der Führungssubstitute.....	445
6.3.5	Die Positionstriade.....	450
6.4	Die Beobachtung von Führungsverhalten.....	452
6.4.1	Forschungsmethoden.....	452
6.4.2	Empirische Ergebnisse.....	456
6.4.3	Schlussfolgerungen.....	475
6.5	Zeilmanaiement.....	482
7.	Theorien des Führens.....	491
7.1	Vorbemerkung.....	491
7.2	An Führungsstilkonzepten orientierte Ansätze.....	493
7.2.1	Eindimensionale Führungsstilkonzepte.....	493
7.2.1.1	Das Kontinuum "autoritär- kooperativ".....	493
7.2.1.2	<i>Fiedlers</i> Kontingenztheorie.....	497
7.2.1.3	<i>Vroom & Yetton</i> : Die Wahl der Entscheidungsmethode.....	501
7.2.2	Mehrdimensionale Führungsstilkonzepte.....	509
7.2.2.1	Das Verhaltensgitter von <i>Robert Blake & Jane Mouton</i>	510
7.2.2.2	Die 3-D-Theorie von <i>Reddin</i>	515
7.2.2.3	<i>liersey & Blanchard</i> : Die Entwicklung der Mitarbeiter-Reife.....	518
7.2.2.4	<i>Yukls</i> "Modell Multipler Verbindungen".....	522
7.2.3	Zur Dekonstruktion der 'Situativen Führungstheorie'.....	523
7.2.4	Situative Führung: Zusammenfassung und Kritik.....	528
7.3	Allgemeinpsychologisch fundierte Theorien des Führens.....	533
7.3.1	Motivationstheorien.....	533
7.3.1.1	EV-und VIE-Theorien.....	533

7.3.1.2 Die Weg-Ziel-Theorie der Führung.....	537
7.3.2 Attributionstheorien der Führung.....	545
7.3.2.1 Kelleys 'varianzanalytische' Attributionstheorie.....	547
7.3.2.2 Die Erweiterungen durch Mitchell UM.....	550
7.3.2.3 Calders Attributionstheorie der Führung.....	556
7.3.2.4 Macht Führung einen Unterschied?.....	560
7.3.2.5 Abschließende Stellungnahme zu den attributionstheoretischen Ansätzen der Führungstheorie.....	565
7.3.3 Lerntheorie: Verhaltensmodifikation und Soziale Lerntheorie.....	567
7.3.3.1 O.B.Mod.....	567
7.3.3.2 Stellungnahme und Kritik.....	576
7.3.3.3 Soziale Lerntheorie.....	582
7.3.3.4 Selbstmanagement und Selbstwirksamkeit.....	586
8. Systemisches Führen.....	593
8.1 Einleitung: Die wechselnden Ansichten über 'Systeme'.....	593
8.2 Das Erkenntnisprogramm.....	597
8.2.1 Der Zugang zur 'Wirklichkeit': Objektivismus vs. Konstruktivismus.....	597
8.2.2 Beobachtung. Selbstbeobachtung. Beobachtung zweiter Ordnung.....	599
8.2.3 Grenzen und Sinn.....	605
8.3 Das Kommunikationsprogramm: Die Unwahrscheinlichkeit von Konsens.....	608
8.3.1 Fluktuation, Komplexität, Kontingenz. doppelte Kontingenz.....	609
8.3.2 Gegen den Macher-Mythos: Nicht-Trivialisierung.....	611
8.3.3 Kommunikation.....	620
8.4 Das Operationsprogramm: Zwischen Autopoiese und Kontextsteuerung.....	624
8.4.1 Selbstorganisation.....	624
8.4.2 Selbstreferenz.....	626
8.4.3 Autopoiese.....	629
8.4.4 Kontextsteuerung.....	632
8.4.5 Systemisches Lernen.....	633
8.4.6 Die Rolle des Subjekts.....	634
8.5 Zusammenfassung in Thesen: Systemische Reflexionen und Maximen.....	638
9. Symbolische Führung.....	642
9.1 Einleitung.....	642
9.2 Begriffsklärung: Symbol - Sinn - Fakten - Reflexivität - Ästhetisierung.....	644
9.2.1 Symbol.....	644
9.2.2 Sinn.....	648
9.2.3 Fakten.....	649
9.2.4 Reflexivität.....	652
9.2.5 Ästhetisierung.....	653
9.2.6 Ästhetisierung als Führungstechnik und -ersatz.....	660
9.3 Die beiden Komponenten Symbolischer Führung.....	662
9.3.1 Symbolisierte Führung.....	662
9.3.2 Symbolisierende Führung.....	666
9.3.3 Exkurs: Situative Führung- symbolisch gesehen.....	669

9.4	Diagnose und Intervention bei Symbolischer Führung (am Beispiel von Führungsgrundsätzen).....	671
9.4.1	Zur Diagnose.....	672
9.4.2	Intervention.....	674
9.5	Schlussbemerkung.....	678
10.	Führung und Mikropolitik.....	680
10.1	Der Begriff des Politischen: Differenzierungen und Abgrenzungen.....	680
10.2	Zur Definition von Mikropolitik.....	685
10.3	Mikropolitik als Steuerungstechnik.....	689
10.4	Bedingungen für Mikropolitik und darauf aufbauende mikropolitische Taktiken.....	696
10.4.1	Intersubjektivität, Multipersonalität.....	696
10.4.2	Interessen, Konflikte.....	699
10.4.3	Macht(-grundlagen, -demonstration).....	700
10.4.4	Inkludenz, wechselseitige Nutzenstiftung.....	702
10.4.5	Spielräume, Ambiguität, Informationsabhängigkeit.....	704
10.4.6	Zeit.....	707
10.4.7	Legitimität, Ordnung.....	709
10.4.8	Handlungszwang und Handlungslust.....	710
10.4.9	Zwischen-Resümee.....	712
10.5	Mikropolitische Taktiken und Führungsstile.....	714
10.6	Wie verbreitet ist Mikropolitik?.....	717
10.7	Mikropolitik fördern oder eindämmen?.....	724
10.8	Zusammenfassende Schlussbemerkungen.....	728
11.	Führungsethik.....	731
11.1	Zur Definition von Ethik und Moral.....	731
11.2	Gibt es eine spezielle <i>Führungsethik</i> ?.....	735
11.3	Moralbegründungen.....	737
11.3.1	Teleologische Ethik.....	737
11.3.2	Deontologische Normenbegründung: Der kategorische Imperativ des vernünftigen Subjekts.....	744
11.3.3	Kommunikative Ethik des herrschaftsfreien Diskurses.....	746
11.4	Strategien der Moralisation in der Unternehmenspraxis.....	750
11.5	Schluss.....	762
12.	Frauen und Führung.....	764
12.1	Einleitung: Hegemoniale Männlichkeit.....	764
12.2	Sex- Gender. Das System der Zweigeschlechtlichkeit.....	766
12.3	Drei Paradigmen des feministischen Diskurses: Gleichheit - Differenz- Dekonstruktion.....	771
12.3.1	Gleichheitstheorie.....	771
12.3.1.1	Frauenförderung bzw. Gleichstellungspolitik.....	772
12.3.1.2	Männerförderung.....	783

12.3.2 Differenztheorie.....	783
12.3.2.1 Weibliches Arbeitsvermögen.....	786
12.3.2.2 Weiblicher Führungsstil.....	787
12.3.2.3 Androgynic.....	790
12.3.2.4 Diversity (Vielfalt, Unterschiedlichkeit).....	791
12.3.3 Dekonstruktion.....	794
12.3.3.1 Glassceiing.....	799
12.3.3.2 TokenWomcn.....	802
12.3.3.3 Think Manager -Think Male.....	804
12.3.3.4 Männerbünde.....	805
12.3.4 Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Keine Alternativen!.....	809
12.4 Frauen und Sexualität in Organisationen.....	810
12.4.1 Sexuelle Belästigung in Organisationen.....	813
12.4.1.1 Definition und Verbreitung.....	813
12.4.1.2 Funktionen und Gründe sexueller Belästigung.....	818
12.4.1.3 Reaktionen auf sexuelle Belästigung - ein System von Optionen.....	822
12.4.2 "Büro-Affären" (office romanecs).....	824
12.5 Schlussbemerkuna.....	827
13. Sachverzeichnis.....	828
14. Autorenverzeichnis.....	849
15. Literaturverzeichnis.....	858