

Weder die Autoren/innen, noch die Fachschaft Psychologie übernimmt irgendwelche Verantwortung für dieses Skript.

Das Skript soll nicht die Lektüre der Prüfungsliteratur ersetzen.

Verbesserungen und Korrekturen bitte an fs-psycho@uni-koeln.de mailen.

Die Fachschaft dankt den AutorInnen im Namen aller Studierenden!

## Script zum Führungsverhalten nach Rosenstiel

Script von Kristina Siever für die Diplomprüfung in AO/KM bei Professor Fischer

**Arbeits-, -Organisations- / Kommunikations-, Medienpsychologie:**

**Thema 3 – Psychologie der Mitarbeiterführung**

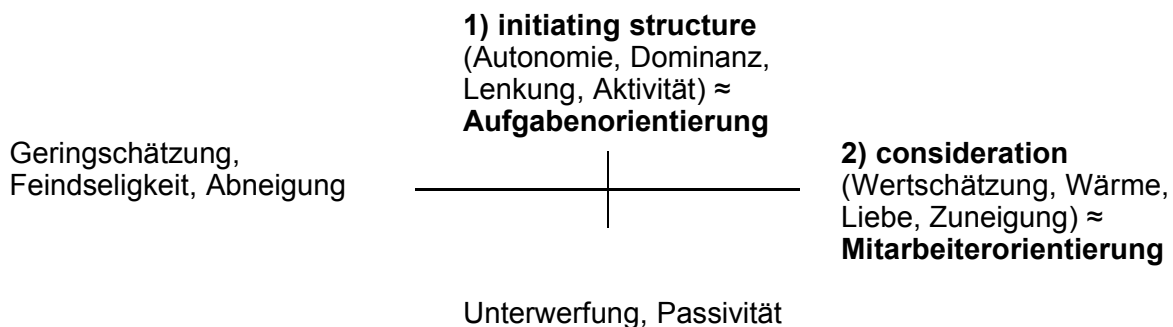
**Grundlage des Scripts nach FISCHERS Prüfungsliteraturliste für die Diplomprüfung:**  
**ROSENSTIEL, v. L. (2000<sup>5</sup>).** Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Daraus: *Kap. 3.3.3.7: Training des Führungsverhaltens*, S. 228-241 und *Kap. 3.3.3.7.1: Führungsverhalten*, S. 231-235.

### 3.3.3.7 Training des Führungsverhaltens

- Führungsdiagnostik = statischer Ansatz = begrenzt, da Interaktion nicht berücksichtigt wird → Abhilfe: **dynamisch orientierte Führungsschulung**, z.B. **Coaching** = (a) intensive Einzelberatung der Führungsperson durch Psychologen/in oder Vorgesetzte/n: Rollenkonflikte zwischen Beruf und Familie, Motivationsmängel der Mitarbeitenden etc. (ähnlich wie in Psychotherapie/Lebensberatung); (b) Beratung von Arbeitsgruppen;
- Vor der Therapie die Diagnose: welches Verhalten zeigen Führungspersonen?
- **Aktivitäten von Führungskräften** nach deskriptiven Analysen aufgrund von schriftlichen Selbstaussagen und Fremdbeobachtung:
  - 90% Kommunikation
  - fragmentiert (häufige Störungen), abwechslungsreich, kurz
  - tendenziell reaktiv, adhoc, unüberschaubar (ungeplant, wenig Zeit für Reflexion)
  - Bedeutung lateraler Kontakte (gleiche Ebene) und externer Kontakte
  - Entwicklung und Pflege reziproker Beziehungen, informelle Informationswege
  - politisch (Netzwerkbildung, Mikropolitik)
  - konfliktbeladen.
- Stellt man diese tatsächlichen Führungsaktivitäten (Ist) den Führungsaktivitäten nach normativen Modellen (Soll) gegenüber (vgl. S. 230: geordnet, geplant, Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Untergebenen, feste Kontakte und formelle Informationswege, nicht-politisch, tendenziell konfliktfrei) könnte man daraus Lernziele ableiten und z.B. Führungspersonen darin trainieren, sich phasenweise vor Störungen abzuschirmen, um sich auf eine Aufgabe konzentrieren zu können etc. Tatsächlich aber sehen Führungstrainings meist anders aus:
- Bei **standardisierten Trainings** von Führungsverhalten stehen meist empirisch ermittelte spezifische Verhaltensweisen des Führenden im Zentrum der Schulungsarbeit. In sehr vielen Fällen sind dies **2 umfassende Verhaltenskomplexe**, die man als 1) **Mitarbeiterorientiertheit** und 2) **Aufgabenorientiertheit** bezeichnen kann (→ folgendes Kapitel).

#### 3.3.3.7.1 Führungsverhalten

- *Eigenschaftstheorie der Führung* = *statisch*, beabsichtigt Selektion von Führungskräften
- **Verhaltenstheorie der Führung** = **dynamisch**, berücksichtigt weit stärker in der praktischen Konsequenz die **Modifikation von Führungsverhalten** (z.B. Ohio-Gruppe)
- Ohio-Gruppe: Sie bemühte sich um die Erfassung und Klassifizierung von Verhaltensweisen von Vorgesetzten in Führungssituationen, um dann eine Beziehung bestimmter beschreibbarer Führungsverhaltensweisen zum Führungserfolg zu finden. Operationalisierung des **Führungsverhaltens** = Verhaltensweisen, die im Zug der zielbezogenen interpersonalen Verhaltensbeeinflussung beobachtbar werden; Definition des **Führungsstils**: ein einheitliches, durch die spezifischen Ausprägungen einer Reihe von Einzelmerkmalen/Verhaltensweisen beschreibbares Führungsverhalten. Vorgehen:
  - (1) Erfassung (Selbst- vs. Fremdbefragung und -beobachtung etc.) und Klassifikation der Verhaltensweisen von Vorgesetzten in Führungssituationen;
  - (2) Faktorenanalyse: **2 Dimensionen**:



→ Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sind keine Gegenpole auf einer Dimension, sondern **2 voneinander unabhängige Dimensionen**;  
 „**initiating structure**“ (engl. Struktur intitiierend): Initiative setzen und Aufgaben strukturieren ≈ Aufgabenorientiertheit  
 „**consideration**“ (engl. Überlegung, Erwägung): praktische Besorgtheit ≈ Mitarbeiterorientiertheit

- (3) kein eindeutiger Zusammenhang mit Kriterien des Führungserfolgs, jedoch relativ häufig deutlich positive Korrelation von „consideration“ und Arbeitszufriedenheit und schwach positive Korrelation von „initiating structure“ und Gruppenleistung.

### 3.3.3.7.2 Messung des Führungsverhaltens

- usuelle Vorgehensweise in bezug auf Führungstraining: nonselektive Teilnahme aller Führungskräfte → adäquater: individuelle Bestimmung von Ist- und Soll-Zustand → Erfordernis: gemeinsame Klausursitzung und Bestimmung des individuellen Soll-Zustandes auf der Basis des Ist-Zustandes
- Problem: Mangel an validierten Verfahren zur Bestimmung des Ist-Zustandes, andererseits indizieren heterogene Beurteilungen, daß Führung **Interaktion** darstellt → zwischen einem/einer Vorgesetzten und verschiedenen Unterstellten bestehen **dyadische Beziehungen** unterschiedlichen Charakters → **Führungsdyaden**:  
 → standardisierte Diagnose vs. Vorgesetzten-Urteil?

### 3.3.3.7.3 Trainingsverfahren

- inhaltsorientierte Techniken (Vortrag, Referat, Frontalunterricht, Selbstinstruktion mit Hilfe von Büchern) → nur Modifikation von *Führungskennntnissen* bzw. *Führungseinstellungen*, aber nicht von *Führungsverhalten*) → Abhilfe:
- **prozeßorientierte Techniken** (Fallstudien, Rollenspiele, Lernen am Modell)
- generelles Problem: Begrenztheit, da mangelnde Berücksichtigung interaktiver Aspekte (Situation, Aufgaben, Mitarbeitende etc.)
- Beispiel: „Managerial-Grid-Seminar“ sensu Blake & Mouton (1968): Erhöhung der Mitarbeiterorientierung und Aufgaben-/Leistungsorientierung („9/9-Führungsstil“): (a) Literatur zur Einstellungsmodifikation, (b) Durcharbeiten von Verhaltensformen an konkreten Beispielen etc. → Problem: mangelnde Berücksichtigung individueller und interaktioneller Aspekte
- generelles Problem: **Evaluation** des Erfolgs von Führungstrainings:

5 mögliche **Bewertungskriterien**: (a) subjektive Äußerungen der Trainierten (z.B. Zufriedenheit), (b) Lerngewinn (Wissen), (c) Verhalten während des Seminars, (d) **Verhalten am Arbeitsplatz** e) **Verhaltensergebnisse** (harte Erfolgsdaten, z.B. Leistungssteigerung, Zunahme von Verbesserungsvorschlägen, Rückgang von Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation)

→ insgesamt heterogene Befundlage;

→ aber Meta-Analyse von Burke & Day (1986): eindrucksvolle Ergebnisse für alle 5 Kriterien (Korrelationen von  $r = 0.20$  bis  $r = 0.50$ ), und hohe Korrelationen auch bei Verhaltensweisen und Verhaltensergebnissen; speziell das **Lernen am Modell** und das **Zielsetzungs-/Zielvereinbarungsverfahren** erwiesen sich als wirkungsvolle Trainingsmethoden.