

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

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Oswald Neuberger
LS für Psychologie I
Universität Augsburg
Universitätsstr. 2
86135 Augsburg

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Neuberger, Oswald:

Führen und führen lassen : Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung : mit zahlreichen Tabellen und Übersichten / Oswald Neuberger. – 6., völlig neu bearb. und erw. Aufl. – Stuttgart : Lucius und Lucius, 2002

(UTB für Wissenschaft ; 2234)

ISBN 3-8252-2234-9 (UTB)

ISBN 3-8282-0173-3 (Lucius & Lucius)

© Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart 2002
Gerokstr. 51, D-70184 Stuttgart
www.luciusverlag.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung, Verarbeitung und Übermittlung in elektronischen Systemen.

Druck und Einband: Claußen & Bosse, Leck
Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
Printed in Germany

UTB-Bestellnummer: ISBN 3-8252-2234-9

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|-----------|
| 1. Zum Führungsbegriff | 2 |
| 1.1 Über den Nutzen des Führungs-Geredes | 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! Theoretisiere!..... | 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 apersonale 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>Maslows</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, Geniekult..... | 151 |
| 3.2.3.3 | Vormodernes Gesellschaftsmodell | 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 Selbstkonzept-Theorie..... | 165 |
| 3.3.3 | Auf die Interaktion zwischen FührerIn und Geführten zentrierte Ansätze | 169 |
| 3.3.3.1 | Führung als Verliebtheit? | 170 |
| 3.3.3.2 | Das Persönlichkeitskonstrukt Narzissmus..... | 172 |
| 3.3.3.3 | Die libidotheoretische Position <i>Freuds</i> | 174 |
| 3.3.3.4 | Die objekt- oder selbsttheoretische Position <i>Kohuts</i> | 177 |
| 3.3.3.5 | Die charismatische Führungsbeziehung als Vernetzung von Geführten, FührerIn und Idee/Geist..... | 180 |
| 3.3.3.6 | Idealisierung und Verteufelung: 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 | Intrapreneurship: 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 <i>muss</i> 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 Führungsduale und Führungsplural | 329 |
| 5.2.3 | Symbolisch-interaktionistischer Ansatz | 332 |
| 5.3 | Role-taking und Role-making: Ansätze von <i>Graen</i> (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-)Referenz, Kollusion, Vernetzung..... | 380 |
| 5.7.1.6 | Control, Wirkung, Macht..... | 382 |
| 5.7.1.7 | Commitment, Identifikation, Ego-Involvement..... | 383 |
| 5.7.1.8 | Kodierung, Bezeichnung, Namensgebung..... | 385 |
| 5.7.1.9 | (Selbst-)Kognition, Selbstbewusstsein..... | 386 |
| 6. | Führungsverhalten, Führungsstile, Führungserfolg..... | 390 |
| 6.1 | Empirisches und theoretisches Vorgehen..... | 390 |
| 6.2 | Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung..... | 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 (FVVB)..... | 401 |
| 6.2.1.3 | Zusammenfassender Kommentar..... | 409 |
| 6.2.2 | Exkurs: Gruppendynamische Ansätze..... | 410 |
| 6.2.3 | <i>Stogdills</i> LBDQ-XII..... | 414 |
| 6.2.4 | Zur Unmöglichkeit einer objektiven Erfassung von Führungsverhalten..... | 418 |
| 6.3 | Ergebnisse der empirischen Führungsstilforschung..... | 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>Türk</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 | Zeitmanagement..... | 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>Hersey & 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 u.a. | 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 | Interdependenz, <i>wechselseitige</i> 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 Moralisierung in der Unternehmenspraxis | 750 |
| 11.5 | Schluss | 762 |
| 12. | Frauen und Führung..... | 764 |
| 12.1 | Einleitung: Hegemoniale Männlichkeit | 764 |
| 12.2 | Sex – Gender. Das <i>System</i> 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 Androgynie..... | 790 |
| 12.3.2.4 Diversity (Vielfalt, Unterschiedlichkeit)..... | 791 |
| 12.3.3 Dekonstruktion..... | 794 |
| 12.3.3.1 Glass ceiling..... | 799 |
| 12.3.3.2 Token Women..... | 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 romances)..... | 824 |
| 12.5 Schlussbemerkung..... | 827 |
| | |
| 13. Sachverzeichnis..... | 828 |
| | |
| 14. Autorenverzeichnis..... | 849 |
| | |
| 15. Literaturverzeichnis..... | 858 |