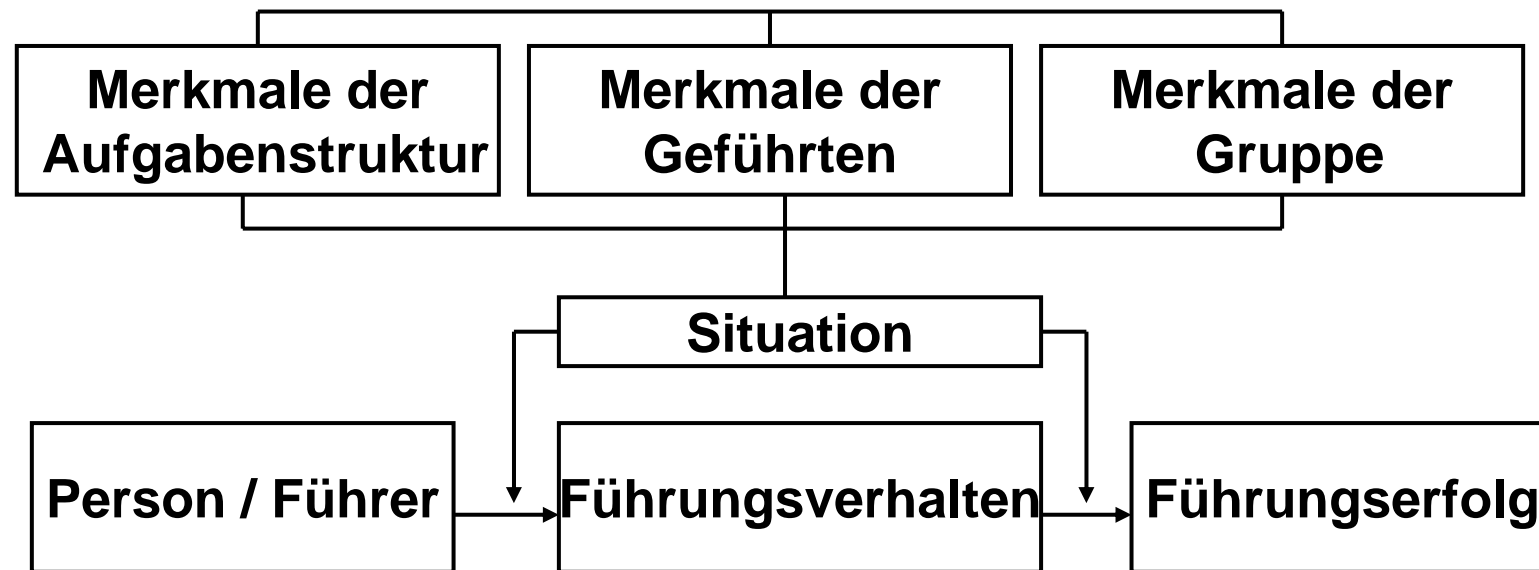


II.3 Zu Führungsverhalten

1. Organisationspsychologische Aspekte

a) Grundmodell: Bedingtheit durch Person(en) und Situation (Kontingenztheorie der Führung)



Beispiele für Führungsverhalten / Führungsaktivitäten:

Zusammenarbeit fördern, Entscheidungen treffen; Konflikte schlichten; Ziele setzen; repräsentieren; informieren; motivieren; kontrollieren u. a. m.

II.3 Zu Führungsverhalten

b) Systematisierung des Führungsverhaltens (Komplexitätsreduktion)

weit verbreitet: 2-Dimensionen-Modell (Ohio-Schule, Grunddimensionen; vgl. Managerial Grid)

1.) Consideration („personenorientiert“)

- allgemeine Wertschätzung und Achtung
- Offenheit, Zugänglichkeit, Bereitschaft zur zweiseitigen Kommunikation
- Einsatz und Sorge für den Einzelnen

2.) Initiating structure („aufgabenorientiert“)

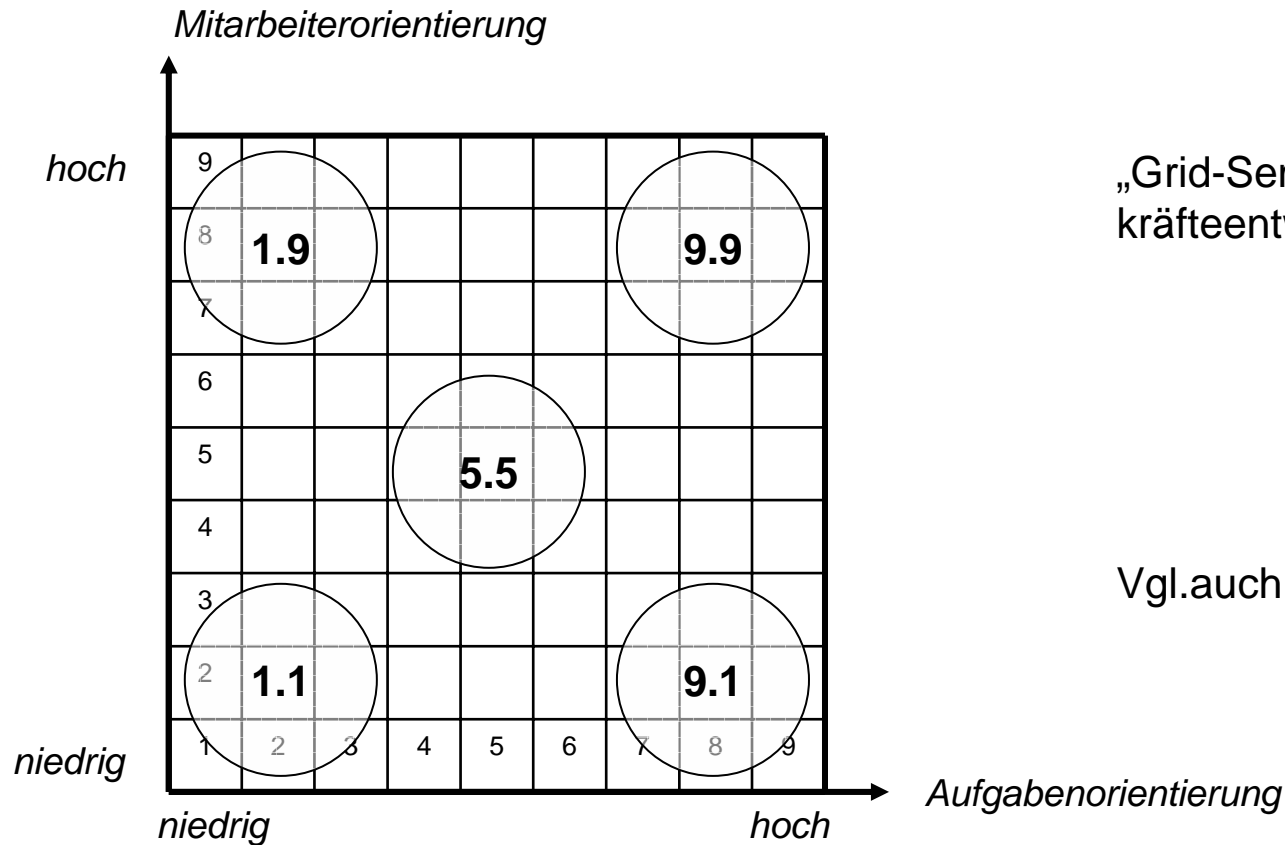
- Strukturierung, Definition und Klärung des Zieles sowie der Wege zum Ziel
- Aktivierung und Leistungsmotivation
- Kontrolle und Beaufsichtigung

→ ähnliche Systematisierung mit Varianten bei „Führungsstil“: kooperativ - autoritativ (traditional; direktiv); kooperativ - patriarchalisch / charismatisch / autokratisch / bürokratisch

II.3 Zu Führungsverhalten

Managerial Grid (Verhaltensgitter, Verhaltensmuster) nach Blake/Mouton (1980)

-> Führungsverhalten einer Führungskraft wird auf 2 Dimensionen gemessen



„Grid-Seminare“ zur Führungskräfteentwicklung

Vgl.auch : Fiedler-Kontingenz-Modell

II.3 Zu Führungsverhalten

c) Welches Führungsverhalten führt in welcher Situation zu welchem Führungserfolg? Zusammenhang der Variablen / Variablenkomplexe?

→ Umfangreiche Forschungen → unterschiedliche theoretische Konstrukte und Führungstheorien (z. B. Fiedlers Kontingenzmodell)

→ Wesentliche Ergebnisse u. a.:

- personalistischer Ansatz häufig überschätzt („Führungserfolg ist primär eine Funktion spezifischer Persönlichkeitsmerkmale“)
- große Bedeutung der jeweiligen situativen Bedingungen („situative Führungstheorien“)
- keine situationsunabhängige Überlegenheit der kooperativen Führungsform gegenüber direktiven (und umgekehrt)
- Zwei-Dimensionalisierung zu grob und pauschalisierend; differenzierte theoretische Konstrukte und empirische Überprüfung notwendig
- häufig wesentlich für Führungserfolg: Fähigkeit, das Führungsverhalten situationsabhängig zu variieren

II.3 Zu Führungsverhalten

→ vertiefend z. B. bei Gebert, D.; v. Rosenstiel, L.: Organisationspsychologie, 2002

→ Pragmatische Aspekte: Personalwirtschaft

z. B.:

- Auswahl Führungskräftenachwuchs
- Aus- und Weiterbildung von Führungskräften
- Verwendungsplanung
- situationsbezogene Personalentscheidungen (Personaleinsatzentscheidungen)
- Beurteilungswesen (z. B. Unterscheidung Leistungen – Potential)

II.3 Zu Führungsverhalten

2. Führungsverhalten in Streitkräften

- stark beeinflusst durch situative Bedingungen des Einsatzes:
hohe psychologische und physische Belastung, Risiken für Leib und Leben, Ungewißheit, Zeitdruck, große Bedeutung der Gruppe („Kleine Kampfgemeinschaft“)
- Ausformung von spezifischen Werten und Normen in SK („soldatische Tugenden“):
Kameradschaft, Vertrauen und Verlässlichkeit, Tapferkeit, Mut, Treue, Glaubwürdigkeit, Willensstärke, Entschlußkraft, Gehorsam, Pflichterfüllung, Fürsorge, Disziplin und Belastbarkeit, Gerechtigkeit

II.3 Zu Führungsverhalten

- wesentlich für Führungsverhalten und Führungserfolg in SK:
- beispielgebendes Verhalten, das Werte und Normen zum Ausdruck bringt
 - gewachsenes Vertrauen
 - situationsgerechtes Führen (je nach Lage stärker direktiv oder kooperativ)
 - flexible Nutzung von Machtgrundlagen (vgl. z. B. French/Raven)
 - Schlüsselkompetenzen: Persönliche Kompetenz (personale Autorität); Soziale Kompetenz, Fachliche Kompetenz, Methodische Kompetenz
- häufig: Führungsverhalten in Gesetzen, Vorschriften und Erlassen normiert oder als Grundsätze festgelegt (z. B. Bw: SG, ZDv 10/1 u. a.)
- umfangreiche Literatur (ggf. Kontakt zu Sozialwissenschaftlichem Institut der Bw oder ZInFü: Militärsoziologie als wissenschaftliche Teildisziplin)