

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1	<b>Theorie und Empirie</b> .....	5
<b>2</b>	<b>Personal- und Organisationsentwicklung</b> .....	11
2.1	<b>Entwicklung von Organisationen</b> .....	11
2.1.1	Der Begriff der Organisation .....	12
2.1.2	Organisationsentwicklung (OE) .....	13
2.1.3	Personalentwicklung (PE).....	15
2.1.4	Wechselwirkung zwischen Organisations- und Personalentwicklung .....	16
2.1.5	Führungskräfteentwicklung .....	18
2.2	<b>Historische Meilensteine der Entwicklung von Organisationen: Sozioökonomische Aspekte</b> .....	21
2.3	<b>Genese wissenschaftlicher Ansätze der Organisationstheorie</b> .....	27
2.3.1	Klassische Organisationstheorie.....	30
2.3.1.1	Ökonomischer Ansatz .....	30
2.3.1.2	Bürokratischer Ansatz.....	31
2.3.2	Neoklassische Ansätze .....	32
2.3.3	Moderne Organisationstheorie .....	33
2.3.3.1	Human-Ressourcen-Ansatz .....	33
2.3.3.2	Integrativer Human-Ressourcen-Ansatz .....	35
2.3.4	Menschenbilder .....	37
<b>3</b>	<b>Führung von Menschen in Organisationen</b> .....	47
3.1	<b>Kritische Reflexion von Ansätzen zur Management- und Führungstheorie</b> .....	51
3.1.1	Eigenschaftstheorien .....	51
3.1.2	Führungsstile .....	52
3.1.2.1	„Ein bester Stil“ der Führung.....	53
3.1.2.2	Situative Anätze der Führung .....	59
3.2	<b>Paradigmenwechsel in der Führungsforschung</b> .....	71
3.2.1	Komplexität, subjektive Handlungsspielräume und die Frage der Steuerbarkeit .....	73
3.2.2	Vorläufiges Fazit .....	77

---

<b>3.3 Förderung „beruflicher Handlungskompetenz“ als Lösungsansatz zum Umgang mit Komplexität</b> .....	80
3.3.1 Das Konstrukt der „Kompetenz“ .....	81
3.3.1.1 Segmente der „beruflichen Handlungskompetenz“ .....	83
3.3.2 Die räumliche Nähe von Maßnahmen zum Arbeitsplatz .....	89
<b>3.4 Grundsätzliches zu Evaluationsvorhaben</b> .....	91
<b>3.5 Anwendung der theoretischen Überlegungen auf die Untersuchung</b> .....	94
<b>4 Inhaltliche und methodische Aspekte der Entwicklung des Fragebogens</b> .....	97
<b>4.1 Inhaltliche Aspekte der Entwicklung des Fragebogens</b> .....	98
4.1.1 Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung .....	98
4.1.1.1 360-Grad-Feedback .....	98
4.1.2 Das Bild vom Selbst .....	102
4.1.3 Menschliche Entwicklung .....	103
4.1.3.1 Exkurs in die Entwicklungspsychologie .....	104
4.1.4 Selbstwahrnehmung und Entwicklung .....	108
4.1.5 Die Konzeption des Fragebogens .....	112
4.1.5.1 Theoriegeleitete Schlussfolgerungen .....	113
4.1.5.2 Strategische Grundpositionen der DaimlerChrysler Personalpolitik .....	115
4.1.5.3 Durchsicht verschiedener Diagnoseinstrumente zur Persönlichkeitsentwicklung .....	121
4.1.5.4 Expertenbefragung .....	130
<b>4.2 Methodische Aspekte der Entwicklung des Fragebogens</b> .....	131
4.2.1 Entstehungsgeschichte .....	131
4.2.2 Auswertung .....	132
4.2.2.1 Beschreibung der Stichprobe .....	132
4.2.3 Deskriptive Auswertung .....	133
4.2.3.1 Erste Erhebungsphase .....	133
4.2.3.2 Zweite Erhebungsphase .....	133
4.2.3.3 Dritte Erhebungsphase .....	134
4.2.4 Korrelationsstatistische und faktorenanalytische Auswertung des Selbstbildes .....	135
4.2.4.1 Erste Erhebungsphase .....	135
4.2.4.2 Zweite Erhebungsphase .....	138

4.2.5 Dritte Erhebungsphase .....	139
4.2.6 Überprüfung von Unterschiedshypothesen .....	142
4.2.6.1 Dritte Erhebungsphase .....	142
<b>4.3 Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>148</b>
4.3.1 Darstellung der Itemkennwerte der endgültigen Version .....	148
4.3.2 Unterschiede im Selbst- und Fremdbild .....	153
4.3.3 Angemessenheit des Verfahrens .....	154
4.3.4 Unterschiede hinsichtlich verschiedener Beurteilungsperspektiven und Abbildung spezifischer Hierarchiethemen .....	154
4.3.5 Unterschiede hinsichtlich der Dauer und der Zugehörigkeit zum Unternehmen und Abbildung spezifischer Hierarchiethemen .....	155
4.3.6 Drei Ebenen zur Darstellung der Ergebnisse .....	156
<b>5 Inhaltliche und methodische Aspekte der Entwicklung der Fallstudie .....</b>	<b>161</b>
<b>5.1 Vorbereitung der Durchführung einer Fallstudie .....</b>	<b>161</b>
5.1.1 Das Erkenntnisinteresse .....	161
5.1.2 Gütekriterien zur Erarbeitung des Untersuchungsdesigns .....	163
5.1.3 Fallstudien .....	167
5.1.4 Schritte zur Vorbereitung der Fallstudie .....	169
5.1.4.1 Fähigkeiten der Personen, die die Fallstudie durchführen .....	169
5.1.4.2 Das Training für Fallstudien-Leiter .....	170
5.1.4.3 Entwicklung eines Fallstudien-Protokolls .....	171
5.1.4.4 Die Pilotstudie .....	171
5.1.5 Das Untersuchungsdesign in dieser Arbeit .....	172
<b>5.2 Die Pilotstudie in dieser Arbeit .....</b>	<b>175</b>
5.2.1 Coachingphasen in der Literatur .....	175
5.2.2 Coachingphasen in der Pilotstudie .....	176
5.2.3 Pilotstudie: Coaching des Herrn M. ....	178
5.2.4 Fazit zur Durchführung der Pilotstudie .....	184
<b>5.3 Die Multiple Fallstudie .....</b>	<b>186</b>
5.3.1 Das Setting .....	186
5.3.2 Die Arbeitsphasen .....	189
5.3.3 Die Terminologie .....	191
5.3.4 Die Forschungsfragen .....	197
5.3.4.1 Vorgabe spezifischer Inhalte mittels Fragebogen .....	199
5.3.5 Hypothesen der multiplen Fallstudie .....	201
5.3.6 Personelle Voraussetzungen zur Durchführung der multiplen Fallstudie .....	204

5.3.7 Datenquellen .....	205
5.3.7.1 Goal-Attainment-Scaling.....	207
5.3.8 Zeitrahmen .....	209
<b>6 Multiple Fallstudie.....</b>	<b>211</b>
<b>6.1 Drei Fallstudien aus „Setting 1“ .....</b>	<b>211</b>
6.1.1 Der Fall „Herr A.“.....	214
6.1.2 Auswertung der Fallstudie 1.....	239
6.1.3 Der Fall „Herr B.“.....	242
6.1.4 Auswertung der Fallstudie 2.....	260
6.1.5 Der Fall „Herr C.“.....	263
6.1.6 Auswertung der Fallstudie 3.....	280
<b>6.2 Diskussion der Ergebnisse aus Setting 1.....</b>	<b>284</b>
6.2.1 Fazit zur Durchführung von Setting 1.....	294
<b>6.3 Drei Fallstudien aus „Setting 2“ .....</b>	<b>298</b>
6.3.1 Der Fall „Herr D.“ .....	298
6.3.2 Auswertung der Fallstudie 4.....	306
6.3.3 Der Fall „Herr E.“.....	307
6.3.4 Auswertung der Fallstudie 5.....	316
6.3.5 Der Fall „Herr F.“.....	317
6.3.6 Auswertung der Fallstudie 6.....	326
<b>6.4 Diskussion der Ergebnisse aus Setting 1 und 2.....</b>	<b>327</b>
6.4.1 Die Hypothesen.....	327
<b>7 Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>339</b>
<b>8 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>347</b>
<b>9 Anhang.....</b>	<b>361</b>