

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
1. Führungstraining zwischen Herrschaftsvorwurf und Scharlatanerieverdacht	19
1.1. Der Herrschaftsvorwurf: Führungspsychologie als Macht- bzw. Ausbeutungsinstrument	20
1.2. Der Scharlatanerieverdacht: ‚Warenprüfung‘ auf dem Trainingsmarkt	24
2. Menschliche Beziehungen in der Hierarchie und psychologisches Training für Führungskräfte (Leiter)	30
2.1. Führung und Training	30
2.1.1. Führungsaufgabe: Menschliche Beziehungen in der Hierarchie ..	30
2.1.1.1. Unterordnung	32
2.1.1.2. Unterordnung und Menschlichkeit	36
2.1.1.3. Unterordnung und/oder Partizipation	40
2.1.2. Führungstraining, Individuum und Hierarchie	48
2.1.2.1. „Effektives Führungstraining“ (Gordon)	50
2.1.2.2. Interaktionskompetenz (Sader u.a., Semmer/Pfäfflin)	54
2.1.2.3. Verschiedene Trainingsformen und Methoden	59
2.1.2.3.1. Theoretische Unterweisung	62
2.1.2.3.2. Fall-Analyse	63
2.1.2.3.3. Rollenspiel	64
2.1.2.3.4. Feed-back	66
2.1.2.4. Evaluation	67
2.1.2.5. Erwartungen von Trainingsteilnehmern	73
2.2. Exkurs: Leitung und Leitertraining in der DDR	82
2.2.1. Methodische Zwischenbemerkung	82
2.2.2. Leitertätigkeit: menschliche Beziehungen in der Hierarchie	85
2.2.3. Leitertraining	96
2.2.3.1. Methoden des Leitertrainings	99
2.2.3.2. Evaluation	105
2.2.4. An Stelle einer Zusammenfassung: Subjekt, gesellschaftliche Anforderungen im „realen Sozialismus“ und Psychologie	106

3.	Psychologie, Subjektivität und Umwelt: Führungstraining als angewandte Psychologie – Führungskräfte als Psychologen	112
3.1.	Anwendung von Psychologie und Subjektivität	113
3.1.1.	Theorie und Praxis	113
3.1.2.	Psychologie und Psychotechnik	115
3.1.2.1.	Psychologie und Alltagsmenschen: Der Adressat der Psychologie als („naiver“) Psychologe	116
3.1.2.2.	Alltagspsychologen und Psychologie	117
3.1.2.3.	Exkurs: Menschenkenntnis und Manipulation	121
3.1.2.4.	Psychologische Forschung im ‚Wettstreit‘ mit der reflexiven Sub- jektivität von Alltagsmenschen	126
3.1.2.4.1.	‚Botschaften‘ der Wissenschaft an ihre Zeitgenossen und – Werte	133
3.1.2.4.2.	‚Botschaften‘ der Wissenschaft an ihre Zeitgenossen und – deren Verstandeskkräfte	134
3.1.2.5.	Selbstreflexion der Psychologie in ihrer Reflexion auf den Alltags- psychologen – oder: Anwendungsforschung als Grundlagenfor- schung	137
3.2.	Mentalität: Wahrheit und Relativität des reflexiven Subjekts	139
3.2.1.	Denken, Fühlen und Selbstwert	143
3.2.1.1.	Denken und Fühlen versus Denken oder Fühlen	143
3.2.1.2.	Attribution: Denk-System oder System-Denken?	145
3.2.2.	Kontrolle und Moral	149
3.2.2.1.	Subjektive Sicht von Kontrolle: Auto- versus Heteronomie	149
3.2.2.2.	Moral – Maßstab für Werturteile	155
3.3.	Zur Mentalität von Führungskräften	161
4.	Aufsuchen der Empirie – Fragen und ihr Horizont	173
4.1.	Fokussierung von Ergebnissen der Kapitel 1 – 3	175
4.2.	Zum Prozedere	190
4.2.1.	Zur ‚Eröffnung‘ des Feldes, zur Stichprobe	191
4.2.2.	Zur Interviewgestaltung	194
4.2.3.	Zu Auswertungsschritten und Darstellungsweise	196
5.	Darstellung und Interpretation des erhobenen Materials	200
5.1.	Führungskräfte der Firma I/Seminar I	200
5.1.1.	Fall A	200
5.1.1.1.	Prä	200
5.1.1.2.	Post	206
5.1.2.	Fall B	212
5.1.2.1.	Prä	212
5.1.2.2.	Post	218
5.1.3.	Fall C	228
5.1.3.1.	Prä	228

5.1.3.2.	Post	232
5.1.4.	Fall D	240
5.1.4.1.	Prä	240
5.1.4.2.	Post	243
5.1.5.	Fall E	250
5.1.5.1.	Prä	250
5.1.5.2.	Post	254
5.1.6.	Keine Zusammenfassung: Querschnitte durch die Falldiskussionen A—E (Prä/Post) unter Berücksichtigung weiterer Fälle (F—H/ Post und I, J/Prä), ‚kommentiert‘ durch einen Mitarbeiter der Per- sonalabteilung sowie den Trainer	262
5.1.6.1.	Selbstinstrumentalisierung	265
5.1.6.2.	Instrumentalisierung anderer	272
5.1.6.3.	Reflexionen über Rollenspiel und Feed-back	282
5.2.	Führungskräfte der Firma II/Seminar II	287
5.2.1.	Fall K	287
5.2.1.1.	Prä	287
5.2.1.2.	Post	293
5.2.2.	Fall L	303
5.2.2.1.	Prä	303
5.2.2.2.	Post	311
5.2.3.	Fall M	319
5.2.3.1.	Prä	319
5.2.3.2.	Post	325
5.2.4.	Querschnitte durch die Fälle K—M (unter Rekurs auf 5.1.6.)	332
5.2.4.1.	Selbstinstrumentalisierung	333
5.2.4.2.	Instrumentalisierung anderer	334
6.	Ausblick	338
	Literatur	340
	Anhang	371

Abbildungsverzeichnis

1:	Beispiel einer hierarchischen Pyramide (v. Rosenstiel u.a., 1979, S. 21)	31
2:	Das Liniensystem (v. Rosenstiel u.a., 1979, S. 22)	31
3:	Das Verhältnis zwischen Entscheidungs- und Realisierungstätigkeit in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene (Grochla, 1980, S. 66)	32
4:	Schema I: ‚Saubere Scheidung‘ von Individuum und Hierarchie	35
5:	Schema II: Unterordnung und Menschlichkeit	37
6:	Schema III: Intersubjektivität als Partizipation?	41
7:	Führungstilvarianten nach Tannenbaum	42
8:	Kreiskausale Wechselbeziehung zwischen Partizipation/Kooperation und Vertrauen (Lilje, 1980, S. 65)	44
9:	Determinanten des Transfers (Gebert, 1972, S. 192)	72
10:	Struktur eines volkseigenen Betriebes (Friedrich, 1975)	87
11:	Struktur der Betriebsgewerkschaftsorganisation FDGB (Friedrich, 1975)	90
12:	Struktur der Betriebsparteiorganisation der SED (Friedrich, 1975)	94
13:	Schema IV: Hierarchie, Leitungsstil und doppelte Loyalität	95
14:	Vereinfachtes Modell menschlichen Handelns (Oerter, 1982 a, S. 619)	140
15:	Einflüsse und Wechselwirkung im Kontext psychologischen Führungstrainings	177
16:	Differenzierung von Kontroll-„Orten“	178
17:	Die Kontroll-Orte als ‚Schubladen‘	178
18:	Schema V: Strukturiertes Projektionsfeld zur Abbildung von Kontroll-Perspektiven im Rahmen der menschlichen Beziehungen in der Hierarchie	179
19:	Überlappungen von Orientierungen moralischen Urteilens	181
V/ 1:	Subjektive Kontrollvektoren Fall A/prä	212
V/ 2:	Subjektive Kontrollvektoren Fall A/post	213
V/ 3:	Subjektive Kontrollvektoren Fall B/prä	226
V/ 4:	Subjektive Kontrollvektoren Fall B/post	227
V/ 5:	Subjektive Kontrollvektoren Fall C/prä	238
V/ 6:	Subjektive Kontrollvektoren Fall C/post	239
V/ 7:	Subjektive Kontrollvektoren Fall D/prä	248
V/ 8:	Subjektive Kontrollvektoren Fall D/post	249

V/ 9:	Subjektive Kontrollvektoren Fall E/prä	260
V/10:	Subjektive Kontrollvektoren Fall E/post	261
V/11:	Emotionen als Störung	266
V/12:	Desiderat: Selbstkontrolle	266
V/13:	„objektiver“ Streß	267
V/14:	„subjektiver“ Streß: selbstverschuldete Überlastung	267
V/15:	„Jobmentalität“ als „Streßfilter“	268
V/16:	Streß als Bereicherung/Beleg subjektiver Kontrollkapazität	268
V/17:	„Autoritärer Führungsstil“	272
V/18:	„Sachzwang“	273
V/19:	„Lange Beine“	274
V/20:	„Feiner verkleiden“	274
V/21:	Unbewußte Manipulation	276
V/22:	Täuschung – des Kontrolleurs oder des Kontrollierten	276
V/23:	Untergebenenrespekt oder –„revolte“	277
V/24:	Subjektive Kontrollvektoren Fall K/prä	300
V/25:	Subjektive Kontrollvektoren Fall K/post	301
V/26:	Subjektive Kontrollvektoren Fall L/prä	316
V/27:	Subjektive Kontrollvektoren Fall L/post	317
V/28:	Subjektive Kontrollvektoren Fall M/prä	330
V/29:	Subjektive Kontrollvektoren Fall M/post	331

Tabellenverzeichnis

1:	Systematik denkbarer Erwartungshaltungen	77
2:	Teilnehmererwartungen in der Sicht von Praktikern	81
3:	Tabellarische Gliederung der Übersichtsdarstellung in Kap. 5	182
V/ 1:	Übersichtsdarstellung Fall A/prä	212
V/ 2:	Übersichtsdarstellung Fall A/post	214
V/ 3:	Übersichtsdarstellung Fall B/prä	226
V/ 4:	Übersichtsdarstellung Fall B/post	227
V/ 5:	Übersichtsdarstellung Fall C/prä	238
V/ 6:	Übersichtsdarstellung Fall C/post	239
V/ 7:	Übersichtsdarstellung Fall D/prä	248
V/ 8:	Übersichtsdarstellung Fall D/post	249
V/ 9:	Übersichtsdarstellung Fall E/prä	260
V/10:	Übersichtsdarstellung Fall E/post	261
V/11:	Übersichtsdarstellung Fall K/prä	300
V/12:	Übersichtsdarstellung Fall K/post	301
V/13:	Übersichtsdarstellung Fall L/prä	316
V/14:	Übersichtsdarstellung Fall L/post	317
V/15:	Übersichtsdarstellung Fall M/prä	330
V/16:	Übersichtsdarstellung Fall M/post	331