



	Seite
213 Sonderstellung der unteren Führungskräfte .....	37
213.1 Aus der Sicht der Unternehmung .....	37
213.2 Aus der Sicht der Mitarbeiter .....	38
213.3 Rollenkonflikt unterer Vorgesetzter .....	39
213.4 Nutzung der Sonderstellung durch die Unternehmung	40
213.41 Organisatorische Regelungen .....	41
213.42 Abstimmung von Aufgaben und Kontrollspanne	42
213.43 Sorge für die Weiterbildung .....	43
213.44 Information .....	44
213.45 Prestigepflege .....	44
213.46 Entlohnung .....	45
213.47 Aufstiegsmöglichkeiten .....	45
213.48 Beteiligung an Entscheiden .....	46
213.5 Nutzung der Sonderstellung durch das Kader .....	47
213.51 Integration durch Führung .....	47
213.52 Integration durch Information .....	47
213.53 Integration durch Förderung .....	48
213.6 Eigenbemühungen .....	49
213.61 Autorität .....	49
213.62 Annahme der Gegebenheiten .....	49
213.63 Weiterbildung .....	50
213.64 Mitwirkung .....	50
22 Gesellschaftliche und sozialetische Bedeutung der Kaderschu- lung .....	52
221 Bedeutungswandel in der Kaderschulung .....	52
221.1 Kaderschulung in der statischen Gesellschaftsordnung	52
221.2 Kaderschulung im Scientific Management .....	53
221.3 Kaderschulung und Human Relations Bewegung .....	54
221.4 Kaderschulung im raschen Wirtschaftswachstum .....	54
221.5 Kaderschulung bei wirtschaftlicher und gesellschaft- licher Einschränkung .....	55

	Seite
222 Die Kaderschulung aus gesamtwirtschaftlicher Sicht .....	56
222.1 Wirtschaftsfrage .....	56
222.2 Bevölkerungsentwicklung und Arbeitskräfteangebot ..	57
222.3 Bildungsstand .....	59
222.4 Anforderungsniveau .....	62
222.5 Neuerungsgeschehen .....	66
223 Veränderte Motivationsstruktur der Mitarbeiter .....	68
223.1 Der Motivationsprozess .....	68
223.2 Die Bedürfnisse .....	69
223.3 Zufriedenheit am Arbeitsplatz .....	71
223.4 Die Erwartungen .....	74
223.5 Folgerungen .....	75
23 Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen .....	77
231 Lernfähigkeit unterer Vorgesetzter .....	77
231.1 Sinnesleistung und Psychomotorik .....	77
231.2 Gedächtnis .....	80
231.21 Erreichung des Lernzieles .....	81
231.22 Behalten des Gelernten .....	82
231.23 Vergessen .....	86
231.3 Intelligenz .....	87
231.4 Die Lernfähigkeit unterer Vorgesetzter .....	90
232 Der Lernvorgang .....	94
232.1 Verhalten und Verstärkung .....	94
232.2 Anwendung in der Lernpsychologie .....	100
232.21 Extinktion .....	100
232.22 Generalisierung .....	101
232.23 Diskriminierung .....	101
232.24 Graduelle Annäherung .....	101
232.25 Verhaltensverknüpfung .....	102
232.26 Lernbereitschaft .....	104

	Seite
233 Schlussfolgerungen aus Verhaltenslehre und Lernpsychologie für die methodische Gestaltung der Führungsschulung unterer Vorgesetzter .....	105
233.1 Verstärker unterer Vorgesetzter .....	105
233.11 Bestehende Verstärker .....	105
233.12 Wirkung der Verstärker .....	108
233.13 Konditionierte mittelfristige Verstärker .....	109
233.14 Konditionierte langfristige Verstärker .....	111
233.15 Eingliederung der Verstärker .....	112
233.2 Grundsätze der Schulung unterer Vorgesetzter .....	113
233.21 Prinzip der Konditionierung von Verstärkern .....	113
233.22 Prinzip der Abwechslung .....	114
233.23 Prinzip der Selbsttätigkeit .....	114
233.24 Prinzip der Gruppenorientierung .....	115
3 Untersuchung .....	116
31 Voruntersuchung .....	116
311 Überprüfung möglicher Vorgehensweisen .....	116
311.1 Beobachtungen .....	116
311.2 Auswertung von Qualifikationsunterlagen .....	117
311.3 Untersuchung kritischer Vorfälle .....	118
311.4 Auswertung von Stellenbeschreibungen .....	120
311.5 Direkte Befragung .....	120
311.6 Interaktionsanalyse .....	122
311.7 Betriebsklimatische Untersuchungen .....	123
311.8 Auswertung besuchter Kurse .....	123
311.9 Auswertung von Kursunterlagen .....	124
311.10 Gehaltene Kurse und freie Interviews .....	125
312 Befragbarkeit betrieblicher Mitarbeiter .....	126
312.1 Ausführend tätige Mitarbeiter .....	126
312.2 Untere Vorgesetzte .....	127

	Seite
312.3 Vorgesetzte unterer Führungskräfte .....	127
312.4 Höhere Vorgesetzte, Personalchefs, Ausbildungsspezialisten .....	128
313 Ergebnisse der Voruntersuchung .....	129
32 Schlussfolgerungen aus der Voruntersuchung für die Gestaltung der Hauptuntersuchung .....	130
33 Hauptuntersuchung .....	132
331 Ansatz .....	132
332 Der zu befragende Personenkreis .....	134
332.1 Mitarbeiter der unteren Führungskräfte .....	134
332.2 Vorgesetzte der unteren Führungskräfte .....	135
332.3 Höhere Vorgesetzte und Ausbildungsspezialisten .....	135
332.4 Untere Vorgesetzte .....	136
333 Methodik der Hauptuntersuchung .....	136
333.1 Einsatz von Fragebogen .....	137
333.2 Befragung in Gruppen .....	138
333.3 Methodik der Befragung mit Fragebogen .....	140
334 Aufbau der Fragebogen .....	142
334.1 Fragebogen A .....	142
334.2 Fragebogen B .....	143
334.3 Fragebogen C .....	143
334.4 Fragebogen D .....	144
335 Probebefragung .....	144
335.1 Probebefragung Fragebogen A .....	145
335.2 Probebefragung Fragebogen B .....	146
335.3 Probebefragung Fragebogen C .....	147
335.4 Probebefragung Fragebogen D .....	147
336 Durchführung der Befragung .....	148
34 Nachuntersuchung .....	149
341 Interviews .....	149
342 Gruppenbefragungen .....	149

	Seite
343 Versuche .....	149
4 Befunde und Schlussfolgerungen .....	151
41 Der Standort der Führungsausbildung und Weiterbildung unterer Vorgesetzter .....	151
411 Abgrenzung der Begriffe .....	151
412 Betriebliche Führungsweiterbildung .....	154
412.1 Weiterbildung am Arbeitsplatz .....	155
412.2 Weiterbildung ausserhalb des Arbeitsplatzes .....	156
412.3 Hierarchiebezug .....	157
412.4 Betriebsbindung .....	158
412.5 Internatsmässige Weiterbildung .....	159
412.6 Stellungnahme .....	160
413 Überbetriebliche Führungsweiterbildung .....	163
413.1 Weiterbildung ausserhalb des Arbeitsplatzes .....	163
413.2 Nicht betriebsgebundene Weiterbildung .....	164
413.3 Hierarchiebezug überbetrieblicher Weiterbildung .....	165
413.4 Einsatz betriebsexterner Lehrkräfte .....	166
413.5 Ausbildung - Weiterbildung .....	168
413.6 Folgekurs - Blockkurs .....	169
413.7 Internatsschulung .....	170
413.8 Stellungnahme .....	170
42 Die Zwecke der überbetrieblichen Führungsausbildung von unteren Vorgesetzten aus der Sicht der Unternehmungen .....	171
421 Hauptanliegen der Unternehmungen .....	171
421.1 Grundsätzliche Anforderungen .....	172
421.11 Verbesserung der Wahrnehmung einzelner Aufgaben .....	172
421.12 Wahrnehmung der Führung an sich .....	173
421.13 Abbau negativer und Stärkung positiver Aspekte ihrer Sonderstellung .....	176
421.2 Spezifische Anforderungen .....	179
421.21 Anpassung der Arbeiter an Veränderungen .....	179

	Seite
421.22 Arbeitsmarkt und Entwicklungspolitik .....	180
421.23 Ausstattung der Unternehmung mit geeigneten Mitarbeitern .....	180
422 Ziele der Führungsweiterbildung .....	181
422.1 Vermittlung von Fähigkeiten .....	181
422.11 Wissen .....	181
422.12 Können .....	182
422.2 Bewirkung neuer Verhaltensweisen .....	182
422.21 Traditionelle Verhaltensweisen .....	183
422.22 Hintergründe traditioneller Verhaltensweisen .....	183
422.23 Bezugspunkte der Hintergründe .....	184
422.24 Beeinflussung der Wahrnehmung .....	185
422.25 Entwicklungsschema erwünschter Verhaltensweisen	186
422.3 Beeinflussung der Persönlichkeit .....	187
43 Bedeutung der überbetrieblichen Führungsweiterbildung aus der Sicht der unteren Vorgesetzten .....	189
431 Die Notwendigkeit des Besuchs überbetrieblicher Führungs- kurse .....	189
431.1 In der Umwelt begründete Notwendigkeit .....	190
431.11 Mitarbeiter .....	190
431.12 Vorgesetzte .....	192
431.13 Unternehmung .....	193
431.14 Ausserbetriebliche Umwelt .....	194
431.15 Aufgabenbezug .....	194
431.2 In der Person begründete Notwendigkeit .....	195
431.21 Status .....	195
431.22 Nachausbildung .....	196
431.23 Vorbildung .....	196
432 Bedeutung kontinuierlicher Schulung .....	197
432.1 Bedeutung der Gruppe .....	197
432.2 Lernerfolg .....	198

	Seite
432.3 Arbeitserfolg .....	198
433 Stellungnahme der unteren Vorgesetzten .....	198
44 Organisation überbetrieblicher Führungsweiterbildung unterer Vorgesetzter .....	200
441 Zielsetzung überbetrieblicher Weiterbildungsinstitutionen ..	200
441.1 Übergeordnete Zielsetzung .....	200
441.2 Operationale Einzelziele .....	203
442 Überinstitutionelle Zusammenarbeit .....	204
442.1 Erfahrungsaustausch .....	204
442.2 Zusammenarbeit mit Unternehmungen .....	205
442.21 Massnahmen der Unternehmungen .....	206
442.211 Gesamthafte Schulungskonzeption .....	206
442.212 Erfassung der Ausbildungsbedürfnisse .....	207
442.213 Gliederung der Bedürfnisse .....	208
442.214 Auswahl der Teilnehmer .....	209
442.215 Unterstützung des Schulungsprogrammes .....	211
442.22 Massnahmen der Veranstalter .....	211
443 Organisatorische Einzelaufgaben der Veranstalter .....	213
443.1 Kursort .....	213
443.11 Grundsätzliche Anforderungen .....	213
443.12 Zusätzliche Anforderungen .....	214
443.13 Besondere Anforderungen bei mehrtägigen Kursen	218
443.2 Lehrpersonal .....	220
443.21 Beschaffung und Auslese .....	220
443.211 Führungsstil .....	220
443.212 Verständnis der hierarchischen Stufe der Un- terrichteten .....	225
443.22 Zusammenarbeit mit dem Lehrpersonal .....	226
443.3 Kursteilnehmer .....	228
443.31 Beschaffung der Kursteilnehmer .....	228
443.32 Organisation der Gruppe .....	230

	Seite
443.33 Kontakt zu den Teilnehmern .....	234
45 Ausbildungsplan .....	237
451 Zeitplan .....	237
451.1 Unternehmungsdeterminanten .....	237
451.11 Einschränkungen .....	237
451.12 Anregungen .....	240
451.2 Adressatendeterminanten .....	241
451.21 Einschränkungen durch die Umwelt .....	241
451.22 Einschränkungen durch die Person .....	242
451.221 Motivation und Interessenslage .....	243
451.222 Belastbarkeit .....	245
451.3 Schulungsdeterminanten .....	248
452 Lehrplan .....	252
452.1 Lehrformen auf der Stufe unterer Vorgesetzter .....	252
452.11 Vortrag .....	252
452.12 Programmierter Unterricht .....	254
452.13 Plenumsdiskussion und Lehrgespräch .....	255
452.14 Gruppenarbeit und Gruppendiskussion .....	255
452.15 Fallmethode .....	256
452.16 Rollenspiel .....	257
452.17 Kurzzeitige Kleingruppenarbeit .....	259
452.2 Einsatz der Lehrformen .....	259
453 Stoffplan .....	260
453.1 Arbeiterbezogene Bedürfnisse .....	261
453.11 Mitarbeiter unterer Vorgesetzter .....	261
453.111 Kontrollspanne .....	262
453.112 Leistungsbereitschaft .....	262
453.12 Neue Mitarbeiter .....	263
453.121 Fluktuationsbekämpfung .....	264
453.122 Einführung .....	264
453.123 Integration .....	265

## XVIII

	Seite
453.124 Anlernen .....	265
453.13 Entwicklung der Arbeiter .....	266
453.131 Motivation zur Weiterbildung .....	266
453.132 Förderung .....	266
453.133 Beteiligung am Führungsvorgang .....	267
453.14 Beratung der Arbeiter .....	267
453.141 Individualität .....	267
453.142 Hinsichtlich Weiterbildung .....	268
453.143 In privaten Angelegenheiten .....	268
453.15 Beurteilung der Arbeiter .....	269
453.151 Ständige Leistungsbeurteilung .....	269
453.152 Periodische Leistungsbeurteilung .....	270
453.153 Potentialbeurteilung .....	270
453.2 Gruppenbezogene Bedürfnisse .....	270
453.21 Gruppenleistung .....	270
453.22 Existenz von Gruppierungen .....	271
453.221 Informeller Führer .....	271
453.222 Rolle Delegierter .....	271
453.223 Bestimmte Gruppen .....	271
453.23 Interessenvertretung .....	272
453.231 Vertretung der Arbeiterinteressen .....	272
453.232 Vertretung der Unternehmungsinteressen .....	273
453.24 Schwierige Mitarbeiter .....	274
453.25 Weitere Gruppen in der Unternehmung .....	274
453.3 Systembezogene Bedürfnisse .....	274
453.31 Kenntnis der Unternehmung .....	274
453.32 Betriebsklima .....	275
453.321 Spannungen im Bereich des unteren Vorgesetzten	275
453.322 Einstellung zum Betriebsklima .....	276
453.323 Beschwerden .....	276
453.33 Zusammenarbeit mit Bereichen .....	277

	Seite
453.4 Allgemeine Bedürfnisse .....	278
453.41 Neuerungen .....	278
453.42 Unfallverhütung .....	278
453.421 Einstellung der unteren Vorgesetzten .....	278
453.422 Gefahrenbewusstsein der Arbeiter .....	279
453.43 Kreativität .....	279
453.44 Kostendenken .....	280
453.45 Termine .....	280
453.5 Organisatorische Bedürfnisse .....	280
453.51 Delegation .....	280
453.511 Delegationsbereich unterer Vorgesetzter .....	281
453.512 Intensivierung des Delegationsbereiches .....	281
453.513 Überlastung unterer Vorgesetzter .....	281
453.52 Stellvertretung .....	281
453.521 Stellvertretung der Arbeiter .....	282
453.522 Stellvertretung unterer Vorgesetzter .....	282
453.53 Kontrolle, Überwachung .....	282
453.54 Stellenbeschreibung .....	284
453.6 Informationsbezogene Bedürfnisse .....	284
453.61 Informationsarten .....	284
453.611 Aufgabenbezogene Information .....	284
453.612 Motivierende Information .....	285
453.62 Gesprächsführung .....	285
453.63 Information durch Kollegen .....	287
453.64 Information der Stellen .....	287
453.7 Aufgabentechnische Bedürfnisse .....	289
453.71 Arbeitsplatzgestaltung .....	289
453.72 Werkzeuge und Maschinen .....	290
453.73 Mitarbeiterinsatz .....	290
453.74 Arbeitsablauf .....	290
453.8 Positionsbezogene Bedürfnisse .....	291