

MANAGEMENT: LEADER-OBSERVATION-SYSTEM (LOS)

- System zur Managerbeobachtung-

1. Planung/Koordination

- a) Setzen von Zielen
- b) Bestimmen von Aufgaben, die zur Erreichung der Ziele nötig sind
- c) Festlegen von Terminen für Mitarbeiter, Zeitpläne
- d) Zuweisen von Aufgaben und Erteilen von routinemäßigen Instruktionen
- e) Koordination der Tätigkeiten von verschiedenen Unterebenen, um einen ungestörten Arbeitsablauf zu garantieren

2. Personalbeschaffung

- a) Beschreibung der Arbeitsaufgaben für neu zu schaffende Positionen
- b) Durchsicht von Bewerbungen
- c) Interviews mit Bewerbern
- d) Auswahlentscheidung
- e) Kontaktaufnahme mit Bewerbern, um ihnen mitzuteilen, ob sie eingestellt werden oder nicht
- f) Abgabe von Begründungen

3. Aus- und Weiterbildung

- a) Einführung von Mitarbeitern, Planung von Ausbildungsseminaren usw.
- b) Klären von Rollen, Pflichten, Aufgabenbeschreibungen
- c) Hilfestellung, Beratung, Führung der Unterebenen durch Arbeitsgestaltung
- d) Hilfe für Unterebene beim Erstellen von Plänen für die persönliche Weiterbildung

4. Entscheidung/Problemlösung

- a) Definieren von Problemen
- b) Wahl zwischen zwei oder mehreren Alternativen oder Strategien
- c) Verhalten gegenüber alltäglichen kritischen Situationen im Betrieb
- d) Abwägen der "trade-offs", Kosten-Nutzen-Analysen
- e) Treffen von Durchführungsentscheidungen
- f) Entwicklung neuer Verfahren zur Effizienzsteigerung

5. Schreibarbeit

- a) Bearbeitung der Post
- b) Lesen von Berichten, Posteinlauf
- c) Verfassen von Berichten, Briefen, Notizen etc.

- d) Routinemäßige Berichte über finanzielle Angelegenheiten
- e) Allgemeine Schreibearbeit

6. Austausch von Routineinformationen

- a) Beantwortung routinemäßiger Verfahrensfragen
- b) Entgegennahme und Weitergabe von Information
- c) Mitteilung der Ergebnisse von Besprechungen
- d) Weitergabe oder Entgegennahme von routinemäßigen Informationen über das Telefon
- e) Konferenzen informativer Art mit dem Personal (z.B. Interpretation des jüngsten Kostenstatus, neue Richtlinien der Unternehmenspolitik usw.)

7. Überwachung/Kontrolle der Leistung

- a) Inspektion der Arbeit
- b) Rundgänge und Überprüfung von Abläufen, Reisen
- c) Überwachung der Leistungsdaten (Produktions-, Finanzberichte etc.)
- d) Präventive Instandhaltung

8. Motivation/Verstärkung

- a) Zuerkennen von formellen Belohnungen
- b) Bitte um Arbeitseinsatz, Engagement
- c) Mitteilung der Wertschätzung, Belobigung
- d) Vertrauen, wo es gebührt
- e) Anhörung von Vorschlägen
- f) Positive Rückmeldung über Leistung
- g) Steigerung der beruflichen Herausforderung
- h) Delegieren von Verantwortung und Autorität
- i) Untergebene erhalten Entscheidungsfreiräume zur Selbstgestaltung ihrer Tätigkeit
- j) Eintreten für die Arbeitsgruppen gegenüber Vorgesetzten und anderen, Unterstützung eines Untergebenen

9. Disziplinarische Maßnahmen/Bestrafung

- a) Geltendmachen von Regeln und Grundsätzen
- b) Nonverbales Kundtun des Grolls, Schikanieren
- c) Degradierung, Entlassung, Kurzarbeit anordnen
- d) Irgendeine formelle organisatorische Rüge
- e) Einen Untergebenen "zur Schnecke machen", Kritik
- f) Negative Rückmeldung über Leistung

10. Interaktion mit anderen

- a) Public Relations
- b) Kunden
- c) Kontakte mit Lieferanten, Verkäufern
- d) Besprechungen außer Haus
- e) Karitative Tätigkeiten

11. Konfliktbewältigung

- a) Bewältigung von interpersonellen Konflikten zwischen Untergebenen und anderen
- b) Anrufung höherer Autorität, einen Streit schlichten
- c) Anrufung einer 3. Person als Unterhändler
- d) Versuche, Zusammenarbeit oder Übereinstimmung zwischen streitenden Parteien zu erreichen
- e) Versuche, Konflikte mit einem Untergebenen zu lösen

12. Gesellschaftliche/politische Aktivitäten

- a) Geplauder, das nicht mit der Arbeit in Zusammenhang steht (z.B. familiäre und persönliche Angelegenheiten)
- b) Ungezwungenes "Scherzen"
- c) Gespräche über Gerüchte, Gerede
- d) Klagen, Meckerei, andere "abkanzeln"
- e) Politische Aktivitäten, Intrigen spinnen

(Quelle: Luthans & Rosenkrantz 1987)

Das LOS wurde aus insgesamt 440 Stunden unstrukturierter Beobachtung des Arbeitsverhaltens von 44 Manager gewonnen und an einem Sample von 120 Managern empirisch validiert (Luthans & Lockwood 1984). Das sog. Führungsbeobachtungssystem wurde von den Autoren als ein System zur Beobachtung von allgemeinen Managerverhaltensmuster konzipiert.

Die Autoren verfolgten 3 Teilziele bei der Entwicklung des Beobachtungssystems:

- Das direkt beobachtbare Verhalten von Managern in ihrer alltäglichen Umgebung ("Orginalsituationen");
- Entwicklung von Beobachtungskategorien, die konzeptionellen Bezug zum Interaktionskonzept der sozial kognitiven Lerntheorie (Bandura, 1979, 1986) haben: Verhalten wird in diesem Modell als reziproker, interaktiver Prozeß kozeptualisiert,

in dem sich beobachtbares Verhalten (der Manager), personale Eigenschaften (kognitive Dimensionen) und Situationsmerkmale (arbeitsorganisatorisch-soziale Rahmenbedingungen) gegenseitig im Erlebens- und Verhaltensstrom bedingen.

- Das LOS soll zugleich eine Alternative zu den indirekten, als wenig reliabel und valide eingeschätzten Fragebogenmaßen der Führungsforschung sein (vgl. zusammenfassend Schriesheim & Kerr 1977; Luthans & Lockwood 1984).

Das LOS hat insgesamt 12 Beobachtungsdimensionen (Kategorien) mit 66 Items (Verhaltensdeskriptoren).

In einer späteren Veröffentlichung faßten Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz (1988) die 12 Hauptkategorien zu vier Hauptgruppen zusammen:

In verschiedenen Stichproben wurden insgesamt 457 Führungskräfte von trainierten Beobachtern bei ihrer Arbeit in die LOS-Kategorien eingestuft. Luthans et al. fanden folgende relativen Häufigkeiten:

	Alle Manager (N=248)	Erfolgs- Manager (N=52)	Leistungs- Manager (N=178)	Erfolgs- und Leistgs.-M. (N=15)
Routinekommunikation	29	28	44	31
trad. Managementfunktion	32	13	19	34
Beziehungspflege	19	48	11	20
Human Resource Mgm.	20	11	26	15
	100	100	100	100

Erfolgsmanager = überdurchschnittlicher Karriereerfolg (Gehalt, Beförderung)

Leistungsmanager = überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse