

# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel A

### Einführung

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | Sozio-kulturelle Determinanten des Führungswandels . . . . .                      | 1  |
| 2. | Kooperative Führung als Teilaspekt der Humanisierung des Arbeitslebens . . . . .  | 3  |
| 3. | Führung als interdisziplinäres Konzept . . . . .                                  | 5  |
| 4. | Zum Problemkomplex „Kooperative Führung“ . . . . .                                | 8  |
| 5. | Ein integratives Bezugssystem zur Analyse von Führung in Organisationen . . . . . | 11 |
|    | Ausgewählte Literatur . . . . .   | 12 |

## Kapitel B

### Wissenschaftstheoretische und methodologische Grundlagen der Führungsforschung

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 0.     | Zusammenfassung . . . . .  | 14 |
| 1.     | Wissenschaftstheoretische Aspekte der Führungsforschung . . . . .  | 15 |
| 1.1.   | Führung als unabhängige, intervenierende und abhängige Variable  | 15 |
| 1.2.   | Analyseebenen . . . . .  | 19 |
| 1.2.1. | Beschreibende Ebene. . . . .   | 19 |
| 1.2.2. | Erklärende Ebene . . . . .   | 19 |
| 1.2.3. | Spekulative Ebene . . . . .  | 22 |
| 1.2.4. | Wertende Ebene . . . . .   | 22 |
| 1.2.5. | Pragmatische Ebene . . . . .   | 26 |
| 1.3.   | Ein metatheoretisches Analysemodell der Führung . . . . .  | 26 |
| 1.4.   | Atomistische vs. holistische Ansätze – zwei komplementäre Sichtweisen in der Führungsforschung . . . . . | 27 |
| 1.5.   | Definitionsarten sozialwissenschaftlicher Begriffe . . . . .   | 29 |
| 1.6.   | Struktur und Funktion sozialwissenschaftlicher Theorien . . . . .  | 32 |
| 1.7.   | Kriterienkatalog für die Beurteilung von Theorien in der Führungsforschung . . . . .                     | 34 |
| 2.     | Methodische Aspekte der Führungsforschung . . . . .  | 37 |
| 2.1.   | Das Experiment. . . . .  | 37 |
| 2.2.   | Meßmethodische Gütekriterien. . . . .  | 39 |
| 2.2.1. | Objektivität . . . . .   | 39 |
| 2.2.2. | Reliabilität (Verlässlichkeit) . . . . .   | 39 |
| 2.2.3. | Validität (Gültigkeit) . . . . .   | 39 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 2.3. | Grundzüge der Korrelationsstatistik . . . . . | 41 |
| 2.4. | Grundzüge der Faktorenanalyse . . . . .       | 46 |
|      | Ausgewählte Literatur . . . . .               | 51 |

## Kapitel C

### Begriffe über Führung

|      |  |    |
|------|--|----|
| 0.   | Zusammenfassung . . . . .  | 52 |
| 1.   | Probleme der Begriffsbestimmung von „Führung“ und „Führer“ . . . . . | 52 |
| 1.1. | Begriffsexplikation von „Führung“ . . . . .                          | 54 |
| 1.2. | Unterscheidung zwischen „Führung“ und „Führer“ . . . . .             | 55 |
| 2.   | Grundlegende Charakterisierung von Führungsprozessen . . . . .       | 56 |
| 2.1. | Merkmale der Führung . . . . .                                       | 56 |
| 2.2. | Führungsdefinitionen . . . . .                                       | 61 |
| 3.   | Abgrenzung von verwandten Begriffen . . . . .                        | 63 |
| 3.1. | Leitung . . . . .  | 63 |
| 3.2. | Management . . . . .   | 65 |
| 3.3. | Macht . . . . .  | 65 |
| 3.4. | Einfluß . . . . .  | 70 |
| 3.5. | Herrschaft. . . . .  | 71 |
| 3.6. | Autorität . . . . .  | 71 |
| 3.7. | Vergleichende Darstellung der Begriffe . . . . .                     | 73 |
|      | Ausgewählte Literatur . . . . .                                      | 73 |

## Kapitel D



### Theorien über den Menschen (Menschenbilder)

|      |   |    |
|------|---|----|
| 0.   | Zusammenfassung . . . . .   | 75 |
| 1.   | Problemstellung und -abgrenzung . . . . .   | 76 |
| 1.1. | Menschenbilder als Problem der Wissenschaft und Praxis . . . . .                    | 76 |
| 1.2. | Die Bedeutung von Menschenbildern in der Führungsbeziehung. . . . .                 | 77 |
| 1.3. | Menschenbilder im Umfeld der Führungsbeziehung . . . . .                            | 77 |
| 1.4. | Von der Suche nach dem „richtigen“ Führungsstil zur Situationsorientierung. . . . . | 78 |
| 1.5. | Menschenbild-Typologien . . . . .   | 80 |
| 2.   | Implizite Persönlichkeitstheorien . . . . .   | 84 |
| 3.   | Das Konzept des „Ökonomischen Menschen“ . . . . .                                   | 89 |
| 3.1. | Sozialphilosophische Grundlagen. . . . .  | 89 |
| 3.2. | Das Menschenbild des Taylorismus. . . . .   | 92 |
| 3.3. | Erwartungen an Mitarbeiter . . . . .  | 92 |
| 3.4. | Erwartungen an Vorgesetzte . . . . .  | 93 |
| 3.5. | Die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten . . . . .                    | 93 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 3.6.   | Taylorismus und kooperative Führung . . . . .  | 95  |
| 4.     | Das Konzept des „Sozialen Menschen“ . . . . .  | 95  |
| 4.1.   | Die Human-Relations-Bewegung. . . . .  | 95  |
| 4.2.   | Erwartungen an Mitarbeiter . . . . .   | 96  |
| 4.3.   | Erwartungen an Vorgesetzte . . . . .   | 97  |
| 4.4.   | Bedeutung des Konzepts des „Sozialen Menschen“ für die kooperative Führung . . . . . | 98  |
| 4.5.   | Exkurs: Der „Organisationsmensch“ . . . . .  | 99  |
| 5.     | Das Konzept des nach Selbstentfaltung strebenden Menschen . . . . .                  | 100 |
| 5.1.   | Die Suche nach „Human Resources“ . . . . .   | 100 |
| 5.2.   | Erwartungen an Mitarbeiter . . . . .   | 102 |
| 5.3.   | Erwartungen an Vorgesetzte . . . . .   | 103 |
| 5.4.   | Kooperative Führung im Modell des nach Selbstentfaltung strebenden Menschen. . . . . | 104 |
| 5.4.1. | Führung oder Eigenmotivation? . . . . .  | 104 |
| 5.4.2. | Überschätzung interpersonaler Beziehungen. . . . .                                   | 106 |
| 6.     | Das Konzept des „Komplexen Menschen“ . . . . .                                       | 106 |
| 6.1.   | Erwartungen an Mitarbeiter . . . . .   | 107 |
| 6.2.   | Erwartungen an Vorgesetzte . . . . .   | 107 |
| 6.3.   | Kooperative Führung und „Komplexer Mensch“ . . . . .                                 | 107 |
| 7.     | Das Menschenbild in der kooperativen Führung . . . . .                               | 109 |
|        | Ausgewählte Literatur . . . . .  | 111 |

## Kapitel E

### Theorien über die Führung

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 0.     | Vorbemerkungen . . . . .  | 112 |
| 1.     | Eigenschaftstheorie der Führung (Great-Man-Theorie) . . . . .                     | 113 |
| 1.1.   | Korrelationsstatistische empirische Befunde (1904–1947) . . . . .                 | 114 |
| 1.2.   | Korrelationsstatistische empirische Befunde (1948–1970) . . . . .                 | 117 |
| 1.3.   | Empirische Beziehungen zwischen Führungseigenschaften und Gruppenerfolg . . . . . | 119 |
| 1.4.   | Bewertung der Eigenschaftstheorie der Führung . . . . .                           | 122 |
| 1.4.1. | Zur Problematik des Eigenschafts-Konzeptes . . . . .                              | 123 |
| 1.4.2. | Konsistenz . . . . .  | 125 |
| 1.4.3. | Generalität-Spezifität (Intraindividuelle Dimension). . . . .                     | 125 |
| 1.4.4. | Universalität-Singularität (Interindividuelle Dimension). . . . .                 | 125 |
| 1.4.5. | Zusammenfassende Bewertung der Eigenschafts-Theorie der Führung . . . . .         | 127 |
| 2.     | Rollentheorie der Führung . . . . .   | 129 |
| 2.1.   | Dimensionen des Rollenkonzeptes . . . . .   | 133 |
| 2.2.   | Bewertung . . . . .   | 133 |
| 3.     | Situationstheorie der Führung . . . . .   | 134 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 3.1.   | Grundlagen . . . . .   | 134 |
| 3.2.   | Bewertung . . . . .  | 135 |
| 4.     | Eine neuere Motivationstheorie der Führung: Die Weg-Ziel-Theorie . . . . . | 136 |
| 4.1.   | Grundlagen . . . . .   | 136 |
| 4.2.   | Bewertung . . . . .  | 140 |
| 5.     | Verhaltenstheorie der Führung . . . . .                                    | 141 |
| 5.1.   | Führungsfunktionen . . . . .   | 141 |
| 5.2.   | Bewertung des Konzepts der Führungsfunktionen . . . . .                    | 142 |
| 5.3.   | Die Verhaltenstheorie der Führung von Yukl . . . . .                       | 143 |
| 5.3.1. | Das Diskrepanz-Modell . . . . .  | 143 |
| 5.3.2. | Das Multiple-Verbindungs-Modell . . . . .                                  | 144 |
| 5.4.   | Bewertung der Verhaltenstheorie der Führung von Yukl . . . . .             | 145 |
| 6.     | Interaktionstheorie der Führung . . . . .                                  | 145 |
| 6.1.   | Grundbegriffe der Austauschtheorie . . . . .                               | 146 |
| 6.2.   | Grundbegriffe der Gleichheits-Theorie (Equity-Theorie) . . . . .           | 148 |
| 6.3.   | Bedingungen sozialer Interaktion . . . . .                                 | 151 |
| 6.4.   | Formen sozialer Interaktion . . . . .                                      | 155 |
| 6.5.   | Bewertung . . . . .  | 160 |
| 7.     | Psychoanalytische Beiträge zur Führung . . . . .                           | 160 |
| 7.1.   | Die psychoanalytische Sichtweise . . . . .                                 | 161 |
| 7.2.   | Die psychoanalytische „Führungstheorie“ . . . . .                          | 161 |
| 7.2.1. | Der Begriff „Identifizierung“ . . . . .                                    | 162 |
| 7.2.2. | Identifizierung in der Führungsbeziehung . . . . .                         | 162 |
| 7.2.3. | Übertragung . . . . .  | 162 |
| 7.2.4. | Identifikation mit dem „Aggressor“ . . . . .                               | 163 |
| 7.2.5. | Die Gruppenbildung um eine zentrale Person . . . . .                       | 163 |
| 7.2.6. | Das Konzept der Gesamtgruppe . . . . .                                     | 164 |
| 7.3.   | Bewertung . . . . .  | 164 |
| 8.     | Wissenschaftstheoretische Bewertung der Führungstheorien . . . . .         | 164 |
|        | Ausgewählte Literatur . . . . .  | 166 |

## Kapitel F

### Theorien über das Mitarbeiterverhalten (Motivationstheorien)

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 0.   | Zusammenfassung . . . . .   | 168 |
| 1.   | Zur Arbeitsmotivation in der Managementlehre . . . . .                    | 168 |
| 1.1. | Zum Motivationsbegriff . . . . .  | 169 |
| 1.2. | Arbeitsmotivation . . . . .   | 171 |
| 1.3. | Das Motivationskonzept der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ . . . . . | 172 |
| 1.4. | Das Motivationskonzept des Human-Relations-Ansatzes . . . . .             | 173 |
| 2.   | Motivationskonzepte des Human-Resources-Modells . . . . .                 | 174 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 2.1.   | Die Motivationstheorie Maslows . . . . .  | 176 |
| 2.1.1. | Bewertung der Bedürfnishierarchie . . . . .   | 178 |
| 2.1.2. | Empirische Überprüfungsversuche der Bedürfnishierarchie . . . . .   | 180 |
| 2.1.3. | Folgerungen aus der Bedürfnishierarchie für die Führung . . . . .   | 185 |
| 2.2.   | Die E.R.G.-Theorie von Alderfer – Eine modifizierte Version der Maslowschen Bedürfnishierarchie . . . . .                             | 186 |
| 2.3.   | Die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation von Herzberg . . . . .  | 188 |
| 2.3.1. | Präzisierung-Versuche der Zwei-Faktoren-Theorie . . . . .   | 191 |
| 2.3.2. | Folgerungen aus der Zwei-Faktoren-Theorie für die Führung . . . . .   | 191 |
| 2.3.3. | Neuere Entwicklungstendenzen der Zwei-Faktoren-Theorie und ihre Bedeutung für die Führungspraxis . . . . .                            | 192 |
| 2.3.4. | Bewertung der Zwei-Faktoren-Theorie. . . . .  | 194 |
| 3.     | Neuere kognitive Motivationstheorien in der Managementlehre und Organisationspsychologie – Theorien der Leistungsmotivation . . . . . | 195 |
| 3.1.   | Das kognitive Erwartungs-Wert-Modell von Vroom . . . . .  | 196 |
| 3.2.   | Das kognitive Erwartungs-Wert-Modell von Lawler . . . . .   | 199 |
| 3.3.   | Das integrierte Erwartungs-Wert-Modell von Porter/Lawler . . . . .  | 201 |
| 3.4.   | Bewertung der Erwartungs-Wert-Theorien. . . . .   | 204 |
| 3.5.   | Die Theorie der Leistungsmotivation von Atkinson . . . . .  | 206 |
| 3.5.1. | Begriffsklärung . . . . .   | 206 |
| 3.5.2. | Die theoretische Aussage . . . . .  | 206 |
| 3.6.   | Das erweiterte Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen . . . . .  | 210 |
| 3.7.   | Leistungsmotivation und Attribuierungstheorie . . . . .   | 212 |
| 3.7.1. | Formen der Ursachenzuschreibung . . . . .   | 212 |
| 3.7.2. | Bedingungen der Ursachenzuschreibung . . . . .  | 213 |
| 3.8.   | Attribuierung, Vertrauen und Führung. . . . .   | 216 |
|        | Ausgewählte Literatur . . . . .   | 217 |

## Kapitel G

### Verhaltensmuster der Führung (Führungsstile)

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 0.     | Zusammenfassung . . . . .   | 218 |
| 1.     | Begriffsbestimmung von „Führungsstil“ . . . . .   | 220 |
| 2.     | Die klassische Führungsstiltypologie von Lewin: autokratisch, demokratisch, laissez-faire . . . . . | 222 |
| 2.1.   | Darstellung der Führungsstiltypologie . . . . .   | 222 |
| 2.2.   | Diskussion . . . . .  | 223 |
| 3.     | Idealtypische Konzepte des Führungsverhaltens . . . . .   | 225 |
| 3.1.   | Eindimensionale Ansätze . . . . .   | 225 |
| 3.1.1. | Der entscheidungsorientierte Ansatz von Tannenbaum/Schmidt. . . . .                                 | 225 |
| 3.1.2. | Diskussion . . . . .  | 225 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 3.2.   | Zweidimensionale Ansätze . . . . .  | 225 |
| 3.2.1. | Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton . . . . .                   | 225 |
| 3.2.2. | Diskussion . . . . .  | 227 |
| 3.3.   | Dreidimensionale Ansätze . . . . .  | 231 |
| 3.3.1. | Die 3-D-Theorie der Führung von Reddin . . . . .                                    | 231 |
| 3.3.2. | Diskussion . . . . .  | 232 |
| 3.3.3. | Die situative „Reifegrad“-Theorie von Hersey und Blanchard. . . . .                 | 232 |
| 3.3.4. | Diskussion . . . . .  | 233 |
| 3.4.   | Der vierdimensionale Ansatz von Farris . . . . .                                    | 234 |
| 3.5.   | Vieldimensionale Ansätze . . . . .  | 235 |
| 3.5.1. | Das System organisatorischer Führungselemente von Bleicher. . . . .                 | 235 |
| 3.5.2. | Das System organisatorischer und personaler Führungselemente von Lattmann . . . . . | 237 |
| 3.5.3. | Diskussion . . . . .  | 238 |
| 4.     | Empirisch ermittelte Konzepte des Führungsverhaltens . . . . .                      | 238 |
| 4.1.   | Die Ohio-Studien zum Führungsverhalten . . . . .                                    | 239 |
| 4.1.1. | Consideration (C) und Initiating Structure (I) . . . . .                            | 242 |
| 4.1.2. | Diskussion . . . . .  | 247 |
| 4.1.3. | Psychometrische Beurteilung der „Ohio State Leadership Scales“ . . . . .            | 248 |
| 4.1.4. | Zum gegenwärtigen Stand der C- und I-Forschung . . . . .                            | 249 |
| 4.2.   | Die Michigan-Studien zum Führungsverhalten . . . . .                                | 256 |
| 4.2.1. | Die Führungssysteme von Likert . . . . .  | 256 |
| 4.2.2. | Diskussion . . . . .  | 260 |
| 4.3.   | Das Typenkonzept von Tausch . . . . .   | 260 |
| 4.4.   | Das Kontingenzenmodell der effektiven Führung von Fiedler . . . . .                 | 261 |
| 4.4.1. | Die drei Situationsvariablen . . . . .  | 262 |
| 4.4.2. | „Günstigkeit“ der Situation . . . . .   | 265 |
| 4.4.3. | Diskussion . . . . .  | 266 |
| 4.4.4. | Folgerungen für die Praxis . . . . .  | 270 |
| 4.5.   | Ein neuer dimensionaler Ansatz in der Führungsstilforschung . . . . .               | 270 |
| 5.     | Allgemeine Bewertung der Führungsstiltypologien. . . . .                            | 272 |
| 5.1.   | Ziele und Bedingungen von Führungsstilklassifikationen . . . . .                    | 272 |
| 5.2.   | Folgerungen für die Praxis . . . . .  | 274 |
|        | Ausgewählte Literatur . . . . .   | 274 |

## Kapitel H

### Gestaltungsmuster der Führung (Managementkonzeptionen)

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 0.   | Zusammenfassung . . . . .   | 275 |
| 1.   | Managementtheorien . . . . .  | 276 |
| 2.   | Historische Entwicklung der Managementlehre . . . . .   | 277 |
| 2.1. | Periode I – Vorwissenschaftliches Management . . . . .  | 278 |
| 2.2. | Periode II – „Wissenschaftliche Betriebsführung“, bürokratisches Modell und Theorie des administrativen Managements . . . . . | 278 |

- 2.3. Periode III – „Human-Relations-Modell“ . . . . . 282
- 2.4. Periode IV – Differenzierung und Weiterentwicklung der Managementlehre. . . . . 283
- 3. Führungsmodelle für Gesamtsysteme – „Management-by-Ansätze“ . . . . . 285
  - 3.1. Management by Ideas. . . . . 287
    - 3.1.1. Darstellung . . . . . 287
    - 3.1.2. Bedeutung für die Führung . . . . . 287
  - 3.2. Management by Break Through . . . . . 287
    - 3.2.1. Darstellung . . . . . 287
    - 3.2.2. Bedeutung für die Führung . . . . . 288
  - 3.3. Management by Delegation. . . . . 288
    - 3.3.1. Das Harzburger Modell (HM) . . . . . 288
    - 3.3.2. Beurteilung des HM . . . . . 290
    - 3.3.3. Bedeutung für die Führung . . . . . 292
  - 3.4. Management by Objectives (MBO). . . . . 305
    - 3.4.1. Darstellung . . . . . 306
    - 3.4.2. Bedeutung für die Führung . . . . . 309
  - 3.5. Kritische Beurteilung von Managementprinzipien . . . . . 310
- Ausgewählte Literatur . . . . . 311

**Kapitel I**



**Gestaltungsmuster sozio-technischer Systeme (Organisationsstrukturen)**

- 0. Zusammenfassung . . . . . 312
- 1. Problemstellung und Begriffsklärung . . . . . 312
  - 1.1. Die bürokratische Organisation als Umfeld der Führung . . . . . 312
    - 1.2. Bürokratie und demokratische Gesellschaft . . . . . 313
  - 1.3. Zum Begriff der Organisation und der Bürokratie . . . . . 315
- 2. Klassische Bürokratiemodelle . . . . . 316
  - 2.1. Die Entstehung bürokratischer Verwaltungsformen . . . . . 316
  - 2.2. Das Bürokratiemodell Max Webers . . . . . 318
    - 2.2.1. Merkmale der Bürokratie. . . . . 318
    - 2.2.2. Drei Typen der Herrschaft . . . . . 320
    - 2.2.3. Das idealtypische Mitglied von Bürokratien („Beamter“) . . . . . 320
  - 2.3. Bürokratietypen . . . . . 322
    - 2.3.1. Die Strukturalisten . . . . . 322
    - 2.3.2. Drei Modelle der Bürokratie . . . . . 323
  - 2.4. Hierarchische Strukturformen der Organisationstheorie . . . . . 327
    - 2.4.1. Strukturmerkmale . . . . . 327
    - 2.4.2. Organisatorische Strukturtypen. . . . . 329
  - 2.5. Zur Kritik bürokratischer Modelle . . . . . 334
    - 2.5.1. Vom Bürokratie- zum „Mülleimer“-Modell . . . . . 334

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 2.5.2. | Gründe für die Institutionalisierung bürokratischer Strukturen . . .                    | 341 |
| 2.5.3. | Zur Kritik bürokratischer Institutionen . . . . .                                       | 342 |
| 3.     | Das Organisationskonzept der Aston-Gruppe . . . . .                                     | 344 |
| 3.1.   | Grundlagen des Aston-Modells . . . . .  | 344 |
| 3.1.1. | Grundannahmen . . . . .   | 345 |
| 3.1.2. | Das Variablensystem . . . . .   | 345 |
| 3.2.   | Die Rollentheorie als zentrales Paradigma des Aston-Modells . . .                       | 347 |
| 3.2.1. | Zur Bedeutung der Rollentheorie . . . . .   | 347 |
| 3.2.2. | Anforderungen der kooperativen Führung an die Rollentheorie . .                         | 348 |
| 3.2.3. | Einige Konzepte der Rollentheorie . . . . .   | 349 |
| 3.3.   | Korrelative Beziehungen zwischen Variablen soziotechnischer Systeme . . . . .           | 352 |
| 3.4.   | Der Einfluß der Organisationsstruktur auf Rollenerwartungen und Rollenhandeln . . . . . | 356 |
| 3.4.1. | Situative Gestaltung des Rollenhandelns . . . . .                                       | 356 |
| 3.4.2. | Zur Messung von Verhaltensspielräumen . . . . .   | 358 |
| 3.5.   | Das Modell der organisatorischen Steuerung individuellen Verhaltens . . . . .           | 360 |
| 3.6.   | Ergebnisse der Aston-Studien . . . . .  | 362 |
| 3.7.   | Kritik des Aston-Ansatzes . . . . .   | 365 |
| 3.7.1. | Begriffe und Grundannahmen . . . . .  | 365 |
| 3.7.2. | Zum Problem der Kausalbeziehung. . . . .  | 366 |
| 4.     | Organisationsumgebung . . . . .   | 368 |
| 4.1.   | Der Umwelteinfluß auf einzelne Führungsbereiche . . . . .                               | 368 |
| 4.2.   | Begriffe und Paradigmata der Umgebung . . . . .   | 371 |
| 4.3.   | Umfang und Gestalt der Organisationsumgebung . . . . .                                  | 375 |
| 4.3.1. | „Umgebung“ im Aston-Modell. . . . .   | 375 |
| 4.3.2. | Vergleich einiger Begriffsbestimmungen von „Umgebung“ . . . .                           | 376 |
| 4.3.3. | Versuch einer generellen Bestimmung von „Umgebung“ . . . . .                            | 378 |
| 4.4.   | Problematisierung der Umgebungsgrenze . . . . .   | 379 |
| 4.5.   | Sektoren und Komponenten der Umgebung . . . . .   | 381 |
| 4.6.   | Qualitative Merkmale der Umgebung . . . . .   | 383 |
| 4.7.   | Abhängigkeiten zwischen Organisation, Umgebung und Führungsbereich . . . . .            | 384 |
| 4.8.   | Zur Organisation der Austauschbeziehungen zwischen System und Umgebung . . . . .        | 388 |
| 5.     | Politisch-gesellschaftliche Normen als Variable der Organisationsumgebung . . . . .     | 390 |
| 5.1.   | Rechtlich-politischer Einfluß auf die Organisationsstruktur . . . .                     | 390 |
| 5.2.   | Mitbestimmungsgesetz . . . . .  | 394 |
| 5.3.   | Betriebsverfassungsgesetz . . . . .   | 395 |
| 5.4.   | Personalvertretungsgesetze . . . . .  | 401 |
| 6.     | Organisationsspezifische Normen. . . . .  | 403 |
| 6.1.   | Die Bedeutung organisationsinterner Normensysteme . . . . .                             | 403 |
| 6.1.1. | Zusammenhänge zwischen verschiedenen Normensystemen . . . .                             | 403 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.1.2. Zur Unterscheidung von Organisationsgrundsätzen und Verhaltensleitsätzen . . . . .                         | 404 |
| 6.2. Organisationsgrundsätze – Unternehmensgrundsätze . . . . .   | 405 |
| 6.2.1. Personale und soziale Aspekte . . . . .  | 405 |
| 6.2.2. Darstellung von Organisationszielen . . . . .  | 407 |
| 6.2.3. Organisationsgrundsätze und Humanisierung der Arbeit. . . . .  | 409 |
| 6.3. Organisationsprinzipien – Ein Beispiel: Die Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO). . . . . | 419 |
| 6.3.1. GGO und kooperative Führung . . . . .  | 419 |
| 6.3.2. Zusammenfassende Stellungnahme zur Ergänzung der GGO . . . . .   | 424 |
| 6.4. Verhaltensleitsätze . . . . .  | 424 |
| 6.4.1. Zur Begriffsklärung. . . . .   | 424 |
| 6.4.2. Funktion von Verhaltensleitsätzen . . . . .  | 426 |
| 6.4.3. Inhalte von Verhaltensleitsätzen . . . . .   | 428 |
| 6.4.4. Verhaltensleitsätze als Instrument rationaler Kommunikation . . . . .                                      | 432 |
| 6.5. Zur Einführung von Organisationsgrundsätzen und Verhaltensleitsätzen . . . . .                               | 433 |
| 6.6. Die Formalisierung organisatorischer Normen . . . . .  | 438 |
| 6.7. Organisationsziele und Verhaltensleitsätze . . . . .   | 439 |
| Ausgewählte Literatur . . . . .   | 440 |
| <br>  |     |
| Anhang (I–IV) . . . . .   | 441 |
| <br>  |     |
| Literaturverzeichnis . . . . .  | 467 |
| <br>  |     |
| Namenregister . . . . .   | 513 |
| <br>  |     |
| Sachregister . . . . .  | 521 |