

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
Anhang (I–IV)	441
Literaturverzeichnis	467
Namenregister	513
Sachregister	521