

1. <u>Einleitung</u>	1
1.1. <u>Management-Zielkonzeptionen</u>	1
1.2. <u>Erkenntnisinteresse</u>	3
1.2.1. Normvorstellungen in der Literatur und ausgeübte Konflikthandhabungen	3
1.2.2. Analyse von Konflikten im theoretischen Bezugs- rahmen der Theorie der Symbolischen Interaktion (TSI)	6
1.2.3. Anwendung und Überprüfung interaktiver Lehrmetho- den als Forschungsmethoden	7
1.3. <u>Übersicht über den Aufbau der Arbeit</u>	11
2. <u>Führungstheorie</u>	15
2.1. <u>Führungsforschung und Führungspraxis</u>	15
2.2. Drei Entwicklungsstufen der Führungstheorie	17
2.2.1. Eigenschaftstheorie der Führung	17
2.2.2. Verhaltenstheorie der Führung	19
2.2.2.1. Funktionen der Führung	19
2.2.2.2. Fragestellung der Verhaltenstheorie	23
2.2.2.3. Messung der Führungseffizienz	24
2.2.2.4. Eindimensionales Modell des Führungsverhaltens	26
2.2.2.4.1. Die Michigan-Studien	28
2.2.2.5. Zweidimensionale Modelle des Führungsverhaltens	31
2.2.2.5.1. Die Ohio-State-Studien	31
2.2.2.5.2. Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton	35
2.2.2.6. Zusammenfassende Kritik an der Verhaltens- theorie der Führung	44
2.2.3. Situationstheorie der Führung	47
2.2.3.1. Die Kontingenztheorie von Fiedler	48
2.2.3.2. Das Modell der situativen Führung von Müller und Hill	58

2.2.3.3. Reddin's Modell der "managerial effectiveness"	64
2.2.3.4. Zusammenfassung der Situationstheorie und Stellenwert im Rahmen der Arbeit	75
3. <u>Zur Theorie der Symbolischen Interaktion (TSI) und ihren Beiträgen zur Konflikttheorie</u>	77
3.1. <u>Der Führungsbegriff der Situationstheorie als Grundlage</u>	78
3.2. <u>Normatives versus interpretatives Paradigma</u>	80
3.3. <u>Das interpretative Paradigma</u>	83
3.3.1. Die Beschaffenheit menschlichen Zusammenlebens	88
3.3.2. Die Beschaffenheit sozialer Interaktion	90
3.3.3. Exkurs über "Symbol"	92
3.3.4. Routinehandlungen - Zur Bedeutung von Reziprozität und Intersubjektivität	94
3.4. <u>Möglichkeiten des Nicht-Verstehens und konfliktträchtige Situationen</u>	96
3.4.1. Das Konzept der Rollenübernahme	97
3.4.2. Das Konzept der Definition der Situation	100
3.4.3. Situation als Erhebungseinheit	103
3.4.4. Das Identitätskonzept	108
3.5. <u>Ein mögliches Führungsmodell der TSI</u>	116
3.6. <u>Rollen und Bezugsgruppen - zum Strukturaspekt der TSI</u>	121
3.6.1. Begründung der Eignung des Rollenkonzeptes für die Führungs- und Konflikttheorie	121
3.6.2. Systematik der Rollenkonflikte	126
3.6.3. Ein revidiertes Rollenmodell	131
3.6.4. Zusammenfassung im Hinblick auf Führungssituationen	140
3.6.6. "Role selection" und "internalized vocabulary of motives"	147

3.7. <u>Übersicht über einige mögliche Beiträge der TSI zur Konflikttheorie</u>	155
3.8. <u>Annahmen zur Konfliktanalyse im Rahmen der TSI</u>	157
4. <u>Die Untersuchung</u>	160
4.1. <u>Methodologische Grundlagen der Untersuchung</u>	160
4.2. <u>Verzicht auf Hypothesengebäude - warum?</u>	165
4.3. <u>Methodisches Umsetzen der aufgestellten Forderungen - Exploration als Verfahren</u>	166
4.3.1. Interaktionelles Lernen - Aktionsforschung - explorative Methoden	172
4.3.2. Zum Selbstverständnis der Aktionsforschung	173
4.3.3. Der Beitrag des interaktionellen Lernens zur Aktionsforschung und zur TSI	177
4.3.3.1. Techniken des interaktionellen Lehrens und Lernens	182
4.3.3.2. Die Kartenabfrage - eine Form der schriftlichen Diskussion	182
4.3.3.3. Das Bewertungsverfahren	185
4.3.3.4. Zusammenfassung der Vorteile des interaktionellen Lernens für eine Erhebung	189
4.3.4. Das Gruppendiskussionsverfahren als Erhebungsinstrument	190
4.4. <u>Das Seminar als Erhebungssituation</u>	200
4.4.1. Seminarkultur	201
4.4.2. Zielgruppe	202
4.4.3. Ziele des Seminars	202
4.4.4. Seminarablauf	203
4.4.4.1. Eröffnung	203
4.4.4.2. Übung zum Kennenlernen	203
4.4.4.3. Erwartungen und Befürchtungen	204
4.4.4.4. Zusammenarbeitsvertrag	205
4.4.4.5. Frage nach allgemeinen Führungsproblemen	207

	<u>Seite</u>
4.4.4.6. Fragebögen zu den Situationsfaktoren	208
4.4.4.7. Theorie des situationsgerechten Führens	211
4.4.4.8. Vorgehensweise im theoretischen Teil	214
4.4.4.9. Führungsverhaltensgitter	216
4.4.4.10. Motivationstheorie	219
4.4.4.11. Mitarbeitergespräch	220
4.4.4.12. Fragen zu einem aktuellen, noch offenen Führungskonflikt	221
4.4.4.13. Die Situationsanalyse	224
4.5. <u>Beschreibung des Prozesses der Materialauswertung</u>	233
4.6. <u>Soziographische Merkmale der untersuchten Führungs- kräfte</u>	239
5. <u>Die Ergebnisse</u>	244
5.1. <u>Beschreibung und Analyse der Problemsichten</u>	245
5.1.1. Unsicherheit in der Vorgesetztenfunktion	246
5.1.2. Probleme in der Arbeitsaufgabe	250
5.1.3. Probleme mit der Mitarbeitergruppe	251
5.1.4. Probleme mit der Selbständigkeit der Mitarbei- ter/Kontrolle	253
5.1.5. Probleme mit der Mitarbeiterführung	254
5.1.6. Probleme mit First-Line-Managern	255
5.1.7. Probleme mit Qualifikation und Schulung von Mitarbeitern	256
5.1.8. Probleme mit der Information der Mitarbeiter	257
5.1.9. Probleme mit dem Vorgesetzten	258
5.1.10. Unsicherheit in der Vorgesetztenfunktion als zentraler Problembereich	259
5.1.11. Tabellen zu den Problemsichten	262
5.2. <u>Beschreibung und Analyse der Vorschläge zum Situa- tionsmanagement</u>	265
5.2.1. Mitarbeiterführung und -betreuung	269
5.2.2. Integration der Gruppe durch Teamarbeit und Aufgabenverteilung	270

	<u>Seite</u>
5.2.3. Arbeitsaufgaben planen, abgrenzen etc.	272
5.2.4. Veränderungen im Bereich der First-Line-Manager	274
5.2.5. Einbeziehen des Vorgesetzten	275
5.2.6. Schulung und Qualifikation der Mitarbeiter	276
5.2.7. Sicherheit in der Vorgesetztenfunktion gewinnen	277
5.2.8. Selbständigkeit der Mitarbeiter fördern	279
5.2.9. Information der Mitarbeiter	279
5.2.10. Tabellen zu den Vorschlägen zum Situationsmanagement	281
5.3. <u>Analyse der aktuellen Führungskonflikte</u>	284
5.4. <u>Beschreibung und Analyse der Problemsichten und der Vorschläge zum Situationsmanagement im Zusammenhang mit den aktuellen Führungskonflikten</u>	291
5.4.1. Zur Perspektive der Abteilungsleiter aus der Fertigung	292
5.4.2. Zur Perspektive der Abteilungsleiter aus den kaufmännischen Positionen	298
5.4.3. Zur Perspektive der Abteilungsleiter aus der Entwicklung	305
5.4.4. Zur Perspektive der Gruppenleiter aus der Entwicklung	310
5.4.5. Beispiele individueller Konfliktperspektiven	320
6. <u>Zur Konflikttheorie</u>	332
6.1. <u>Allgemeine Vorbemerkungen zu "Konflikt" und "Konflikttheorie"</u>	333
6.1.1. Abgrenzungskriterien für eine soziologische Konflikttheorie	333
6.1.2. Zur Definition des Konfliktbegriffes	337
6.2. <u>Konflikte als normale Bestandteile des Betriebs- und Führungsalltags</u>	341
6.2.1. Die Notwendigkeit koordinierten Handelns	342
6.2.2. Die relative Selbständigkeit der Kontrahenten	346
6.2.3. Konfliktvermeidungsstrategien als "praktische Unternehmensphilosophie"	348

	<u>Seite</u>
6.3. <u>Zum Sinn von Konflikten</u>	355
6.3.1. Sinn der Konflikte aus anthropologisch- ent- wicklungsgeschichtlicher Sicht	356
6.3.1.1. Auswahl - Selektion	356
6.3.1.2. Einheit der Gruppe	360
6.3.1.3. Identitätsfindung	362
6.3.1.4. Weiterentwicklung von Gruppen und Organisationen	364
6.3.2. Funktionen von Konflikten aus soziologischer Sicht	365
6.4. <u>Versuch eines integrierenden Konfliktmodells</u>	370
6.4.1. Das Meta-Modell von Kilmann und Thomas	372
6.4.2. Kritik des Metamodells durch Glasl	379
6.4.3. Eskalationsmodell von Glasl	383
6.4.4. Konfliktepisoden-Modelle	387
6.4.4.1. Morton Deutsch	388
6.4.4.2. L.R. Pondy	393
6.4.4.3. Zusammenfassung und Übersichtsmodell	398
6.4.5. Strukturen als mögliche Konfliktursachen	401
6.5. <u>Konflikthandhabungsformen</u>	407
6.5.1. Konflikthandhabungsformen aus historischer Per- spektive	408
6.5.1.1. Flucht	408
6.5.1.2. Kampf	410
6.5.1.3. Delegation	414
6.5.1.4. Kompromiß	420
6.5.1.5. Konsens	424
6.5.2. Konfliktlösung als Prozeß	426
6.5.3. Die Konflikthandhabungsformen im Interaktions- gitter der TSI	431
6.5.4. Beispiele für Konflikthandhabungsformen aus dem Untersuchungsmaterial	438
6.5.5. Zusammenhang zwischen Problembereichen und Kon- flikthandhabungsformen	440
7. <u>Schluß</u>	444