

## Inhaltsübersicht

### Einführung

Unternehmensführung im Wandel . . . . .	11
---	----

### Erster Teil

Organisation und Führung . . . . .	17
------------------------------------	----

A. Bestandsaufnahme der Gesamtproblematik . . . . .	17
---	----

1. Organisation als gesellschaftliches Grundphänomen . . . . .	17
2. Organisation als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung . . . . .	21
3. Organisation und Kooperation . . . . .	23
4. Formal-, Informalorganisation und Ranghierarchie . . . . .	24
a) Formalorganisation . . . . .	24
b) Informale Organisation . . . . .	26
c) Ranghierarchie . . . . .	28
5. Organisation und Führung . . . . .	29
6. Führung als personale und gesellschaftliche Gestaltungs- und Ordnungsaufgabe . . . . .	30
7. Die Sicherung optimaler Kooperationsbedingungen als Organisations- und Führungsziel . . . . .	33

B. Entwicklungsstufen der Organisationswissenschaft . . . . .	34
---	----

1. Vorbemerkung: Organisation und Menschenbild . . . . .	34
2. Die klassische Organisationstheorie . . . . .	38
a) Die „mechanistisch-physiologische“ Variante: Taylor und die „Scientific-Management-Lehre“ . . . . .	38
b) Die administrative Variante . . . . .	42
c) Kritik an der klassischen Organisationstheorie . . . . .	43
3. Die neoklassische Organisationstheorie: Human Relations und Informalorganisation . . . . .	44
a) Darstellung . . . . .	44
b) Kritik . . . . .	46
4. Ansätze einer integrierten Organisationstheorie . . . . .	47
5. Der sozialwissenschaftliche Organisationsbegriff . . . . .	49
6. Kybernetik und Betriebsorganisation . . . . .	50
a) Allgemeine Grundbegriffe . . . . .	50
b) Das Unternehmen als Information-Feedback-System — Management als Informationstransformation . . . . .	53
c) Der Entscheidungsprozeß im Unternehmen . . . . .	57

C. Entwicklungsstadien der betrieblichen Führungspraxis . . . . .	58
1. Allgemeiner Überblick . . . . .	58
2. Die patriarchalische Führung . . . . .	60
3. Der traditional geführte Betrieb: Die Phase der Differenzierung betrieblicher Funktionen „Organisation“ ersetzt Improvisation . . . . .	62
4. Systematisierung und Verwissenschaftlichung der Betriebsführung . . . . .	63
a) Scientific-Management-Lehre als Beginn der systematischen Betriebsführung . . . . .	64
b) Wissenschaftliche Betriebsführung und Informations- verarbeitung . . . . .	64

Zweiter Teil

Grundlagen der Führungsentscheidung . . . . .	66
A. Kommunikation, Information und unternehmerische Entscheidung . . . . .	66
1. Vorbemerkungen zum Begriff Kommunikation . . . . .	66
2. Die Organisation in einer sich verändernden Umwelt . . . . .	68
3. Kompetenzsystem und Kommunikationssystem . . . . .	69
4. Die „informative Führung“ . . . . .	71
5. Die Funktion der Information . . . . .	73
6. Organisationswachstum und Kommunikationssystem . . . . .	74
7. Dezentralisierung unternehmerischer Entscheidungen . . . . .	76
B. Das Führungsphänomen:	
Bestandsaufnahme und Erklärungsversuch . . . . .	79
1. Zum Begriff Führung . . . . .	79
2. Sozialpsychologische und soziologische Aspekte der Führung . . . . .	81
a) Führungseigenschaften als Erklärung der Führung: Der personalistische Erklärungsansatz . . . . .	81
b) Die Erklärung der Führungsleistung aus der Situation . . . . .	82
c) Der gruppensystemische Ansatz . . . . .	83
3. Zielsystem und Führungsprozeß . . . . .	83
4. Kommunikation und Führung . . . . .	85
5. Führungsmittel und Führungstechnik . . . . .	85
6. Leistungsmotivation . . . . .	85
7. Zusammenfassung . . . . .	86
C. Führungsstile, Führungsverhalten und Autorität . . . . .	87
1. Zum Begriff des Führungsstils . . . . .	87
2. Die Auswirkungen des Führungsstils . . . . .	90
a) Allgemeine Vorbemerkungen . . . . .	90

b) Empirische Untersuchungen zur Leistungswirksamkeit der Führungsstile . . . . .	91
c) Zusammenfassung . . . . .	94
3. Hierarchie und Autorität . . . . .	96
a) Zum Begriff der Hierarchie . . . . .	96
b) Entwicklungsstufen der Autorität . . . . .	98

**Dritter Teil**

Ausblick: Gedanken zur kommenden Entwicklung des Management und der Management-Philosophie . . . . .	100
1. Informationstechnik und Management . . . . .	100
2. Künftige Entwicklungstendenzen: Die Zukunft der kooperativen Führung . . . . .	102
3. Informationstechnik und unternehmerische Entscheidung . . . . .	107
4. Entwicklungstendenzen auf dem Gebiete der Unternehmensführung . . . . .	108
5. Leistungswirksamkeit von Organisationsformen . . . . .	108
6. Die Integration des Individuums in die Organisation . . . . .	110
7. Schlußbetrachtung . . . . .	111

Anhang . . . . .	114
Glossarium organisationswissenschaftlicher Begriffe . . . . .	114
Literaturhinweise . . . . .	122
Informationsprozesse im Unternehmen (Schaubildlicher Anhang) 9—12 . . . . .	129
Autoren-Register . . . . .	134
Sach-Register . . . . .	136

**Schaubilderverzeichnis**

Bild 1	Entwicklungsstufen der Organisationswissenschaft . . . . .	36
Bild 2	Informations- und Entscheidungsvorgänge in der Betriebshierarchie . . . . .	54
Bild 3	Kommunikationssystem . . . . .	70
Bild 4	Anordnungshierarchie der Linienorganisation . . . . .	70
Bild 5	Belastung der Informationswege . . . . .	71
Bild 6	Führungsstil und Führungsverhalten . . . . .	88
Bild 7	Auswirkungen der Führungsstile . . . . .	89
Bild 8	Entwicklung der Autorität . . . . .	97
Bild 9—12	Informationsprozesse im Unternehmen . . . . .	129