

Führungs- lehre

von

Rolf Wunderer und Wolfgang Grunwald

unter Mitarbeit von Peter Moldenhauer

Band I

Grundlagen der Führung

W
DE

Walter de Gruyter

G

Berlin • New York 1980

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	
2.4.	Grundzüge der Faktorenanalyse	
	Ausgewählte Literatur	

Kapitel C

Begriffe über Führung

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

Kapitel D

Theorien über den Menschen (Menschenbilder)

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

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 interpersonalen 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

f 1.4.4. Universalität-Singularität (Interindividuelle Dimension). . . . 125

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

Kapitel F

Theorien über das Mitarbeiterverhalten (Motivationstheorien)

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

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 Herz- berg.	188
2.3.1.	Präziserungs-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 Leistungsmotiva- tion.	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, de- mokratisch, 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	
3.2.1.	Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	
3.2.2.	Diskussion	
3.3.	Dreidimensionale Ansätze	
3.3.1.	Die 3-D-Theorie der Führung von Reddin	
3.3.2.	Diskussion	
3.3.3.	Die situative „Reifegrad“-Theorie von Hersey und Blanchard	
3.3.4.	Diskussion	
3.4.	Der vierdimensionale Ansatz von Farris	
3.5.	Vieldimensionale Ansätze	
3.5.1.	Das System organisatorischer Führungselemente von Bleicher	
3.5.2.	Das System organisatorischer und personaler Führungselemente von Lattmann	
3.5.3.	Diskussion	
4.	Empirisch ermittelte Konzepte des Führungsverhaltens	
4.1.	Die Ohio-Studien zum Führungsverhalten	
4.1.1.	Consideration (C) und Initiating Structure (I)	
4.1.2.	Diskussion	
4.1.3.	Psychometrische Beurteilung der „Ohio State Leadership Scale“	
4.1.4.	Zum gegenwärtigen Stand der C- und I-Forschung	
4.2.	Die Michigan-Studien zum Führungsverhalten	
4.2.1.	Die Führungssysteme von Likert	
4.2.2.	Diskussion	
4.3.	Das Typenkonzept von Tausch	
4.4.	Das Kontingenzmodell der effektiven Führung von Fiedler	
4.4.1.	Die drei Situationsvariablen	
4.4.2.	„Günstigkeit“ der Situation	
4.4.3.	Diskussion	
4.4.4.	Folgerungen für die Praxis	
4.5.	Ein neuer dimensionaler Ansatz in der Führungsstilforschung	
5.	Allgemeine Bewertung der Führungsstiltypologien	
5.1.	Ziele und Bedingungen von Führungsstilklassifikationen	
5.2.	Folgerungen für die Praxis	
	Ausgewählte Literatur	

Kapitel H

Gestaltungsmuster der Führung (Managementkonzeptionen)

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

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

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