

Führungs- lehre

von

Rolf Wunderer und Wolfgang Grunwald
unter Mitarbeit von Peter Moldenhauer

Band 1

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 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
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
'%.	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 Herzberg	188
2.3.1.	Präzisierungs-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
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.	Yieldimensionale 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 Bürokratiomodell 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.	Bürokratiertypen	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 Variablenystem
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