

# Führungs- lehre

von  
Rolf Wunderer und Wolfgang Grunwald  
unter Mitarbeit von Peter Moldenhauer

Band II  
Kooperative Führung

**W**  
DE Walter de Gruyter  
**G** Berlin -New York 1980

# Inhaltsverzeichnis Band II

(Inhaltsverzeichnis zu Band I: Seite XXI)

## Kapitel K

### Konzepte kooperativer Führung

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 0.     | Zusammenfassung  | 1  |
| 1.     | Methodische und inhaltliche Probleme der Analyse des Konzeptes „Kooperative Führung“   | 3  |
| 1.1.   | Vorbemerkungen   | 3  |
| 1.2.   | Das untersuchte Begriffsfeld   | 4  |
| 1.3.   | Kritik dichotomer Führungskonzepte   | 6  |
| 1.4.   | Begriffsanalyse der Beziehung zwischen „Führung“ und „kooperative Führung“   | 7  |
| 1.5.   | „Kooperation“ unter einzelwissenschaftlichem Aspekt  | 9  |
| 1.5.1. | „Kooperation“ in der Ökonomie  | 9  |
| 1.5.2. | „Kooperation“ in der Soziologie  | 10 |
| 1.5.3. | „Kooperation“ in der Psychologie   | 11 |
| 1.6.   | Ein Bezugsrahmen zur Begriffsanalyse und Begriffsbildung kooperativer Führung  | 14 |
| 1.6.1. | Proze-Begriffe und Produkt-Begriffe kooperativer Führung   | 14 |
| 1.6.2. | Deskriptive Begriffe und programmatisch-präskriptive Begriffe kooperativer Führung   | 15 |
| 1.6.3. | Absichts-Begriffe und Wirkungs-Begriffe kooperativer Führung   | 15 |
| 1.6.4. | Handlungs-Begriffe und Geschehens-Begriffe kooperativer Führung  | 16 |
| 1.7.   | Ein Analysemodell kooperativer Führung   | 17 |
| 2.     | Bedeutungsanalyse des Begriffs „Kooperative Führung“   | 18 |
| 2.1.   | Bedeutungsanalyse  | 18 |
| 2.2.   | Etymologische Bedeutung  | 19 |
| 2.3.   | Bedeutungen des Wortes „Kooperative Führung“ bei Führungskräften und Studenten   | 20 |
| 2.3.1. | Soziale Erwünschtheit und Überlegenheit kooperativer Führung   | 20 |
| 2.3.2. | Verständnis von kooperativer Führung im öffentlichen Dienst  | 21 |
| 2.3.3. | Verständnis von kooperativer Führung bei Studenten der Betriebswirtschaftslehre und der Verwaltungswissenschaft  | 22 |
| 2.3.4. | Verständnis von kooperativer Führung in der Wirtschaft   | 24 |
| 2.3.5. | Vergleich der Auffassungen über kooperative Führung bei Führungskräften im privaten und öffentlichen Sektor sowie bei Studenten der Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungswissenschaft | 26 |
| 2.4.   | Abgrenzung des Begriffs kooperative Führung von verwandten Begriffen   | 26 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.4.1. | Delegation und Dezentralisation . . . . .   | 2< |
| 2.4.2. | Mitbestimmung . . . . .   | 2' |
| 3.     | Darstellung und Auswertung ausgewählter Definitionen und<br>Konzepte zur kooperativen Führung . . . . .     | 2' |
| 3.1.   | Zur Erarbeitung einer Taxonomie von Merkmalen kooperativer<br>Führung . . . . .                             | 2' |
| 3.1.1. | Allgemeine Probleme einer theoriedefizitären Klassifikation von<br>Merkmalen kooperativer Führung . . . . . | 31 |
| 3.1.2. | Nachteile einer Taxonomie . . . . .   | 31 |
| 3.1.3. | Vorteile einer Taxonomie . . . . .  | 3' |
| 3.2.   | Analyse experimenteller Studien zu Führungsstilen . . . . .   | 3' |
| 3.3.   | Literaturanalyse kooperativer Führungskonzepte . . . . .  | 3< |
| 3.3.1. | Zur Ordnung der Definitionen und Konzeptionen . . . . .   | 3' |
| 3.3.2. | Quantitative Auswertung der Literaturanalyse . . . . .  | 4' |
| 3.3.3. | Qualitative Auswertung der Literaturanalyse . . . . .   | 4' |
| 4.     | Kooperative Führung in verschiedenen Forschungsansätzen . . . . .   | 4' |
| 4.1.   | Systematisierung der Forschungsansätze . . . . .  | 4' |
| 4.2.   | Kooperative Führung als gesellschaftspolitisches Problem . . . . .  | 4; |
| 4.3.   | Kooperative Führung als Führungskonzept einer Organisation . . . . .  | 4' |
| 4.4.   | Kooperative Führung als Demokratisierungskonzept für Organi-<br>sationen . . . . .                          | 4' |
| 4.5.   | Kooperative Führung als Gruppenprozeß . . . . .   | 5' |
| 4.6.   | Kooperative Führung als Humanisierung der Arbeit . . . . .  | 5' |
| 4.7.   | Kooperative Führung als Machtausgleich . . . . .  | 5' |
| 4.8.   | Kooperative Führung als Entscheidungsbeteiligung<br>(Partizipation) . . . . .                               | 5' |
| 4.9.   | Kooperative Führung als Persönlichkeitsdisposition . . . . .  | 6' |
| 4.10.  | Kooperative Führung als prosoziale und partizipative Interak-<br>tionsbeziehung . . . . .                   | 6' |
| 5.     | Zur Bedeutung von Prinzipien (Grundwerten) kooperativer<br>Führung . . . . .                                | 6' |
| 5.1.   | Funktion von Prinzipien . . . . .   | 6' |
| 5.2.   | Der normative Aspekt von Prinzipien . . . . .   | 6' |
| 5.3.   | Werte, Normen und Ideologien . . . . .  | 6' |
| 5.4.   | Geltungsbereich von Grundwerten kooperativer Führung . . . . .  | 7' |
| 5.4.1. | Grundwerte kooperativer Führung: Arbeit und Leistung,<br>Wechselseitigkeit, Selbstverwirklichung . . . . .  | 7' |
| 5.4.2. | Zur Begründbarkeit der Grundwerte . . . . .   | 7' |
| 5.5.   | Historisch-philosophische Wertlehren als Grundlagen kooperati-<br>ver Führung . . . . .                     | 7' |
| 5.5.1. | Humanismus und humanistische Psychologie . . . . .  | 7' |
| 5.5.2. | Existentialismus . . . . .  | 7' |
| 5.5.3. | Personalismus . . . . .   | 7' |
| 6.     | Zentrale Prinzipien (Grundwerte) kooperativer Führung . . . . .   | 7' |
| 6.1.   | Arbeit und Leistung . . . . .   | T  |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 6.1.1. | Zur Begriffsbestimmung von Arbeit und Leistung . . . . .   | 77  |
| 6.1.2. | Leistung und Leistungsprinzip. . . . .   | 78  |
| 6.1.3. | Kritik des Leistungsprinzips. . . . .  | 83  |
| 6.1.4. | Das Leistungsprinzip in der öffentlichen Verwaltung. . . . .   | 84  |
| 6.1.5. | Arbeit, Leistung und Selbstverwirklichung. . . . .   | 85  |
| 6.2.   | Wechselseitigkeit . . . . .  | 86  |
| 6.2.1. | Zur Begriffsbestimmung von Wechselseitigkeit und Komplementarität . . . . .                                    | 86  |
| 6.2.2. | Das Partizipationsprinzip. . . . .   | 89  |
| 6.2.3. | Das Solidaritätsprinzip. . . . .   | 89  |
| 6.2.4. | Das Subsidiaritätsprinzip. . . . .   | 89  |
| 6.3.   | Selbstverwirklichung . . . . .   | 90  |
| 6.3.1. | Zur Begriffsbestimmung von Selbstverwirklichung. . . . .   | 91  |
| 6.3.2. | Die Beschreibung des „sich selbst verwirklichenden Menschen" . . . . .   | 91  |
| 6.3.3. | Selbstverwirklichung - ein individualistisches Konzept?. . . . .   | 93  |
| 6.3.4. | Selbstverwirklichung und kooperative Führung. . . . .  | 95  |
| 7.     | Entwurf eines neuen Konzeptes kooperativer Führung. . . . .  | 96  |
| 7.1.   | Zusammenfassung der bisherigen Diskussion. . . . .   | 96  |
| 7.1.1. | Merkmale kooperativer Führungsformen in der Literatur . . . . .  | 96  |
| 7.1.2. | Kritik bisheriger Konzepte kooperativer (partizipativer) Führung . . . . .                                     | 96  |
| 7.1.3. | Zusammenhang zwischen den Prinzipien Arbeit und Leistung, Wechselseitigkeit und Selbstverwirklichung . . . . . | 97  |
| 7.2.   | Konsequenzen für ein neues Konzept kooperativer Führung . . . . .  | 97  |
| 7.2.1. | Der normative und empirische Aspekt kooperativer Führung . . . . .   | 97  |
| 7.2.2. | Merkmale kooperativer Führung als Konfiguration. . . . .   | 99  |
| 7.3.   | Neun Merkmale kooperativer Führung. . . . .  | 99  |
| 7.4.   | Eine neue Arbeitsdefinition kooperativer Führung. . . . .  | 103 |
| 8.     | Organisatorische und psychologische Aspekte kooperativer Führung. . . . .                                      | 106 |
| 8.1.   | Die Beziehung zwischen struktureller und interaktionaler Führung. . . . .                                      | 106 |
| 8.2.   | Die Beziehung zwischen prosozialem und partizipativem Aspekt kooperativer Führung. . . . .                     | 111 |
| 8.3.   | Der kooperative Führungsstil im Kontext anderer Führungsformen. . . . .  | 113 |
|        | Ausgewählte Literatur. . . . .   | 114 |

**Kapitel L**

**Psychologische Bedingungen und Hemmnisse kooperativer Führung**

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 0. | Zusammenfassung. . . . .   | 115 |
| 1. | Methodische Aspekte - Kooperative Führung als unabhängige, intervenierende und abhängige Variable. . . . . | 117 |

|        |   |      |
|--------|---|------|
| 1.1.   | Ein Modell zur sozialpsychologischen Analyse kooperativer Führung . . . . .                 | .115 |
| 1.2.   | Kooperative Führung als abhängige Variable. . . . .   | .12* |
| 1.3.   | Ein Bezugssystem zur Analyse der Gruppeninteraktion in kooperativen Führungsformen. . . . . | .12j |
| 2.     | Anthropologische Grundlagen der Zusammenarbeit . . . . .                                    | .12  |
| 2.1.   | Gesellungsbedürfnis. . . . .  | .12  |
| 2.2.   | Sozialer Vergleich . . . . .  | .12  |
| 2.3.   | Bedeutung der anthropologischen Grundlagen für die kooperative Führung . . . . .            | .12  |
| 3.     | Individualpsychologische Faktoren kooperativer Führung . . . . .                            | .12f |
| 3.1.   | Einstellungen, Werte und Motive von Vorgesetzten - Empirische Befunde. . . . .              | .12* |
| 3.2.   | Einstellungen, Werte und Motive von Mitarbeitern - Empirische Befunde. . . . .              | .15A |
| 3.2.1. | Empirische Befunde außerhalb der Bundesrepublik Deutschland. . . . .                        | .15A |
| 3.2.2. | Empirische Befunde aus der Bundesrepublik Deutschland . . . . .                             | .15J |
| 3.3.   | Ausgewählte Persönlichkeitsmerkmale. . . . .  | .17j |
| 3.3.1. | Zum Problem der Interaktion zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Situationen . . . . .      | .17j |
| 3.3.2. | Kognitive, affektive und aktionale Merkmale. . . . .  | .17j |
| 3.4.   | Zum Problem der Akzeptanz kooperativer Führungsformen . . . . .                             | .19A |
| 3.4.1. | Individuelles Verantwortungsgefühl gegenüber der Organisation . . . . .                     | .19j |
| 3.4.2. | „Bürokratische Orientierung“. . . . .   | .19c |
| 4.     | Sozio-demographische Merkmale . . . . .   | .19i |
| 4.1.   | Alter und Bildungsgrad. . . . .   | .19i |
| 4.2.   | Alter und Mitgliedschaftsdauer in einer Organisation. . . . .                               | .20  |
| 4.3.   | Sozialer Status in der Organisationshierarchie. . . . .                                     | .20  |
| 5.     | Gruppenpsychologische Faktoren kooperativer Führung. . . . .                                | .20  |
| 5.1.   | Kooperative Führung und Gruppendynamik. . . . .   | .20  |
| 5.1.1. | Zum Begriff der Gruppendynamik. . . . .   | .20  |
| 5.1.2. | Zum Begriff der Gruppe. . . . .   | .20j |
| 5.1.3. | Eine Minimaldefinition von „Gruppe“. . . . .  | .20j |
| 5.2.   | Begriffsabgrenzung zwischen Team und Gruppe. . . . .  | .20j |
| 5.3.   | Gruppenarten. . . . .   | .20j |
| 5.4.   | Gruppenarbeit - Ein Grundmerkmal kooperativer Führung . . . . .                             | .20j |
| 5.5.   | Gruppendimensionen. . . . .   | .20j |
| 5.5.1. | Entstehung von Gruppenstrukturen. . . . .   | .2H  |
| 5.5.2. | Begriffsbestimmung von „Position“ und „Sozialer Status“ . . . . .                           | .2li |
| 5.6.   | Divergenztheorie der Führung (Führungsdual). . . . .  | .21  |
| 5.7.   | Gründe für die Gruppenorientierung kooperativer Führungsformen . . . . .                    | .21: |
| 5.7.1. | Zum Leistungsvorteil der Gruppe. . . . .  | .21  |
| 5.7.2. | Gruppenleistung versus Individualleistung . . . . .   | .21  |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 5.8.   | Gruppenzusammenhalt (Gruppenkohäsion) . . . . .                                       | 219 |
| 5.8.1. | Zum Begriff des Gruppenzusammenhalts. . . . .   | 219 |
| 5.8.2. | Zur Messung von „Gruppenzusammenhalt“. . . . .  | 220 |
| 5.8.3. | Determinanten des Gruppenzusammenhalts. . . . .                                       | 221 |
| 5.8.4. | Konsequenzen des Gruppenzusammenhalts. . . . .  | 224 |
| 5.9.   | Persönlichkeitsmerkmale und Gruppenprozesse. . . . .                                  | 226 |
| 6.     | Strukturen und Prozesse kooperativer Führung. . . . .                                 | 234 |
| 6.1.   | Kooperation vs. Konkurrenz. . . . .   | 234 |
| 6.1.1. | Die Beziehung zwischen Kooperation und Konkurrenz. . . . .                            | 234 |
| 6.1.2. | Die Beziehung zwischen Konflikt und Konkurrenz. . . . .                               | 235 |
| 6.1.3. | Auswirkungen von Kooperation und Konkurrenz auf den<br>Gruppenprozeß. . . . .         | 237 |
| 6.1.4. | Gründe für und gegen Kooperation. . . . .   | 240 |
| 6.2.   | Koalitionsbildung als hemmende Bedingung kooperativer<br>Führung. . . . .             | 241 |
| 6.2.1. | Begriffsbestimmung von „Koalition“. . . . .   | 241 |
| 6.2.2. | Theorien der Koalitionsbildung. . . . .   | 244 |
| 6.3.   | Verhandeln und Aushandeln. . . . .  | 246 |
| 6.3.1. | Begriffsbestimmung von „Verhandeln“ und „Aushandeln“. . . . .                         | 246 |
| 6.3.2. | Strukturelle Merkmale des Verhandelns in kooperativen<br>Führungsbeziehungen. . . . . | 247 |
| 6.3.3. | „Identität“ als Prozeß des Aushandelns. . . . .                                       | 247 |
| 6.3.4. | Interpersonales Vertrauen und Verhandlungsbeziehungen . . . . .                       | 249 |
| 6.3.5. | Rollendifferenzierung. . . . .  | 257 |
| 7.     | Vertrauen - Eine Grundkategorie kooperativer Führung. . . . .                         | 259 |
| 7.1.   | Begriffsbestimmung von „Vertrauen“. . . . .   | 260 |
| 7.2.   | Vertrauen und Mißtrauen. . . . .  | 260 |
| 7.3.   | Die Theorie des Vertrauens von Deutsch. . . . .                                       | 264 |
| 7.4.   | Die Theorie des Vertrauens von Gibb. . . . .  | 269 |
| 7.5.   | Konsequenzen von Vertrauen. . . . .   | 273 |
|        | Ausgewählte Literatur. . . . .  | 277 |

## Kapitel M

### Organisatorische Bedingungen kooperativer Führung

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 0.     | Zusammenfassung. . . . .   | 278 |
| 1.     | Problemstellung dieses Kapitels. . . . .   | 279 |
| 1.1.   | Zur Bedeutung von Organisation und Organisationsstrukturen für<br>kooperative Führung. . . . . | 279 |
| 1.1.1. | Führung und Organisation: Zwei trennbare Forschungs-<br>bereiche?. . . . .                     | 280 |
| 1.1.2. | Strukturelle Führung. . . . .  | 280 |
| 1.2.   | Das Aston-Konzept. . . . .   | 281 |
| 2.     | Komplexität als strukturelle Bedingung kooperativer Führung . . . . .                          | 283 |

|        |  |
|--------|--|
| 2.1.   | Die Interdependenz zwischen Führungsbeziehung und Situationskomplexität . . . . .                        |
| 2.2.   | Komplexität in der Systemtheorie . . . . .   |
| 2.3.   | Begriffsinhalt und Dimensionen der Komplexität . . . . .   |
| 2.4.   | Organisationsgröße . . . . .   |
| 2.4.1. | Begriff und Definition . . . . .   |
| 2.4.2. | Einfluß der Organisationsgröße auf die Organisationsstruktur . . . . .                                   |
| 2.4.3. | Organisationsgröße und Differenzierungsprozesse . . . . .  |
| 2.4.4. | Organisationsgröße und Zentralisierung . . . . .   |
| 2.4.5. | Zur Bedeutung der Organisationsgröße für die kooperative Führung . . . . .                               |
| 2.4.6. | Organisationsgröße und Abhängigkeit . . . . .  |
| 2.5.   | Konkurrenz als Einflußdimension der organisatorischen Komplexität . . . . .                              |
| 2.6.   | Abhängigkeit und Technologie . . . . .   |
| 2.6.1. | Technologie . . . . .  |
| 2.6.2. | Abhängigkeit - Autonomie . . . . .   |
| 3.     | Strukturelle Einflußbeziehungen (Konfiguration) . . . . .  |
| 3.1.   | Empirische Befunde zur Konfiguration . . . . .   |
| 3.2.   | Hierarchie und Führung . . . . .   |
| 3.3.   | Autoritätsgrundlagen bürokratischer und kooperativer Führung . . . . .                                   |
| 3.3.1. | Zum Autoritätsbegriff . . . . .  |
| 3.3.2. | Legitimitätsgrundlagen betrieblicher Autorität . . . . .   |
| 3.3.3. | Kooperative Führung und legitimierte Autorität . . . . .   |
| 3.3.4. | Zwei Theorien des Legitimierungsprozesses . . . . .  |
| 3.4.   | Kontrollspanne . . . . .   |
| 3.4.1. | Begriffsbestimmung . . . . .   |
| 3.4.2. | Einflußgrößen auf die Kontrollspanne . . . . .   |
| 3.4.3. | Zum Problem der optimalen Kontrollspanne . . . . .   |
| 3.5.   | Konflikte bei lateraler Kooperation . . . . .  |
| 3.5.1. | Begriffs- und Problemabgrenzung . . . . .  |
| 3.5.2. | Vertikale und horizontale Kooperationsbeziehungen . . . . .  |
| 3.5.3. | Laterale Konfliktpotentiale . . . . .  |
| 3.6.   | Organisationsklima . . . . .   |
| 3.6.1. | Begriffsbestimmung . . . . .   |
| 3.6.2. | Dimensionen des Organisationsklimas . . . . .  |
| 3.6.3. | Einfluß der Organisationsgröße auf das Organisationsklima . . . . .                                      |
| 3.7.   | Statussymbole . . . . .  |
| 3.7.1. | Funktionale und hierarchische Statussysteme . . . . .  |
| 3.7.2. | Ursachen und Funktionen von Statussystemen in Organisationen . . . . .                                   |
| 3.7.3. | Die räumliche Situation von Gruppen und Individuen . . . . .   |
| 4.     | Spezialisierung, Standardisierung und Zentralisierung in der kooperativ geführten Organisation . . . . . |
| 4.1.   | Spezialisierung als Ausdifferenzierung verschiedener Aufgaben . . . . .                                  |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 4.1.1.  | Zur Definition von „Aufgabe“ . . . . .  | 330 |
| 4.1.2.  | Kooperative Führung und Aufgabentypen . . . . .   | 333 |
| 4.1.3.  | Zur Theorie der Gruppenproduktivität . . . . .  | 334 |
| 4.1.4.  | Die Aufgabentypologie von Steiner . . . . .   | 335 |
| 4.1.5.  | Dimensionsanalyse von Aufgaben . . . . .  | 336 |
| 4.1.6.  | Aufgabenschwierigkeit . . . . .   | 337 |
| 4.1.7.  | Lösungsvielfalt . . . . .   | 337 |
| 4.1.8.  | Zielklarheit und Weg-Ziel-Klarheit . . . . .  | 338 |
| 4.1.9.  | Die Wirkungen partizipativ bestimmter vs. vorgegebener Ziele auf die Leistung und Zufriedenheit . . . . .       | 339 |
| 4.1.10. | Technologische Arbeitsanforderungen und Kooperation . . . . .   | 342 |
| 4.2.    | Standardisierung und Formalisierung . . . . .   | 343 |
| 4.3.    | Dezentralisierung und Delegation . . . . .  | 345 |
| 4.3.1.  | Zentralisierung und Dezentralisierung . . . . .   | 345 |
| 4.3.2.  | Delegation . . . . .  | 349 |
| 5.      | Koordination . . . . .  | 355 |
| 5.1.    | Koordinationsinstrumente . . . . .  | 355 |
| 5.2.    | Kommunikation als Koordinationsmedium . . . . .   | 359 |
| 5.2.1.  | Begriffsbestimmung . . . . .  | 359 |
| 5.2.2.  | Kommunikationsstrukturen . . . . .  | 361 |
| 5.2.3.  | Wirkungen der Kommunikationsnetze auf Gruppenprozesse . . . . .   | 362 |
| 5.2.4.  | Vertikale Kommunikation . . . . .   | 366 |
| 5.2.5.  | Horizontale (laterale) Kommunikation . . . . .  | 368 |
| 5.2.6.  | Multilaterale Kommunikation von Vorgesetzten und Mitarbeitern . . . . .   | 370 |
| 6.      | Kooperationsfördernde strukturelle Ansätze für bürokratische Organisationen . . . . .                           | 370 |
| 6.1.    | Kollegien . . . . .   | 372 |
| 6.1.1.  | Bestimmungsmerkmale von Kollegien . . . . .   | 372 |
| 6.1.2.  | Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Kollegien und Pluralinstanzen . . . . .                               | 372 |
| 6.1.3.  | Die Stellung der Kollegien in der Aufbauorganisation — horizontale, vertikale und diagonale Kollegien . . . . . | 373 |
| 6.1.4'  | Vor- und Nachteile von Kollegien unter dem Aspekt kooperativer Führung . . . . .                                | 375 |
| 6.2.    | Matrix-Organisation . . . . .   | 376 |
| 6.2.1.  | Begriffsbestimmung von „Matrix-Organisation“ . . . . .  | 377 |
| 6.2.2.  | Koordination durch Projekt-Leiter in der Matrix-Organisation . . . . .  | 378 |
| 6.2.3.  | Das Problem der Nebenweisungsrechte in der Matrix-Organisation . . . . .  | 379 |
| 6.2.4.  | Konflikt und Kooperation in der Matrix-Organisation . . . . .   | 380 |
| 6.2.5.  | Forderungen für den partizipativen Aspekt kooperativer Führung . . . . .  | 381 |
| 6.3.    | Projektgruppen-Organisation . . . . .   | 381 |
| 6.3.1.  | Formen des Projekt-Managements . . . . .  | 381 |

|        |  |  |
|--------|--|--|
| 6.3.2. | Die Projekt-Studiengruppe . . . . .                                      |  |
| 6.3.3. | Folgerungen für den partizipativen Aspekt kooperativer Führung . . . . . |  |
| 6.4.   | Strukturierung der Arbeitsbeziehungen (Aufgabengestaltung)               |  |
| ö.4.1. | Job Enrichment (Arbeitsbereicherung) . . . . .                           |  |
| 6.4.2. | Teilautonome Arbeitsgruppen . . . . .                                    |  |
| 6.5.   | Das „Colleague-Model" . . . . .  |  |
| 6.6.   | Quickborner Planungsteams . . . . .                                      |  |
| 6.7.   | Die Organisation als System überlappender Gruppen . . . . .              |  |
| 6.7.1. | Grundlagen des Modells . . . . .   |  |
| 6.7.2. | Vertikale Überlappung von Gruppen . . . . .                              |  |
| 6.7.3. | Horizontale Überlappung von Gruppen . . . . .                            |  |
| 6.7.4. | Die Organisation multipel überlappender Gruppen . . . . .                |  |
| 6.7.5. | Zur empirischen Fundierung des Systems überlappender Gruppen . . . . .   |  |
|        | Ausgewählte Literatur . . . . .  |  |

## Kapitel N

### Folgen kooperativer Führung: Leistung und Zufriedenheit

|        |  |  |
|--------|--|--|
| 0.     | Zusammenfassung . . . . .  |  |
| 1.     | Vorbemerkungen . . . . .   |  |
| 2.     | Begriffsbestimmungen . . . . .   |  |
| 2.1.   | Arbeitszufriedenheit und „morale" . . . . .  |  |
| 2.2.   | Arbeitsleistung . . . . .  |  |
| 3.     | Hypothesen über die Beziehungen zwischen Führungsverhalten Leistung und Zufriedenheit . . . . .                                |  |
| 3.1.   | Der Zusammenhang zwischen Leistung und Zufriedenheit . . . . .   |  |
| 3.1.1. | Zufriedenheit führt zu Leistung . . . . .  |  |
| 3.1.2. | Die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung hängt i dritten Faktoren ab . . . . .  |  |
| 3.1.3. | Leistung führt zu Zufriedenheit . . . . .  |  |
| 4.     | Ausgewählte empirische Befunde zur Beziehung zwischen kooperativer Führung, Leistung und Zufriedenheit . . . . .               |  |
| 4.1.   | Das Experiment von Morse/Reimer . . . . .  |  |
| 4.2.   | Das Experiment von Coch/French . . . . .   |  |
| 4.3.   | Die Felduntersuchungen von Kahn/Katz . . . . .   |  |
| 4.4.   | „Morale" der Mitarbeiter . . . . .   |  |
| 4.5.   | Autonomie der Mitarbeiter . . . . .  |  |
| 5.     | Zusammenfassung der empirischen Befunde über die Beziehung zwischen kooperativer Führung, Leistung und Zufriedenheit . . . . . |  |
| 5.1.   | Tabellarische Zusammenfassung empirischer Studien . . . . .  |  |
| 5.1.1. | Die Beziehung zwischen kooperativen Führungsformen I Arbeitszufriedenheit . . . . .  |  |

|  |     |
|--|-----|
| 5.1.2. Die Beziehung zwischen kooperativen Führungsformen und Arbeitsleistung (Produktivität). | 435 |
| 5.1.3. Die Beziehung zwischen kooperativen Führungsformen und Gruppenkohäsion.                 | 435 |
| 6. Schlußbetrachtung - Methodische Grundprobleme.  | 436 |
| Ausgewählte Literatur.   | 439 |

## Kapitel O

### Strategien zur Förderung kooperativer Führung (Organisationsentwicklung)

|   |     |
|---|-----|
| 0. Zusammenfassung  | 440 |
| 1. Aufgaben und Zielsysteme von Förderungsprogrammen.                     | 441 |
| 1.1. Zur Problemstellung  | 441 |
| 1.2. Zielsysteme von Förderungsmaßnahmen.                                 | 443 |
| 1.3. Anforderungen an Förderungsprogramme.                                | 446 |
| 2. Organisationsentwicklung - Ein Spezialgebiet der Sozialwissenschaften. | 447 |
| 2.1. Zum Begriff und zur Abgrenzung von „Organisationsentwicklung“.       | 447 |
| 2.2. Zur Entwicklungsgeschichte.  | 449 |
| 2.3. Wertgrundlagen einiger Organisationsentwicklungsprogramme            | 455 |
| 3. Einige strategische Probleme der Organisationsentwicklung              | 457 |
| 3.1. Alternativen bei der Einführung von Förderungsprogrammen             | 458 |
| 3.2. Initiatoren, Klienten, Adressaten und Berater.                       | 460 |
| 3.3. Intensitätsgrad von Förderungsprogrammen.                            | 464 |
| 3.4. Prozeßberatung.  | 465 |
| 4. Ein empirisch-objektiverer Vergleich von neun Förderungsstrategien.    | 468 |
| 4.1. Empirische Untersuchung von Förderungsstrategien.                    | 468 |
| 4.2. Bewertung von neun Strategien zur Förderung kooperativer Führung.    | 471 |
| 4.2.1. Standardisierungsstrategie.  | 472 |
| 4.2.2. Als-ob-Strategie.  | 473 |
| 4.2.3. Struktur-Strategie.  | 473 |
| 4.2.4. Utopie-Strategie.  | 474 |
| 4.2.5. Innovations-Abwehr-Strategie.                                      | 475 |
| 4.2.6. Antibürokratische Strategie.                                       | 476 |
| 4.2.7. Indoktrinationsstrategie (Normenpräzisierung).                     | 476 |
| 4.2.8. „Psychologisieren“.  | 478 |
| 4.2.9. Gruppendynamische Strategien.                                      | 478 |
| 4.3. Zur praktischen Umsetzung der Ergebnisse.                            | 479 |
| 5. Einzelne Interventionen zur Förderung kooperativer Führung             | 480 |
| 5.1. Zum Begriff der Intervention.  | 480 |

|        |   |  |
|--------|---|--|
| 5.2.   | Zielkonflikte bei der Auswahl einzelner Interventionen . . . . .    |  |
| 5.3.   | Zwölf Interventions-Aktivitäten - Ein Überblick . . . . .           |  |
| 5.4.   | Interventionen, Zielgruppen und beeinflusste Prozesse . . . . .     |  |
| 5.5.   | Organisationsdiagnose . . . . .                                     |  |
| 5.5.1. | Die Diagnose als Grundlage der Förderungsprogramme . . . . .        |  |
| 5.5.2. | Inhalte, Methoden und Zielsysteme der Diagnose . . . . .            |  |
| 5.5.3. | Einzelne diagnostische Techniken . . . . .                          |  |
| 5.6.   | Förderungsinterventionen auf individueller Ebene . . . . .          |  |
| 5.6.1. | Förderung kooperativer Führung durch „Informelles Lernen“ . . . . . |  |
| 5.6.2. | Supervision . . . . .   |  |
| 5.6.3. | Lerninhalte und Gruppenarbeit . . . . .                             |  |
| 5.7.   | Förderungsinterventionen auf der Gruppenebene . . . . .             |  |
| 5.7.1. | Teamentwicklung . . . . .   |  |
| 5.7.2. | Problemlösungsgruppen . . . . .                                     |  |
| 5.8.   | Förderungsinterventionen auf der Organisationsebene . . . . .       |  |
| 5.8.1. | Intergruppen-Interventionen. . . . .                                |  |
| 5.8.2. | Survey-Feedback . . . . .   |  |
| 5.8.3. | Die Konfrontationssitzung . . . . .                                 |  |
| 5.8.4. | Konflikt-Management . . . . .                                       |  |
|        | Ausgewählte Literatur . . . . .                                     |  |
|        | Literaturverzeichnis . . . . .                                      |  |
|        | Namenregister . . . . .   |  |
|        | Sachregister. . . . .   |  |