

Claus Steinle

Technische Hochschule Darmstadt
Fachbereich 3
Fachgebiet Psychologie
61 Darmstadt, Hochschulstr. 1

Führung

Inv.-Nr. 9/05.238

Grundlagen, Prozesse und Modelle
der Führung in der Unternehmung

C.E. POESCHEL VERLAG
STUTTGART 1978

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
A Einführung	11
I. Ansätze zur Deutung und Erklärung des Führungsphänomens	11
1. Führungspraxis und Führung	11
2. Führungsbegriffe	13
a) Betriebswirtschaftlich-pragmatische Führungsbegriffe ..	14
b) Organisationstheoretisch-formale Führungsbegriffe	15
c) Soziologische Führungsbegriffe	19
d) Psychologische Führungsbegriffe	20
3. Folgerung und Abgrenzung	23
Weiterführende Spezialliteratur	27
II. Führungswissenschaft	28
1. Inhalt	28
2. Bereiche	29
3. Führungstheorie	31
4. Führungsphilosophie	33
Weiterführende Spezialliteratur	38
B Leistung und Zufriedenheit als Grundlage der Führung ..	39
I. Ein leistungsorientiertes Verhaltensmodell für die Arbeitswelt	39
1. Leistungs-Motivation – fundamentaler Aspekt der Analyse von Führungsphänomenen	39
2. Leistung und Zufriedenheit als Basiswerte	42
3. Das Leistungs-Verhaltensmodell – Komponenten und Wirkungsbezüge	44
a) Motiv, Anreiz und Verhalten	44
b) Erwartung und Verhalten	45
c) Wollen, Können und Verhalten	47
d) Das hypothetische Wirkungsgefüge	48
Weiterführende Spezialliteratur	51
II. Motive als Verhaltenspotentiale	51
1. Arten und Ordnungskriterien	51
2. Motivdominanzen	56
3. Zusammenfassung und Folgerungen für Führungskonzepte	60
Weiterführende Spezialliteratur	61

III. Anreize als situative Aktivierungsdeterminanten	61
1. Funktion und Arten	61
2. Entlohnung als Anreiz	63
a) Motivationaler Bezug	63
b) Gleichgewichtspostulat – Maximum-These – Sozialer Vergleich	64
Zusammenfassung: Leistungs- und Zufriedenheitswirkung ..	67
3. Aufgaben-Gehalt als Anreiz	68
a) Motivationaler Bezug	68
b) Verantwortlichkeit	68
c) Bedeutung	69
d) Arbeitszeit	72
Zusammenfassung: Leistungs- und Zufriedenheitswirkung ..	72
4. Soziale Kontakte als Anreiz	73
a) Motivationaler Bezug	73
b) Vorgesetzter – Mitarbeiter	74
c) Arbeitsgruppe	76
Zusammenfassung: Leistungs- und Zufriedenheitswirkung ..	78
5. Entfaltung als Anreiz	79
a) Motivationaler Bezug	79
b) Aufstieg	81
c) Weiterbildung	83
Zusammenfassung: Leistungs- und Zufriedenheitswirkung ..	85
6. Folgerungen für Führungskonzepte	87
Weiterführende Spezialliteratur	92
IV. Erwartungen als prospektive Komponente	93
1. Arten von Erwartungen und motivationaler Bezug	93
2. Eintrittswahrscheinlichkeit (E I)	94
3. Instrumentalitäten (E II)	98
4. Zusammenfassung und Folgerungen für Führungskonzepte ..	99
Weiterführende Spezialliteratur	102
C Führungsprozesse	103
I. Führung, Zielsetzungs- und Zielerreichungsprozeß	103
1. Individualziele und Unternehmungsziele	103
2. Phasen des allgemeinen Problemlösungsprozesses	104
3. Management und Führung als aspektorientierte Erkenntnisperspektiven	105
II. Führung und Managementfunktionen (-aufgaben)	107
1. Führung und Planen	107
2. Führung und Organisieren	111
3. Führung und Steuern (Kontrolle)	112
4. Führungszyklus und Führungsspirale	115
Weiterführende Spezialliteratur	118

III. Teilprozesse der Führung	118
1. Willensbildung	118
a) Zielfindung und Mitwirkung	118
b) Intervenierende Variablen: Aufgabe, Persönlichkeit, Situation und Verhaltenswirkungen	123
Zusammenfassung und Folgerungen: Willensbildungspro- zeß	125
2. Willensdurchsetzung	129
a) Machtbasen und Beeinflussungsinstrumente	129
b) Beeinflussungsprozeß und Verhaltenswirkungen	133
Zusammenfassung und Folgerungen: Willensdurchsetzungs- prozeß	137
3. Willenssicherung	140
a) Kontrollformen	140
b) Kontrollprozeß und Verhaltenswirkungen	142
Zusammenfassung und Folgerungen: Willenssicherungs- prozeß	148
4. Führungsprozeß und die Vermittlung adäquater Folgen (Anreize)	150
Weiterführende Spezialliteratur	151
 D Führungsinstrumente	 153
Weiterführende Spezialliteratur	155
 E Führungsstile	 161
I. Führungsmerkmal und Führungsstil	161
II. Führungsstil und Verhaltenswirkungen	163
1. Lewins Typologie, die Ohio-Studien, Managerial Grid	163
2. Fiedlers Kontingenzmodell	170
III. Zusammenfassung und Folgerungen	173
Weiterführende Spezialliteratur	176
 F Beurteilung »marktgängiger« Führungskonzepte und Führungsmodelle	 177
I. Beurteilungskriterien für Führungsmodelle und Führungskonzepte	177
1. Rekonstruktion des Führungsphänomens	177
2. Formale Kriterien	178
3. Inhaltliche Kriterien	179
II. Elemente eines Führungsmodells	180
1. Systematisierungsansätze	180
2. Aussagen über Wertrahmen und Grundorientierung	182

3. Aussagen über die Beeinflussung der Determinanten des Mitarbeiter-Leistungsverhaltens	184
4. Aussagen über die Gestaltung der Führungsteilprozesse ...	188
5. Aussagen über Führungsinstrumente und -stile	189
III. Führungskonzepte mit dominierender Orientierung an einzelnen Elementen des Führungsphänomens	190
1. Wertrahmen: McGregor, Schein	191
2. Mitarbeiter-Leistungsverhalten: McClelland, Herzberg, Likert, Neuberger	194
3. Führungsteilprozesse: »Management by«-Prinzipien	197
4. Zusammenfassung und Folgerungen für die Führungspraxis	199
IV. Umfassende Führungsmodelle	200
1. Das Harzburger Modell	200
a) Grundorientierung und Wertrahmen	200
b) Mitarbeiter-Leistungsverhalten	202
c) Führungsteilprozesse	208
d) Führungsstile	211
Zusammenfassende Beurteilung	212
2. Führung durch Ziele (Management by Objectives)	213
a) Grundorientierung und Wertrahmen	213
b) Mitarbeiter-Leistungsverhalten	216
c) Führungsteilprozesse	220
d) Führungsstile	223
Zusammenfassende Beurteilung	224
3. Das SIB-DIB/MAM-Management-System	225
a) Grundorientierung und Wertrahmen	225
b) Mitarbeiter-Leistungsverhalten	227
c) Führungsteilprozesse	229
d) Führungsstile	231
Zusammenfassende Beurteilung	231
4. Abschließende Würdigung der Führungsmodelle – Schlußfolgerungen für die Praxis	233
Weiterführende Spezialliteratur	235
Literaturverzeichnis	236
Sachregister	265
Angaben zum Autor	269