

Führungskräfte und Führungsstrukturen
in Wirtschaftsunternehmen
Akademische Verlagsgesellschaft Frankfurt 1972

Band 6

Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen

Ingrid Lukatis

Herausgegeben von Prof. Dr. Erwin Roth

Inhaltsübersicht

Vorwort	1
1. Vorüberlegungen zum Untersuchungsprojekt	7
1.1. Zielsetzung der Untersuchung	7
1.2. Grundlegende Konzepte und Definitionen	8
1.2.1. System und Struktur	8
1.2.2. Das soziale System „Unternehmen“ und seine „Organisationsstruktur“	9
1.2.3. „Führungskräfte“ und „Führungsstruktur“	10
1.3. Theoretische und praktische Relevanz der Fragestellung	13
1.3.1. Die Bedeutung der Strukturanalyse für die Organisations- und Führungssoziologie	13
1.3.2. Die Bedeutung der Strukturanalyse im Rahmen eines Projektes zur Untersuchung der Anforderungen an Führungskräfte	14
2. Die Durchführung der empirischen Untersuchung	15
2.1. Techniken der Datensammlung	15
2.2. Festlegung der Grundgesamtheit	16
2.3. Auswahl der Untersuchungseinheiten	16
2.4. Untersuchungsablauf	18
2.5. Die Auswertung des Erhebungsmaterials	23
3. Führungsstrukturen in Wirtschaftsunternehmen: Definitionen und Hypothesen	24
3.1. Die verschiedenen Strukturmerkmale	24
3.1.1. „Formale“ und „informale“ Struktur im System der Führung im Unternehmen	24
3.1.2. Die Hierarchie im System der Führung	25
3.1.2.1. Der Hierarchiebegriff	25
3.1.2.2. Die Grundprinzipien der klassischen Organisationslehre	26

3.1.2.3.	Die Kritik an den „Grundprinzipien der Organisation“ und die Relevanz der darin enthaltenen Strukturmerkmale	27
3.1.2.4.	Die Messung der Konfigurationsmerkmale	29
3.1.3.	Das Strukturmerkmal „Zentralisationsgrad“	32
3.1.3.1.	Definitionen des Begriffs „Zentralisation“	32
3.1.3.2.	Die Messung des Zentralisationsgrades	33
3.1.3.3.	Die Unterscheidung von Stab und Linie und das Problem des „fiktiven Zentralismus“	35
3.1.4.	„Stratification“ als Merkmal der Führungsstruktur	37
3.1.4.1.	Definition der „Stratification“	37
3.1.4.2.	Die Messung der „Stratification“	38
3.1.5.	Der Formalisierungsgrad als Merkmal der Führungsstruktur	38
3.1.5.1.	Definition und Wirkung der Formalisierung	38
3.1.5.2.	Die Messung des „Formalisierungsgrades“	39
3.1.6.	Der Führungsstil als Merkmal der Führungsstruktur	40
3.1.6.1.	Die formale Komponente des Führungsstils	40
3.1.6.2.	Die Messung des faktischen Führungsverhaltens	41
3.2.	Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen der Führungsstruktur: Hypothesen und Vermutungen	43
3.2.1.	Konfigurationsmerkmale und Zentralisationsgrad	43
3.2.2.	Konfigurationsmerkmale und Formalisierungsgrad	45
3.2.3.	Konfigurationsmerkmale und „Stratification“	46
3.2.4.	Konfigurationsmerkmale und Führungsstil	47
3.2.5.	Formalisierungsgrad und Zentralisation von Entscheidungen	47
3.2.6.	Formalisierungsgrad und Führungsstil	48
3.3.	Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Führungsstruktur und Merkmalen des Gesamtsystems Betrieb: Hypothesen und Vermutungen	49
3.3.1.	Auswahl der zu untersuchenden Betriebsmerkmale	49
3.3.2.	Unternehmensgröße und Unternehmenswachstum	49
3.3.2.1.	Definition und Messung von Unternehmensgröße und Unternehmenswachstum	49
3.3.2.2.	Unternehmensgröße und Unternehmenswachstum als Determinanten der Führungsstruktur	50
3.3.3.	Fertigungsart	52
3.3.3.1.	Die Ergebnisse der Studie von Woodward	52

3.3.3.2. Die verschiedenen Dimensionen der Woodward-Skala	54
3.3.4. Mechanisierungs- bzw. Automationsgrad	55
3.3.4.1. Mechanisierung und Automation als Determinanten der Führungsstruktur	55
3.3.4.2. Die Messung des Mechanisierungs- bzw. Automationsgrades	57
3.3.4.2.1. Mechanisierung und Automation im Bereich der Fertigung	57
3.3.4.2.2. Mechanisierung und Automation im kaufmännischen und Verwaltungsbereich	59
3.3.5. Rechtsform und Besitzverhältnisse	61
3.3.6. Andere Merkmale des Gesamtsystems Unternehmen	62
4. Führungsstrukturen in Wirtschaftsunternehmen: Untersuchungsergebnisse	67
4.1. Deskription der Führungssysteme nach den verschiedenen Strukturmerkmalen	67
4.1.1. Merkmale der konfigurativen Struktur	67
4.1.1.1. Die Ebenenzahl	68
4.1.1.2. Die Verteilung auf „obere“, „mittlere“ und „untere“ Führungsebenen	69
4.1.1.3. Ebenenbreiten der ersten und zweiten betrieblichen Ebenen	73
4.1.1.4. Die durchschnittliche Kontrollspanne der obersten Führungsebene	76
4.1.1.5. Die durchschnittliche Kontrollspanne im Gesamtsystem	77
4.1.1.6. Der Führungskräfteanteil	78
4.1.1.7. Das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung	80
4.1.1.8. Korrelationen zwischen den verschiedenen Konfigurationsmerkmalen	81
4.1.1.9. Zusammenfassung	83
4.1.2. Zentralisationsgrad von Entscheidungen	83
4.1.2.1. Zentralisationsgrad der Entscheidung über Anforderungen, die an Bewerber für Führungspositionen zu stellen sind	84

4.1.2.2.	Zentralisationsgrad der Entscheidung über die Einstellung von Bewerbern für Führungspositionen	85
4.1.2.3.	Zentralisationsgrad der Entscheidung über Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte des Unternehmens sowie über den Teilnehmerkreis	88
4.1.2.4.	Zentralisationsgrad der Entscheidung über Maßnahmen zur Förderung des Führungskräftenachwuchses	90
4.1.2.5.	Zentralisationsgrad der Entscheidung bei Kompetenzstreitigkeiten zwischen Führungskräften .	90
4.1.2.6.	Korrelationen zwischen verschiedenen Zentralisationsmerkmalen	91
4.1.2.7.	Zusammenhänge zwischen dem Zentralisationsgrad und den Führungspositionen der befragten Schlüsselpersonen	92
4.1.2.8.	Beteiligung an Entscheidungen aus der Sicht der einzelnen Führungskräfte	93
4.1.2.9.	Zusammenfassung	98
4.1.3.	„Stratification“	99
4.1.3.1.	Durchschnittseinkommen auf verschiedenen Führungsebenen	99
4.1.3.2.	Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Einkommensvariablen	102
4.1.3.3.	Jahreseinkommen nach Angaben der einzelnen Führungskräfte	103
4.1.3.4.	Zusammenfassung	105
4.1.4.	Formalisierungsmerkmale	106
4.1.4.1.	Schriftliche Stellenbeschreibungen	106
4.1.4.2.	Schriftliche Beurteilungsbogen	108
4.1.4.3.	Organisationspläne	110
4.1.4.4.	Schriftliche Führungsanweisungen	111
4.1.4.5.	Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Formalisierungsmerkmalen und der „Index der Formalisierung“	120
4.1.4.6.	Genauigkeit von Vorschriften für den eigenen Aufgabenbereich aus der Sicht der einzelnen Führungskräfte	124
4.1.4.7.	Zusammenfassung	125

4.1.5. Merkmale des Führungsverhaltens	126
4.1.5.1. Die Einstellungsskala von Haire, Ghiselli und Porter	126
4.1.5.2. Angaben zum Führungsverhalten des Vorgesetzten	132
4.1.5.3. Das Interaktionsmuster der Führungskräfte	134
4.1.5.4. Zusammenfassung	137
4.2. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen der Führungsstruktur: Untersuchungsergebnisse	138
4.2.1. Die Strukturvariablen der Konfiguration, Zentralisation und Formalisierung	138
4.2.2. Die Strukturmerkmale Konfiguration, Zentralisation, Formalisierung und Stratification	142
4.2.3. Die verschiedenen Strukturmerkmale einschließlich der Variablen des Führungsverhaltens	146
4.2.4. Zusammenfassung	148
4.3. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen der Führungsstruktur und Merkmalen des Gesamtsystems Betrieb: Untersuchungsergebnisse	149
4.3.1. Auswertungsplan	149
4.3.2. Merkmale der konfigurativen Struktur	152
4.3.2.1. Berechnung von Gruppenmittelwerten	152
4.3.2.2. Korrelations- und multiple Regressionsanalysen	158
4.3.2.3. Zusammenfassung und Diskussion	179
4.3.3. Zentralisation von Entscheidungen	182
4.3.3.1. Berechnung von Gruppenmittelwerten	182
4.3.3.2. Korrelations- und multiple Regressionsanalysen	184
4.3.3.3. Zusammenfassung und Diskussion	194
4.3.4. „Stratification“	196
4.3.4.1. Tabellenanalysen	196
4.3.4.2. Korrelations- und multiple Regressionsanalysen	198
4.3.4.3. Zusammenfassung und Diskussion	206
4.3.5. Formalisierung	207
4.3.5.1. Tabellenanalysen	207
4.3.5.2. Korrelations- und multiple Regressionsanalysen	209
4.3.5.3. Zusammenfassung und Diskussion	217
4.3.6. Führungsstil und Führungsverhalten	219
4.3.6.1. Korrelations- und multiple Regressionsanalyse	219
4.3.6.2. Zusammenfassung und Diskussion	221

5. Gesamtzusammenfassung und Interpretation der wichtigsten Ergebnisse	223
5.1. Die Ausprägung verschiedener Strukturmerkmale im Subsystem der Führung	224
5.2. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen der Führungsstruktur: Zusammenfassung	227
5.3. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen der Führungsstruktur und Merkmalen des Gesamtsystems Betrieb: Zusammenfassung	228
Literaturverzeichnis	233
Anhang I: Teile der Erhebungsbogen, die für die vorliegende Analyse verwendet wurden	239
Anhang II: Tabellenanhang	274