

Schriftenreihe
'„Unternehmung und Unternehmungsführung'

Prof. Dr. Charles Lattmann

Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

0	Wissenschaftstheoretische Grundlegung	21
0.0	Der Kreis der wissenschaftstheoretischen Vorfragen.	21
0.1	Der Erkenntnisbereich und der wissenschaftliche Standort einer Lehre der Führung des Mitarbeiters in der Unternehmung.	22
0.10	Die Stellung der Führung des Mitarbeiters in der Unternehmungslehre.	22
0.11	Die Erkenntnisgrundlagen und der wissenschaftliche Standort einer Lehre der Führung des Mitarbeiters in der Unternehmung	25
0.12	Die Abgrenzung von Lehre und Forschung.	28
0.2	Die Anwendungsbezogenheit der Erkenntnisse und ihre Grenzen: Die Führung des Mitarbeiters in der Unternehmung als ein praktisches Problem.	30
0.3	Die Stellung von Wertungen in der Führung des Mitarbeiters in der Unternehmung und in ihrer wissenschaftlichen Untersuchung	33
0.30	Wertungen, Werturteile und ethische Normen als Aussagen über ein Sollen.	33
0.31	Die Werturteilsfrage in den Sozialwissenschaften.	33
0.32	Die Wertbezüge der Sozialwissenschaften.	34
0.33	Die Tragweite wissenschaftlicher Aussagen über Wertungen	35
1	Die Sonderstellung des Mitarbeiters im Gefüge der Unternehmungsmittel (Entwurf einer Betriebsanthropologie).	39
2	Der Führungsvorgang	47
2.0	Der an die Wörter „führen“ und „Führung“ knüpfende Vorstellungsinhalt	47
2.1	Der Aufbau des Führungsvorgangs.	49
2.2	Die Wechselbeziehungen zwischen den Zielen der Unternehmung und jenen des Mitarbeiters	52
2.3	Ausblick auf den Fragenkreis der Führung des Mitarbeiters in der Unternehmung.	54

3	Die Setzung des Führungsziels
3.0	Das Führungsziel als Vorentwurf des Führungsvorganges
3.1	Die Erarbeitung des Führungsvorentwurfes: Die Bedeutung der Planung für den Vorgang der Führung des Mitarbeiters.
3.2	Die Setzung des Vorentwurfes des Führungsziels als Bestimmungsgrundlage des ausführenden Vollzugs in der Führungsentcheidung.
3.3	Das auf die Entscheidung folgende Führungsverhalten.
4	Die Grundlagen der Einflussnahme des Vorgesetzten auf den Mitarbeiter im Führungsvorgang: Macht und Autorität
4.0	Die Einflussnahme im Führungsvorgang als Wechselbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter
4.1	Die Macht und ihre Formen
4.10	Die Kennzeichnung der Macht
4.11	Die Machtgrundlagen.
4.12	Die Machtmittel
4.13	Die Machtstärke
4.14	Der Machtbereich
4.15	Die Machtausdehnung
4.16	Selbständige, mittelbare und abgeleitete, funktionsbestimmte und persönliche Macht
4.2	Die Autorität des Führers und Vorgesetzten
5	Die Wirkungen der Umwelt auf die Unternehmung und auf die in ihr ablaufenden Vorgänge der Führung ihrer Mitarbeiter
5.0	Die Beziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt.
5.1	Die Auswirkungen der einzelnen Umweltbereiche auf die Unternehmung und die Führung ihrer Mitarbeiter
5.10	Der Aufbau der Unternehmungsumwelt
5.11	Die ökologische Umwelt
5.12	Die technische Umwelt
5.13	Die wirtschaftliche Umwelt
5.14	Die soziale Umwelt
5.15	Das Gesamtgefüge der Unternehmungsumwelt
5.2	Die in der Nachkriegszeit eingetretenen Wandlungen der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmung

5.20	Die Bedeutung des Zweiten Weltkrieges für die gesellschaftliche Entwicklung	
5.21	Die Ausfaltung der spätkapitalistischen Wohlstandsgesellschaft (1945 bis etwa 1965)	
5.22	Die Entstehung der kritischen Gesellschaft (um das Jahr 1965)	
5.23	Die Auswirkungen der kritischen Gesellschaft auf die Unternehmung und ihre Beziehungen zu ihren Mitarbeitern	
6	Das Verhalten des Mitarbeiters in seiner individuell bestimmten Handlungslage.	1
6.0	Die Bestimmung menschlichen Verhaltens durch die Vorgänge der Motivation.	1
6.00	Motiv und Motivation.	1i
6.01	Der Erscheinungsbereich der Motivation.	1i
6.1	Der Motivationsvorgang.	11
6.10	Die Auslösung und der Ablauf des Motivationsvorganges.	11
6.11	Innere und äussere Einflüsse auf den Motivationsvorgang.	1(
6.12	Bewusstseinsbezüge im Motivationsvorgang	1'
6.13	Die Abhängigkeit der Motivation von Lernvorgängen.	1'
6.130	Der Motivationsvorgang als Ergebnis des Zusammenwirkens von Anlagen und Umwelterlebnissen.	1'
6.131	Verhaltensverstärkung, Verhaltensunterbindung und Verhaltenslöschung.	1'
6.132	Gewohnheiten und Einstellungen.	1'
6.14	Die Auswirkungen von Versagungen (Frustrationen) auf den Motivationsvorgang.	11
6.15	Motivverflechtungen und Motivkonflikte.	11
6.16	Die Beeinflussung des Motivationsvorganges durch die Wahrnehmung	11
6.17	Zusammenfassender Überblick über den Motivationsvorgang und die ihn bestimmenden Einflüsse.	12
6.2	Die Auswirkungen der Bedürfnisse auf die Motivation.	12
6.20	Das Problem der Bedürfnisgliederung	12
6.21	<i>Abraham H. Mas/ows</i> Theorie der Bedürfnisschichtung.	12
6.210	Darstellung.	12
6.211	Die Ergebnisse der empirischen Überprüfung der <i>Mas/owschen</i> Motivationstheorie.	12
6.211.0	Die Auseinandersetzung mit <i>Mas/ows</i> Lehre in der Betriebspsychologie.	12
6.211.1	Die Annahme des Bestehens von Grundbedürfnissen.	13
6.211.2	Die Annahme der Vormächtigkeitsschichtung der Grundbedürfnisse.	13
6.211.3	Die Befriedigungs-Anhebungs-Annahme (satisfaction-progression hypothesis).	13
6.211.4	Die Unterscheidung von Mangel- und Wachstumsbedürfnissen	13

6.212	Die Anhebung der motivierenden Bedürfnisschicht des Mitarbeiters in der Wohlstandsgesellschaft und ihre Auswirkungen auf dessen Führung.	1
6.213	Was bleibt von der Theorie <i>Maslows</i> bestehen?	1
6.22	<i>Clayton P. Alderfers</i> E-R-G-Theorie.	1
6.220	Die Beziehungen zwischen der E-R-G-Theorie <i>Alderfers</i> und der Theorie der Bedürfnisschichtung <i>Maslows</i>	1
6.221	<i>Alderfers</i> Gliederung der Grundbedürfnisse.	1
6.222	Die Abhängigkeit des Vorganges der Bedürfnisbefriedigung von der Bedürfnisstärke.	1
6.23	Die von <i>D. C. McClelland, J. W. Atkinson</i> und ihren Mitarbeitern untersuchten Bedürfnisse.	1
6.230	Die Kennzeichen des Untersuchungsansatzes von <i>D. C. McClelland</i> und <i>J. W. Atkinson</i>	1
6.231	Das Leistungsbedürfnis.	1
6.231.0	Entstehung und begriffliche Umschreibung.	1
6.231.1	Die Voraussetzungen für das Wirksamwerden des Leistungsbedürfnisses.	1
6.231.2	Die Zielausrichtung der Leistungsmotivierten: Erfolgserreichung und Misserfolgsvermeidung.	1
6.231.3	Die sozio-kulturelle Bedeutung des Leistungsbedürfnisses.	1
6.231.4	Die Bedeutung des Leistungsbedürfnisses für die Unternehmung.	1
6.232	Das Machtbedürfnis.	1
6.232.0	Begriffliche Umschreibung des Machtbedürfnisses durch <i>D. C. McClelland</i>	1
6.232.1	Die Erscheinungsformen des Machtbedürfnisses.	1
6.232.2	Die Bedeutung des Machtbedürfnisses für die Unternehmung.	1
6.233	Das Zugehörigkeitsbedürfnis.	1
6.233.0	Begriffliche Umschreibung des Zugehörigkeitsbedürfnisses.	1
6.233.1	Die Entstehung und die Ausprägungsformen des Zugehörigkeitsbedürfnisses.	1
6.233.2	Die Bedeutung des Zugehörigkeitsbedürfnisses für die Unternehmung.	1
6.3	Die Auswirkungen von Erwartungen auf die Motivation.	1
6.30	Die Entwicklung der Erwartungstheorie der Motivation.	1
6.31	Darstellung der Erwartungstheorie der Motivation.	1
6.310	Der Zusammenhang der verhaltensbezogenen Erwartungen.	1
6.311	Die Valenz.	1
6.312	Die Instrumentalität.	1
6.313	Die Erreichbarkeit.	1
6.32	Ergänzungen und Kritik der Erwartungstheorie der Motivation.	1
6.320	Die Ansätze der Auseinandersetzung mit der Erwartungstheorie der Motivation.	1
6.321	Gegenläufigkeiten extrinsischer und intrinsischer Belohnungen.	1
6.322	Die Wechselwirkungen zwischen Leistungsbelohnung, äußerem Druck und innerem Antrieb nach <i>George Graen</i>	1

6.323	Die Weg-Ziel-Theorie der Motivation: Der Einfluss unterschiedlicher Befriedigungsquellen der Bedürfnisse auf die Erwartungen .	168
6.324	Die Leistungsinstrumentalität als Voraussetzung für die Geltung der Erwartungstheorie der Motivation nach <i>George Graen</i>	169
6.325	Durch Unternehmungsmassnahmen ausgelöstes Antwortverhalten des Mitarbeiters.	170
6.326	Nicht kognitiv gelenktes Verhalten des Mitarbeiters.	170
6.327	Die Bedeutungszuschreibungstheorie (Attribution Theory)	171
6.328	Die Tragweite der an der Erwartungstheorie der Motivation geübten Kritik	173
6.4	Die Arbeitszufriedenheit	175
6.40	Begriffliche Umschreibung, Bedeutung und Ansätze zu ihrer Erklärung	175
6.41	Die Wirkungen unterschiedlicher Belohnungs- und Bestrafungsarten auf den Zufriedenheitszustand des Mitarbeiters.	177
6.410	Begriffliche Umschreibung und Wirkungsweise von Belohnungen und Bestrafungen.	177
6.411	Arbeitsintrinsic Belohnungen.	178
6.411.0	Begriffliche Umschreibung, Merkmale und Wirkungsweise. . . .	178
6.411.1	Die Verarmung des Arbeitsfeldes in der industriellen Unternehmung.	184
6.411.2	Die Arbeitsentfremdung.	185
6.412	Arbeitskontextuelle Belastungen und Belohnungen.	188
6.412.0	Begriffliche Umschreibung	188
6.412.1	Die äusseren Arbeitsumstände.	188
6.412.2	Die zeitliche Gestaltung der Arbeit	189
6.412.3	Die zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsfeld.	190
6.413	Arbeitsinstrumentale Belohnungen.	191
6.413.0	Begriffliche Umschreibung	191
.1	Die Entlohnung.	191
.10	Begriffliche Umschreibung	191
.11	Die der Entlohnung vom Mitarbeiter beigemessene Bedeutung . .	192
.12	Die Forderung des Mitarbeiters nach Entlohnungsgerechtigkeit .	193
.13	Die Abhängigkeit der Zufriedenheit mit der Entlohnung von deren Höhe.	193
6.413.14	Die aus Vergleichen hervorgehende Zufriedenheit mit der Entlohnung.	194
6.413.15	Die Einstellung des Mitarbeiters zu einer leistungsabhängigen und zu einer festen Entlohnung.	196
6.413.16	Die Einstellung des Mitarbeiters zu laufenden Geldausschüttungen und zu aufgeschobenen Vergütungen sowie Versicherungsleistungen.	199
6.413.17	Die Einstellung des Mitarbeiters zu Geldleistungen und zu nur mittelbar geldwerten Vergütungen.	199
6.413.18	Das Mass an Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Entlohnung.	200
6.413.19	Die Beziehungen zwischen Entlohnungszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit	200

6.413.2	Die Beförderung
6.42	Der Anteil der einzelnen der Arbeit entspringenden Befriedigungen und Versagungen an der Arbeitszufriedenheit
6.420	Die Rangordnung der Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit
6.421	Die Zweifaktorentheorie der Arbeitszufriedenheit von <i>Frederick Herzberg</i>
6.421.0	Der Kerngedanke und die Bedeutung der <i>Herzbergschen</i> Zweifaktorentheorie
6.421.1	Die Ergebnisse der Untersuchung <i>Herzbergs</i> und seiner Mitarbeiter vom Jahre 1959
6.421.2	Die Kritik an der <i>Herzbergschen</i> Zweifaktorentheorie
6.421.3	Würdigung der <i>Herzbergschen</i> Theorie der Arbeitszufriedenheit
6.422	Die Abhängigkeit der Arbeitszufriedenheit von gesamthaften Grundeinstellungen des Mitarbeiters nach <i>H. P. Euler</i>
6.43	Arbeitszufriedenheit als Gesamteinstellung
6.430	Das Zufriedenheitsmass des Mitarbeiters
6.431	Arbeitszufriedenheit als subjektive Befindlichkeit und zufriedenstellende Arbeitsverhältnisse als objektive Gegebenheit
6.431.0	Die Frage nach der Echtheit der Arbeitszufriedenheit
6.431.1	Arbeit und seelische Gesundheit
6.431.2	Das Freizeitverhalten
6.431.3	Die Entwicklung der Lernfähigkeit
6.432	Qualität des Arbeitslebens und Lebensqualität
^5j	Das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters
6^50	Die Arbeitsleistung
6.51	Die Beziehungen zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung
6.52	Die Beziehungen zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung und die sie bestimmenden Einflüsse
6.53	Die Auswirkungen der Arbeitsunzufriedenheit auf die Abwesenheit und das Verbleiben des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz
-6.54	Die Abhängigkeit der Arbeitsleistung von den Belohnungen des Mitarbeiters
6.540	Die Wirkungsweise von Belohnungen
6.541	Die Wirkungen arbeitsintrinsiccher Belohnungen auf die Arbeitsleistung
6.542	Die Wirkungen arbeitskontextueller Belohnungen und Belastungen auf die Arbeitsleistung
6.542.0	Die äusseren Arbeitsumstände
6.542.1	Die Arbeitszeit
6.542.2	Die zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsfeld
6.542.3	Die Beziehungen zum unmittelbaren Vorgesetzten
6.543	Die Wirkungen arbeitsinstrumentaler Belohnungen auf die Arbeitsleistung
6.543.0	Die Entlohnung
6.543.00	Die Höhe der Entlohnung
6.543.01	Die Leistungsentlohnung

6.543.02	Die durch den Verdienst bewirkte Motivation des Leistungsrück- behaltes.	234
6.543.03	Die Wahrnehmung einer Entlohnungsgerechtheit	234
6.543.1	Beförderungen und Beförderungsaussichten.	238
J3.55	Das Wirkungsgefüge des das Arbeitsverhalten bestimmenden Motivationsvorganges.	239
6.6)	Die in der individuell bestimmten Handlungslage des Mitarbeiters ^^ anwendbaren Führungsmittel.	243
6.60	Die Führung des Mitarbeiters als Lenkung seiner Motivation . . .	243
6.61	Die Kommunikation als Führungsmittel.	245
6.610	Führung des Mitarbeiters als Kommunikation.	245
6.611	Die Mitteilung.	246
6.612	Sprachebene und Sprachform.	248
6.613	Information und Redundanz	249
6.614	Der Kommunikationsvorgang.	249
6.615	Kommunikationsstörungen und ihre Überwindung.	252
6.62	Das Führungsgespräch.	254
6.620	Das Gespräch als Führungs- und Kommunikationsmittel.	254
6.620.0	Die anthropologische Bedeutung von Sprache und Gespräch . . .	254
6.620.1	Das Gespräch als Führungsmittel.	255
6.620.2	Das Führungsgespräch als psychodynamischer Ablauf.	255
6.620.3	Die Anforderungen an die Gestaltung des Führungsgesprächs . . .	258
6.621	Die direkte Gesprächsführung.	260
6.622	Die nicht-direktive Gesprächsführung.	261
6.622.0	Die Ziele der nicht-direktiven Gesprächsführung und die Anfor- derungen an ihre Gestaltung.	261
6.622.1	Die Lösung gefühlsgeladener Haltungen und Einstellungen des Mitarbeiters.	262
6.622.2	Das nicht-direktive Gespräch bei der Lösung von Sachproblemen	265
6.63	Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben des Mitarbeiters.	266
6.630	Die Festlegung der Arbeitsaufgaben.	266
6.631	Die Umschreibung der Arbeitsaufgaben.	267
6.632	Die Gestaltung der Arbeitsumstände.	270
6.632.0	Die von Verbesserungen der Arbeitsumstände ausgehenden Wir- kungen.	270
6.632.1	Die Umstände des Arbeitsvollzugs.	271
6.632.2	Die physische Arbeitsumwelt	272
6.632.3	Die Gestaltung der Arbeitszeit	272
6.632.30	Die Dauer der Arbeitszeit.	272
6.632.31	Die Gestaltung der Arbeitspausen.	274
6.632.32	Die Erhöhung des Freiheitsbereiches des Mitarbeiters in der zeit- lichen Gestaltung seiner Arbeit	275
6.632.4	Die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen.	276
6.633	Die Gestaltung des Arbeitsinhaltes: die Arbeitserweiterung	276
6.633.0	Die Forderung nach Humanisierung des Arbeitslebens.	276
6.633.1	Das Ziel der Arbeitserweiterung.	278
6.633.2	Die Durchführungsformen der Arbeitserweiterung.	280
6.633.20	Die Ansatzstellen der Massnahmen.	280

6.633.21	Die Durchführungsgrundlage der Massnahmen
6.633.22	Die Verknüpfungsweise der Erweiterungsinhalte
6.633.23	Der Bezugsrahmen der Massnahmen
6.633.3	Die Anforderungen an die Massnahmen zur Durchführung der Arbeiterweiterung
6.634	Die Führung durch Delegation
6.635	Führung durch Zielsetzung
6.635.0	Begriff und Zweck
6.635.1	Die Gestaltungsmerkmale der Führung durch Zielsetzung und ihre Wirkungen auf die Arbeitseinstellung und das Arbeitsver- halten
6.635.2	Die Ableitung der Leistungsziele
6.635.3	Die Umschreibung der Leistungsziele
6.635.4	Die Stellung der Leistungsziele in der laufenden Führung des Mitarbeiters: die Fortschrittsüberwachung
6.635.5	Die Gestaltung der Leistungsbeurteilung
6.636	Die Erweiterung des Wirkungsbereiches des Mitarbeiters über seinen Arbeitsplatz hinaus
6.637	Die Information als Führungsmittel
6.64	Die Kontrolle und Beurteilung der Arbeitsleistung
6.640	Die Stellung der Kontrolle in der Führung der Unternehmung und des Mitarbeiters
6.641	Die Kontrolle als Führungsmittel
6.641.0	Die Formen der Kontrolle
6.641.1	Die Wirkungen der Kontrolle auf die Arbeitsleistung und-die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters
6.641.2	Die Anforderungen an die Gestaltung der Kontrolle als Füh- rungsmittel
6.642	Die Leistungsbeurteilung
6.642.0	Begriffliche Umschreibung
6.642.1	Die von der Leistungsbeurteilung zu erfüllenden Zwecke
6.642.2	Grundsätzliche Vorbehalte der Leistungsbeurteilung gegenüber
6.642.3	Die Anforderungen an den Aufbau und die Durchführung der Leistungsbeurteilung
6.642.4	Die Gegensätzlichkeit der Zwecke der Leistungsbeurteilung als deren Kernfrage
6.642.5	Die Überwindung der Wirkungen der Zweckantinomie der Lei- stungsbeurteilung
6.65	Die Ausbildung und Förderung der Entwicklung des Mitarbeiters
6.650	Umschreibung, Zwecke und Wirkungen
6.651	Der Aufbau der Ausbildungsmassnahmen
6.652	Die Abhängigkeit des Ausbildungserfolges von der Lernfähigkeit und der Lernmotivation des Mitarbeiters
6.653	Der Durchführungsstandort der Ausbildung
6.654	Die Auswirkungen der Ausbildung auf die Unternehmungsvoll- züge: die Frage der Lernübertragung (des betrieblichen Lern- transfers)
6.655	Die Förderung der Entwicklung der Führungskräfte
6.66	Die Gestaltung der Entlohnung

6.660	Der Aufbau des Entlohnungsgefüges.	318
6.661	Entlohnung für Systemmitgliedschaft und für Leistung.	319
6.662	Die Leistungsentlohnung.	320
6.663	Erfolgs- und Vermögensbeteiligung.	322
6.664	Die Sozialleistungen.	324
6.67	Der Führungsstil.	324
6.670	Der Begriff des Führungsstils.	324
6.671	Überblick über die Ergebnisse der Führungsstilforschung.	325
6.671.0	Der Bereich der untersuchten Fragen.	325
6.671.1	Auf Gegensätzlichkeiten gegründete (polarisierende) Gliederungen.	325
6.671.10	Die trichotomische Gliederung <i>Kurt Lewins</i>	325
6.671.11	Die dichotomische Gliederung in einen autoritären und einen partizipativen Führungsstil.	326
6.671A2	<i>Douglas McGregors</i> Gegenüberstellung der Theorie X und der Theorie Y.	328
6.671.13	Die Kennzeichnung des Führungsstils durch dimensionale Merkmale.	328
6.671.2	Die zweidimensionale Erfassung des Führungsstils.	330
6.671.20	Die Michigan-Schule: der aufgabenbezogene und der mitarbeiterbezogene Führungsstil.	330
6.671.21	Die Führungsstilfaktoren der Ohio-Schule: „Consideration“ und „Initiation of Structure“.	332
6.671.22	Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von <i>Robert K. Blake</i> und <i>Jane S. Mouton</i>	333
6.671.3	Situative Ansätze.	335
6.671.30	Die Berücksichtigung der Handlungslage in den bereits dargestellten Führungsstiluntersuchungen.	335
6.671.31	<i>Fred E. Fiedlers</i> Kontingenzmodell.	335
6.671.32	Die dreidimensionale Gliederung des Führungsstils durch <i>William J. Reddin</i> (die 3-D-Theorie).	341
6.671.4	Der handlungsbezogene Aussagewert der Befunde der Führungsstilforschung.	346
6.672	Die Untersuchung des Führungsstils und der Führungslage auf Grund von Profilen.	347
6.672.0	Grundgedanken.	347
6.672.1	Das Profil des Führungsstils.	348
6.672.2	Das Profil der Führungslage.	354
6.673	Anforderungen an den Führungsstil.	358
7	Das Verhalten des Mitarbeiters in der gruppendynamisch bestimmten Handlungslage.	361
7.0	Begriffliche Umschreibung und Abgrenzung der Gruppe.	361
7.00	Die Hauptanstöße zur Erforschung von Gruppen.	361
7.01	Die Wirklichkeit von Gruppen.	362
7.02	Die im Schrifttum verwendeten Umgrenzungsmerkmale der Gruppe.	362

7.03	Die Abgrenzung der Gruppe von anderen Sozialgebilden
7.04	Gruppenarten
7.040	Das Problem der Gliederung der Gruppenarten: die Aufstellung einer Gruppentypologie
7.041	Die Gruppengrösse
7.042	Die Enge der zwischenmenschlichen Beziehungen in Gruppen ..
7.043	Die Formen der in den Gruppen ablaufenden Interaktionen ...
7.044	Die Zwecke der Gruppe
7.045	Die Entstehungsquelle der Gruppenregelungen
7.046	Der Zugang zur Gruppe
7.047	Die Bezugshaltungen der Gruppenmitglieder zur Gruppe
7.048	Das Streuungsmass der persönlichen Merkmale der Gruppenmitglieder.
7.049	Gruppen in Unternehmungen
7.1	Die Entstehung und Entwicklung von Gruppen
7.10	Die Voraussetzungen für die Entstehung einer Gruppe
7.11	Die Entwicklung von Gruppen
7.2	Die zur Verknüpfung des Verhaltens der Gruppenmitglieder führenden Vorgänge
7.20	Die Entstehung von Gruppenzielen
7.21	Gruppennormen
7.22	Belohnungen und Bestrafungen durch die Gruppe
7.23	Das <i>Homanssche</i> Gesetz der Wechselwirkung von Interaktionen und Gefühlseinstellungen
7.24	Vorgänge der Abhebung der Gruppe von ihrer Umwelt
7.25	Zusammenhalt und Anpassung in der Gruppe
7.3	Der Aufbau der Gruppe
7.30	Die den Aufbau der Gruppe bedingenden Aussonderungsvorgänge
7.31	Die Rangordnung in der Gruppe
7.32	Das Rollengefüge der Gruppe
7.320	Zweck und Arten der Gruppenrollen
7.321	Der Erreichung der Gruppenziele dienende Rollen
7.321.0	Die Rolle des Führers
7.321.1	Die auf den Vorgesetzten gerichteten Rollenerwartungen
7.322	Der Regelung der Umweltbeziehungen dienende Rollen
7.323	Der Erhaltung des Gruppenzusammenhaltes dienende Rollen ..
7.4	Die Wirkung von Gruppen auf die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters
7.5	Der Unterschied des Verhaltens eines Mitarbeiters als Einzelner und als Mitglied einer Gruppe
7.6	Die Führung durch Gruppen
7.60	Der Einsatzbereich von Gruppen in der Unternehmung

7.61	Die Führung der Unternehmung durch ein System überlappender Gruppen nach <i>Rensis Likert</i>	395
7.62	Problemlösungsgruppen.	396
7.63	Die Verwendung von Gruppen im Rahmen der Ausbildung	399
7.64	Die Verwendung von Gruppen für Massnahmen der Arbeitserweiterung	400
7.640	Möglichkeiten und Voraussetzungen gruppenbezogener Arbeitserweiterungsmassnahmen.	400
7.641	Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppe . . .	401
7.641.0	Die Ziele.	401
7.641.1	Die Merkmale selbstgesteuerter Arbeitsgruppen.	402
7.641.2	Die Verwirklichungsmassnahmen.	405
7.641.3	Die Auswirkungen der Einführung selbstgesteuerter Arbeitsgruppen.	406
7.642	Weitere Formen selbstgesteuerter Arbeitsgruppen.	409
7.7	Die Führung von Gruppen.	411
7.70	Die Führungsziele.	411
7.71	Die Gestaltung seiner Führungsrolle durch den formalen Vorgesetzten.	411
7.72	Die Einflussnahme des Vorgesetzten auf einzelne Gruppenmitglieder.	412
7.73	Einwirkungen auf das Interaktionsgefüge der Gruppe.	413
7.74	Die Führung der Gruppe über ihre Ziele.	414
8	Das Verhalten des Mitarbeiters in der organisationspsychologischen Handlungslage	417
8.0	Die Kennzeichen der organisationspsychologischen Handlungslage.	417
8.1	Der Aufbau des Beziehungsgefüges der Unternehmung.	418
8.10	Die Unternehmung als System.	418
8.11	Die Unternehmung als vielfältig aufgebautes System.	419
8.12	Die Unternehmung als unterschiedlich zusammengesetztes System.	420
8.120	Die vollzugstragenden Teilsysteme der Unternehmung.	420
8.120.0	Ihre Gliederung.	420
8.120.1	Die Verflechtungen zwischen den vollzugstragenden Teilsystemen der Unternehmung.	421
8.120.2	Das soziale Teilsystem der Unternehmung.	422
8.121	Vollzugsregelnde Teilsysteme der Unternehmung.	426
8.13	Die Unternehmung als offenes System.	427
8.14	Die Unternehmung als zweckbezogenes und zielgerichtetes System.	428
8.15	Die Unternehmung als organisiertes System.	429
8.150	Die exogene und die endogene Bildung von Systemen.	429
8.151	Die Entstehungsgrundlagen des Unternehmungssystems.	431

8.152	Formale und informale Organisation
8.16	Die Führung des Mitarbeiters im Unternehmungssystem
8.160	Die Gestaltung und Lenkung des Unternehmungssystems
8.161	Die Entwicklung des Unternehmungssystems
8.2	Information und Kommunikation im Unternehmungssystem
8.20	Die Bedeutung der Information und Kommunikation für die Vorgänge in der Unternehmung
8.200	Die Bedeutung der Information
8.201	Die Bedeutung der Kommunikation
8.21	Die Informations- und Kommunikationsquellen
8.22	Die Kommunikationsmittel
8.23	Der Kommunikationsfluss im Unternehmungssystem
8.230	Sein Bestimmungsrahmen
8.231	Die Kommunikationsbeziehung
8.232	Kommunikationshindernisse
8.233	Formale und informale Kommunikationswege
8.234	Kommunikationsnetze
8.24	Die am Kommunikationsfluss beteiligten Personenkreise
8.25	Die Auswirkungen von Information und Kommunikation auf das Unternehmungssystem
8.250	Auswirkungen auf die Unternehmungsleistung
8.251	Auswirkungen auf die Einstellung zur Unternehmung und auf das Betriebsklima
8.26	Die Gestaltung der Information und Kommunikation im Unter-
i	nehmungssystem
8.3	Konflikte im Unternehmungssystem
8.30	Begriffliche Umschreibung des Konfliktes
8.31	Die Bedeutung der Konflikte für die Unternehmung
8.32	Konfliktarten
8.320	Der Konfliktstandort: innerseelische, zwischenmenschliche, persönlichkeitsbedingte und systembedingte Konflikte
8.321	Rollenkonflikte und rollenbedingte Konflikte
8.322	Konfliktgrundlagen nach <i>B. Rüttinger</i> : Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte
8.323	Das Äusserungsmass von Konflikten: latente und manifeste Konflikte
8.324	Die Beziehung zwischen dem Konfliktgegenstand und dem Konfliktgrund: echte und verschobene Konflikte
8.325	Konfliktgegenstände
8.33	Der Konfliktvorgang
8.330	Der Konfliktverlauf
8.331	Die den Konfliktverlauf beeinflussenden Rahmenbedingungen
8.332	Die Einstellungen der am Konflikt Beteiligten
8.333	Das Konfliktverhalten
8.34	Die Konfliktlösung
8.340	Begriffliche Umschreibung
8.341	Die Gliederung der Formen der Konfliktlösung

8.342	Die Einzelformen der Konfliktlösung
8.35	Die Konfliktlenkung als Führungsaufgabe
8.350	Die Einstellung der Unternehmungsleitung und der Führungskräfte zu Konflikten
8.351	Die Schaffung der Rahmenbedingungen für eine fruchtbare Austragung von Konflikten
8.352	Die Behandlung einzelner Konflikte
8.4	Das Organisations- und Betriebsklima
8.40	Die Verlegung der Betrachtungen von der Befindlichkeit der Belegschaft zu deren Verursachung
8.41	Das Organisationsklima
8.410	Begriffliche Umschreibung
8.411	Die das Organisationsklima bestimmenden Einzelmerkmale
8.412	Die Wirkungen des Organisationsklimas
8.413	Die Gestaltung des Organisationsklimas
8.42	Das Betriebsklima
8.420	Der deutsche Begriff „Betriebsklima“ und der angelsächsische Begriff „morale“
8.421	Die das Betriebsklima bestimmenden Einflüsse
8.422	Die Erfassung und Gestaltung des Betriebsklimas
8.5	Aufbau und Auswirkungen der Unternehmungsmacht
8.50	Die Macht als Aufbaugrundlage der Unternehmung
8.51	Die Macht in der Unternehmung
8.510	Ihre Grundlagen
8.511	Ihr Aufbau
8.512	Der Bereich der Machtausübung: funktionsbestimmte und persönliche Macht in der Unternehmung
8.513	Der Kampf um die Macht in der Unternehmung
8.52	Die Macht der Unternehmung
8.520	Ihre Grundlagen
8.521	Die innere Macht der Unternehmung
8.522	Die äussere Macht der Unternehmung
8.53	Die Regelung der Unternehmungsmacht
9	Die Anforderungen an die Führung des Mitarbeiters und an seine Eingliederung in die Unternehmung
9.0	Wirtschaftliche Ziele und soziale Verantwortung der Unternehmung
9.1	Ethische Grundlagen und Inhalt der Ansprüche des Mitarbeiters an die Unternehmung
9.10	Die sozialetische Natur dieser Ansprüche
9.11	Die Forderung nach Erhaltung der an seine Arbeit gebundenen Daseinsgrundlagen des Menschen

9.12	Die Forderung nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Unternehmung
9.13	Die Forderung nach menschengemässer Gestaltung der Arbeit ..
9.14	Die Beteiligung des Mitarbeiters an seinen Arbeitsplatz überschreitenden Lenkungsverfahren der Unternehmung
9.15	Der Schutz des Einzelnen vor einer ungerechten und willkürlichen Behandlung
9.16	Die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit in den an die Führung des Mitarbeiters gestellten sozialethischen Forderungen
9.2	Die Gestaltung der Führung des Mitarbeiters und seiner Eingliederung in die Unternehmung
9.20	Die Führungspolitik
9.21	Das System der Führungsmittel und Führungsverfahren
	Quellenverzeichnis