LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Die Entwicklung von Sozialtechnologien

Martin, Albert

Publication date:
1983

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Martin, A. (1983). *Die Entwicklung von Sozialtechnologien: Schwierigkeiten bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen - skizziert am Beispiel der Führungsforschung*. (Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung). Universität Paderborn, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 23. Apr.. 2024

UNIVERSITÄT – GESAMTHOCHSCHULE – PADERBORN
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Die Entwicklung von Sozialtechnologien
Schwierigkeiten bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen - skizziert am Beispiel der Führungsforschung

von Dr. Albert Martin

Schriften aus dem Arbeitskreis
Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung

M 341 a

Inhalt

1. Vorbemerkungen
2. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Führungsproblematik
   a) Inhalte der Führungsforschung
   b) Führung als sozialer Einfluß
   c) Wissenschaftliche Hilfe für die Führungspraxis
3. Die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in praktische Handlungen
   a) Thesen zum Zusammenhang von Theorie und Technologie
   b) Erläuterung der Thesen
   c) Problemdarstellung anhand der Weg-Ziel-Theorie
4. Schlußfolgerung
   a) Die theoretische Beschäftigung mit Führungsproblemen
   b) Aufgaben für die empirische Forschung
   c) Die Konzeptionalisierung rationaler Entscheidungsfindung

1. Vorbemerkungen

Das Personalwesen, so wie es in Betrieben und auch an Hochschulen meistens verstanden wird, beschäftigt sich mit der Anwendungspraxis bestimmter Instrumente. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen die Wirkungen personalwirtschaftlicher Maßnahmen, insbesondere im Hinblick auf ihre Effizienz.

Im Verständnis des Verfassers sollte sich die Wissenschaft hauptsächlich damit beschäftigen, Zusammenhänge in der Realität zu ermitteln und zu versuchen, diese Zusammenhänge zu erklären.
Diese Betrachtungsweise steht im Übrigen durchaus nicht im Widerspruch mit einer anwendungsorientierten Sichtweise. Die technologische Verwendung von Wissen besteht nämlich in nichts anderem als im speziellen Gebrauch theoretischer Aussagen.

Wie bei jeder Verwendung von Erkenntnissen ergeben sich allerdings auch bei der Ableitung gestaltungsorientierter Schlußfolgerungen etliche Probleme.
Einige dieser Probleme werden in diesem Aufsatz aufgegriffen. Darauf aufbauend werden einige Vorschläge skizziert, womit sich nach Auffassung des Verfassers eine personalwirtschaftliche Führungsforschung beschäftigen sollte.

Diese sollen als Beispiele sowohl anwendungsorientierter als auch theoriegeleiteter Forschung dienen.

2. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Führungsproblematik

a) Inhalte der Führungsforschung

Führungsforschung wird in fast allen Sozial- und Verhaltenswissenschaften betrieben. Die Perspektiven unter denen hierbei Führungsprobleme betrachtet werden, sind recht verschieden. Ich will hierauf nicht im Detail eingehen.

Entsprechend dem jeweiligen Erkenntnisinteresse kann man nach grundlagenorientierten und anwendungsorientierten Ansätzen differenzieren.

Grundlagenorientierte Ansätze versuchen die Entstehung von Führung und Führungsverhalten mit allgemeinen Verhaltenstheorien zu verknüpfen. Beispiele sind die deskriptive Entscheidungstheorie, die Austauschtheorie oder die Gleichheitstheorie.

In der Personalwirtschaftslehre dominiert das Interesse an praktisch verwertbaren Ansätzen. Eine unmittelbare Anwendbarkeit verspricht z.B. der inzwischen vielgeschmähte Eigenschaftsansatz. Aber auch die humanistischen Motivationskonzepte, das Prinzip der distributiven Gerechtigkeit, die Anspruchsniveautheorie und die empirischen Untersuchungen zu Führungsstilproblematik versprechen unmittelbarere und vielleicht auch unproblematischere Anwendungschancen.

Außerdem existieren umfassende Konzeptionen, die z.T. die Organisationsentwicklung betreffen, Vorschläge zur Teamvermaschung, das Harzburger Modell oder sonstige von kommerziellen Instituten entwickelte Vorstellungen. Schließlich ist an die Management-By-Konzepte zu denken und an die Vielzahl personalwirtschaftlicher Maßnahmen, die Probleme der Personalführung tangieren.
(Zu einem Überblick über die genannten Ansätze und Konzeptionen vgl. u.a. NEUBERGER 1976, BAUMGARTEN 1977, STEINLE 1977, WUNDERER/GRUNWALD 1980)

Alle Maßnahmen und Maßnahmenkataloge beinhalten Hintergrundvorstellungen in Gestalt von Theorien, Hypothesen oder Annahmen über die Beschaffenheit der Realität, je mehr diese gültig und je stärker die praktischen Handlungen hierin verankert sind, um so eher ist ihr Einsatz begründet und um so eher erreichen sie ihren Zweck.

Aus wissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleitete Handlungsprogramme nennt man Technologien. Es ist nicht notwendig, hierbei allein den naturwissenschaftlichen Bereich zu betrachten. Die Welt ist voller mehr oder weniger begründeter Sozial-Technologien. Die Strukturierung von Betrieben, die Kombination der Produktionsfaktoren, die Entwicklung von Stellenplänen usw. hat jeweils Wirkungen, sowohl auf das Verhalten einzelner Systemmitglieder als auch auf das Zusammenwirken der Systemmitglieder.

Bevor ich auf die Schwierigkeiten der Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in praktische Handlungen eingehe, scheint es mir sinnvoll, daran zu erinnern, daß die Technologieentwicklung immer in bestimmte Macht- und Interessenkonstellationen eingebettet ist.
Dies gilt in besonderem Maße für Führungstechnologien.

b) Führung als sozialer Einfluß

Wenngleich nur in wenigen Abhandlungen hierauf ausführlicher eingegangen wird, thematisieren fast alle wissenschaftlichen Definitionen diesen Sachverhalt. Führung ist sozialer Einfluß (vgl. z.B. IRLE 1970, S. 529) oder, um es pointierter zu formulieren: der Führer ist Agent der Herrschenden (vgl. NEUBERGER 1976, S. 87). Selbst die mildeste Form der sozialen Einflußnahme, die kooperative Führung, ist noch Fremdbestimmung.

Man betrachte etwa die Beschreibung von WUNDERER und GRUNWALD (1980, S. 157):

> " Kooperative Führung zeichnet sich gegenüber anderen Führungsformen u.a. dadurch aus, daß der Führer von der Verhaltens- und Informationssteuerung derart Gebrauch macht, daß möglichst objektiv und subjektiv gleichgewichtige interpersonale Kosten-Nutzen-Relationen entstehen."

Nun ist die Existenz von Herrschaft nicht notwendigerweise ein Skandal, denn neben Zwangsherrschaft, manipulativer oder überhaupt unfreiwilliger Herrschaft besteht auch die Möglichkeit legaler oder sogar legitimer Herrschaft.
Es ist tatsächlich kaum zu leugnen, daß Führung in vielfacher Weise funktional für das jeweilige Sozialsystem sein kann:
Konfliktvermeidung, Aufrechterhaltung von Stabilität, Koordination, die "Durchsetzung des Guten unter Rechtsblinden" sind nur einige Beispiele.

Ebenso fraglos kann Führung jedoch auch erhebliche dysfunktionale Wirkungen hervorrufen. Es sei nur an Beispiele aus der Geschichte erinnert.

Für die Zielerreichung, für Erfolg, kommt es also auf die richtige Führung an (sozioökonomischer Aspekt) und um es nochmals hervorzuheben, es kommt auch darauf an, daß Führung legitim ist (ethischer Aspekt).

Effektive Führung soll durch den Einsatz von Führungstechniken und die Gestaltung von Führungssystemen gewährleistet werden. Aus wissenschaftlicher Sicht können hierzu durch die Entwicklung von technologischen Aussagensystemen Beiträge geleistet werden.

c) Wissenschaftliche Hilfe für die Führungspraxis

Technologische Aussagen entstehen durch die logische Transformation von Theorien. Hans ALBERT (1964, S. 67) gibt folgende Beschreibung:

> " ... Das technologische System informiert über (abstrakte) Handlungsmöglichkeiten und ihre Konsequenzen."

Bei vielen Wissenschaftlern findet sich die Forderung, die wissenschaftliche Arbeit enger auf die Lebenspraxis zu beziehen. Hiermit eng verbunden ist die Auffassung, die beste Prüfung einer theoretischen Aussage ergebe sich aus ihrer Anwendung. Die Anwendungen von Theorien wären in diesem Sinne Testfälle für ihre Gültigkeit, im übrigen ganz getreu der Redensart:

The proof of the pudding is in the eating.

Andererseits sollten die Komplikationen des Verhältnisses zwischen Theorie und Praxis nicht unter den Teppich gekehrt

werden. Mario BUNGE (1967, S. 125) urteilt hierzu kategorisch:

> "Die Doktrin, die Praxis sei der Prüfstein der Theorie gründet auf einem falschen Verständnis sowohl von Praxis als auch von Theorie."

Auf einige, in der diesbezüglichen Diskussion zu wenig beachteten Fragen werde ich nun näher eingehen.

Dies soll mit Hilfe von 4 Thesen geschehen, die zunächst vorgetragen und kurz erläutert werden. Ich werde daran anschließend die Relevanz der angesprochenen Fragen für die Personalführung an einem konkreten Beispiel illustrieren.

3. Die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in praktische Handlungen

a) Thesen zum Zusammenhang von Theorie und Technologie

Die Thesen leiten sich nicht direkt aus metawissenschaftlichen Argumenten ab; sie zeigen vielmehr ausgewählte Möglichkeiten aus grundlegenden wissenschaftslogischen Einsichten methodologische und praktische Schlußfolgerungen zu ziehen.

These 1:

Die Anwendung einer Technik erfordert lediglich Minimalwissen.

These 2:

Es ist illusorisch von der Wissenschaft konkrete Handlungsanweisungen zu erwarten. Die Wissenschaft kann allenfalls Handlungsskizzen zur Verfügung stellen.

These 3:

Technologien sind am Zweck-Mittel-Denken orientiert. Notwendigerweise entstehen bei ihrem Einsatz unbeabsichtigte Nebenwirkungen, die zwar grundsätzlich antizipiert werden können, jedoch kaum Interesse finden.

These 4:

Die Wissenschaft leistet einen größeren Dienst durch Kritik der Praxis als durch Handlungsempfehlungen.

b) Erläuterung der Thesen

Wodurch lassen sich die genannten Thesen begründen?

Zunächst zu These 1: Für das Problemgebiet der Personalführung folgt hieraus, daß der Praktiker, sprich der Vorgesetzte, das komplexe Wirkungsgefüge seiner Maßnahmen nicht durchschauen muß, er muß allenfalls wissen, wann er welche Maßnahme einzusetzen hat.

In anderen Lebensbereichen existiert eine völlig analoge Situation. Der durchschnittliche PKW-Fahrer kennt nur sehr wenig von der Mechanik seines Automobils, noch weniger durchschaut er die diversen gastheoretischen Gesetzmäßigkeiten und elektromagnetischen Vorgänge, die sich während des Betriebes seines Fahrzeugs abspielen. Die Hausfrau, die ihre Familie mit schmackhafter und nahrhafter Kost versorgt, kennt selten wärmetheoretische Axiome und Theoreme noch hat sie fundierte physiologische oder ernährungswissenschaftliche Kenntnisse und dennoch mag sie - sei es mit Hilfe überlieferter Regeln oder eines Kochbuches - sehr erfolgreich sein.

Die beiden Beispiele implizieren nun keineswegs, daß der Kraftfahrer oder die Hausfrau keinerlei Vorstellungen über das Wirkungsgefüge besässen, das sie in Gang setzen. Sie sollen nur andeuten, daß es möglich ist, mit diesbezüglich geringen Kenntnissen auszukommen. Unter Umständen kann jemand völlig falsche Vorstellungen über die Realität besitzen und dennoch erfolgreich handeln.
Intuitiv wird man solchermaßen un(auf)geklärtem Handeln nur ungern höhere Rationalität zuschreiben. Und es kommt hinzu: Von einem rational Handelnden erwartet man eine gewisse Emanzipation von seinem Handeln etwa in der Weise, in der man von einem Rollenträger Rollendistanz erwarten muß. Langfristig kann eine unbewußt oder unkritisch übernommene Technologie dem Anwender allenfalls in einer statischen Umwelt dienen.

Die Begründung für These 2 ergibt sich aus der Struktur wissenschaftlicher Aussagen.
Theorien von einigem Niveau befassen sich mit Konstrukten, die die Tiefendimensionen der Wirklichkeit erschließen sollen. Man denke z.B. an die klassische Mechanik, in der Begriffe wie Kraft und Masse Verwendung finden, Begriffe, die zur konkreten, faßbaren Wirklichkeit nur mittelbaren Bezug haben. Bei der Überprüfung ebenso wie bei der Anwendung von Theorien, also bei Erklärungen, bei Prognosen und Technologien muß der Bezug zur meßbaren Wirklichkeit oder zu konkreten Handlungen jeweils erst noch hergestellt werden.

Diese Übersetzungsnotwendigkeit veranlaßt BUNGE (1967, S.134), technologische Aussagen als nomopragmatische Aussagen zu bezeichnen, die als solche einer Überprüfung bedürfen. Man kann sich demzufolge nicht darauf verlassen, daß die Gültigkeit der zugrundeliegenden Theorien und die korrekte

logische Ableitung, d.h. die korrekte tautologische Transformation der Aussagen in technologische Empfehlungen, deren Erfolg garantiert.

Diese Ableitung wird wesentlich kompliziert, wenn die grundlegenden Gesetzmäßigkeiten nicht-deterministischer Art sind. Gerade dies ist für die Sozial- und Verhaltenswissenschaften zu vermuten.
Die technologische Verwertung wissenschaftlicher Erkenntnisse kann außerdem kaum besser sein als diese selbst. Dies ist für den Bereich der Personalführung nun alles andere als ein ermutigender Sachverhalt.
Es kommt ein weiteres hinzu. Unternehmen als soziale Systeme, sind meistens offene Systeme. Unabgeschlossenheit zwingt zur Kontrolle der potentiellen Störungen. Hierzu ist es notwendig, diese zum einen zu identifizieren und sie zum anderen zu beherrschen. Zumindest aber ist es für das reibungslose Funktionieren einer Technologie notwendig, Störungen abzuschirmen.
All dies erfordert die adäquate Allokation von Ressourcen oder andere ausgedrückt: die Kontrolle von Variablen verlangt, daß entsprechende Ressourcen (also Wissen, materielle und immaterielle Anreize, Macht usw.) vorhanden sind <u>und</u> daß diese zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle eingesetzt werden.

Aufgrund der sich hieraus ergebenden Schwierigkeiten zeichnen sich die meisten weitreichenden praktischen Entscheidungen nicht durch antizipatorische Kraft aus, sie sind vielmehr meistens reaktiver Natur. D.h. der Weg zur Verwirklichung langfristiger Ziele läßt sich nicht programmieren, die geplanten Maßnahmen müssen vielmehr an vielen Stellen des

Zielerreichungsprozesses durch ad hoc Maßnahmen abgestützt werden. Verschlimmert wird diese Situation dann, wenn die Objekte einer Technologie mit Gegenstrategien antworten, eine für den sozialen Bereich nicht zu vernachlässigende Annahme.

Dies ist nun kein besonders origineller Gedanke. Der beschriebene Sachverhalt verschärft sich jedoch zu der in These 3 beschriebenen Situation. Sozialtechnologische Maßnahmen sind meist Antworten auf drängende Probleme und selbst im günstigsten Fall, also für den Fall, daß entsprechende Maßnahmen in langfristige und strategische Planung eingebunden werden, sind unbeabsichtigte Nebenwirkungen nicht auszuschließen.

Eine Hauptursache für solche Nebenwirkungen ist sicherlich mangelnde Kenntnis der wesentlichen Zusammenhänge. Eine andere Ursache ist jedoch der Zielmonismus, der lediglich den direkten Zweck-Mittel-Zusammenhang beachtet.
Dadurch werden die durch die Maßnahmen ausgelösten sonstigen Wirkungen vernachlässigt.
Häufig werden die ungewünschten Nebenwirkungen aufgrund der Annahme, sie ließen sich "irgendwie" abwenden, in Kauf genommen. Diese Annahme kann sich allerdings als trügerisch erweisen. Auf die Erläuterung konkreter Beispiele sei an dieser Stelle verzichtet. Jeder wird wirtschafts- oder allgemein-politische Entscheidungen schon in diesem Sinne beurteilt haben.

Nach diesen Überlegungen erscheint es angebracht, nochmals auf meine zweite These zurückzukommen.

Diese stützt sich - neben dem Rekurs auf die bereits geschilderten Schwierigkeiten - im wesentlichen auf den Tatbestand, daß eine situationsadäquate Maßnahme die Kenntnis des Istzustandes der relevanten Variablen voraussetzt. Haben sehr viele Variable einen kausalen Einfluß auf das gewünschte Ergebnis, so ergeben sich allein aufgrund kombinatorischer Verknüpfungen u.U. unübersehbar viele alternative Vorgehensweisen.

Deswegen braucht man allerdings auf technologische Ableitungen nicht völlig zu verzichten.

Verhaltensempfehlungen können jedoch nur auf "typische" Situationen zugeschnitten werden.
Der Terminus typisch beinhaltet in diesem Zusammenhang vor allem auch, daß wesentliche Variablen im sogenannten unkritischen Bereich bleiben. Außerhalb dieses Bereiches ist die Effizienz der jeweiligen Technologie in Frage gestellt. Sämtliche Techniken und technologischen Normen aus dem naturwissenschaftlichen Bereich sind unter dieser Einschränkung konzipiert. Technologien, die immer und überall effizient sind, können auch im sozialwissenschaftlichen Bereich nicht erwartet werden.

Darüber hinaus sollte deutlich geworden sein, daß die Möglichkeit einer naiven Verwendung von Technologien, wie sie in These 1 behauptet wird, sehr fragwürdig ist.

Statt und in Ergänzung konkreter Maßnahmekatalogen, Methoden, Prototypen oder Verfahrensempfehlungen liefern anwendungsorientierte Wissenschaften gewisse Praxisanleitungen durch die Konzipierung grob strukturierter Ableitungsketten, die zu verschiedenen Handlungsmöglichkeiten hinführen.

Diese Ableitungen enthalten nur die wichtigsten Argumentationsbestandteile. Es ist hierbei zwar prinzipiell möglich, die fehlenden Bestandteile zu konstruieren. Aus ökonomischen Gründen oder weil verwirrende Details vermieden werden sollen, wird hierauf jedoch verzichtet.
Es scheint mir angemessen, in Anlehnung an den Begriff der Erklärungsskizze wie ihn HEMPEL (1977, S. 139 f.) und ALBERT (1964, S. 64) verstehen, die Umsetzung entsprechender wissenschaftlicher Bemühungen, Handlungsskizzen zu nennen.

Im übrigen wird vom Praktiker verlangt, die abstrakten Handlungsskizzen jeweils auf seine ihm vorgegebene Situation eigenverantwortlich zu übertragen. Es bleibt ihm natürlich auch die Möglichkeit, mit seiner Phantasie zurückhaltend umzugehen, etwa indem er seine Ziele den frei Haus gelieferten Technologien anpaßt. Die alltägliche Lebenswirklichkeit liefert in vielen Bereichen Anschauungsmaterial für den Verzicht auf individuelle Zwecksetzungen zugunsten der Akzeptanz von vorfabrizierten Technologien. Die Nutzung bereitgestellter Verkehrsmittel, Kraftwerke oder auch Kulturveranstaltungen sind prominente Beispiele.

Ob dies in letzter Konsequenz dem Verwender dient, ist ebenso zweifelhaft wie es fraglich ist, ob diese Situation den Wissenschaftler, als dem Lieferanten von Technologien, befriedigen kann.

Zweifel dieser Art sind ausdrücklich in These 4 angesprochen.

Nicht nur im sozialen Bereich, aber insbesondere dort ist eine allzu enge Verbindung der Wissenschaft mit der Praxis nämlich keinesfalls nur zu begrüßen. Zwar sollen die Wissenschaften letztlich zur Bewältigung praktischer Probleme beitragen, über die Art der Hilfe allerdings läßt sich wohl begründet diskutieren.

Auf die Werturteilsdebatte soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Ich möchte zur Stützung von These 4 lediglich drei Voraussetzungen nennen, unter denen mir ihre Befolgung sinnvoll erscheint.

Eine erste solche Voraussetzung ist gegeben, wenn eindeutige Machtunterschiede einer Gruppe die Monopolisierung überlegener Technologie gestattet.

Weniger Technologieentwicklung als Technologiekritik durch die Wissenschaft dürfte auch dann vernünftig sein, wenn die Praxis selbst Technologien entwickelt und einsetzt. Da in diesen Anwendungen enge Zweck-Mittel-Überlegungen bivariater Art dominieren dürften, erscheint es dringend geboten, von Seiten der Wissenschaft mit Hilfe komplexer Wirkungsanalysen über mögliche kurz-mittel- und langfristige Nebenfolgen aufzuklären.

Generell kritisch zu beurteilen ist wissenschaftliche Technologieentwicklung schließlich dann, wenn die Wissenschaft dazu benutzt wird, Ideologien zu legitimieren.
Angebliche Sachzwänge, die sich aus objektiven Tatbeständen ergeben, entpuppen sich sehr oft als interessengebunden und auch für diese Interessen nur vermeintlich als nützlich.

Nicht allein in dieser Situation sollten anwendungsorientierte Wissenschaften die Entwicklung alternativer und miteinander konkurrierender Technologien vorantreiben. In diesem Sinne sollte neben der bekannten Forderung nach Theorien-Pluralismus auch ein Technologie-Pluralismus propagiert werden.

Zusammenfassung

Die von einer anwendungsorientierten Wissenschaft geforderte Umsetzung theoretischer Aussagen in Handlungsempfehlungen stößt auf die folgenden Hauptschwierigkeiten:

1. Die technologische Transformation theoretischer Aussagen ist nicht informationserweiternd. Die Effizienz entsprechend gewonnener Handlungsempfehlungen findet ihre Grenze im Stand der wissenschaftlichen Forschung.

2. Theoretische Aussagen beschäftigen sich mit den Tiefenstrukturen der Realität. Es ist eine keineswegs einfache Aufgabe, die Verbindung zwischen den theoretischen Konstrukten und messbaren sowie manipulierbaren Oberflächenphänomenen herzustellen.

3. Um den gewünschten Handlungserfolg erreichen zu können, müssen die Anwendungsvoraussetzungen der Technologie identifiziert werden können.

4. Die von der Technologie geforderten Handlungsschritte müssen realisierbar sein.

5. Störende Einflüsse müssen erkannt und kontrolliert werden.

6. Nebenwirkungen des zielgerichteten Verhaltens müssen antizipiert, vermieden oder eingedämmt werden.

7. Über die erstrebenswerten Ziele muß ein Konsens herbeigeführt werden.

8. Zur Zielerreichung gibt es immer alternative Möglichkeiten, diese sollten in wechselseitiger Konkurrenz miteinander verglichen werden.

9. Die Anwendung komplexer Technologien birgt die Gefahr der Entfernung des Anwenders von seinem ursprünglichen Problem. Die Technologieverwendung verflacht zum Selbstzweck, der in Bewegung gesetzte Mechanismus wird nicht durchschaut.

10. Für die anwendungsbezogene Wissenschaft besteht eine analoge Gefahr. Die Konstruktion von Technologien kann ebenfalls zum Selbstzweck degenerieren.

c) Problemdarstellung anhand der Weg-Ziel-Theorie

Zu einer kurzen Skizzierung der genannten Schwierigkeiten möchte ich die Weg-Ziel-Theorie heranziehen. Diese Theorie eignet sich, wie alle anderen Wert-Erwartungstheorien, zur Erklärung von langfristigen und auch von kurzfristigen Entscheidungen.

Der einfache Hauptgedanke aller Wert-Erwartungstheorien besteht in der Annahme, daß Menschen bei ihrem Verhalten die Handlungskonsequenzen einkalkulieren. Bewertet werden die Handlungskonsequenzen anhand der individuellen Wertstrukturen. Die Rationalität des Verhaltens ist begrenzt durch die Gültigkeit der subjektiven Vorstellungen über die Realität. Das Informationsproblem wird als Entscheidungsproblem betrachtet; erscheint eine weitere Informationssuche als nicht lohnend, so wird sie abgebrochen. Die besondere Sichtweise der Weg-Ziel-Theorie wird von der Vorstellung getragen, für das individuelle Verhalten sei es nicht allein entscheidend, welche Konsequenzen das Ergebnis das Verhalten zeitigt, sondern auch, welche Wertbereiche durch das Verhalten selbst angesprochen werden.

Belohnungen und Bestrafungen werden, nach dieser Theorie, in spezifischer Weise zum Nettonutzen der alternativen Verhaltensweisen verrechnet. Die Verhaltensweise mit dem höchsten Nutzen wird ausgeführt.

Belohnend bzw. bestrafend ist zunächst das Verhalten "als solches". Es ist hierbei zu unterscheiden zwischen der intrinsischen Valenz des Verhaltens (d.h.der Belohnung bzw. Bestrafung die allein durch den Handlungsvollzug eintritt) und der extrinsischen Valenz des Verhaltens (d.h. der Belohnung bzw. Bestrafung,die durch die vom Handlungsvollzug ausgehenden Wirkungen entsteht). Ausschlaggebend ist die subjektive Valenz, d.h. genauer die vom Individuum wahrgenommenen bzw. prognostizierten Bedürfnisbefriedigungen.

Die extrinsische Bedürfnisbefriedigung ist nicht gesichert, daher sind die extrinsischen Valenzen mit den subjektiven Wahrscheinlichkeiten des Wirksamwerdens der extrinsischen Belohnungen und Bestrafungen zu gewichten.

Analog zur Ermittlung der motivationalen Wirkung des reinen Verhaltens, läßt sich die sich aus den Ergebnissen des Verhaltens ergebende Motivation ermitteln.

Das auf der folgenden Seite skizzierte Beispiel soll die beschriebenen Gedanken verdeutlichen. Die angegebenen Zahlenwerte sind völlig fiktiv, sie dienen lediglich der Illustration des Verrechnungsmodus der Valenzen und subjektiven Wahrscheinlichkeiten.

Der Vorgesetzte kann, bei Kenntnis der theoretischen Zusammenhänge und der situativen Gegebenheiten, die Verhaltensweisen seiner Untergebenen antizipieren.
Auf eine Ankündigung zusätzlicher Arbeit sind die Verhaltensweisen A bis E sowie weitere, im Beispiel nicht angeführte Verhaltensweisen denkbar. Jede der Verhaltensweisen besitzt eine intrinsische Valenz. So kann eine undifferenzierte Beschwerde von Seiten eines Untergebenen - unabhängig von ihren sonstigen Folgen - zu einem Abbau des durch die Anordnung von Zusatzarbeit (möglicherweise) entstehenden Ärgers beitragen.
Eine andere Verhaltensweise befriedigt das Bedürfnis nach Emotionsabbau in anderer Weise. Daher haben unterschiedliche Verhaltensweisen auch unterschiedliche Valenzen bezüglich den individuellen Dispositionen. Außerdem sind die

PROBLEM: ZUWEISUNG ZUSÄTZLICHER AUFGABENBEREICHE AN UNTERGEBENE
- SKIZZE MÖGLICHER VERHALTENSWEISEN DES UNTERGEBENEN -

REAKTIONS-MÖGLICHKEITEN	INTRINSISCHE VALENZ DES VERHALTENS	EXTRINSISCHE VALENZ DES VERHALTENS	WAHRSCHEINLICHKEIT DES WIRKSAMWERDENS DER EXTR. BELOHNUNG	INTRINSISCHE VALENZ DER ERGEBNISSE	EXTRINSISCHE VALENZ DER ERGEBNISSE	WAHRSCHEINLICHKEIT DES WIRKSAMWERDENS DER EXTR. BELOHNUNG	WAHRSCHEINL. DER ZIELERREICHUNG
A UNDIFFERENZIERTE BESCHWERDE	EMOTIONSABBAU +20 BESTÄTIGUNG DES AUTONOMIEBEDÜRFNISSES +5 . . .	DEMONSTRATIONSEFFEKT GEG. KOLLEGEN +20 DEMONSTRATIONSEFFEKT GEG. VORGESETZTEN +10 SANKTIONEN DES VORGESETZTEN -10 . .	P = 0.90 0.70 0.20	ERGEBNIS 1: ABWEHR DER FORDERUNG +20 ERGEBNIS 2: UNZUFRIEDENHEIT DES VORGESETZTEN -10	E1.1: PRESTIGEGEWINN E1.11 MACHTGEWINN +10 E1.12 STATUSGEWINN +10 E1.2: SELBSTBESTÄT. +10 E1.3: KONFLIKTFÄH. + 5 E1.4: FREIZEIT +20 E2.1: KONTROLLE -10 E2.2: ZURÜCKSETZUNG -20	0.5 0.5 1.0 0.8 0.8 0.9 0.9	0.5 0.9
B KONSTRUKTIVER GESTALTUNGSVORSCHLAG	+5 -10	+5 +5 +5	0.50 0.50 0.40	1A: KEINE ABWEHR -10 2A: ZUFRIEDENHEIT DES VORGES. +10	0 0 +10 -10 - 5 0 + 5	1.0 1.0 1.0 1.0 1.0 1.0 1.0	0.9 0.9
C AKZEPTANZ MIT INNEREM WIDERSPRUCH							
D PFLICHTORIENT. AKZEPTANZ							
E APATHISCHE AKZEPTANZ							
F							
G							
.							
.							
.							

MOTIVATION = INTRINS. VALENZ + (EXTRINS. VALENZ * INSTR.) + ((INTRINS. VAL. + (EXTRINS. VAL. * INSTRUMENTALITÄT)) * INSTRUM. ERGEBN.

A	+ 20 + 5	+25	(+20 * 0.9) +(+10 * 0.7) +(-10 * 0.2)	+20	((+20 + (10*0,5 + 10*0,5 + 10*1 + 5*0,8 + 20*0,8)) * 0,5	+30
					((-10 + ((-10)*0,9 + (-20)*0,9)) * 0,9	-33,3
						- 3,3
B	+ 5 -10	- 5	(+ 5 * 0.5) +(+ 5 * 0.5) +(+ 5 * 0.4)	+ 7	((-10 + (10*1 + (-10)*1 + (-5)*1)) * 0,9	-13,5
					((+10 + (5*1)) * 0,9	+13,5
						0

A. GESAMT = 41,7

B. GESAMT = 2,0

Dispositionen von Person zu Person u.U. sehr verschieden, so daß die resultierende Valenz presonen- (und situations-) spezifisch ist.
Die extrinsische Valenz des Verhaltens ergibt sich aus den über die unmittelbaren Bedürfnisbefriedigungen hinausgehenden Wirkungen des Verhaltens unabhängig von den Ergebnissen dieses Verhaltens. Letztere besitzen wiederum sowohl intrinsische als extrinsische Valenzen. Da der Eintritt der Ergebnisse unsicher ist, muß die Ergebnisvalenz mit der subjektiven Wahrscheinlichkeit der Ergebnisverwirklichung gewichtet werden.

Extrinsische und intrinsische Valenz (gewichtet mit den diversen Wahrscheinlichkeiten) ergeben zusammen die Gesamtvalenz einer spezifischen Verhaltensweise.

Im angegebenen Beispiel besitzt Verhaltensweise A eine negative "Ergebnismotivation" während Verhaltensweise B, von den Ergebnissen her betrachtet, weder positiv noch negativ motivieren kann. Aus dieser Sicht ist Verhaltensweise B der Verhaltensweise A vorzuziehen. Da letztere jedoch eine wesentlich stärkere "Verhaltensmotivation" besitzt, wird diese - in der Modellvorstellung, angewendet auf die im Beispiel angegebenen Aspekte - dennoch der Verhaltensweise B vorgezogen.
(Zu einer näheren Beschreibung der Weg-Ziel-Theorie vgl. Neuberger 1976, S. 251 ff. Die der Weg-Ziel-Theorie zugrundeliegende Argumentationsstruktur findet sich in vielen allgemeinen Ansätzen, vgl. z.B. Kirsch 1970, Langenheder 1975).

Es gibt wohl keinen besseren Anknüpfungspunkt zur Verhaltensbeeinflussung als die Kenntnis der Gesetzmäßigkeiten menschlichen Verhaltens. Nun verwendet die Weg-Ziel-Theorie wie beschrieben sieben theoretische Konstrukte, an denen sich sofort einige der zuvor geschilderten Umsetzungsschwierigkeiten erkennen lassen.

Es stellen sich u.a. die folgenden Fragen:

- Kennt der Vorgesetzte die wesentlichen Werte und subjektiven Wahrscheinlichkeiten seiner Untergebenen?
- Woran erkennt der Vorgesetzte, welche Werte in der gegebenen Situation von seinen Untergebenen aktualisiert werden, so daß er hieran seine Verhaltensauswahl anknüpfen kann?
- Wie kann der Vorgesetzte dafür Sorge tragen, daß sich diese Werte und Wertaktualisierungen nicht aufgrund externer Einflüsse ändern?
- Welche Konsequenz hat beispielsweise eine erfolgreiche Veränderung des Prestigeziels auf andere Verhaltensbereiche?
- Hat der Vorgesetzte dieselben langfristigen Ziele wie die Untergebenen, im gegebenen Beispiel: wünscht der Vorgesetzte Verhaltensalternative B für seine Untergebenen, übt er sie selbst aus, wünschen seine ranggleichen Kollegen oder seine Vorgesetzten entsprechendes Verhalten?
- Gibt es weitere Verhaltensmöglichkeiten? Gibt es alternative Werte und Realisationschancen, die instrumentalisiert werden können?
- Führt die methodengestützte Verhaltensbeeinflussung zu distanzierter Behandlung der Mitarbeiter und resultieren daraus wiederum Wirkungen auf Vorgesetztenverhalten und -empfinden?

Dies ist nur eine Auswahl aus den zahlreichen Problemen, die sich aus einer Verwendung der Weg-Ziel-Theorie ergeben würden.

Man kann dieser Analyse nun entgegenhalten, sie verführe wegen einer zu weit getriebenen Akzentuierung zu Übertreibungen.

Vor allem zwei Einwände scheinen dabei stichhaltig zu sein. Zunächst gibt es andere als die Wert-Erwartungs-Theorien, die u.U. besser dazu verwendet werden können, die Anwendungsprobleme zu lösen. Zum zweiten muß daran erinnert werden, daß es sicherlich effektive Führung gibt, die ohne die komplizierten Überlegungen, die ich geschildert habe, auskommt. Der zuletzt genannte Einwand ist zu Beginn des Aufsatzes aufgegriffen worden. Ich möchte ihn an dieser Stelle nicht vertiefen. Der erstgenannte Einwand besitzt bereits eine gewisse Tradition. Hiermit verbinden sich etwa Vorstellungen darüber, daß individualistische Theorien zu einer Atomisierung der Erklärung führen und aus den sich hieraus ergebenden Verwicklungen deren Unbrauchbarkeit resultiert. Sozialtheorien, Black-Box-Theorien, Ansätze auf verschiedenen Aggregationsebenen wären demnach angemessener.
Für den Bereich der Führungsproblematik wurden eine ganze Reihe solcher Ansätze reklamiert. Etliche sind zu Beginn des Aufsatzes genannt worden.

Die Probleme von stark anwendungsbezogenen Maßnahmen, Techniken, Gestaltungsrichtlinien usw. sind allerdings <u>nicht</u> geringer als die Anwendungsprobleme fundamentaler Theorien.

Sie tauchen nur in anderer Form und an anderer Stelle auf. Um ein Beispiel herauszugreifen:
Eine Vielzahl von konkreten Schulungsprogrammen des Führungsverhaltens stützt sich auf die Ohio-Studien zur Führungsstilproblematik. Bekannt und weit verbreitet sind z.B. die Konzepte von BLAKE/MOUTON die 3D-Methode von REDDIN und das Situationskonzept von HERSEY und BLANCHARD. Der Vorgesetzte soll in entsprechenden Seminaren lernen, seinen Führungsstil zu verändern, teilweise wird sogar verlangt, er solle mehrere Führungsstile in sein Repertoire aufnehmen, was dann als Führungsstilflexibilität bezeichnet wird.

Die psychologischen Voraussetzungen und Folgen solcher Verhaltensänderungen stehen dagegen nicht zur Diskussion, so ist die Frage zu stellen, ob tiefverwurzelte Persönlichkeitseigenschaften, die mit dem Verhalten einer Person verknüpft sind, eine solche Flexibilität überhaupt gestatten. Aus den empirischen Untersuchungen, auf die sich die jeweiligen Empfehlungen berufen, lassen sich entsprechende Verhaltensmaßnahmen jedenfalls nicht ableiten.

Ähnlich ist es mit anderen Vorstellungen, etwa mit der weitverbreiteten Meinung, Zielvereinbarung (Management by objectives) sei stets positiv zu bewerten oder mit der Auffassung, effektiver Führung sei mit einem umfangreichen Regelwerk am besten gedient. Hierauf möchte ich allerdings nicht im einzelnen eingehen.

4. Schlußfolgerungen

a) Die theoretische Beschäftigung mit Führungsproblemen

Statt dessen will ich auf das Mißtrauen gegenüber allgemeinen Theorien zu sprechen kommen, dem man vielerorts begegnen kann. Dieses Mißtrauen entsteht nach meiner Einschätzung aus einem etwas voreiligen Urteil, das die Brauchbarkeit dieser Theorien unterschätzt.
Allgemeine Theorien sind nämlich unbeschadet der geschilderten Schwierigkeiten sehr nützlich. Sie nennen zunächst die relevanten Variablenbereiche, die für die technologische Anwendung zu beachten sind. Sie verdeutlichen damit auch, welche Annahmen bei diesen Anwendungen stillschweigend getroffen werden, welche Bedingungen also konstant gehalten werden und sie ermöglichen eine effektive Fehleranalyse. Kennt man die wesentlichen Variablen, so lassen sich auch Gemeinsamkeiten von verschiedenen Personen und Personengruppen sowie von typischen Situationen abschätzen und man erhält außerdem Hinweise darauf, welche Verhaltensdeterminanten kurz- und langfristig zu beeinflussen sind.

So weist der Weg-Ziel-Ansatz trotz aller Einwände, die man gegen ihn vorbringen kann, auf das wesentliche Faktum hin, daß Verhalten nicht allein von den wahrgenommenen Ergebnissen her verursacht wird. Er macht deutlich, daß Wertstrukturen eine entscheidende Rolle spielen und daß auch die Vorstellungen über die Realisierbarkeit von Verhaltensweisen nicht vernachläßigt werden dürfen. Um jedoch den wesentlichen Gedanken zu wiederholen: Die Diskussion der Anwendungsprobleme von theoretischen Aussagen soll keinesfalls eine Geringschätzung der

theoretischen Forschung zum Ausdruck bringen. Diese allein kann Ansatzpunkte gestalterischer Maßnahmen aufzeigen. Für die Führungsforschung ist gerade die mangelnde Einbindung von Verhaltensempfehlungen in elaborierte theoretische Aussagen zu beklagen. Würde eine solche erfolgen, so ergäbe sich auch kaum die kurzschlüssige Versuchung einer direkten unmittelbaren Anwendung.
Es soll auch nicht der Eindruck entstehen, als sei eine anwendungsorientierte Wissenschaft wenig wünschenswert. Unverständlich ist etwa die Forderung, die Wissenschaft solle vornehmlich Sinn- und Bedeutungswissen vermitteln, die Entwicklung von Handlungs- und Gestaltungswissen jedoch den Praktikern überlassen. Nur eine Zusammenarbeit kann beiden Seiten Sinn vermitteln. Der Wissenschaft kommt hierbei allerdings in der Tat auch die Funktion zu, Aufklärung zu betreiben. Entsprechende Teilaufgaben sind z.B. die Verbreitung von Wissen und die Untersuchung dominanter Problemlösungsmuster.

b) Aufgaben für die empirische Forschung

Für eine theoretisch gestützte und anwendungsbezogene empirische Forschung ergeben sich komplementäre Aufgaben. Vordringlich ist eine Bestandsaufnahme der in der Realität wirksam installierten Führungssysteme. Hierbei wäre auch zu untersuchen, unter welchen Umständen deutliche Diskrepanzen zwischen der Verhaltensbeurteilung von Führern und Geführten auftreten, welchen Spielraum strukturelle und rechtliche Gegebenheiten dem individuellen Vorgesetzten- und Untergebenenverhalten gewähren, ob die Funktionsträger überfordert werden und wie sie darauf reagieren, vor allem, welche Normen bezüglich verschiedener Verhaltensparameter bestehen und wie sich diese verändern.

Für die konzeptionelle Gestaltung einer angewandten Führungsforschung sind dies sicherlich keine unnützen Informationen. Sie können dazu beitragen, vernünftige Handlungsskizzen zu entwerfen.

c) Die Konzeptionalisierung rationaler Entscheidungsfindung

Diese müssen allerdings sogenannte offene Beschränkungen enthalten, da sich Situationen, auf die sich Handlungen beziehen, nicht programmieren lassen.
Die unmittelbare Handlung sollte jedoch getreu den herrschenden Wissenschaftsidealen rational gestaltet werden. In dieser Hinsicht bleibt der Wissenschaft die Aufgabe, Rationalitätskriterien zu entwickeln und Vorstellungen darüber zu schaffen, wie prozedural eine solche rationale Entscheidungsfindung aussehen kann.

Auch Probleme der Führung sind letztlich Entscheidungsprobleme. Führung zielt darauf ab, Organisations- und Gruppenmitglieder (oder auch die "gesamte" Organisation bzw. Gruppe) zu bestimmten Verhaltensweisen zu veranlassen. Angestrebt wird ein im Sinne der Intentionen des Führers, der Beteiligten, der Betroffenen, wünschenswerter Zustand. Planung, Realisierung und Kontrolle wünschenwerter Zustände erfordern Entscheidungen und daraus abgeleitete Handlungen. Insofern manifestiert sich Führung in mehr oder weniger begründeten Entscheidungen.

Als regulatives Prinzip der Entwicklung rational begründeter Handlungen kann das von Hans ALBERT (1978, S. 32) formulierte Prinzip gelten:

> "Wer ein Problem lösen will, der zielt darauf ab, eine Lösung zu finden, die der Kritik standhält."

Ansätze, die die rationale Entscheidungsfindung thematisieren, liegen vor.

Beispielsweise plädiert ETZIONI (1975) für die Sicherung einer umfassenden Rationalität, die sich nicht auf Detaillösungen einläßt und gibt hierzu einige Anregungen. Es ist u.U. möglich, rationale Politik als institutionalisierte Selbstkritik zu verankern, wie dies von Karl ECKEL (1978) vorgeschlagen wurde. Hilfreich sind auch verschiedene Vorstellungen über Echtzeitforschung. Eine relativ ausgebaute Konzeption hat Hans WESTMEYER (1978) entwickelt. Im Mittelpunkt seiner Überlegungen steht ein Verhandlungsmodell zur Sicherung rationaler Entscheidungen.
Inwieweit ein solches oder ein anderes Modell zur Verbesserung von Führungsentscheidungen geeignet ist, bedürfte einer umfangreichen Diskussion, die ich allerdings jetzt nicht beginnen will. Ich möchte abschließend lediglich darauf hinweisen, daß entsprechende Aktivitäten erstens wünschenswert sind und zweitens weitestgehend fehlen.

Literaturhinweise zum Problemgebiet

Praktische Anwendung theoretischer Aussagen

(Zitierte und weiterführende Literatur)

Albert, H. 1964
Probleme der Theoriebildung, in: Derselbe (Hrsg.)
Theorie und Realität, Tübingen

Albert, H. 1972
Normativismus oder Sozialtechnologie, in: Jahrbuch für
Rechtssoziologie und Rechtstheorie, 2, Düsseldorf

Albert, H. 1978
Traktat über rationale Praxis, Tübingen

Baumgarten, R. 1977
Führungsstile und Führungstechniken, Berlin, New York

Blake, R. und Mouton, J. 1980
Verhaltenspsychologie im Betrieb, Wien

Bunge, M. 1967
Scientific research II. The search for truth, Heidelberg,
New York

Eckel, K. 1978
Das Sozialexperiment - Finales Recht als Bindeglied zwischen
Politik und Sozialwissenschaft,
in: Zeitschrift für Soziologie, 7, S. 39-55

Etzioni, A. 1975
Die aktive Gesellschaft, Opladen

Gibb, C.A. 1969 (Hrsg.)
Leadership, Harmondsworth

Gouldner, A.W. 1957
Theoretical requirements of the applied social sciences,
in: American Sociological Review, 22, S. 92-102

Gottwald, P. und Kraiker, C. 1976 (Hrsg.)
Zum Verhältnis von Theorie und Praxis in der Psychologie,
Sonderheft I, München

Hempel, G. 1977
Aspekte wissenschaftlicher Erklärung, Berlin, New York

Hersey, P. und Blanchard, K. 1977
Management of Organizational Behavior, 3, Auflage, New Jersey

Irle, M. 1970
Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, 9, Betriebspsychologie, 2. Auflage, Göttingen, S. 521 - 551

Kaufmann, F.X. 1977
Sozialpolitisches Erkenntnisinteresse und Soziologie, in: Ferber, C.v. und Kaufmann, F.X. (Hrsg.) Soziologie und Sozialpolitik, Opladen

Kirsch, Werner 1970
Entscheidungsprozesse, 1. Band: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden

Kirsch, Werner 1978
Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, München

Kortzfleisch, G.v. 1971 (Hrsg.)
Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin

Langenheder, W. 1975
Theorie menschlicher Entscheidungshandlungen, Stuttgart

Lattmann, Ch. 1981
Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern, Stuttgart

Lazarsfeld, P.F. und Reitz, J.J. 1975
An introduction to applied sociology, New York u.a.

Macharzina, K. und Oechsler, W.A. 1977 (Hrsg.)
Personalmanagement, 2 Bände, Wiesbaden

Neidhardt, F. 1979
Praxisverhältnisse und Anwendungsprobleme der Soziologie, in: Lüschen J. (Hrsg.) Deutsche Soziologie seit 1945, Opladen, S. 324-342

Neuberger, O. 1976
Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin

Neuberger, O. 1980
Führung und Macht, in: Reber, G. (Hrsg.) Macht in Organisationen, Stuttgart, S. 151-179

Nieder, P. und Naase C. 1977
Führungsverhalten und Leistung, Bern

Nowotny, H. 1975
Zur gesellschaftlichen Irrelevanz der Sozialwissenschaften, in: Stehr, N. und König,R. (Hrsg.) Wissenschaftssoziologie, Opladen.

Reddin, W. 1977
Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, München

Schmidt, P. 1977
Zur praktischen Anwendung von Theorien: Grundlagenprobleme und Anwendung auf die Hochschuldidaktik, Dissertation Mannheim, insbes. S. 280 - 294

Seidel, E. 1978
Betriebswirtschaftliche Führungsformen, Stuttgart

Staehle, W.H. 1980
Management, München

Steinmann, H. 1978 (Hrsg.)
Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, Wiesbaden

Ulrich, H. 1976 (Hrsg.)
Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern, Stuttgart

Westmeyer, H. 1978
Die rationale Rekonstruktion einiger Aspekte psychologischer Praxis, in: Albert H. u. Stapf, K.H. (Hrsg.) Theorie und Erfahrung, Stuttgart, S. 195-217

Witte, E. 1982 (Hrsg.)
Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen

Wunderer, R. und W. Grunwald, W. 1980
Führungslehre, Band 1 und Band 2, Berlin, New York