

funktionen der Führung „Leitung“, „Überwachung“ und „Vermittlung“. Dieser Ansatz, von HIEBSCH und VORWERG übernommen, erwies sich in zahlreichen Untersuchungen als brauchbare Untergliederung.

Weitere Differenzierungen sind möglich. Aber alle Teilfunktionen machen erst durch ihre interdependente Wirkung den Führungsvorgang aus. Selbst eine künstliche Isolierung unter Laborbedingungen ist nicht möglich. Es werden folgende Teilfunktionen unterschieden:

1. *t Leitungsfunktion* oder *Richtungsunterscheidung, Planung* mit den Unterfunktionen: Zielbestimmungsfunktion, Dispositionsfunktion und Initiativfunktion; 2. *Vermittlungsfunktion* mit den Teilfunktionen: Mittlerfunktion und Organisationsfunktion; 3. *Kontrollfunktion* mit den Teilfunktionen: Verhaltenskontrolle, Verlaufskontrolle und Ergebniskontrolle.

Führungsmodell, charismatisches f charismatisches Führungsmodell.

Führungsstil: das Verhalten eines Leiters (auch *Leitungsstil*) oder Lehrers (auch *Erziehungsstil*), durch das die Teilfunktionen der Führung gegenüber den Kooperationspartnern mit relativer Konstanz zur Geltung gebracht werden. Der *sozialistische F.* ist die normative Anforderung an den sozialistischen Leiter, dessen persönliche Besonderheiten bei der Realisierung dieser Anforderungen den *individuellen F.* bestimmen. Die von LEWIN angeregten klassischen Untersuchungen gingen vom autoritären, demokratischen und *laissez-faire-F.* aus. Der sog. *autoritäre* oder *autokratische F.* besteht seinem Wesen nach darin, daß der Leiter alle Teilfunktionen des Führungsvorganges sich selbst zueignet und die notwendigen selbstregulierenden Führungsmechanismen der Gruppe völlig außer Kraft setzt. Der *demokratische F.* entspricht einer gewissen Ausgewogenheit zwischen Selbsttätigkeit der Gruppe und dem davon abgesetzten Führungsverhalten einzelner Personen. Der *Laissez-faire-F.* ist dagegen dadurch gekennzeichnet, daß der Leiter fast völlig passiv bleibt. Der Gruppe werden z. B. Entscheidungen selbst überlassen. Dieses bürgerliche Denkmodell hat seine Grenzen vor allem darin, daß Begriffe wie autokratisch oder *laissez-faire* nicht das Wesen des sozialistischen F.s widerspiegeln. Vom Begriff *Arbeitsstil* ist eine klare Abgrenzung nicht möglich. Während aber beim F. der soziale Aspekt im Vordergrund steht, ist es beim Arbeitsstil das sachliche, gegenständlich bezogene Verhalten des Leiters, besonders sind es seine organisatorisch-methodischen Fähigkeiten hinsichtlich der Schaffung effektiver eigener Arbeitsbedingungen.

Führungsverhalten: die Gesamtheit der Verhaltensweisen, durch die an der f Führungsfunktion beteiligte oder damit besonders beauftragte Personen auf der Basis positiver politischer Grundüberzeugungen die Teilfunktionen der Führung zielgerich-

tet, schöpferisch und verantwortungsbewußt realisieren. Der Begriff F. ist geeignet, den subjektiven Anteil bei der Realisierung der Führungsfunktion zu analysieren und die Begrenztheit des klassisch-bürgerlichen Führungsstilmodells und seine Modifizierungen produktiv zu überwinden.

Auf einem bestimmten Verhaltensniveau stellt das F. eine Verhaltensklasse dar (I), neben der es noch andere Verhaltensklassen gibt (II); neben der Psychologie unterstreichen aber auch andere Wissenschaften das F. (III).

1. Ausgehend vom *Verhaltensbegriff* sind 3 wesentliche Aspekte des vielschichtigen Begriffes F. bedeutsam.

I. 1. Betrachtet man das Verhalten allgemein als das „*Insgesamt der Lebensäußerungen von Organismen*“, wird klar, daß das F. nicht auf der Ebene elementarer Verhaltensformen, etwa auf der von Reiz-Reaktionsbeziehungen, untersucht werden kann. Das F. beinhaltet *komplexe menschliche Verhaltensformen*, die auf dem *Verhaltensniveau* der „*Persönlichkeits-Gesellschafts-Relation*“ angesiedelt sind. Ihm sind die Grundqualitäten menschlichen Verhaltens eigen, d. h. die bewußte, zielgerichtete, schöpferische Tätigkeit, um die Lebensbedingungen entsprechend den individuellen und gesellschaftlichen Bedürfnissen zu verändern. Dabei kommt es für Personen, die mit der Führungsfunktion beauftragt sind, nicht nur darauf an, selbst schöpferisch wirksam zu werden, sondern gleichzeitig auch darauf, Bedingungen zu schaffen, die eine schöpferische Verwirklichung der gestellten Aufgabe durch die Kooperationspartner gewährleisten.

1. 2. Nach der *Gerichtetheit des F.s* unterscheidet man:

I. 2.a) *sachlich-gegenständlich* bezogenes Verhalten, das die Klasse des auf Gegenstände und Sachanforderungen bezogenen Verhaltens betrifft, und

I. 2.b) *mitmenschlich* bezogenes Verhalten, das die Klasse des auf andere Personen, auf die Gesellschaft, auf Gruppen oder auf Normen des sozialen Zusammenlebens bezogenen Verhaltens ist.

Diese grobe Untergliederung des F.s bringt den Doppelcharakter der Führung, das Streben nach hohen menschlichen Kooperationsleistungen und nach Erziehung der Werktätigen zu sozialistischen Persönlichkeiten zum Ausdruck. In diesen groben Grundrichtungen des Verhaltens ist als eine äußerst wichtige Kategorie das politisch-ideologische Verhalten enthalten. Dabei ist eine Gegenüberstellung dieser Verhaltensaspekte nur theoretisch möglich, da im Kooperationsprozeß bei der Lösung bestimmter Aufgaben zwangsläufig soziale Beziehungen eingegangen werden.

Ergebnisse empirischer Untersuchungen weisen auf folgende *Grunddimensionen* und deren Untergliederung des F.s hin: