

G

Gemeinschafts-Diagnose der 5 wirtschaftswiss. Forschungsinstitute (Auf der Suche nach der verlorenen Stabilität) 8/118

Genossenschaften, Eine Zeitschrift im Dienste der — 119 Jahre „Blätter für Genossenschaftswesen“ 23-24/369

Genossenschaftsgesetz
 Genossenschaftsrechtsnovelle endgültig verabschiedet
 — Hinweis 13/205
 — Verkündung und Inkrafttreten 21-22/338
 Zur Novelle zum Genossenschaftsgesetz 14/221
 Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften durch die Novelle zum Genossenschaftsgesetz 14/222
 Umfassende Angabepflichten auf Geschäftsbriefen der Genossenschaften ab 1. 1. 1974 21-22/359

Genossenschaftliche Fusion, Die — als Entscheidungsproblem 18/285

Genossenschaftsorganisationen, Die Neuordnung der gewerblichen und ländlichen — in Deutschland 9/129

Geschäftsberichte
 (Deutsche Bundesbank) Kein Spielraum mehr im Angebot 8/120
 (Deutsche Bundesbank) Lassen sich die Kapitalströme bändigen? 9/146
 (Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels): Teileigentum aktuell für die Standort-sicherung 9/142
 Einzelhandel: Umsatzexpansion der Filialunternehmen 9/145
 (DGHYB) Realkredit hilft Strukturen verbessern 11/178
 Deutsche Genossenschaftskasse mit dem Ergebnis für 1972 zufrieden 13/210
 Schwäbisch Hall erhöht Eigenkapital 14/227
 (Edeka Handelsgruppe) Geplante Umstrukturierung 14/228
 R+V-Versicherungsgruppe weiterhin erfolgreich Kreditgarantiegemeinschaften des Handels 1972 erfolgreich 15/251
 Rechenzentrale Württembergischer Genossenschaften (RWG) 18/301

Gewerbebetrieb und Stadtsanierung 19/314

Gold, Das — . . . und unser Geld (Gold in internationalen Währungsbeziehungen und seine Bedeutung für die Stabilität unserer Währung) 15/237

Goldmarkt-bewegungen 3/42

Grundsteuerreformgesetz, Das — 17/272

Gruppendynamische Schulung — und was dann? 23-24/380

H

„*Handel*, Dem — dienen“ (Jahresbericht 1972 der BBE) 15/245

Handel(s), Die Konjunktur des — 15/245

Handel(s), Die Konjunktur des — 2/30

Handel(s), Die Konjunktur des — 4/62

Handel(s), Die Konjunktur des — 6/93

Handel(s), Die Konjunktur des — 8/126

Handel(s), Die Konjunktur des — 10/162

Handel(s), Die Konjunktur des — 12/197

Handel(s), Die Konjunktur des — 14/232

Handel(s), Die Konjunktur des — 16/263

Handel(s), Die Konjunktur des — 18/301

Handelsspannenrechnung, Von der — . . . zur Deckungsbeitragsrechnung 18/291

Handwerk, Günstige Entwicklung im — 2/24

Handwerk auf dem Wachstumspfad 7/101

Handwerk nach einem schwachen Jahr wieder im Aufwind 13/206

„*Harzburger Modell*“, Das — (Umstrittener Verkaufschlager oder Grundlage einer modernen Führungsorganisation?) 23-24/387

Hochzinsperiode, Renten in der — 1/7

Holtz, Hohe Auszeichnung für Verbandsdirektor — 2/29

Hundertjährige Volksbanken 1/8

I

iii-Aufbaukonten kamen gut ins Geschäft 7/108

Immobilienfonds, Entwicklung der — 2/28

Inflationsrate, Programmierung der — 7/107

Interessen auf weitere Sicht (Währungskrise) 5/69

Investitionstätigkeit als Stabilisierungsfaktor 23-24/411

J

Jahresabschlüsse 1972
 (Aus dem November-Monatsbericht der Deutschen Bundesbank) 23-24/408

K

„*K + M*“, Geplant: Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von — . . (Jahreswirtschaftsbericht der Bundesregierung) 5/74

Kapitalbeteiligungsgesellschaften
 Erwerbswirtschaftliche Kapitalbeteiligungsgesellschaften — ein Konzept mit Zukunft 2/17
 Beteiligungszertifikate und Beteiligungsparten Entwurf für ein Gesetz über die Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die Beteiligungszertifikate oder Beteiligungsparten ausgeben 3/33
 Entwurf für ein Gesetz über die Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die Beteiligungszertifikate oder Beteiligungsparten ausgeben 3/45

Kapitalströme, Lassen sich die — bändigen? (Geschäftsbericht Bundesbank) 9/146

Kapitalverkehrskontrollen, Mit — zur Autonomie nationaler Wirtschaftspolitik? 21-22/346

Kaufrecht, Einheitliches internationales — 8/122

Kleinhans, Auszeichnung für Dr. — (Goldene Raiffeisen-Nadel) 21-22/342

Konjunkturpolitik, Ist eine bessere — . . möglich? 8/113

Kooperationsjahr, Erstes — trug gute Früchte (BVR) 4/61

Kooperationsförderung, Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen durch staatliche — 21-22/343

Konsumenten, Einstellung auf den — 5/78

„*Kredit*, Neuer — regt nicht neues Angebot an“ (Rede Dr. Schiettinger in Stuttgart beim Württ. Genossenschaftsverband) 13/204

L

Lautz, Verbandspräsident von — 70 Jahre 20/330

Leasing und Abzahlungsgesetz 4/56

Lehrgänge des Schulze-Delitzsch-Instituts im Jahre 1973 1/14

Lochkartengesteuertes Lager der BÄKO Landeszentrale Stuttgart 19/317

Loë, Raiffeisen-Medaille für Walter Freiherr von — 7/106

Lohnpolitische(n) Situation, Zur — 23-24/406
 (Aus dem Jahresgutachten des Sachverständigenrates)

Lohnsteuer überholte Sozialprodukt um das Doppelte 9/151

Luksch, Hohe Auszeichnung für Bankdirektor Dr. Friedrich — 14/232

M

Manhardt, Generaldirektor i. R. Erich — † 16/265

Markt, Dem — einen Schritt voraus 6/95

„*M. D.*“, „*O. D.* versus —“, ein neues Schlagwort in der Weiterbildung von Führungskräften 23-24/385

Merchantbank in London, DGK startet — (London & Continental Bankers Ltd.) 19/319

Mitgliederversammlungen 1973 —
 Vorankündigungen 1/14

Mitgliederversammlung des BRW — Bericht 12/188

Mitgliederversammlung des DGRV — Einladung 19/307

Mitgliederversammlung des BVR — Tagesordnung 18/287

Mitgliederversammlung des BVR — Bericht 21-22/340

N

Neef, Verbandsdirektor, Paul — 60 Jahre 9/147

Neef, Bundesverdienstkreuz für Verbandsdirektor — 11/178



O

„O. D. versus M. D.“ — ein Schlagwort in der Weiterbildung von Führungskräften 23-24/385

P

Pauls, Meinhard — 65 Jahre 16/265
 Petzold, Eduard — 70 Jahre 13/209

R

R + V aktualisiert Firmennamen 19/319
 R + V-Leben: 10 Milliarden DM
 Versicherungsbestand 5/73
 Rackow, Direktor H. G. — 60 Jahre 15/252
 Raiffeisen, Schulze-Delitzsch und — als Gründer der Kreditgenossenschaften (Besprechung Buch Aschhoff) 11/182
 Realkredit hilft Strukturen verbessern (Geschäftsbericht DGHYB) 11/178
 Renten in der Hochzinsperiode 1/7
 Rückstellungen für Prüfungskosten (Rückstellungen für Jahresabschluß- und Beratungskosten in der Steuerbilanz) 15/244

S

Selbstfinanzierungsquote, Niedrige — 6/95
 Siebler, Bankdirektor Friedrich — 60 Jahre 2/31
 Sonnemann, Ungewöhnlich hohe Auszeichnung für Präsident — (Großkreuz des Verdienstordens der BRD) 23-24/371
 Sonnemann, Würdigung des scheidenden Präsidenten Dr. — (BVR-Tag) 21-22/340
 Sozialprodukt, Lohnsteuer überholte — um das Doppelte 9/151
 Sparen fördert Stabilität (Weltspartag) 20/321
 Sparererschutzzgemeinschaft, Neuwahl bei der — (Dr. Kleinhaus) 20/334
 Substanzerhaltung, Ertragsbesteuerung und — 4/53

Sch

Schmidt, Bankdirektor Philipp — 65 Jahre 8/127
 Schubert, Dr. Rolf — im Ruhestand 13/207
 Schulung, Gruppendynamische — und was dann? 23-24/380
 Schulze-Delitzsch und Raiffeisen als Gründer der Kreditgenossenschaften (Besprechung Buch Aschhoff) 11/182
 Schulze-Delitzsch-Verdienstmedaille in Gold für
 Verbandsdirektor Holtz 2/29
 Bankdirektor Philipp Schmidt 10/160
 Bankdirektor Berchem 11/182
 Schwäbisch Hall 50facher Bestandsmilliardär 5/73

St

Stabilisierungsfaktor, Investitionstätigkeit als — . 23-24/411
 Stabilität, Auf der Suche nach der verlorenen — —Das Dilemma der Konjunktur-Therapie am Beispiel der Gemeinschaftsdiagnose 8/118
 Stabilität und Reform (Bericht über den Verbandstag des BVR) 21-22/337
 Stadtanierung, Gewerbebetrieb und — 19/314
 Standortplanung, Die — von Einzelhandelsbetrieben 17/276
 Standortsicherung, Teileigentum aktuell für die — 9/142
 Steuerbilanz, Rückstellungen für Jahresabschluß- und Beratungskosten in der — 15/244
 Steuerlast im internationalen Vergleich 16/251
 Steuern und Aufgaben 4/57
 Steuertarifpolitik, Möglichkeiten und Wirkungen einer rationalen — 1/1
 Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen durch staatliche Kooperationsförderung . 21-22/343

U

Union-Fonds, Kräftige Expansion der — 4/61
 Union-Investment, 29,4% Absatzsteigerung bei — 21-22/362
 Unternehmung, Die Bewertung der — als Ganzes — Theoretische Grundzüge — Vorgehensweise in einem konkreten Bewertungsfall 21-22/353
 Unternehmungsspiel, Das — Grundzüge und Einsatzmöglichkeiten 7/97

V

Verbandstage
 Genossenschaftsverband Rheinland 7/106
 Württembergischer Genossenschaftsverband . . 10/159
 Zentgeno-Jahrestagung (25 Jahre Zentralverband) 11/173
 Verband südwestd. Volksbanken und Warenden. 11/177
 Niedersächsischer Genossenschaftstag 13/214
 100 Jahre Raiffeisenverband Rhein-Main 13/216
 Badischer Genossenschaftsverband 15/248
 Verbund, Der — in der betrieblichen Finanzplanung 6/81
 Verbundsystem, Aufstiegswege im — 23-24/399
 Verbundwirtschaft statt Konzentration (Rede von B. Schramm anl. 75jährigem Bestehen der Volksbank Emsdetten) 11/174
 Verteilungskampf(es), Ein Vorschlag zur konjunkturpolitischen Neutralisierung des — 1/11

W

Währungskrise, Symptom — 3/41
 (Währungskrise) Interessen auf weitere Sicht . . . 5/69
 Währungskrise ohne Ende? 20/325
 (Währungsreform) Lassen sich die Kapitalströme bändigen? 9/146
 Währungssystem, Der „Lange Marsch“ zu einem neuen internationalen — 11/169
 Warengeschäft, Integration im — (Badische Raiffeisen-Warengenossenschaften) 5/79
 Welthandel(s), Auf dem Wege zu einer neuen Liberalisierung des — 17/269
 (Weltspartag) Sparen fördert Stabilität 20/321
 Wertpapierdepots, Umschichtungen in den — . . . 16/260
 Wertpapierinformationssystem(s), Möglichkeiten und Entwicklung eines computerunterstützten — 6/86
 Wertpapiermärkte in den USA, Zur Entwicklung der Einrichtungen der — 16/256
 Wertsicherungsklausel(n), Zur Problematik von — 12/196
 Wessel, Generaldirektor Dr. — 60 Jahre 7/104
 Wiese, Verbandsdirektor Dr. — † 19/317
 Wirtschaftspolitik, Mit Kapitalverkehrskontrollen zur Autonomie nationaler — ? 21-22/346
 Wirtschafts- und Währungsunion, Welche Fortschritte wird die — am 1. Januar machen? (Vor der Hürde zur zweiten Etappe) 20/322
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für gewerbliche Genossenschaften mbH, 25 Jahre — 2/29
 Württembergischer(n) Genossenschaftsverband(s), Personelle Veränderungen im Vorstand des — 15/251
 Wuppertaler Kreis aktiviert 18/301

Z

Zeitschrift, Eine — im Dienste der Genossenschaften — 119 Jahre „Blätter für Genossenschaftswesen“ 23-24/369
 Zentralbanken
 Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank 1972 12/195
 Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank 1972 5/73
 Zentralkasse Bayerischer Volksbanken 1972 . . 9/148
 Genossenschaftliche Zentralbank AG Stuttgart 10/160
 Südwestdeutsche Genossenschafts-Zentralbank 1972 13/216
 Zentralbank Saarländischer Genossenschaften 1972 13/219
 Genossenschaftliche Zentralbank Stuttgart — Wechsel im Vorstand 14/232
 Zentralverband der genossenschaftlichen Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen — Veranstaltungen 1973 und Termin der Mitgliederversammlung — 1/7
 — Bericht über die Tagung 11/173
 Zukunft, Die — im Visier 23-24/308 (Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel)

Aktuelle Rechtsfragen

Allgemeines Bürgerliches Recht

Beurkundungszwang für einen Kaufvertragsvertrag über eine Eigentumswohnung	4/59
Finanzierter Abzahlungskauf	7/109
Kontrollpflichten und verlängerter Eigentumsvorbehalt	13/211
Zur Teilzahlungsfinanzierung	14/229
Zum Eigentumsvorbehalt	16/261

Allgemeine Geschäftsbedingungen

Kein Pfandrecht der Banken an zweckbestimmten Überweisungen	5/75
Zum Umfang der Pfandklausel in Ziff. 19 Abs. 2 der Allgemeinen Geschäftsbedingungen	6/91
Einziehung eines Schecks über ein Bank-Girokonto	17/281
Vereinbarung der AGB mit Ausländern — AGB-Pfandrecht —	18/297

Konkurs- und Zwangsversteigerungsrecht

Keine Begründung einer Masseschuld durch ein während eines Vergleichsverfahrens aufgenommenes Darlehn in einem späteren selbständigen Konkurs	1/9
Zum Widerspruch gegen den Verteilungsplan im Zwangsversteigerungsverfahren	9/143
Zubehörhaftung und Konkurs	10/163
Zur Konkursanfechtung	19/315

Kreditsicherheiten

Zur Verwendung von Sicherungsgut	3/43
Zur Auslegung von Zessionsbestätigungen	15/249
Zur Löschungsvormerkung	11/179

Versicherungsrecht

Zur Betriebsstockung infolge Brandes	23-24/409
--	-----------

Wechsel- und Scheckrecht

Einlösen eines Schecks durch nicht rechtzeitige Rückgabe an die Abrechnungsstelle bei der Landeszentralbank	2/25
Keine Umdeutung eines formungültigen Schecks in ein selbständiges Schuldversprechen, einen kaufmännischen Verpflichtungsschein oder einen Garantievertrag	8/123
Zur Wechselprolongation	12/193
Zur Benachrichtigungspflicht nach erteilter Scheckauskunft	20/331

Streiflichter

Geburtshilfe für Unternehmen	2/27
--	------

Streifzug durch die Rechtsprechung

Nr. 108 — 114	1/12
Nr. 115 — 118	3/40
Nr. 119, 120	5/76
Nr. 121 — 123	6/94
Nr. 124 — 127	8/125
Nr. 128 — 130	9/147
Nr. 131 — 134	11/181
Nr. 135 — 138	12/195
Nr. 139 — 145	18/300
Nr. 146, 147	21-22/362

Verfasserverzeichnis

Adomeit, RA Gert W.

Finanzierter Abzahlungskauf	7/109
Zubehörhaftung und Konkurs	10/163
Zur Wechselprolongation	12/193
Kontrollpflichten und verlängerter Eigentumsvorbehalt	13/211

Zur Teilzahlungsfinanzierung	14/229
Zur Auslegung von Zessionsbestätigungen	15/249
Vereinbarung der AGB mit Ausländern — AGB-Pfandrecht —	18/297
<i>Batzer, Dr./Greipl, Dr.</i> Ökonomische Planung von Einkaufszentren	5/65
<i>Baumann, Präsident Dr. Horst, Bonn</i> Die Neuordnung der gewerblichen und ländlichen Genossenschaftsorganisationen in Deutschland	9/129
Eine Zeitschrift im Dienste der Genossenschaften	23-24/369
25 Jahre D-Mark und soziale Marktwirtschaft	12/185
Sparen fördert Stabilität (Weltspartag)	20/321
<i>Baumann, Dr. Wolfgang</i> Zur Betriebsstockung infolge Brandes	23-24/409
<i>Beckermann, Dr. Theo</i> Günstige Entwicklung im Handwerk	2/24
Handwerk auf dem Wachstumspfad	7/101
Handwerk nach einem schwachen Jahr wieder im Aufwind	13/206
<i>Brandt, Fr.-W. (F.W.B.)</i> Geburtshilfe für Unternehmen (Streiflichter)	2/27
Symptom Währungskrise	3/41
Steuern und Aufgaben	4/57
Interessen auf weitere Sicht (Währungskrise)	5/69
<i>Cezanne, Dr. Wolfgang/Welcker, Dr. Johannes</i> Das Gold und unser Geld — Gold in internationalen Währungsbeziehungen und seine Bedeutung für die Stabilität unserer Währung	15/237
<i>Dittmar, Dr. Rolf, Bonn</i> Auf dem Wege zu einer neuen Liberalisierung des Welthandels	17/269
<i>Dudler, Dr. Hermann-Josef</i> Steuerlast im internationalen Vergleich	16/253
<i>Faßbender, Siegfried</i> „O. D. versus M. D.“ — ein neues Schlagwort in der Weiterbildung von Führungskräften	23-24/385
<i>Frey, Alfred</i> Lochkartengesteuertes Lager der BÄKO Landeszentrale Stuttgart	19/317
<i>Gebert, Dr. Diether</i> Gruppendynamische Schulung — und was dann?	23-24/380
<i>Gerke, Wolfgang</i> Erwerbswirtschaftliche Kapitalbeteiligungsgesellschaften — Ein Konzept mit Zukunft	2/17
Beteiligungszertifikate und Beteiligungsparten — Zwei neue Anlage- und Finanzierungsinstrumente	3/33
<i>Gnath, Ulrich, Diplom-Ökonom</i> Bankenwerbung — neue Philosophie oder Fehlinvestition?	10/153
<i>Graf, Gerhard, Konstanz</i> Währungskrise ohne Ende?	20/325
<i>Greipl, Dr./Batzer, Dr.</i> Ökonomische Planung von Einkaufszentren	5/65
<i>Gümbel, Prof. Dr. Rudolf</i> „Dem Handel dienen“ (Jahresbericht des BBE)	13/245
<i>Habermann, Günter</i> Gewerbebetrieb und Stadtsanierung	19/314
<i>Harms, Dr. Jens E.</i> Der Verbund in der betrieblichen Finanzplanung	6/81
<i>Herbert, Dipl.-Kfm. Klaus, Frankfurt/Main</i> Möglichkeiten und Entwicklung eines computerunterstützten Wertpapierinformationssystems	6/86
<i>Herrmann, Armin</i> Renten in der Hochzinsperiode	1/7
<i>von Hinten, Dr. Peter, Universität zu Köln</i> Die Deckungsbeitragsrechnung — ein Instrument der Erfolgskontrolle im Bankbetrieb?	19/305
<i>Jahn, Gerhard, Bundesminister der Justiz</i> Zur Novelle zum Genossenschaftsgesetz	14/221
<i>Kaiser, Assistenzprofessor Dr. Hans, Saarbrücken</i> Ertragsbesteuerung und Substanzerhaltung	4/53

<i>Kessel, Dr. Wolfgang</i>			
Keine Begründung einer Masseschuld durch ein während eines Vergleichsverfahrens aufgenommenes Darlehn in einem späteren selbständigen Konkurs	1/9		
Einlösen eines Schecks durch nicht rechtzeitige Rückgabe an die Abrechnungsstelle bei der Landeszentralbank	2/25		
Zur Verwertung von Sicherungsgut	3/43		
Beurkundungszwang für einen Kaufanwartschaftsvertrag über eine Eigentumswohnung	4/59		
Kein Pfandrecht der Banken an zweckbestimmten Überweisungen	5/75		
Zum Umfang der Pfandklausel in Ziff. 19 Abs. 2 der Allgemeinen Geschäftsbedingungen	6/91		
Keine Umdeutung eines formungültigen Schecks in ein selbständiges Schuldversprechen, einen kaufmännischen Verpflichtungsschein oder einen Garantievertrag	8/123		
Zum Widerspruch gegen den Verteilungsplan im Zwangsversteigerungsverfahren	9/143		
Zur Löschungsvormerkung	11/179		
Zum Eigentumsvorbehalt	16/261		
Einziehung eines Schecks über ein Bank-Girokonto	17/281		
Zur Konkursanfechtung	19/315		
Zur Benachrichtigungspflicht nach erteilter Scheckauskunft	20/331		
<i>Klein-Blenkers, Professor Dr. F.</i>			
Die Führung mittelständischer Einzelhandelsbetriebe als wichtige Ansatzstelle für Rationalisierungsmaßnahmen	23-24/385		
<i>Kohn, Helmut, Bonn</i>			
Die Zukunft im Visier			
Halbzeit bei der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel	23-24/402		
<i>Kubatzky, Ulrich/Munk, Eugen</i>			
Überbetriebliche Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft	5/70		
<i>Kupsch, Dr. oec. publ. Peter U. / Dr. rer. pol. Arnold Picot — Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München</i>			
Das Problem des optimalen Führungsstils	23-24/373		
<i>Lohmar, Gerd</i>			
Rückstellungen für Jahresabschluß- und Beratungskosten in der Steuerbilanz	15/244		
Das Grundsteuerreformgesetz	17/272		
Ertragsteuerliche Behandlung der Veräußerung von Gegenständen des Anlagevermögens einer Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft	21-22/358		
<i>Lukas, Dr. Hans, Göttingen</i>			
Schulze-Delitzsch und Raiffeisen als Gründer der Kreditgenossenschaften	11/182		
<i>Milde, Hellmuth, Konstanz</i>			
Neue Maßstäbe und Instrumente der Bundesbank?	10/157		
<i>Möllhoff, Dipl.-Kfm. Lutz</i>			
Das Unternehmungsspiel — Grundzüge und Einsatzmöglichkeiten	7/97		
<i>Müller-Bardorff, Verbandsdirektor, Dipl.-Kfm., Stb. Ulrich, Stuttgart</i>			
Das „Harzburger Modell“			
Umstrittener Verkaufsschlager oder Grundlage einer modernen Führungsorganisation?	23-24/387		
<i>Münch, M.</i>			
Deutsche Genossenschaftskasse mit dem Ergebnis für 1972 zufrieden	13/210		
<i>Munk, Eugen/Kubatzky, Ulrich</i>			
Überbetriebliche Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft	5/70		
<i>Neubronner, Ernst, Frankfurt/Main</i>			
Zur Problematik von Wertsicherungsklauseln	12/196		
<i>Paleczek, Dr. Otto</i>			
Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen durch staatliche Kooperationsförderung	21-22/343		
<i>Picot, Dr. rer. pol. Arnold / Dr. oec. publ. Peter U. Kupsch — Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München</i>			
Das Problem des optimalen Führungsstils	23-24/373		
<i>Ringle, Dozent Dr. Günther</i>			
Die genossenschaftliche Fusion als Entscheidungsproblem	18/285		
<i>Rothhaar, Dipl.-Kfm. Peter</i>			
Die Standortplanung von Einzelhandelsbetrieben	17/276		
<i>Seider, Dipl.-Kfm. H., Universität Hamburg</i>			
Die Bewertung der Unternehmung als Ganzes — Theoretische Grundzüge — Vorgehensweise in einem konkreten Bewertungsfall	21-22/353		
<i>Sonnemann, Staatssekretär i. R. Dr. Dr. h. c. Theodor, Präsident des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e.V.</i>			
Dr. Horst Baumann 25 Jahre im Genossenschaftswesen	13/203		
Sparen fördert Stabilität (Weltspartag)	20/321		
<i>Schaffland, Hans-Jürgen</i>			
Betriebliche Altersversorgung — in Zukunft gesetzlich geregelt	12/190		
Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaften durch die Novelle zum Genossenschaftsgesetz	14/222		
Umfassende Angabepflichten auf Geschäftsbriefen der Genossenschaften ab 1. Januar 1974	21-22/359		
<i>Schiettinger, Dr., Präsident der Landeszentralbank in Württemberg</i>			
„Neuer Kredit regt nicht neues Angebot an“ (Auszug aus der Rede auf der Mitgliederversammlung der Fachvereinigung der Volksbanken und Raiffeisenbanken des Württ. Genossenschaftsverbandes)	13/204		
<i>Schmitz, Dr. Gerhard</i>			
Von der Handelsspannenrechnung zur Deckungsbeitragsrechnung	18/291		
<i>Scholz, Dr. Franz Josef</i>			
Leasing und Abzahlungsgesetz	4/56		
<i>Schwark, Dr. Eberhard, Bonn</i>			
Zur Entwicklung der Einrichtungen der Wertpapiermärkte in den USA	16/256		
<i>Schwennicke, Assessor Hermann</i>			
Nochmals: Die neueste Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zur Anpassung betrieblicher Ruhegeldzahlungen an die Verteuerung der Lebenshaltungskosten	13/225		
<i>Tiedtke, Dr. Jochen</i>			
Ist eine bessere Konjunkturpolitik möglich?	8/113		
<i>Walter, Dr. Norbert, Kiel</i>			
Mit Kapitalverkehrskontrollen zur Autonomie nationaler Wirtschaftspolitik?	21-22/346		
<i>Welcker, Dr. Johannes/Cezanne, Dr. Wolfgang</i>			
Das Gold und unser Geld			
— Gold in internationalen Währungsbeziehungen und seine Bedeutung für die Stabilität unserer Währung	15/237		
<i>Wilden, Gerhard</i>			
Möglichkeiten und Wirkungen einer rationalen Steuertarifpolitik	1/1		
<i>Dr. Willeitner/H. Zander</i>			
Deckungsbeitragsrechnung bei der SÜTEX	19/309		
<i>Winkelmann, Günter</i>			
Der „Lange Marsch“ zu einem neuen internationalen Währungssystem	11/169		
Vor der Hürde zur zweiten Etappe — Welche Fortschritte wird die Wirtschafts- und Währungsunion am 1. Januar machen?	20/322		
<i>Zander H./Dr. Willeitner</i>			
Deckungsbeitragsrechnung bei der SÜTEX	19/309		
<i>Zimmer, Dr. Dieter</i>			
Aufstiegswege im Verbundsystem	23-24/399		

Bilanzveröffentlichungen

a) Kreditgenossenschaften

Aachen, Aachener Bank	16/B 261	Daaden, Volksbank (Sieg)	18/B 335
Aerzen, Volksbank	17/B 308	Dachau, Volksbank	12/B 132
Ahlen, Volksbank	19/B 356	Darmstadt, Darmstädter Volksbank	11/B 101
Alfeld, Volksbank	11/B 116	Daun, Volksbank	13/B 181
Alsfeld, Alsfelder Volksbank	6/B 33	Deggendorf, Volksbank	21/22/B 393
Altenhudem, Volksbank Lennestadt . . . (1971)	6/B 36	Deggingen, Volksbank + Raiffeisenbank	23/24/B 424
Altötting, Volksbank	8/B 58	Detmold, Volksbank	9/B 77
Altshausen, Volksbank	20/B 377	Dieburg, Volksbank	23/24/B 418
Alzenau, Volksbank	11/B 108	Diessen, Volksbank (1971)	1/B 1
Alzey-Kirchheimbolanden, Volksbank	9/B 73	Diez, Volksbank Rhein-Lahn	13/B 169
Amberg, Volksbank	8/B 54	Dinkelsbühl, Volksbank	11/B 107
Andernach, Volksbank	14/B 204	Donzdorf, Volksbank Fils- und Lautertal	4/B 29
Aschaffenburg, Volksbank	8/B 55	Dortmund, Dortmunder Volksbank	14/B 197
Augsburg, Volksbank	6/B 34	— Bank für Beamte und Angestellte	10/B 91
— Augusta-Bank	19/B 353	— -Hörde, Volksbank Hörde	17/B 299
Aurich, Volksbank	14/B 209	— -Lütgendortmund, Volksbank Lütgendortmund	9/B 77
Babenhausen, Volksbank	21/22/B 390	Düsseldorf, Deutsche Apotheker- und Ärztebank	15/B 226
Baden-Baden, Volksbank	18/B 322	— Wirtschaftsbank (Volksbank)	13/B 167
Bad Bergzabern, Volksbank	23/24/B 421	Duisburg, Vereinsbank	11/B 100
Bad Dürkheim, Volksbank	11/B 109	— Duisburger Volksbank von 1864 (vormals Volksbank Duisburg)	15/B 225
Bad Harzburg, Harzburger Volksbank	13/B 178	Ebensfeld, Volksbank	9/B 78
Bad Hersfeld, Volksbank	14/B 202	Ebingen, Volksbank	21/22/B 389
Bad Honnef, Volksbank	11/B 104	Eggenfelden, Rottaler Volksbank	18/B 325
Bad König, Volksbank	21/22/B 397	Eichstätt, Volksbank (1971)	2/B 19
Bad Kreuznach, Kreuznacher Volksbank	10/B 85	— (1972)	19/B 356
Bad Lauterberg, Volksbank Lauterberg	9/B 76	Eldagsen, Volksbank Eldagsen-Springe	11/B 115
Bad Liebenzell, Liebenzeller Bank	13/B 181	Eltville, Volksbank	12/B 147
Bad Münden, Volksbank	7/B 43	Emden, Volksbank	12/B 153
Bad Nauheim, Volksbank	11/B 103	Emmendingen, Volksbank	18/B 323
Bad Oeynhausen, Volksbank	11/B 97	Emsdetten, Volksbank	8/B 56
Bad Oldesloe, Volksbank	17/B 307	Engen, Volksbank (1971)	1/B 10
Bad Pyrmont, Pyrmonter Volksbank	23/24/B 422	Erding, Volksbank	12/B 151
Bad Reichenhall, Volksbank	11/B 112	Erlangen, Volksbank	13/B 170
Bad Segeberg, Segeberger Volksbank	23/24/B 414	Eschershausen, Volksbank	12/B 155
Bad Waldsee, Volksbank	21/22/B 400	Eschwege, Volksbank	16/B 275
Bayreuth, Bayreuther Volksbank	11/B 114	Eschweiler, Volksbank	20/B 374
Bergen-Enkheim, Volksbank	12/B 142	Essen, Volksbank	12/B 138
Berlin, Grundkreditbank	17/B 292	Esslingen, Finanzierungsbank	2/B 23
Beuel, Volksbank	9/B 73	Esslingen a. N., Volksbank	12/B 134
Biedenkopf, Volksbank	18/B 333	Ettenheim, Volksbank Ettenheim-Herbolzheim	1/B 7
Bielefeld, Volksbank	8/B 52	Ettlingen, Volksbank	17/B 301
— Volksbank Schildesche	20/B 373	Euskirchen, Volksbank	23/24/B 416
Birstein, Birsteiner Volksbank	18/B 339	Eutin, Volksbank (1971+1972)	9/B 75
Blomberg/Lippe, Volksbank Ostlippe . . . (1971)	7/B 44	Extertal-Bösingfeld, Volksbank für Nordlippe	19/B 358
— (1972)	23/24/B 416	Fallersleben, Volksbank	1/B 8
Bochum, Volksbank	18/B 332	Flensburger Volksbank (1971)	2/B 23
— -Langendreer, Volksbank Langendreer-Werne	13/B 178	— (1972)	14/B 211
Bonn, Volksbank	11/B 102	Freudenberg, Volksbank (1971)	1/B 10
Boppard, Volksbank	18/B 334	— (1972)	23/24/B 425
Borghorst, Volksbank	12/B 152	Forchheim, Volksbank	15/B 242
Borken, Borkener Volksbank	11/B 112	Frankfurt, Frankfurter Volksbank	14/B 194
Borkum, Volksbank	11/B 117	— -Bornheim, Bornheimer Volksbank	8/B 49
Brackwede, Volksbank	10/B 90	— -Höchst, Volksbank Höchst	14/B 199
Braubach, Volksbank	21/22/B 398	Freiburg, Freiburger Gewerbebank - Volksbank	
Braunlage, Volksbank	23/24/B 410	— (1970+1971)	15/B 238
Breisach, Volksbank	10/B 92	— (1972)	15/B 227
Bremen, Bremische Volksbank	13/B 166	Freising, Volksbank	12/B 155
— -Lesum, Volksbank Bremen-Nord	16/B 271	Friedberg, Friedberger Bank	9/B 65
Bremerhaven, Volksbank	14/B 218	Fritzlar, Volksbank	21/22/B 401
Bremervörde, Volksbank	16/B 271	Fürstenaue, Fürstenaue Volksbank	15/B 245
Brilon, Volksbank	12/B 149	Fürth, Volksbank	23/24/B 409
Bruchsal, Volksbank	18/B 332	Gaildorf, Volksbank	12/B 146
Brühl, Volksbank	14/B 208	Garding, Volksbank (1971+1972)	11/B 110
Buchholz, Volksbank i. d. Nordheide	13/B 180	Garmisch-Partenkirchen, Volksbank (1971)	6/B 36
Bückeburg, Volksbank	18/B 330	Geesthacht, Volksbank	21/22/B 396
Bühl, Volksbank und Raiffeisenbank . . . (1971)	7/B 46	Geisenheim, Rheingauer Volksbank	12/B 136
— (1972)	23/24/B 428	Geislingen, Volksbank	21/22/B 386
Bünde, Volksbank	20/B 375	Gelnhausen, Volksbank	16/B 268
Burghausen, Volksbank	14/B 206	Gelsenkirchen, Volksbank	17/B 289
Burglengenfeld, Volksbank	17/B 300	Geseke, Volksbank (1971)	1/B 9
Calw, Calwer Volksbank	21/22/B 394	— (1972)	16/B 276
Camberg, Volksbank	23/24/B 421	Gießen, Handels- und Gewerbebank	17/B 291
Celle, Volksbank	9/B 74	Gifhorn, Volksbank	18/B 331
Clausthal-Zellerfeld, Volksbank	20/B 375		
Coburg, Coburger Bank	13/B 161		
Creglingen, Volksbank	17/B 309		
Cuxhaven, Volksbank	16/B 264		

Glan-Münchweiler, Volksbank	15/B 242	Köln, Kölner Bank von 1867	13/B 163
Göttingen, Volksbank	8/B 51	Königsflutter, Volksbank	16/B 278
Goch, Volksbank Niederrhein	4/B 27	Königstein, Königsteiner Volksbank	9/B 72
Goslar, Volksbank	7/B 43	Krefeld, Volksbank Krefeld von 1897	17/B 297
Gronau, Volksbank	13/B 177	Kulmbach, Volksbank	13/B 177
Großefehn, Volksbank	23/24/B 427		
Gudensberg, Volksbank	(1971) 2/B 22	Lage (Lippe), Volksbank	16/B 274
	(1972) 7/B 45	Lahnstein, Volksbank	18/B 330
Günzburg, Volksbank	11/B 116	Laichingen, Volksbank	1/B 7
Gütersloh, Volksbank	15/B 234	Lampertheim, Volksbank Kreis Bergstraße	15/B 239
		Landau a. d. Isar, Volksbank	10/B 87
Hachenburg, Westerwälder Volksbank	12/B 150	Landau i. d. Pfalz, Südpfälzer Volksbank (1971)	1/B 4
Hamburg, Hamburger Bank von 1861	16/B 258	Langelsheim, Volksbank	8/B 59
— Niederelbische Volksbank	12/B 156	Langensfeld, Volksbank	12/B 156
— Volksbank Hamburg Nord	17/B 295	Lauenburg/Elbe, Volksbank	20/B 377
— -Altona, Altonaer Volksbank	15/B 228	Lauterbach, Volksbank	(1971) 2/B 22
— -Kirchwerder, Kirchwärdener Spar- u. Leihkasse	23/24/B 420		(1972) 18/B 338
— -Wandsbek, Wandsbeker Volksbank (1971)	4/B 26	Lauterecken, Volksbank	16/B 277
	(1972) 16/B 260	Leer, Ostfriesische Volksbank	16/B 263
Hamel, Volksbank	9/B 71	Leimen, Volksbank	12/B 153
Hamm/Sieg, Volksbank	16/B 257	Lemgo, Volksbank Lemgo-Brake	14/B 205
Hamm/Westf., Volksbank	16/B 262	Leutershausen, Volksbank	11/B 118
Hanau, Volksbank	2/B 19	Lichtenfels, Volksbank	23/24/B 420
Hannover, Volksbank	12/B 130	Limburg, Limburger Bank	21/22/B 393
— Bank für Schifffahrt, Handel und Gewerbe	10/B 88	Lippstadt, Volksbank	20/B 373
— -Linden, Lindener Volksbank	10/B 83	Löffingen, Volksbank	1/B 9
— Spar- und Darlehnskasse Gartenheim	17/B 314	Löhne, Volksbank	23/24/B 428
Hann. Münden, Volksbank	17/B 306	Ludwigsburg, Volksbank	(1971) 1/B 4
Hardheim, Volksbank	15/B 244		(1972) 17/B 301
Haslach (Kinzigtal), Volksbank Haslach	21/22/B 401	Ludwigstadt, Volksbank	14/B 210
Hattingen, Volksbank	19/B 359	Lübeck, Volksbank, Landbank von 1902	18/B 321
Heide, Volksbank Dithmarschen	(1971) 1/B 6	Lübbecke, Volksbank	(1971+1972) 16/B 279
	(1972) 21/22/B 394	Lüchow, Volksbank	18/B 340
Heidelberg, Handels- und Gewerbebank	15/B 231	Lüdenscheid, Volksbank	14/B 207
Heidenheim, Heidenheimer Volksbank	9/B 67	Lüneburg, Volksbank	11/B 113
Heilbronn, Heilbronner Bankverein	9/B 69		
Helmbrechts, Volksbank	12/B 154	Mainburg, Hallertauer Volksbank	23/24/B 415
Helmstedt, Volksbank	18/B 333	Mainz, Mainzer Volksbank	11/B 98
Herborn/Dillkreis, Volksbank Herborn	18/B 331	Mannheim, Volksbank	16/B 259
Herford, Volksbank	15/B 232	Marburg, Marburger Volksbank	15/B 239
Hermansburg, Volksbank	14/B 208	Marktoberndorf, Vereinigte Volksbanken	
Herrsching, Volksbank Landsberg-Starnberg	8/B 53	Marktoberndorf, Füssen, Schongau	17/B 302
Herzogenrath, Volksbank	19/B 354	Mayen, Mayener Volksbank	16/B 277
Hess. Lichtenau, Volksbank	10/B 89	Mellrichstadt, Volksbank der Rhön	(1971) 2/B 18
Hildesheim, Volksbank	15/B 233		(1972) 21/22/B 392
Höhr-Grenzhausen, Volksbank	15/B 241	Memmingen, Volksbank	14/B 200
Hof (Saale), Volksbank	7/B 45	Meschede, Volksbank Sauerland	14/B 196
Hofheim a. Ts., Volksbank	12/B 140	Miltenberg, Volksbank	18/B 336
Hoheneggelsen, Volksbank	23/24/B 419	Mindelheim, Volksbank	(1971) 1/B 8
Hohenhameln, Volksbank	23/24/B 427		(1972) 17/B 305
Hohenwestedt, Volksbank	8/B 59	Minden, Volksbank	19/B 360
Homberg, Volksbank	16/B 266	Möckmühl, Volksbank	6/B 37
Horb a. N., Volksbank	17/B 305	Moers, Volksbank Kreis Moers	21/22/B 395
Hoya, Volksbank	16/B 278	Montabaur-Wallmerod, Volksbank	(1971) 1/B 6
Husumer Volksbank	(1971) 2/B 21		(1972) 13/B 180
	(1972) 23/24/B 422	Mühdorf, Volksbank	19/B 357
Hüfingen, Volksbank der Baar	4/B 28	Müllheim, Volksbank Müllheim-Badenweiler	23/24/B 412
		Münchberg, Volksbank	18/B 339
Ichenhausen, Volksbank	23/24/B 423	München, Volksbank München	9/B 66
Idar-Oberstein, Volksbank	15/B 240	— Bank für Haus- und Grundbesitz	6/B 35
Idstein, Volksbank	16/B 267	— Münchner Bank	13/B 164
Immenstadt, Volksbank	(1971) 10/B 92	Münster bei Dieburg, Volksbank	16/B 276
Ismaning, Volksbank	17/B 304	Münster/Westf., Volksbank Spar- u. Darlehnsk.	12/B 131
Itzehoe Volksbank	(1971) 13/B 172	Murrhardt, Volksbank	20/B 369
	(1972) 12/B 141		
Jestetten, Volksbank	17/B 307	Nabburg, Volksbank	11/B 118
		Neckargemünd, Volksbank	16/B 273
Kaiserslautern, Volksbank	15/B 230	Neuburg, Volksbank	8/B 57
Kappelrodeck, Volksbank	13/B 182	Neu-Isenburg, Volksbank	15/B 240
Karlsruhe, Volksbank	14/B 195	Neumünster, Volksbank,	9/B 70
— -Durlach, Volksbank	12/B 139	Neurent, Volksbank	13/B 179
Kaub, Kauber Volksbank	16/B 269	Neustadt i. Holstein, Volksbank von 1860 (1971)	1/B 3
Kellinghusen, Volksbank	9/B 78		(1972) 20/B 371
Kelsterbach, Volksbank	21/22/B 399	Neustadt a. d. Weinstr., Volksbank Neustadt	14/B 201
Kiel, Beamtenbank zu Kiel	6/B 37	Neustadt-Titisee, Volksbank	23/24/B 417
— Kieler Volksbank	1/B 2	Neu-Ulm, Volksbank	17/B 303
Kiesby, Borener Volksbank	15/B 245	Nienburg, Volksbank	11/B 114
Kirchheim-Teck, Volksbank	11/B 119	Nördlingen, Volksbank	21/22/B 400
Kitzingen, Volksbank	12/B 145	Norden, Volksbank	20/B 376
Koblenz, Volksbank Mittelrhein	17/B 303	Nordenham, Volksbank	20/B 381
— Bank für Wirtschaft und Verkehr, Volksbank	21/22/B 387	Norderney, Volksbank	11/B 117

Nürnberg, Volksbank	16/B 265	Schwenningen, Volksbank	23/24/B 413
— Bayerische Beamtenbank	12/B 143	Stade, Volksbank	(1971) 1/B 5
Nürtingen, Volksbank	7/B 41		(1972) 23/24/B 415
Obermoschel, Nordwestpfälzer Volksbank	15/B 236	Stadthagen, Volksbank	17/B 298
Obernkirchen, Volksbank	19/B 359	Stadtlohn, Volksbank Spar- u. Darlehnskasse	12/B 150
Oerlinghausen, Volksbank	18/B 340	Stadtoldendorf, Volksbank	18/B 327
Offenbach, Bankverein EGmbH, Offenbach	16/B 272	Staufen, Volksbank	14/B 206
— Bürgel, Volksbank Bürgel	23/24/B 418	Steinau, Volksbank	19/B 358
Offenburg, Volksbank	10/B 84	Steinheim, Volksbank	23/24/B 426
Oker, Volksbank	18/B 336	Steinhude am Meer, Volksbank	17/B 308
Opladen, Volksbank	13/B 173	Stetten, Volksbank	17/B 309
Osterode, Volksbank	21/22/B 398	Stolberg, Volksbank	21/22/B 388
Osnabrück, Volksbank	16/B 270	Stühlingen-Bonndorf, Volksbank	2/B 20
Ostheim, Volksbank d. Rhön	13/B 182		
Paderborn, Volksbank	10/B 82	Tailfingen, Volksbank	20/B 370
Passau, Volksbank Freyung	12/B 151	Tirschenreuth, Volksbank	21/22/B 399
Pattensen, Volksbank	19/B 357	Traben-Trarbach, Volksbank	18/B 328
Peißenberg, Volksbank Bavaria	21/22/B 402	Triberg, Volksbank	7/B 42
Penzberg, Volksbank	18/B 337	Trostberg, Volksbank	4/B 25
Pfaffenhofen a. Ilm, Volksbank	12/B 152		
Pforzheim, Volksbank	13/B 162	Urloffen, Volksbank	23/24/B 425
Pfungstadt, Volksbank	18/B 337	Usingen, Volksbank des Kreises Usingen	14/B 209
Pinneberg, Volksbank	15/B 237		
Pirmasens, Volksbank	10/B 86	Velpke, Volksbank	21/22/B 402
Ploddingen, Volksbank	13/B 176	Vienenburg, Volksbank	14/B 207
Preetz, Volksbank	2/B 21	Villingen, Villingener Volksbank	17/B 290
Prien, Volksbank	9/B 74	Vilsbiburg, Volksbank	18/B 335
Prüm, Volksbank	20/B 376	Vilshofen, Volksbank	20/B 372
		Vorsfelde, Volksbank	16/B 272
Rahden, Volksbank (1971)	2/B 20	Wächtersbach, Volksbank	12/B 154
	(1972) 15/B 243	Waldkirch, Volksbank	18/B 324
Ransbach, Volksbank Westerwald Ransbach- baumbach	10/B 89	Waldkraiburg, Volksbank Kraiburg-Waldkraiburg	7/B 44
Rastatt, Volksbank	13/B 168	Waldshut, Volksbank Hochrhein	12/B 135
Ratzeburg, Volksbank (1971)	4/B 28	Warstein, Volksbank	13/B 179
Recklinghausen, Volksbank	18/B 347	Weiden, Volksbank	11/B 105
Regen, Volksbank	23/24/B 423	Weilburg, Volksbank Weilburg-Wetzlar	11/B 111
Regensburg, Volksbank	17/B 294	Weilmünster, Volksbank	20/B 374
Remscheid, Volksbank	12/B 149	Weinheim, Volksbank	8/B 56
Rendsburger Volksbank	1/B 11	Welzheim, Volksbank	16/B 275
Rheda, Volksbank — Spar- u. Darlehnskasse	13/B 176	Wemding, Volksbank	18/B 334
Rheine/Westf., Volksbank	17/B 306	Werl, Volksbank	23/24/B 419
Riedlingen, Volksbank	15/B 241	Werne a. d. Lippe, Volksbank	19/B 355
Rinteln, Volksbank	18/B 326	Wertheim, Volksbank	12/B 137
Rodenberg, Volksbank	15/B 244	Westrauderfernh, Volksbank	21/22/B 397
Ronnenberg, Volksbank	9/B 76	Wiesbaden, Wiesbadener Vereinsbank	11/B 99
Rosenheim, Volksbank	10/B 81	— Biebrich, Volksbank Wiesbaden-Biebrich	9/B 68
Rotenburg a. d. F., Volksbank	14/B 210	Wilferdingen, Volksbank	10/B 90
Rothenburg o. Tbr., Volksbank	12/B 144	Wilhelmshaven, Volksbank	14/B 193
		Windischeschenbach, Volksbank	11/B 119
		Winnenden, Volksbank	17/B 293
		Winsen, Volksbank (1971)	2/B 17
			(1972) 21/22/B 391
Sachsenhagen, Volksbank	9/B 79	Wissen, Volksbank	17/B 302
Säckingen, Volksbank (Rhein-Wehra)	21/22/B 396	Wolfenbüttel, Volksbank	16/B 273
Sarstedt, Volksbank	23/24/B 426	Wolfhagen, Volksbank	12/B 129
Saulgau, Volksbank	16/B 270	Wolfratshausen, Volksbank	16/B 274
Seesen, Volksbank (1971)	1/B 5	Wolfsburg, Volksbank	11/B 111
	(1972) 21/22/B 395	Worms, Wormser Volksbank von 1860	15/B 229
Selb, Volksbank	11/B 115	Würselen, Volksbank	14/B 203
Seligenstadt, Volksbank	8/B 58	Würzburg, Volksbank	8/B 50
Siegburg, Volksbank	13/B 174	Wuppertal-Barmen, Credit- und Volksbank	12/B 133
Siegen, Volksbank	14/B 198		
Simbach, Volksbank Simbach-Pfarrkirchen	11/B 106	Zell-Oberharmersbach, Volksbank	23/24/B 417
Singen, Volksbank	4/B 27	Zeven, Volksbank	18/B 338
Sinsheim, Volksbank	21/22/B 385	Zweibrücken, Volksbank	23/24/B 411
Soest, Volksbank	10/B 91	Zwiesel, Volksbank	17/B 304
Solingen, Volksbank	11/B 113		
Soltau, Volksbank	13/B 171		
Sonthofen, Allgäuer Volksbank Kappeln- Sonthofen	17/B 296		
Speicher, Volksbank	12/B 148	b) Aktiengesellschaften usw.	
Sprendlingen, Volksbank „Dreieich“	23/24/B 414	Düsseldorf, Westdeutsche Genossenschafts- Zentralbank EGmbH	14/ 234
Sulingen, Volksbank	8/B 57	Frankfurt/Main, Deutsche Gewerbe- und Landkreditbank Aktiengesellschaft	18/B 329
		Hannover-Hamburg, Zentralkasse nordwestdeutscher Volksbanken	13/ 218
Schöningen, Volksbank	23/24/B 424	Stuttgart, Mittelständische Kreditbank EGmbH	13/ 217
Schöppenstedt, Volksbank	14/B 211	München, Zentralkasse Bayerischer Volksbanken	9/ 150
Schötmar, Volksbank	15/B 235		
Schorndorf, Volksbank	13/B 165		
Schrobenhausen, Volksbank	15/B 243		

c) Sonstige

Bonn, Schulze-Delitzsch-Haus 11/B 127
 Darmstadt, Deutsche Bausparkasse (DBS) 13/ 175

**d) Genossenschaftliche Teilzahlungsbanken,
 Waren- und Verkehrsgenossenschaften**

Aachen, Tabakwaren-Großeinkauf 21/22/B 408
 — Wirtschaftliche Vereinigung der Fleischer des
 Bezirks Aachen 14/B 224
 Alsfeld, Brauerei Alsfeld 12/B 157
 Asperg, EGEWA Einkaufsgenossenschaft
 südwestdeutscher Apotheker 19/B 360
 Augsburg, Bauhütte Schwaben u. Neuburg (1971)
 — FLEIGA Fleischer-genossenschaft 18/B 345

Baden-Baden, BÄKO · Bäcker- und
 Konditoren-Einkauf 18/B 345
 Baden-Oos, MIMEG, Mittelbadische
 Metzgergenossenschaft (1971) 20/B 378
 Bad Godesberg, Deutsche Süßmoster-
 Genossenschaft 17/B 318
 Bad Godesberg, Genossenschaft Deutscher
 Brunnen (1971 + 1972) 10/B 94
 Bad Homburg, neuform · Vereinigung Deutscher
 Reformhäuser 23/24/B 432
 Bad Segeberg, Kunden-Kredit-Genossenschaft
 des Kreises Segeberg 14/B 223
 Bayreuth, NOVEX · Gablonzer Glas- und
 Schmuckwarenindustrie (1971) 8/B 63
 Bensberg, Großeinkaufvereinigung deutscher
 Bürobearbeitungsgeschäfte 14/B 212
 Berlin, Ein- und Verkaufsgenossenschaft
 selbständ. Glasermeister Deutschlands 13/B 183
 — Transportgenossenschaft zu Berlin 10/B 95
 — BÄKO Berlin 15/B 252
 — Wirtschaftsgenossenschaft Berliner
 Grundbesitzer (1971) 1/B 13
 (1972) 23/24/B 436
 — SZ-Vereinigte Einkaufs-Genossenschaft
 EGMbH, Berlin 6/B 39
 — Wirtschafts-Genossenschaft Berliner
 Taxibesitzer (1971) 9/B 80
 Bielefeld, ERMURI · Raucherbedarfs-
 Genossenschaft 18/B 351
 — EGEMA · Einkaufsgenossenschaft der
 Malermeister 11/B 122
 — „Igeka“, Interessengemeinschaft der
 Kinderwagenhändler 7/B 47
 Bonn, „ake“ Waren-Kredit-Genossenschaft 17/B 315
 — -Beuel, LAVA-UNION (1973) 20/B 379
 — Maler-Einkauf 11/B 125
 Bottrop, Fleischer-Einkauf (1971) 1/B 16
 (1972) 23/24/B 439

Braunschweig, Verwertung · Fleischer-
 Genossenschaft 12/B 159
 Bremen, Dachdecker-Genossenschaft „Bremen“ 1/B 13
 — Einkauf der Dachdecker 11/B 124
 — Eumacop eGmbH, Europäische Maschinen
 Cooperation 17/B 317
 — Straßen- und Tiefbaugenossenschaft „Brema“ 17/B 315

Celle, Kunden-Kredit-Genossenschaft 15/B 252
 Cuxhaven, Waren-Kredit-Genossenschaft 18/B 349

Darmstadt, Bauhütte Buchenland 17/B 319
 — „Dugena“ Uhren, Darmstadt 19/B 361
 — „Hessemag“ Hess. Maler-Einkaufs-
 genossenschaft 20/B 382
 Detmold-Minden, „ELMA“ Maler-Einkauf-
 Detmold-Minden 15/B 248
 Dinslaken, Fleischer-Einkauf 14/B 224
 Dortmund, DE-DRO Drogen-Spezialitäten-
 Großhandel, Dortmund 21/22/B 404
 — Maler-Einkauf, Dortmund 15/B 253
 — Grohage 19/B 366
 Düsseldorf, DESCHUH, Großhandel 16/B 283
 — Deutsch-Europäische Schuh-
 Einkaufsvereinigung 17/B 310

Düsseldorf, EGERA, Einkaufsgenossenschaft
 der Raumausstatter 23/24/B 439
 — Einkaufsverband Deutscher Lederhändler 17/B 316
 — Kaufring 8/B 60
 — Schuhgilde „Garant“ 15/B 246
 — Schuhport EGMbH 16/B 284
 Duisburg-Ruhrort, „ELBIA“ Transport-
 Gossenschaft 11/B 121
 — Partikulier-Transport-Genossenschaft
 Jus et Justitia eGmbH 17/B 314

Eckernförde, Baugeräte-Genossenschaft Nord 12/B 160
 Elmshorn, Waren-Kredit-Genossenschaft des
 Einzelhandels des Kreises Pinneberg 19/B 368
 Erkheim, EVG Ein- und Verkaufsgenossenschaft,
 Sitz Erkheim 6/B 38
 Essen, BÄKO Rhein-Ruhr 15/B 246
 — Maler-Einkauf Rhein-Ruhr 11/B 124
 — NOWEDA · Nordwestdeutsche Apotheker-
 genossenschaft 1/B 11
 — -Bredeneay, „Ekage“ Einkaufsgenossenschaft 15/B 250

Flensburg, Freie Vereinigung Flensburger
 Schlachter zur Verwertung von Schlachtvieh-
 abfällen 12/B 160
 — Waren-Kredit-Genossenschaft 10/B 95
 Frankenthal/Pfalz, Hoch- und Tiefbau-
 Gesellschaft 16/B 283
 Frankfurt/Main, RMP · Einkaufsvereinigung
 erster Bürobearbeitungsgeschäfte am Rhein, Main
 und in der Pfalz 14/B 213
 — Afmo-Zentrale, 6 Frankfurt/Main 63 (1971) 18/B 350
 (1972) 19/B 366
 — Betriebswirtschaftliches Institut der deutschen
 Kreditgenossenschaften 8/B 61
 — Getränke-Ring 13/B 186
 — Güterkraftverkehrsunternehmer der
 Bundesbahn 23/24/B 431
 — HADEKA, Handelszentrale Deutscher
 Kaufhäuser EGMbH 17/B 310
 — „REXOR“ Schuh-Einkaufsvereinigung 9/B 79
 — Nord-West-Ring Schuh-Einkaufs-
 genossenschaft 20/B 380
 — Nord-West-Ring Vertrieb 20/B 380
 — Straßenverkehrs-Genossenschaft
 Hessen-Fern 20/B 381
 — TAPESA, Frankfurt 10/B 96
 — Wirtschaftsgenossenschaft der Ärzte 4/B 31
 — ZENTRAG, Zentralgenossenschaft
 des Fleischer-gewerbes 16/B 280
 Freiburg/Breisgau, BÄKO, Bäcker- und
 Konditoren-Genossenschaft (1971) 11/B 127
 (1972) 14/B 212
 — Schuro · Schuhmacher-Rohstoff-
 Genossenschaft 19/B 367
 — Gemeinschaftsbäckerei 11/B 127

Gerlingen, GESKO · Gesellschaft zur Förderung
 der Großhändler in Seifen und
 Körperpflegemitteln 11/B 123
 — EKOS · Gemeinschaftseinkauf der Großhändler
 in Seifen und Körperpflegemitteln, Friseur-
 bedarf, Drogen und Pharmazeutika 11/B 123
 Goslar, Maler-Einkaufsgenossenschaft 15/B 255
 Günzburg, Lederhandschuh „ABERTHAM“, i. L. 8/B 63

Hamburg, „Edepe“ Schreibwaren Eink. Ges.
 EGMbH Reinbeck 13/B 190
 — Einkaufsgenossenschaft für Hochseefischer 6/B 40
 — Immobilien-Daten-Zentrale 11/B 128
 — Ladegemeinschaft Hamburger Spediteure 16/B 287
 — NORDRO, Norddeutsche Drogerie-Einkaufs-
 und Dienstleistungs-Genossenschaft (1971) 7/B 46
 (1972) 23/24/B 429
 — SVG - Fernverkehr - Hamburg
 Straßenverkehrsgenossenschaft 14/B 221
 — Tabakwaren-Großeinkauf Hamburg 16/B 287
 — Wirtschaftsband gemeinnütziger Wohlfahrts-
 einrichtungen Deutschlands, Berlin-Hamburg 14/B 218
 — -Altona, Mega · Maler-Einkaufsgenossenschaft 8/B 62
 — „Sanitärtechnik“, Großhandel 14/B 222
 — -Bramfeld, Klempnerei-Betriebsgenossenschaft 18/B 344
 — -Harburg, Maler-Einkauf (1971) 13/B 189

Hamburg, Fleischer-Einkauf Niederelbe	10/B 93	Lüneburg, Farben- und Lackgroßhandel, Maler-Einkauf	13/B 188
— WINORA, Wirtschaftsvereinigung deutscher Ärzte (1971)	7/B 48	Mainz, TAPESA · Tapezierer- und Sattler-Einkauf	15/254
	(1972) 23/24/B 435	Mannheim, Zentralgenossenschaft Deutscher Drogisten, DE-DRO	13/B 192
Hameln, Bäcker-Einkauf Hameln	15/B 256	— „ESÜDRO“ · Einkaufsgenossenschaft	
Hanau, Bäcker-Einkauf Hanau u. Umgebung	21/22/B 408	Deutscher Drogisten	11/B 120
— „EGENO-RHEIN-MAIN“,		— Maler-Einkaufs-Genossenschaft · MEG	16/B 286
Großeinkauf der Friseur- und Parfümerien	21/22/B 407	— Süddeutsche Fettschmelze	13/B 187
Hannover, Häuteverwertung Hannover	19/B 365	Memmingen, Fleischerdienst	
— Kohensäurewerk Hannover	12/B 158	Allgäu-Schwaben	23/24/B 433
— Sozialgewerk für Handwerker der Stadt Hannover	10/B 96	Meschede, Zentralverband der Schuhmacher- Rohstoff-Genossenschaften	14/B 217
— VODAG, Rechenzentrale norwestdeutscher Volksbanken	1/B 14	München, Autoruf · Genossenschaft der Mündner Taxiunternehmer	18/B 343
Haren, Schiffer-Transport-Verein	6/B 40	— BÄKO-Einkauf München (Elbim)	12/B 158
Heilbronn, Deutsche Intersport EGmbH	10 B 93	— EUGENA · Einkaufsgenossenschaft für Drogerie-, Parfümerie- und Friseurbedarf	23/24/B 438
— Bäcker-Einkauf für den Kreis Heilbronn EGmbH, Leingarten (1971)	6/B 38	— EDEGE, Einkaufsgenossenschaft der Getränkeindustrie	23/24/B 438
	(1972) 13/B 190	— Einkaufs- und Liefergenossenschaft der Viehkaufleute Bayerns	4/B 32
— Metzger-Genossenschaft	18/B 350	— Rechenzentrale Bayerischer Genossenschaft	14/B 220
— Württembergische Blindengenossenschaft	15/B 249	— Vereinigte Landwarenkaufleute in Bayern „Lagerland“	18/B 347
Helmbrecht, Lieferungsgenossenschaft für die Hausweberei	8/B 61	Münster, Fleischer-Genossenschaft Münster (Westf.) (1971)	4/B 32
Hof, Fleischerei-Einkauf- und Verwertungs- genossenschaft	16/B 285		(1972) 19/B 368
— Hofer Beton- und Baustoff-Vertrieb	13/B 189	— Gesellschaft für autom. Datenverarbeitung	18/B 346
Holzminden, Wasser und Licht, Installations-Großhandlung	16/B 282		
Husum, Waren-Kredit-Genossenschaft (1971)	1/B 15		
	(1972) 13/B 192		
Ingolstädter Häute- und Fellverkaufsgesellschaft	23/24/B 437		
Kaiserslautern, Landhandels-Vereinigung	15/B 248	Neumünster, SVG · Straßenverkehrs- Genossenschaft Schleswig-Holstein	14/B 214
Karlsruhe, Einkaufsgenossenschaft der Gips- und Stukkateurmeister Südwestdeutschlands	15/B 251	— Waren-Kredit-Gesellschaft	16/B 286
— Maler-Einkauf Karlsruhe	15/B 247	Nürnberg, Bauproduktivgenossenschaft Nürnberg und Umgebung	23/24/B 436
Kassel, Einkaufs- und Lieferungsgenossenschaft für das Dachdeckerhandwerk in Kassel Stadt und Land	11/B 121	— EGESIE Einkaufsgenossenschaft für die Süßwaren-Industrie EGmbH, Nürnberg	18/B 351
— Maler-Einkauf Kassel	15/B 253	— Evenord · Einkaufs- und Verwertungs- genossenschaft der nordbayerischen Fleischer	20/B 378
— Bettenhausen, Vereinigte Landwaren- kaufleute in Kurhessen (1971)	21/22/B 406	— MIFRAMA, Nordbayerischer Malereinkauf	17/B 316
	(1972) 23/24/B 430	— Nordsüd · Nürnberger Bund Großeinkaufsverband	18/B 341
— Maler-Einkauf Kassel	15/B 253	— Spielwaren-Messe	13/B 186
Kiel, Dachdeckereinkauf	8/B 62	— Stuck-Abe, Einkaufsgenossenschaft für das Stuckgewerbe	20/B 383
— Maler-Einkauf	17/B 313	— Taxi-Zentrale, Genossenschaft der Funktaxi	7/B 48
— Waren-Kredit-Gesellschaft des Kieler Einzelhandels	13/B 187	— VEDES · Vereinigung Deutscher Spielwarenhändler, Nürnberg	21/22/B 404
Koblenz-Trier-Montabaur, EGEMA, Einkaufsgenossenschaft des Malerhandwerks	13/B 184	— Großeinkaufsring des Süßwaren- und Sortimenthandels	16/B 282
Köln, Fleischer-Einkauf	23/24/B 434	— DATEV, Datenverarbeitungs-Organisation steuerberatender Berufe	16/B 288
— GSH — Genossenschaft für Sanitär- und Heizungstechnik	1/B 16	— Schokoring Nord-Süd EGmbH, Großhandels-Import- u. Werbegenossenschaft	16/B 284
— Maler-Einkaufsgenossenschaft (1971)	4/B 29		
	(1972) 18/B 343		
— Mülheim, BÄKO Bäcker- & Konditoren- Einkauf	20/B 384	Offenburg, ZEG, Goldkrone	14/B 215
Konstanz, BÄKO · Bäcker-Einkauf Konstanz	11/B 126	— „KARTOG“ · Rohstoffgenossenschaft der Pappe und Papier verarbeitenden Industrie	17/B 319
Krefeld, Dachdecker-Lieferungsgenossenschaft für Krefeld und den linken Niederrhein	14/B 216	Offenburg, Ortenauer Fleischer-Einkauf	21/22/B 405
— Maler-Einkauf Krefeld	13/B 185	Oldenburg/Oldb., Düngemittel-Großhandel	11/B 125
— „DEPOSA“	15/B 254	— Fleischer-Einkauf und Verwertungs- genossenschaft	15/B 256
— -Köln, „Für Sie“, Discount	14/B 219	Osnabrück, Maler-Einkauf	23/24/B 434
Lage/Lippe, Dachdecker-Einkauf	14/B 222		
Leer, Friesische Hefe- und Spirituswerke	16/B 281	Paderborn, Maler-Einkauf	14/B 216
Lemgo, Einkaufs-Genossenschaft der Raumausstatter EGERA	23/24/B 437	Pirmasens, „Rowag“ · Rohwaren-Einkaufs- Genossenschaft für die Schuhindustrie	18/B 349
Ludwigsburg, Brauereigenossenschaft	23/24/B 438	— Einkaufs- und Verwertungsgenossenschaft der Fleischer	8/B 64
Ludwigshafen, Pfälzische Häuteverwertung EVG, Einkaufs- und Verwertungsgenossenschaft für das Fleischergewerbe	21/22/B 407	Planegg, Wiveda, Genossenschaft Bayerischer Apotheker	23/24/B 429
Lübeck, Bar-Kredit-Kasse	19/B 362		
— Dachdecker-Einkauf	11/B 126	Regensburg, BÄKO	21/22/B 406
— MALEG · Einkaufs-Genossenschaft der Maler zu Lübeck	17/B 317	Rheinhausen, Weka Teilzahlungsbank, Waren-Kredit-Genossenschaft Rhein-Ruhr	14/B 219
— NORDAG · Norddeutsche Apotheker- genossenschaft	17/B 311	Rosenheim, Schuhmacher-Einkaufsgenossenschaft Recklinghausen, Fleischervereinigung für Recklinghausen und Umgegend	11/B 128
— Teilzahlungs-Genossenschaft zu Lübeck	19/B 363	Reutlingen, Württ. Meisterbetriebe für Möbelbau und Raumgestaltung (1971 + 1972)	17/B 312
Lüdenscheid, FleischerEinkauf	18/B 352		
— Maler-Einkauf	17/B 318		

Saarbrücken, SVG · Straßenverkehrs- genossenschaft Saar (1971)	1/B 14	Taufkirchen, Guts- und Brauereigenossenschaft	4/B 30
Schweinfurt, Fleischerring	13/B 188	Tuttlingen, MEDICON · Chirurgiemechaniker- Genossenschaft	15/B 250
Schwäbisch-Gmünd, Gablonzer Glas- und Schmuckindustrie (1971)	1/B 15	Uhingen, BÄKO-Großhandel	9/B 80
	20/B 383		
Schwelm, Fleischer-Einkauf „Schwelm-Witten“	18/B 352	Warmensteinach, Glaswerke Warmensteinach	19/B 364
Sechslberg, „SÜDBUND“ · Süddeutscher Einkaufsbund für Dekorationsgeschäfte	16/B 280	Wesel, Elektrogeräte-Genossenschaft	15/B 255
Sindelfingen, Sütex Vereinigte Textil-Einkaufs- Verbände	18/B 341	Wiesbaden, Deutscher Genossenschafts-Verlag	21/22/B 403
Soltau, Großeinkaufsgenossenschaft der Dachdecker	4/B 31	— Maler-Einkauf	16/B 285
Speyer, SATAGE · Genossenschaft für Raumausstatter	13/B 191	— Teilzahlungsbank, Waren-Kredit- Genossenschaft (1971)	1/B 12
Stuttgart, EGISTUCK · Genossenschaft der Gips- und Stukkateure	23/24/B 432	— -Biebrich, DEUTAG · Deutsche Tapezierer- Genossenschaft	17/B 320
— BÄKO Landeszentrale Württembergischer Bäckergenossenschaften	14/B 214	Wolfenbüttel, Waren-Kredit-Genossenschaft Nordharz	10/B 94
— IGP, Interessengemeinschaft des Personen- verkehrsgewerbes Baden Württ.	8/B 64	Würzburg, Mainschiffahrts-Genossenschaft	18/B 343
— Taxi-Auto-Zentrale (1970+1971)	2/B 24	— Metzgerbank EVGEDEM, Ein- und Verkaufs- genossenschaft der Metzgermeister	18/B 348
— Zentraleinkauf Schreinermeister	14/B 220	— „Evgedem“ · Ein- und Verkaufsgenossenschaft und Bank der Metzgermeister, Würzburg	19/B 362
— -Vaihingen, HAGOS EGmbH, Großhandel für Heizung, Lüftung, Klimatechnik	18/B 342	Wuppertal-Barmen, Baubedarf Berg und Mark, Baustoff-Großhandels-Genossenschaft	19/B 367
— Teilzahlungsbank Baden-Württemberg	15/B 251	— BBZ, Bergische Blumenzentralvermarktung	19/B 364
— Württembergische Fettschmelze und Häuteverwertung	13/B 184	— -Barmen, Bergische Talgschmelze (Liquidation)	20/B 379
— InTra, 1. Fachübersetzer-genossenschaft	17/B 320	— -Barmen, Tabakwaren-Großeinkauf Berg-Ruhr	13/B 191
		— Fleischer-Einkauf Wuppertal	20/B 382
		— Farbenbund EGmbH, Bergisch-Märkische Einkaufsges. des Malerhandwerks (1971)	6/B 39
			(1970) 14/B 223

Blätter für Genossenschaftswesen

Organ des Deutschen Genossenschaftsverbandes (Schulze-Delitzsch) e.V. Bonn

Aus dem Inhalt **23/24**

Neuorientierung der
Marktwirtschaft –
Jahrestagung des
Deutschen Genossenschafts-
und Raiffeisenverbandes . 370

Das Problem des
optimalen Führungsstils . 373

Gruppendynamische
Schulung –
und was dann? 380

„O.D. versus M.D.“ –
ein neues Schlagwort in
der Weiterbildung von
Führungskräften 385

Das „Harzburger Modell“
Umstrittener Verkauf-
schlagler oder Grundlage
einer modernen
Führungsorganisation? . 387

Die Führung
mittelständischer
Einzelhandelsbetriebe
als wichtige Ansatzstelle
für Rationalisierungs-
maßnahmen 394

Aufstiegswege
im Verbundsystem 399

Die Zukunft im Visier . . 402

Zur lohnpolitischen
Situation 406

Aktuelle Rechtsfragen
Zur Betriebsstockung
infolge Brandes 409

Aus dem
Genossenschaftswesen . . 411

Das Problem des optimalen Führungsstils

Dr. oec. publ. Peter U. Kupsch und Dr. rer. pol. Arnold Picot,

Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Frage, wie es bei einem komplexen sozialen Problem, nämlich der Auswahl eines Führungsstils, möglich sein kann, zu einer ganz bestimmten Empfehlung, vielleicht der „optimalen“ Lösung der Führungsstilfragen, zu gelangen. Denn genau einer solchen Situation begegnet man seit geraumer Zeit immer wieder: In Management-Seminaren wird versucht, einen inhaltlich mehr oder weniger präzisierten Führungsstil als „optimal“ zu deklarieren, und in der anglo-amerikanischen wie auch in der deutschsprachigen Literatur werden häufig einzelne Führungsstiltypen gezielt favorisiert.

Wenn die Hinwendung zu einem bestimmten Führungsstil bzw. zu einer bestimmten Führungsstilausbildung ein Entscheidungsproblem ist (vgl. auch Hill 1973, Hoepfner 1972), an dessen Lösung sich das Erlernen und Ausüben

des gewählten Führungsverhaltens anschließt, so läßt sich mit Hilfe entscheidungsorientierter Überlegungen untersuchen, inwiefern es überhaupt nach dem gegenwärtigen Wissensstand möglich erscheinen kann, einen „richtigen“ Führungsstil auszuwählen.

1. Die Formulierung des Problems: Bewertung von Führungsstil-Alternativen

Es gibt beinahe ebenso zahlreiche Definitionen des sozialen Phänomens Führung wie Führungstheorien existieren. Um einer langwierigen definitorischen Diskussion aus dem Weg zu gehen, wird auf eine allgemein akzeptierte Begriffsfassung des amerikanischen Organisationspsychologen B. M. Bass (1960, S. 89) zurückgegriffen: „Führung beinhaltet den Versuch, auf das Verhalten einer oder meh-

rerer Personen in der Weise einzuwirken, daß die vorgegebenen oder gemeinsamen Ziele durch kollektives Handeln erreicht werden.“ Führung ist also der Prozeß der Beeinflussung von Gruppenaktivitäten zur Zielsetzung und Zielerreichung (vgl. auch Stogdill 1948, S. 35).

Demzufolge ist unter einem Führungsstil die Art und Weise der Verhaltensbeeinflussung einer Person oder einer Gruppe zu verstehen (vgl. Zepf 1972, S. 25). Der Führungsstil kennzeichnet also eine Variante der Gestaltung von Willensbildung und Willensdurchsetzung entsprechend einer zugrundegelegten Systematisierung von möglichen Führungsstilen, wobei jede abgegrenzte Kategorie das Führungsproblem auf der Basis einer umfassenden Grundidee zu lösen versucht (vgl. auch Witte 1969, Sp. 595).

Die Führungstheorie, die in jüngster Vergangenheit besonders in den Vereinigten Staaten wichtige Impulse erhalten hat, beschäftigt sich, vereinfacht gesehen, mit zwei Problemkreisen: Der eine umfaßt die Frage, wer, mit welchen spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen und unter welchen äußeren Bedingungen Führer oder Leiter wird und erfolgreich bleibt. Im zweiten, hier interessierenden Problembereich steht nicht das Warum, sondern das Wie der Führung im Vordergrund. Untersucht wird die Effizienz von Führungsstilen, die Frage nämlich, wie wirksam der Versuch ist, das Verhalten einer Gruppe mit Hilfe eines bestimmten Führungsstils zu beeinflussen.

Die Analyse und Ordnung des heute für einen einzelnen kaum überschaubaren Materials zum zweiten Problemkreis wird dabei erleichtert durch Anwendung des Grundschemas der Entscheidungstheorie. Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich ja mit der Bewertung von Alternativen, d. h. mit der Frage, wie ein Problem so aufbereitet werden kann, daß mit Hilfe eines Bewertungskriteriums (auch Ziel genannt) für eine Menge von Alternativen die Konsequenzen der jeweiligen Alternativenwahl prognostiziert werden können, um anschließend durch Vergleich der erwarteten Konsequenzen die beste Alternative auszuwählen.

Entsprechend läßt sich auch die Frage nach dem optimalen Führungsstil formal aufbereiten. Zunächst ist über ein Bewertungskriterium zu befinden, mit dessen Hilfe Führungsstile beurteilt werden können. Anschließend steht die Frage an, wie die Führungsmöglichkeiten in Alternativen von Führungsstilen aufgeteilt werden können. Zur folgenden Prognose der Konsequenzen einzelner Führungsstile ist neben der Anwendung des Beurteilungskriteriums eine Information darüber nötig, wie unterschiedliche Umweltsituationen, insbesondere Situations-, Persönlichkeits- und Aufgabenmerkmale, die Folgewirkung von Führungsstilalternativen beeinflussen.

2. Die Problematik des Bewertungskriteriums

Optimal kann ein Führungsstil nur in bezug auf das zugrundegelegte Bewertungskriterium sein. Mit der Wahl dieses Kriteriums verbindet sich ein Werturteil, das besagt, daß andere als die zugrundegelegten Maßstäbe entweder nicht relevant oder so unwichtig erscheinen, daß sie vernachlässigt werden können.

Bei der Beurteilung der Effizienz von Führungsstilen in Betriebswirtschaften liegt es nahe, die Kriterien, die zur Beurteilung der Leistungswirksamkeit von Organisationen entwickelt wurden, heranzuziehen (vgl. Stratmann 1968,

S. 72 ff.). Denn letztlich soll der Führungsstil ja die Aufgabe der Organisation und die Erwartungen, die die Organisationsmitglieder an die Organisation stellen, besser erfüllen helfen. Demnach ist derjenige Führungsstil optimal, dessen Anwendung den größten Beitrag zur Leistungswirksamkeit einer Organisation erbringt. In der Literatur zur Effizienzmessung von Organisationen wie auch von Führungsstilen werden in diesem Zusammenhang vier Gruppen von möglichen Beurteilungskriterien genannt, die den wenig aussagefähigen Begriff der Leistungswirksamkeit in seine Komponenten aufzulösen versuchen (vgl. auch Neuberger 1971, S. 59):

1. monetäre Leistungsgrößen:
z. B. Kostenwirtschaftlichkeit, Umsatz, Gewinn, Rentabilität
2. mengenmäßige Leistungsgrößen:
z. B. Arbeitsproduktivität, Outputmengen, Zeitgrößen, Fehlerhäufigkeit der Produkte
3. Meinungsgrößen:
z. B. Angleichung der Gruppenmeinung, Zufriedenheit mit Arbeitsplatz, Vorgesetztem, Organisation
4. Verhaltensgrößen:
z. B. Fluktuationsrate, Absentismus, Interaktionshäufigkeit in der Gruppe, Konflikthäufigkeit, Beschwerderate.

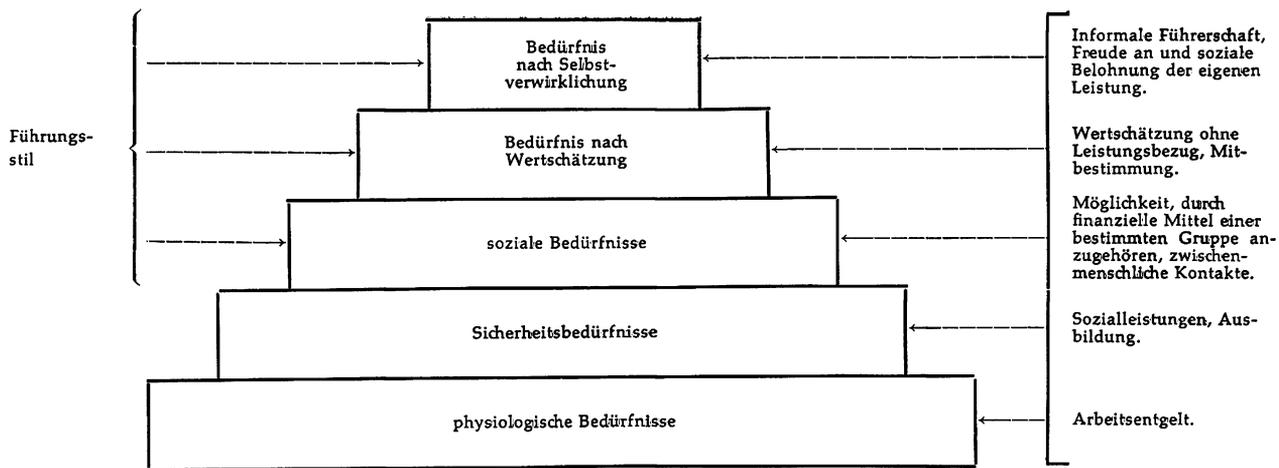
Es leuchtet ein, daß zur Bewertung der Leistungswirksamkeit einer Organisation oder einer Gruppe nicht eines der genannten Kriterien allein genügen kann. In Ermangelung eines allumfassenden Beurteilungsmaßstabs müßten mehrere Größen zugleich herangezogen werden. Da die Kriterien derzeit nicht durch unterschiedliche Gewichtung rational zu einer Zielgröße zusammengefaßt werden können, wird aber die Auswahl eines optimalen Führungsstils damit bereits ganz wesentlich behindert.

Am Beispiel der Anwendung von Leistungsgrößen mengen- oder wertmäßiger Art auf der einen und Meinungsgrößen in Form von Zufriedenheitsurteilen auf der anderen Seite läßt sich das Kriterienproblem beschreiben (das sich bei Hinzuziehung weiterer Kriterien natürlich noch kompliziert):

Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Leistung stehen nicht unbedingt in einem direkten Zusammenhang. Größere Arbeitszufriedenheit kann, muß aber nicht mit einer Leistungssteigerung verbunden sein (vgl. Rosenstiel 1973; Herzberg u. a. 1959, S. 85 ff.). Umgekehrt ist eine Leistungsveränderung nicht immer das Ergebnis einer Veränderung der Zufriedenheit. Zur Begründung zwei Anmerkungen:

1. Ein wesentlicher Teil der Individual- oder Gruppenleistung ist von der subjektiven Situationswertschätzung (Zufriedenheit) der Betroffenen unabhängig und wird von externen Determinanten wie Arbeitsvorbereitung, technische Ausstattung, Arbeitsmarktlage und Lohnanreizen bestimmt.
2. Die Zufriedenheit der Geführten, interpretiert als Erfüllung ihrer Motive in der Unternehmung, kann auch durch Verhaltensweisen beeinflusst werden, die sich nicht an Leistungsmaßstäben orientieren.

Zur Erläuterung des zweiten Gedankens sei die von Abraham Maslow (1954) postulierte fünfstufige Bedürfnishierarchie unterstellt (vgl. die Abbildung).



Die Zufriedenheit eines Individuums ist nach dieser Theorie um so höher, je mehr Bedürfnisse oberer Schichten erfüllt werden unter der Bedingung, daß die der unteren Ebenen bereits befriedigend gelöst sind. Das Schema zeigt, daß zur Befriedigung der Motivationsschichten der Führungsstil nur eine von mehreren Größen ist, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Zufriedenheit kann sich also weitgehend unabhängig von Führungsstil oder Leistung der Betroffenen verändern.

Wählt man eine Zufriedenheitsäußerung als Beurteilungskriterium für die Auswirkungen eines Führungsstils, so ist nur in idealen Fällen, die in der Praxis kaum auftreten, nämlich unter sonst gleichen Bedingungen, eine Zuordnung von Führungsstil und Zufriedenheitsänderungen möglich. Der dabei resultierende optimale Führungsstil im Hinblick auf das Individualinteresse der Geführten sagt freilich noch wenig über die Frage der Leistungswirkungen des Führungsstils aus.

Wählt man dagegen, wie dies häufig geschieht (vgl. z. B. Fiedler, 1971), die Arbeitsproduktivität, also einen Leistungsmaßstab, als Kriterium, so bekennt man sich zu einem unternehmungsoptimalen Führungsstil. Dabei werden die Individualinteressen der Geführten entweder als gleichgerichtet oder gleichgültig für die Unternehmensinteressen angesehen – eine gewiß problematische generelle Unterstellung – oder schwächer als diese gewichtet. Derjenige Führungsstil ist nun optimal, der mehr Leistung bewirkt unter der stillschweigenden Hoffnung, daß sich die Arbeitszufriedenheit zumindest nicht verschlechtert. Bedingung für die Messung dieses leistungsoptimalen Führungsstils ist hier ebenfalls die Konstanz der sonstigen Bedingungen, da neben dem Führungsstil noch andere Faktoren auf die Leistung einwirken.

Für die optimale Einbeziehung des jeweils als zweitrangig eingestuftes Kriteriums fehlt eine allgemeine Rechenregel, die die richtige Gewichtung angäbe. Damit werden die Interessengebundenheit des optimalen Führungsstils und die damit zusammenhängende Werturteilsfrage offenbar.

3. Die Problematik der Ermittlung von Führungsstilalternativen

Für rational formulierbare Entscheidungsprobleme ist charakteristisch, daß eine endliche Anzahl von Handlungsmöglichkeiten eindeutig abgegrenzt werden kann. Für die Führungsstilentscheidung bedeutet dies, daß verschiedene Arten von Führungsstilen eindeutig ermittelt und in einer überschaubaren Menge zusammengefaßt werden.

Angesichts der Vielschichtigkeit des Führungsverhaltens ist diese Forderung schwierig zu erfüllen. Deshalb widmet die Führungsstilforschung der Identifizierung der wichtigsten Führungsmerkmale große Aufmerksamkeit. Aus der Fülle möglicher Merkmale ragen fünf Verhaltensdimensionen heraus, die in der Literatur zu Führungsproblemen am häufigsten erwähnt werden (vgl. z. B. White und Lippit, 1960, S. 527 ff.; Meade, 1967, S. 35 ff.; Day und Humblin, 1964, S. 499 ff.; Page und McGinnies, 1959, S. 240 ff.; Halpin und Winer, 1957, S. 39 ff., und den Überblick bei Neuberger, 1971, S. 65):

1. Partizipationsrate des Führers an Gruppenaktivitäten. (Inwiefern ist der Führer an den Tätigkeiten und Problemen der Gruppe interessiert, und nimmt er persönlich daran teil?)
2. Ausmaß der Strukturierung und Dirigierung der Gruppenaktivitäten. (In welchem Maße plant der Führer die Art der Aufgabenerledigung verbindlich vor, und inwieweit steuert er sie unmittelbar?)
3. Kontrollniveau. (Wie häufig und umfassend werden die Tätigkeiten der Gruppe vom Führer kontrolliert?)
4. Grad der Zentralisierung der Entscheidungsgewalt. (Wieviele und welche Entscheidungen behält der Führer sich selbst vor?)
5. Aktivitätsniveau zur Motivation der Mitarbeiter. (Was tut der Führer zur Erhöhung von Leistungsbereitschaft, Klima und Zusammenhalt der Gruppe?)

Diese Merkmale dienen als Abgrenzungsmerkmale von Führungsstiltypen. Betrachtet man kooperative Führung und autoritäre Führung als Endpunkte einer Skala von Führungsstilalternativen, so lassen sie sich anhand der angeführten Merkmale wie folgt beschreiben (vgl. Neuberger, 1971, S. 65):

Der kooperative Führungsstil ist durch eine hohe Partizipationsrate des Führers an Gruppenprozessen, durch geringe Strukturierung und Dirigierung, durch ein lockeres Kontrollniveau, Dezentralisierung der Entscheidungsgewalt durch Delegation und ein hohes Aktivitätsniveau der Mitarbeitermotivation gekennzeichnet.

Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich durch eine geringe Partizipationsrate des Führers, ein hohes Maß an Strukturierung und Dirigierung, durch ein enges Kontrollniveau, Zentralisierung der Entscheidungsgewalt und durch geringe Mitarbeitermotivation aus.

Im allgemeinen wird bei der Aufstellung von Führungsstiltypen nicht von einer solchen mehrdimensionalen und damit komplizierten Betrachtungsweise ausgegangen, wie sie zuvor angedeutet wurde. Die bekannten Führungsstiltypologien basieren lediglich auf ein oder zwei Verhaltensdimensionen, mit deren Hilfe typische Führungsweisen abgegrenzt werden. Beispielhaft seien einige Vorschläge erwähnt. Für Tannenbaum und Schmidt (1968) bildet die Zentralisation bzw. Dezentralisation der Entscheidungsgewalt das typische Unterscheidungsmerkmal für die Abgrenzung von 7 Alternativen. Mit ihrer zweidimensionalen Systematisierung (Betonung des Menschen, Betonung der Aufgabe) in Form eines Verhaltensgitters gelangen Blake und Mouton (1968) zu fünf alternativen Führungsweisen. Eine ähnliche Einstellung entwickelt Fiedler (1967, S. 13 ff.), der zwischen einem aufgabenorientierten Stil und einem human relations-orientierten Stil unterscheidet. Lenkung, Dirigierung und Kontrolle einerseits sowie die Art der sozio-emotionalen Beziehungen zwischen Führer und Geführten andererseits bilden die Beschreibungsmerkmale von drei typischen Führungsstilen bei Tausch und Tausch (1970).

Ohne hier auf die Einzelheiten der Systematisierungsvorschläge einzugehen, kann festgestellt werden, daß sie erhebliche Unterschiede aufweisen, weil sie von divergierenden Klassifikationsmerkmalen ausgehen, die nicht ohne weiteres auf einen Nenner zu bringen sind.

Deswegen müßten zur Beschreibung aller sich ausschließenden Führungsstile eigentlich alle relevanten Führungsstildimensionen erfaßt und Kombinationen ihrer Ausprägungen, sofern Meßbarkeit unterstellt werden kann, als Führungsstilarten bezeichnet werden (vgl. die Versuche von Likert, 1961, 1967). Dies scheint jedoch ein problematisches Unterfangen zu sein: 1. lassen sich kaum alle relevanten Merkmale eindeutig ermitteln und messen, 2. sind nicht alle Kombinationen dieser Merkmale möglich, weil sie u. U. zu divergierenden Verhaltensanforderungen an den Führer und damit zu Konflikten führen und 3. steigen die Schwierigkeit der Abgrenzung und die Menge der Führungsstilalternativen zu stark an.

Die Ableitung eines optimalen Führungsstils ist also von der Formulierung der Alternativen her problematisch. Eine vollständige Aufzählung der Führungsstiltypen führt nicht nur zu unüberwindbaren Meßproblemen, sondern auch zu einer unübersehbaren Menge von Handlungsmöglichkeiten. Vereinfacht man das Problem durch Reduzierung auf wenige Merkmale, so überschneiden sich die Führungsstilbeschreibungen, wobei dann noch zusätzlich die Frage entsteht, ob im Zuge der Vereinfachung nicht wichtige Merkmale übergangen werden, die die Effizienz der Führung maßgeblich beeinflussen.

4. Die Problematik der Prognose von Konsequenzen alternativer Führungsstile

Gesetzt den Fall, die Unternehmungsleitung oder der Führer habe sich für ein Beurteilungskriterium entschieden und einen akzeptablen Katalog alternativer Führungsstile gefunden. Sie stehen nun vor der Aufgabe, die Konsequenzen alternativer Verhaltensweisen zu prognostizieren, um die optimale Auswahl treffen zu können. In diesem Zusammenhang sind zwei Fragen von Interesse: 1. Ist eine allgemeingültige Prognose der Folgen eines Führungsstils möglich? 2. Welche Umweltbedingungen sind für die Ergebnisse des Führungsstileinsatzes von Bedeutung?

Beide Fragen sollen am Beispiel amerikanischer Forschungsergebnisse kurz untersucht werden.

Die Prognose der Konsequenzen für einen abgegrenzten Führungsstil ist relativ einfach, wenn von der Annahme ausgegangen werden kann, daß er über die verschiedensten Arbeitssituationen der Gruppe hinweg die gleichen Auswirkungen zeitigt oder daß er nur für eine ganz bestimmte Situation gewählt werden muß, weil sich die Situationsmerkmale kaum ändern. Der Aussage „der kooperative Führungsstil erhöht die Arbeitsleistung“ liegt diese Prämisse meist stillschweigend zugrunde.

Als Beispiel für eine Auswahl-situation, in der die Führungsstilentscheidung sich nur auf eine Art von Arbeits- und Aufgabenproblematik bezieht, können die Forschungsergebnisse von Fleishman und Harris (1972) zitiert werden. Die Autoren haben den Zusammenhang zwischen zwei Führungsstilalternativen (Grad des mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens und Grad der strukturierenden, aufgabenbezogenen Führungsweise) auf der einen Seite und zwei verhaltensbezogenen, nicht unbedingt leistungsrelevanten Beurteilungskriterien (Beschwerderate und Fluktuationsrate) auf der anderen Seite untersucht. Ihre empirische Erhebung bezieht sich auf das Führungsverhalten von Werkmeistern in einer Lastkraftwagenfabrik, also auf ein relativ homogenes Spektrum von Aufgaben-, Arbeits- und Führungssituationen. Sie gelangen zu folgenden Ergebnissen:

Ein erhöhtes mitarbeiterorientiertes Verhalten senkt die Beschwerderate, ein verstärktes strukturierendes Verhalten, d. h. letztlich Lenkung und häufiger Eingriff in die Tätigkeiten, läßt dagegen die Beschwerderate ansteigen. Ein ähnlicher Beziehungszusammenhang ergibt sich für das Kriterium Fluktuationsrate: Sie sinkt mit zunehmender Mitarbeiterorientierung und steigt mit wachsender Strukturierung.

Ein Führer kann jedoch sowohl mitarbeiterorientierte als auch strukturierende Verhaltensweisen aufweisen. Die Untersuchung zeigt für diese differenzierten Betrachtungsweisen des Führungsverhaltens, daß, bezogen auf die Beschwerderate, starkes mitarbeiterorientiertes Verhalten starkes strukturierendes Verhalten aufwiegen kann. Aber schwaches strukturierendes Verhalten wiegt schwaches mitarbeiterorientiertes Verhalten nicht auf. Für das Kriterium Fluktuationsrate ergibt sich, daß Arbeitsgruppen, deren Werkmeister nur ein schwaches mitarbeiterorientiertes Verhalten zeigen, die höchste Fluktuation aufweisen. Das gilt unabhängig von der Stärke der Strukturierung des Führungsverhaltens, die bei zugleich geringer Mitarbeiterorientierung kaum Einfluß auf die Fluktuationsrate nimmt.

Schon diese sehr einfach angeordnete Untersuchung zeigt, wie schwierig es ist, sich für einen Führungsstil zu entscheiden. Die Konsequenzen von Verhaltenskombinationen sind nicht immer eindeutig zu ermitteln und zu bewerten (z. B. führte nach dieser Untersuchung starkes strukturierendes kombiniert mit mittlerem mitarbeiterorientiertem Verhalten zu einer hohen Beschwerderate, aber einer niedrigen Fluktuationsrate).

Ein Führungsstil wird jedoch meist nicht allein für eine eng abgegrenzte Art von Arbeits- und Aufgabensituationen gesucht, sondern in der Regel für die Bewältigung von verschiedensten Führungssituationen. Es ist ein immer wieder beobachtetes Phänomen, daß Menschen sich in

unterschiedlichen Situationen auch verschieden verhalten: risikoscheue Personen spielen dennoch Lotto, heimstarke Fußballmannschaften befeißigen sich auswärts einer defensiven Spielweise, unter Streß, z. B. in Prüfungssituationen, erlebt man häufig ein Absinken gewohnter Leistungen. Diese wenigen Beispiele mögen genügen, um die Prämisse aufgaben- und situationsneutralen Handelns aufzugeben (vgl. dazu auch Kupsch 1973).

Für die Führungsstiltheorie ergibt sich somit die Aufgabe, spezifische Führungssituationen herauszuschälen, auf die sich die Prognose der Konsequenzen des Führungsverhaltens zu erstrecken hat. Das Problem ist ähnlich gelagert wie bei der Kennzeichnung eines Führungsstils. Es sind die wichtigsten Situationskennzeichen zu identifizieren und zu typischen Situationen zusammenzufassen. Am Anschluß daran ist zu prüfen, wie sich alternative Führungsstile in den so abgegrenzten Situationen auswirken. Als Beispiel für ein derartiges Vorgehen seien die Ergebnisse der in der Literatur viel beachteten Führungsstiltheorie von Fred Fiedler stark vereinfacht angeführt (vgl. Fiedler 1967, 1971, 1972).

Fiedler unterscheidet zwischen dem beziehungsbezogenen Führungsstil (entspricht dem mitarbeiterbezogenen Stil) und dem aufgabenbezogenen Führungsstil. Die Effizienz eines Führungsstils wird in dieser Theorie nur durch Leistungskriterien (Produktivitätszahlen) beurteilt. Für die Kennzeichnung der Situationstypen hält Fiedler drei Größen für wichtig: die Beziehung zwischen Führer und Gruppe (Ausprägungen: gut-mäßig), die Aufgabenstruktur der Gruppe (Ausprägungen: strukturiert-unstrukturiert) und die Positionsmacht des Führers, interpretiert als Beeinflussungsmöglichkeit durch Sanktionen oder Belohnungen (Ausprägungen: stark-schwach).

Mit Hilfe dieses Meßkriteriums grenzt Fiedler acht Führungssituationen in der folgenden Reihenfolge ab: Eine für den Führer günstige Führungssituation ist gegeben, wenn die Beziehungen zwischen Führer und Gruppe gut, die Arbeitsaufgabe strukturiert und die Positionsmacht des Führers groß ist. Im ungünstigsten Fall nehmen die Variablen die anderen Ausprägungen an. Für die Reihenfolgebildung haben die Beziehungen zwischen Führer und Geführten das größte Gewicht, dann folgen die Aufgabenstruktur und die Positionsmacht.

Die aus verschiedenen empirischen Erhebungen entwickelte Theorie kommt zu dem Ergebnis, daß in relativ günstigen Führungssituationen (gute Beziehungen, strukturierte Aufgabe, starke Positionsmacht) der aufgabenorientierte Führungsstil am leistungseffizientesten ist, während mit zunehmend ungünstigeren Verhältnissen (z. B. mäßige Beziehungen, strukturierte Aufgabe, starke oder schwache Positionsmacht) der beziehungsbezogene Führungsstil vorteilhafter wird, bis schließlich bei sehr ungünstigen Situationen (Beziehungen, Aufgabenstruktur und Positionsmacht schwach ausgeprägt) erneut der Führer mit dem aufgabenzentrierten Führungsstil die relativ besseren Ergebnisse erzielt.

Das Modell beschreibt plausibel erscheinende Zusammenhänge. Mit ziemlicher Sicherheit kann aus ihm gefolgert werden, daß die jeweilige Entscheidungssituation für die Prognose der Wirkungen eines ausgeübten Führungsstils von Bedeutung ist. Es erhebt sich jedoch eine Reihe von inhaltlichen und methodischen Fragen, die in dieser wie in den meisten anderen Führungstheorien durch Modellprämissen weitgehend eliminiert werden (vgl. auch Schrey-

ögg 1972). Die inhaltlichen Probleme sind hier in sechs Prämissen zusammengefaßt:

1. Die Rationalitätsprämisse: Es wird unterstellt, daß der Führer einen abgegrenzten Führungsstil vollständig und unbeirrt ausübt, sich nicht von Emotionen oder Gefühlen leiten läßt, die diese Ausübung in Frage stellen. Er wird deshalb als bemerkenswert konsistent handelndes Individuum ohne spezifische Schwächen betrachtet. Es ist zu fragen, ob sich Führer nicht hinsichtlich der Anwendung eines bestimmten Führungsstils unterscheiden, z. B. weil sie für ein bestimmtes Führungsverhalten besonders prädestiniert sind, und wie sich bei individuellen Unterschieden die Beziehungen zwischen Führungsstil und Wirkung in bezug auf die verschiedenen Situationen unterscheiden.
2. Die Kausalprämisse: Sie besagt, daß der Führungsstil die Gruppenleistung determiniert. Dabei wird eine mögliche Umkehrung dieser Beziehungen ausgeklammert: Wenn nämlich eine Gruppe hohe Leistungsstandards realisiert, kann es sich ein Führer „leisten“, kooperativ (oder autoritär) zu sein (vgl. Vroom 1967). Es wäre zu untersuchen, welche Kausalitätsbeziehung höhere Plausibilität besitzt.
3. Die Situationsbeschreibungsprämisse: Es wird unterstellt, daß die drei von Fiedler genannten Situationsmerkmale die relevanten Situationstypen kennzeichnen. Zu fragen ist, ob nicht auch andere Merkmale, wie Zeitdruck, Streß, bestimmte Kommunikationsmuster der Gruppe oder externe Faktoren wie Arbeitsmarktlage, Freizeitfaktoren, sozio-kulturelle Bedingungen usw. eine Differenzierung der Situationsbeschreibungen und eine neue Gewichtung der Situationsmerkmale erfordern und damit die Ergebnisse beeinflussen.
4. Die Persönlichkeits- bzw. Gruppenneutralitätsprämisse: Es wird unterstellt, daß die dargestellten Beziehungen durch Persönlichkeits- bzw. Gruppenmerkmale der Geführten nicht oder nur unwesentlich geändert werden. Es ist zu fragen, ob die Einbeziehung derartiger Variablen nicht zu einer Änderung der Zusammenhänge führt. So liegen beispielsweise Befunde vor, daß Individuen mit vorwiegend als autoritär eingestuft Persönlichkeitstruktur eine Präferenz für den autoritären Führungsstil des Vorgesetzten entfalten, weil ihr Bedürfnis nach eindeutiger Verhaltensorientierung dadurch eher befriedigt wird (vgl. Vroom 1959).
5. Die Alternativenprämisse: Der dargestellte Zusammenhang zwischen Führungsstilwirkung und Situationstyp gilt nur für die beiden Formen des Führungsstils bei Fiedler. Es ist zu fragen, wie sich dieser Zusammenhang ändert, wenn andere Führungsalternativen untersucht werden.
6. Die Effizienzprämisse: Fiedler mißt die Effizienz nur anhand von Produktivitätsgrößen. Es ist fraglich, ob seine Effizienzbehauptungen auch bei einem erweiterten oder veränderten Effizienzverständnis, wie es eingangs diskutiert wurde, Gültigkeit haben.

Die Führungstheorien behandeln diese Fragen nur fragmentarisch durch Führungsstillexperimente, Befragungen und Beobachtungen (vgl. z. B. Lowin, 1968; Vroom, 1967; Stogdill und Coons, 1957; Couch und Carter, 1952; Katz und Kahn, 1960; Kunczik, 1972). Eine integrative Inter-

pretation der verschiedenen Einzelergebnisse steht noch aus und ist wegen der auftretenden theoretischen und methodischen Schwierigkeiten in absehbarer Zeit wohl auch nicht zu erwarten. Auch die weit verbreitete experimentelle Führungsstilforschung vermag außer Anregungen, die sich aus dem Wechselspiel von Theorie und Empirie ergeben, bisher keinen verlässlichen Aufschluß zu dieser Frage zu geben. Sie steht vor der gleichen theoretischen Problematik und sieht sich zudem einer Vielzahl wissenschaftstheoretischer und methodischer Fragen gegenüber (vgl. dazu insbesondere Picot 1972). Das Prognoseproblem von Führungsstilalternativen kann somit bisher höchstens als teilweise gelöst angesehen werden.

5. Ein Bezugsrahmen zur Analyse von Führungsproblemen

Angesichts der aufgezeigten Probleme, die der Ableitung eines optimalen Führungsstils entgegenstehen, stellt sich die Frage, ob nicht ein anderer Zugang zur Bewältigung von Führungsproblemen zu wählen ist. Ausgangspunkt dafür ist die systemtheoretische Konzeption des Anpassungssystems in Unternehmungen. Führung ist nämlich ein von Personen auf Personen (Geführte) gerichteter Prozeß der Verhaltensbeeinflussung zur Erreichung neuer Systemzustände (vgl. Kupsch und Marr 1972, S. 528 f.), der als permanenter Wandlungs- oder Anpassungsprozeß interpretiert werden kann.

Das Anpassungssystem enthält im wesentlichen drei Elemente, die typische Funktionen kennzeichnen und in den Rollen des change agent (Führer), des client system (Geführte) und des change catalyst (Vermittlungs- oder Beratungsinstanz) zum Ausdruck kommen (vgl. zu dieser Konzeption Katz und Kahn, 1966, S. 39 ff.; Dienstbach, 1972, S. 40 ff.).

Der change agent oder Führer soll durch die Ausübung von Anpassungsstrategien, die vereinfacht mit Führungsstil gleichgesetzt werden, eine Systementwicklung durch Verhaltensänderung der im client system zusammengefaßten Geführten oder Arbeitsgruppe gewährleisten. In vielen Fällen unterstützt ein sogenannter change catalyst als Beratungs- oder Vermittlungsinstanz den Anpassungsprozeß. Seine Rolle umfaßt nicht nur Aufgaben des Führers, sondern sie enthält auch Artikulationen von Erwartungen und Interessen der Geführten.

Die Rolle des change catalyst kommt besonders dann zum Tragen, wenn der Führer nicht in der Lage ist, den Anpassungsprozeß so abzuwickeln, wie es ursprünglich geplant wurde. Als Beispiele für diese Instanz können Schlichtungsstellen, Betriebsrat, Vertrauensleute, informale Gruppenführer usw. angeführt werden, die dann eingreifen, wenn der Anpassungsprozeß gefährdet erscheint. Ihre Aktivitäten schlagen sich in Vermittlungen, Konfliktschlichtungen und Unterstützungsaktivitäten sowohl für die Gruppe als auch für den Führer nieder.

Dem Führungsprozeß liegen bestimmte Anpassungsziele (Kriterien) zugrunde, die Arbeitsaufgaben, Leistungsnormen sowie die Wahrung der Interessen der Geführten enthalten. Diese Anpassungsziele, entweder von der Organisation vorgegeben oder im Anpassungssystem entwickelt, sowie die Art der Führung können bei den Geführten Anpassungswiderstände hervorrufen wie etwa Unsicherheit, Zukunftsangst, Leistungsverweigerung. Diese sind im Rahmen der Anpassung zu analysieren, sie leiten Ziel-

änderungen ein oder werden durch entsprechende Maßnahmen überwunden.

Die Anpassungsstrategie bzw. der Führungsstil können – wie zu Beginn dargelegt – durch verschiedene Merkmale oder aber aktivitätsorientiert, durch die Summe einzelner Handlungen, beschrieben werden, die der Führer bei seinem Führungsverhalten vornimmt. Beispielhaft seien die Teilnahme an Verhandlungen, Maßnahmen zur Überwindung von Widerständen (Erklärung, Schulung, job rotation) oder Überzeugungs- und Manipulationsprozesse genannt.

Die aktivitätsorientierte Beschreibung eröffnet die Möglichkeit, Führungsverhalten durch die Analyse einzelner Aktivitäten auf mikroskopischer Ebene zu untersuchen. Auf dieser Ebene wird nicht die globale Frage nach den Wirkungen einer Führungsstilart, sondern die Wirksamkeit eines einzelnen Elements dieses Führungsstils gestellt. Dabei wird mit Hilfe von Ergebnissen der Kommunikationstheorie die Wirksamkeit von Überzeugungsversuchen erörtert. Es handelt sich also um Verfeinerungen und Ergänzungen der Untersuchung des allgemein formulierten Führungsstilproblems. Kehren wir zu diesem zurück, so müssen die personalen und gruppenspezifischen Merkmale sowie die Eigenheiten der Arbeitssituation und der Umwelt mit berücksichtigt werden, die den Anpassungsprozeß überlagern (vgl. Kupsch und Marr 1972, S. 533 f.; Klis 1970).

Die hier nur angedeutete Analyse von komplexen sozialen Führungssituationen zeigt die Differenziertheit des Problems und die geringe Eindeutigkeit von Lösungsvorschlägen auf.

6. Schlußfolgerungen

Die Beschäftigung mit der Frage des gestellten Themas hat zahlreiche Einblicke in die Führungsstilproblematik vermittelt. Wahrscheinlich bedeutet keine der Einzelaussagen für diejenigen, die mit Führungsproblemen in Praxis oder Theorie vertraut sind, eine besondere Überraschung. Die Gesamtheit der offenen Probleme muß jedoch zu einer starken Skepsis denjenigen gegenüber führen, die einen Führungsstil wie ein Rezept als „richtig“ hinstellen wollen. Das Entscheidungsproblem ist in hohem Maße schlecht strukturiert (vgl. Heinen 1972). Nicht zuletzt beweisen ja auch die Suche und die Unsicherheit der Praxis, welche „neuen“ oder alten Führungsstile sie anwenden soll, daß es die eine Lösung in der Realität nicht gibt. Vielmehr erfolgt die Wahl des Führungsverhaltens werturteils-, persönlichkeits- und situationsabhängig in uneinheitlicher und unterschiedlicher Weise. Allenfalls kann die Festsetzung eines Führungsgrundsatzes als allgemeine, rahmengebende Richtschnur dienen.

Welche Konsequenzen für das praktische Führungsverhalten können aus den Überlegungen gezogen werden:

- 1) Die Beurteilung eines Führungsstils sollte immer von mehreren, z. T. sicherlich nicht immer miteinander verträglichen Bewertungskriterien ausgehen. Nur so kann den Anforderungen der Realität langfristig entsprochen werden, weil nur so auch die Interessen der Geführten einbezogen werden können. Die Auswahl der Kriterien setzt ein Werturteil voraus, das sich beispielsweise wie folgt äußern kann: Es wird ein Zufriedenheitskriterium gewählt, weil damit bestimmten Vorstellungen vom arbeitenden Menschen entsprochen wird und vielleicht

zusätzlich Leistungssteigerungen resultieren (vgl. Neuberger 1971, S. 95).

2. Es gibt für die Führung nicht nur zwei oder drei Alternativen, sondern eine Vielfalt abgestufter, sich ergänzender und sich überschneidender Verhaltensweisen. Diese können, vereinfacht gesehen, zwischen reiner kooperativer Mitarbeiterorientierung auf der einen und reiner autoritärer Leistungsorientierung auf der anderen Seite liegen. Die Vielfalt der Führungsmöglichkeiten sollte im Auge behalten werden. Orientierung an wenigen Alternativen bedeutet ein Beschneiden der eigenen realen Handlungsmöglichkeiten.
- 3) Ähnlich differenziert ist bei der Ableitung von Führungswirkungen vorzugehen. Jede Führungssituation ist durch eine Reihe von Faktoren charakterisiert, die mit Aufgabenstruktur und interpersonellen Beziehungen zwischen Geführten und Führer nur unvollkommen aufgezählt sind. Auch politische und kulturelle Umweltentwicklungen sowie die Persönlichkeitsmerkmale des Führers und der Geführten bestimmen die Situation.

So wird ein kooperativer Führungsstil beispielsweise dann stärker erforderlich, wenn die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung das Bedürfnis der Geführten nach persönlicher Teilnahme vordringlich werden läßt. Andersartige gesellschaftliche Situationen aus anderen Kulturkreisen oder aus anderen Epochen erfordern andere Führungsgrundsätze. Diese Anmerkungen weisen nicht zuletzt auf die raum-zeitliche Relativität genereller Führungsempfehlungen hin.

Die Realisation einer Aufgabe (z. B. Planung und Einführung eines neuen Produktes) kann zu Beginn einen sehr kooperativen, kreativitätsfördernden Führungsstil, in der Mittel- und Endphase dann zunehmend einen eher autoritären, auf zeitliche und marktliche Durchsetzung des Produktes und Strukturierung der Aufgaben der Betroffenen gerichteten Führungsstil verlangen.

Umgekehrt bedeutet diese Aussage, daß Führer, die sich gemäß ihren Persönlichkeitsmerkmalen eher für kooperatives „weiches“ Vorgehen eignen, im Unternehmen für bestimmte Aufgaben sich ebenso effizient erweisen können wie solche, die mehr zu hartem straffen Führen neigen. In der Regel kann ein Führer sein Führungsverhalten zwar variieren (vgl. Hill, 1973), aber nicht völlig beliebig umschalten. Ähnliches gilt für die Persönlichkeitsmerkmale der Geführten und ihre Reaktion auf ganz bestimmte Führungsstile.

Dies bedeutet auch, daß ein Führungsstil, der sich in einer komplizierten schwierigen Situation bewährt hat (z. B. Umstellung auf EDV mit mitarbeiterorientiertem Führungsstil), in einer anderen Situation sehr ineffizient sein kann (z. B. mitarbeiterorientierte Führung bei der kurzfristigen Erstellung einer Liquiditätsrechnung oder von sonstigen Routinearbeiten).

Die Entscheidung über das Führungsverhalten setzt einen differenzierten Einblick und eine Einfühlung in die jeweilige Aufgabensituation und in die Besonderheiten und Interessen aller Betroffenen einschließlich des Führers selbst voraus (vgl. auch Klis 1970). In schwierigen Situationen ist im Zweifelsfall eine Beratung mit anderen Beteiligten oder Unbeteiligten über die Art des Vorgehens gegenüber den Mitarbeitern sinnvoller, weil diese andere

Erfahrungen und Wahrnehmungen einbringen können, als der Führer selbst zu realisieren vermag. Nur wenn die vielen Determinanten der Führungssituation aufgrund von Intuition, Ausbildung und Erfahrung unbewußt oder bewußt reflektiert werden, läßt sich der jeweils befriedigende Verhaltensstil finden und anwenden.

Literaturverzeichnis

- Bass, B. M. (1960), *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, New York 1960.
- Blake, R. und Mouton, J. (1968), *Verhaltenspsychologie im Betrieb*, Düsseldorf 1968.
- Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.) (1960), *Group Dynamics*, Evanston 1960.
- Couch, A. S. und Carter, L. (1952), *A Factorial Study of the Rated Behavior of Group Members*, unveröffentl. Manuskript 1952.
- Day, R. C. und Hmlin, R. L. (1964), *Some Effects of Close and Punitive Styles of Supervision*, *Am.J.Soc.* 1964, S. 499 ff.
- Dienstbach, H. (1972), *Dynamik der Unternehmensorganisation*, Wiesbaden 1972.
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York u. a. 1967.
- Fiedler, F. E. (1971), *Leadership*, vervielfältigtes Manuskript, New York 1971.
- Fiedler, F. E. (1972), *Das Kontingenzmodell: Eine Theorie der Führungseffektivität*, in: Kunczik (1972), S. 179 ff.
- Fleishman, E. A. und Harris, E. F. (1972), *Muster des Führungsverhaltens und die Beschwerde- und Fluktuationsrate von Arbeitnehmern*, in: Kunczik (1972), S. 246 ff.
- Halpin, A. W. und Winer, B. J. (1957), *A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions*, *Research Monogr. No. 88*, Columbus 1957, S. 39 ff.
- Heinen, E. (1972), *Zur Problembezogenheit von Entscheidungsmodellen*, *WiSt* 1972, S. 3 ff.
- Herzberg, F. u. a. (1959), *The Motivation to Work*, New York/London/Sydney 1959.
- Hill, W. A. (1973), *Leadership Style: Rigid or Flexible?* in: *Org.Beh. and Hum. Perf.* 1973, S. 35 ff.
- Hoepfner, F. G. (1972), *Marketing und Führungsstil*, *Kölner Schriften zum Marketing*, Köln 1972, S. 19 ff.
- Kahn, R. L. und Katz, D. (1960), *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*, in: Cartwright und Zander (1960), S. 554 ff.
- Katz, D. und Kahn, R. L. (1968), *The Social Psychology of Organizations*, New York 1968.
- Klis, M. (1970), *Überzeugung und Manipulation, Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile*, Wiesbaden 1970.
- Kunczik, M. (1972) (Hrsg.), *Führung, Theorien und Ergebnisse*, Düsseldorf und Wien 1972.
- Kupsch, P. U. (1973), *Das Risiko im Entscheidungsprozeß*, Wiesbaden 1973.
- Kupsch, P. U. und Marr, R. (1972), *Personalwirtschaft*, in: Heinen, E. (Hrsg.), *Industriebetriebslehre*, 2. Aufl., Wiesbaden 1972, S. 448 ff.
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York 1961.
- Likert, R. (1967), *The Human Organization, Its Management and Value*, Maidenhead 1967.
- Lowin, A. (1968), *Participative Decision Making: A Model, Literature Critique and Prescriptions for Research*, *Org.Beh. and Hum. Perf.* 1968, S. 68 ff.
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, New York u. a. 1954.
- Meade, R. D. (1967), *An Experimental Study of Leadership in India*, *J.Soc. Psychol.* 1967, S. 35 ff.
- Neuberger, O. (1971), *Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen*, in: *Problem und Entscheidung*, H. 5, München 1971, S. 50 ff.
- Page, R. H. und McGinnies, E. (1959), *Comparisons of Two Styles of Leadership in Small Group Discussion*, *J.Occup.Psychol.* 1959, S. 240 ff.
- Picot, A. (1972), *Grundfragen experimenteller Organisationsforschung — Ein wissenschafts- und methodentheoretischer Beitrag zur empirischen Betriebswirtschaftslehre*, Diss. München 1972.
- Rosenstiel, L. v. (1973), *Leistung und Zufriedenheit; Motivation des Verhaltens in Organisationen*, Berlin 1973.
- Schreyögg, G. (1972), *Führungsstil und Effektivität, Eine kritische Analyse des Fiedlerschen Kontingenzmodells*, Heft 1 der Arbeitspapiere des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1972.
- Stogdill, R. und Coons, A. E. (Hrsg.), *Leader Behavior, Its Description and Measurement*, Columbus 1957.
- Stogdill, R. (1948), *Personal Factors Associated with Leadership, A Survey of the Literature*, *J. Psychol.* 1948, S. 35 ff.
- Stratmann, H.-G. (1968), *Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen*, Diss. München 1968.
- Tannenbaum, R. und Schmidt, W. H. (1958), *How to Choose a Leadership Pattern*, *Harvard Business Review*, 1958, S. 95 ff.
- Tausch, R. und Tausch, A. M. (1970), *Erziehungspsychologie*, Göttingen 1970.
- Vroom, V. H. (1959), *Some Personality Determinants of the Effect of Participation*, *J.Ab.n.Soc.Psychol.* 1959, S. 322 ff.
- Vroom, V. H. (1967), *Work and Motivation*, New York 1967.
- White, R. und Lippitt, R. (1960), *Leader Behavior and Member Reactions in Three Social Climates*, in: Cartwright und Zander (1960), S. 527 ff.
- Witte, E. (1969), *Führungsstile*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 595 ff.
- Zepf, G. (1972), *Kooperativer Führungsstil und Organisation*, Wiesbaden 1972.