

# *Inhalt*

Vorwort	11
---------	----

## **Herbert Pietschmann**

<b>Logik und Widerspruch bei Entscheidungen</b>	17
---	----

1	Achsenzeit	18
2	Die Logik des Abendlandes	19
3	»Wahr« oder »richtig«	20
4	Deduktion	21
5	Neuzeit	23
6	Materie und Geist	25
7	Naturnotwendigkeit und Freiheit	27
8	Drei Grenzen naturwissenschaftlicher Erkenntnis	29
9	Eine Bemerkung zur Chaostheorie	31
10	Diskussion	32

## **Alois Kehrer**

<b>Verlierende Sieger - Über strategisch richtiges Verhalten in Nicht-Nullsummensituationen</b>	47
---	----

1	Kooperation und Konkurrenz als Führungsherausforderungen	48
1.1	Begriffsklärungen	49
2	Die Nicht-Nullsummentheorie	50
2.1	Paradoxien in Nicht-Nullsummensituationen	53
3	Nicht-Nullsummensituationen im Alltag	58
4	Die Evolution der Kooperation	61
5	Grundsätze für erfolgreiches Verhalten in Nicht-Nullsummensituationen	64
6	Ökologische Analogien	68
6.1	Welche Chancen hat Kooperation in einer ausbeuterischen Umwelt?	69
7	Zusammenfassung	71
	Anhang	71



**Lutz von Rosenstiel**

**Führung durch Motivation in Zeiten sich wandelnder Wertorientierungen**

- 1 Vom Befehl zur Koordination von Spezialisten bei Teamkonzepten \_\_\_\_\_ 75
- 1.1 Was ist Führung? \_\_\_\_\_ 75
- 1.2 Wege der Einflußnahme \_\_\_\_\_ 76
- 1.3 Ein neues Verständnis von Führung \_\_\_\_\_ 78
- 2 Führen durch Motivationsgespräche und Anreizgestaltung \_\_\_\_\_ 80
- 2.1 Motivation: Grundfragen und Anwendungshinweise \_\_\_\_\_ 81
- 2.2 Werte und Motive \_\_\_\_\_ 122
- 3 Wandel der Wertorientierungen \_\_\_\_\_ 123
- 3.1 Begriffliche Klärung \_\_\_\_\_ 123
- 3.2 Indikatoren des Wandels \_\_\_\_\_ 124
- 3.3 Richtung des Wandels \_\_\_\_\_ 126
- 3.4 Modelle des Wandels \_\_\_\_\_ 129
- 3.5 Historische Einordnung \_\_\_\_\_ 131
- 3.6 Soziodemographische Differenzierung \_\_\_\_\_ 133
- 3.7 Ursachen des Wandels \_\_\_\_\_ 134
- 3.8 Wertung des Wandels \_\_\_\_\_ 136
- 3.9 Folgen und Konsequenzen für die Entwicklung von Arbeit \_\_\_\_\_ 137
- 3.10 Perspektiven \_\_\_\_\_ 142
- 4 Neue Wege der Anreizgestaltung \_\_\_\_\_ 143
- 5 Anforderungen an künftige Führungskräfte \_\_\_\_\_ 143
- 5.1 Was ist wertvoll? \_\_\_\_\_ 144
- 5.2 Wege der Anforderungsanalyse \_\_\_\_\_ 145
- 6 Ausblick \_\_\_\_\_ 146

**Erwin Ringel**

**Arbeitsleid - Arbeitsfreud: Lebensstil und Gefühl im Management**

- 1 Elemente der Psychosomatik \_\_\_\_\_ 147
- 2 Die Kindheit als Lernstube \_\_\_\_\_ 149
- 3 Arbeitswelt und Gefühl \_\_\_\_\_ 150
- 4 Psychohygiene am Arbeitsplatz \_\_\_\_\_ 152
- 5 Aggression und Haß \_\_\_\_\_ 154
- 6 Entspannung und Freude \_\_\_\_\_ 154
- 7 Selbstdiagnose \_\_\_\_\_ 156

8	Verdrängen als Problem - Psychotherapie als Behandlung	159
9	Betriebsklima und Führen als Anteilnahme	161
10	Guter und schlechter Lebensstil	163

### **Peter J. Scheer und Judith E. Scheer**

#### **Streß - oder der Aufstieg und Untergang des Managers** 167

1	Einleitung	167
2	Definition	168
2.1	Akuter - chronischer Streß	169
2.2	Chronischer Streß in der Lebensgeschichte (life-event)	171
3	Streß im Alltagsleben	171
3.1	Exkurs: Das Mädchen MOMO	172
3.2	Streßentstehung und -bewältigung im Alltag	173
3.3	Tagesablauf	174
4	Streßbekämpfung - gibt's das?	182
4.1	Streßbekämpfung - praktisch	183

### **Peter J. Scheer**

#### **Die Hausapotheke gegen den Streß**

#### **Vergessen Sie es - ein Brief** 185

	Die Hanson-Skala der Streß-Resistenz	186
	Welcher Typ sind Sie?	187
	Körpersignale	188
	Lebensstil und Sport	190
	Time-Management	192

### **Helmut Kasper**

#### **Vom Management der Organisationskulturen zur Handhabung**

#### **lebender sozialer Systeme** 193

1	Ausgangssituation und Problemstellung	193
2	Management von »Trivialmaschinen« und »Nicht-Trivialmaschinen«	196
3	Organisationen als Kulturen und ihre Beeinflußbarkeit durch das Management	202
3.1	Grundsätzliches zu: Organisationen sind/haben Kulturen	202
3.2	Symbolisches Management - Vorgesetzte als »Sinnstifter«	206
4	Zur Konstruktion von Wirklichkeiten	209

4.1	Grundannahmen des Radikalen Konstruktivismus	211
5	Komplexe soziale Systeme nach der Neueren Systemtheorie	215
5.1	Selbstreferenz	216
5.2	System-Umwelt-Beziehung	218
5.3	Elemente des Systems	219
6	Management in und von komplexen sozialen Systemen	220

## Walter Schertler

### Strategie organisationalen Wandels von General Electric (GE) \_\_\_\_\_ 229

1	Entwicklung eines Bezugsrahmens für organisationalen Wandel	229
2	Das Unternehmen General Electric (GE) im Überblick	233
2.1	Jack F. Welch und seine Führungsschwerpunkte in zeitlicher Folge	235
3	Das Work-Out-Programm von GE: Konzeptioneller Aufbau	241
3.1	Zielsetzung	241
3.2	Phasen	242
3.3	Methodik und Vorgehen	245
3.4	Resultate	247
3.5	Erfolgstreibende Faktoren und »Stolpersteine« der Work-Outs	248
4	Reflexion des Fallbeispiels und Entwicklung von Lernpotentialen	251
4.1	Die Ausgangssituation: Statt verbessern - grundlegend ändern!	251
4.2	Die Zielsetzung: Fortschrittsfähige, lernende Organisation schaffen!	255
4.3	Das Problem: Grenzen der »Machbarkeit«	255
4.4	Die Strategie: Mobilisierung der Organisation	258
5	Ein Lernmodell für die Mobilisierung von Organisationen	260

## Anne Rohrbach und Bernd Rohrbach

### Synnovation

#### Eine Methode rechnergestützter Optimierung und Innovation \_\_\_\_\_ 263

1	Theoretische Grundlagen	263
2	Methodenbeschreibung	265
3	Schematische Darstellungen der Prozessschritte Synnovation	267
3.1	Ablaufschema Synnovation ohne Vernetzungsanalyse und Datenbank	267
3.2	Ablaufschema Synnovation mit Vernetzungsanalyse und Datenbank	268

4	Anwendungserfahrungen	269
5	Fazit	270
6	Lösungen zu den drei Experimenten	270
	Anhang 1: Kombinationen aus Zahl der Elemente und Varianten	271
	Anhang 2: Anzahl Konsistenzbewertungen aus Zahl der Elemente und Varianten	271
	Anhang 3: Konsistenzbewertungen	272
	Anhang 4: Anwendungsbeispiel	273
	Anhang 5: Ergebnisbeispiele	279

## **Gerhard Reber**

### **Führung: Bewegt sie oder wird sie bewegt?**

#### **Antworten auf der Grundlage der Evaluierung von Wirkungen von Führungstrainings**

283

1	Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre	283
2	Das Vroom/Yetton-Modell als Trainingsgrundlage	284
2.1	Begründung der Auswahl des Vroom/Yetton-Modells	284
2.2	Charakteristika des Vroom/Yetton-Modells	286
3	Ergebnisse empirischer Überprüfungen von Wirkungen des Einsatzes des Vroom/Yetton-Modells (Trainings-evaluierung)	288
3.1	Überprüfung der Wirksamkeit des Trainingsprogrammes für das Führungswissen	288
3.2	Überprüfung der Wirksamkeit des Trainingsprogrammes für das Führungsverhalten	290
4	Einige Schlußfolgerungen	304

**Anmerkungen** 307

**Literaturverzeichnis** 325

**Autoren** 339