

Inhalt

Grußwort	5
<i>von Jürgen Möllemann</i>	
Einführung	19
<i>von Günther Würtele</i>	
Teil I	
Neue Herausforderungen für Top-Manager:	
Was Spitzenkräfte lernen müssen	21
Die Welt aus neuer Sicht	23
<i>von Richard L. Measelle</i>	
Merkmale der Globalisierung	24
Trends – Was bewegt sich im globalen Geschäftsleben?	27
Herausforderungen an den globalen Manager	30
Rückkehr zu den „ersten Prinzipien“ –	
die Grundpfeiler-Systeme	35
Eine neue Optik	39
Führung in der Verwaltung	43
<i>von Manfred Rommel</i>	
Top-Management und Ethik	59
<i>von Rupert Lay</i>	

Personalpolitische Funktionen im Top-Management	69
<i>von Eduard Gaugler</i>	
Aufgaben im Top-Management	70
Unternehmenspolitische Dispositionen	70
Koordination der Unternehmensbereiche	70
Umweltkontakte	71
Führung von Führungskräften und Mitarbeitern	71
Personalpolitische Aufgabenfelder	72
Personalbezug unternehmenspolitischer Entscheidungen ...	72
Leitbild und Führungsgrundsätze	73
Personalpolitische Ziele und Strategien	74
Management Development	75
Mitbestimmung der Arbeitnehmer	76
Humane Organisationsgestaltung	77
Umweltkontakte	79
Personalpolitische Aufgaben wahrnehmen	80
Verankerung im Top-Management	80
Dezentralisierung der Personalarbeit	83
Professionalisierung der Träger	84
Thesen zur Unternehmensführung im Jahr 2010	87
<i>von Reinhold Würth</i>	
Einführung	87
Der Ausgangspunkt: das Management des Jahres 1992	87
Managementphilosophie unserer Zeit – Spannungsfeld zwischen Strategie und Taktik	89
Die Unternehmensführung am Beispiel der Würth Gruppe ...	91
Die Leistungsfreizeitgesellschaft	93
Die Unternehmensführung der Zukunft	94
Deutschland als Einwanderungsland	96
Die Unternehmenskultur	97
Chaos und Kultur in der Unternehmensführung	98
Harmoniestreben des Unternehmens	101
Das Unternehmen als Arbeitgeber	102
Nicht wie – warum!	104

Die Öffentlichkeitsarbeit	106
Wissen ist Schlaf, Realisieren ist Macht	107
Resümee	108
Expertensysteme: Können unternehmerische Entscheidungen von der EDV übernommen werden?	113
<i>von Klaus Tschira und Jana Smolawa-Drechsel</i>	
Abstract	113
Einleitung	115
Entscheidungen, die der Unternehmer trifft	117
DV-gestützte Entscheidungshilfen und ihr Einsatz	120
EIS – Executive Information Systems	122
DSS – Modellierung von Gesetzmäßigkeiten	124
KBS – Wissensbasierte Systeme	125
KF – Kalman Filter	126
FL – Fuzzy Logic	128
NN – Neuronale Netze	129
Hybride Systeme	130
Ausblick	131
Das neue Profil des Top-Managers	133
<i>von Gertrud Höhler</i>	
Produktive Ungeduld	133
Vertrauen und Spannung	139
Manager oder Leader?	143
Siegeswillen und Skepsis	150
Vorbereitung auf die europäische Unternehmung – „Die Führungskräfte für Europa“	161
<i>von Heinz Fischer</i>	
Vorbemerkung	161
Europa vor der zweiten Renaissance	161
Begriffe sind Denkwerkzeuge	163

Die Entwicklung des Systems Arbeit, auch für Europa	165
Die volkswirtschaftliche Synergie	165
Die Verantwortungsfelder der Unternehmung	167
Der Aufbau des Wertesystems	168
Chancenmanagement	171
Wettbewerbsfähigkeit durch Optimierung der Polaritäten ..	171
Chancen durch Europa: Die europäische Unternehmung ...	173
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das größte Vermögen der europäischen Unternehmung – Führungskräfte für Europa	175
Mitarbeiterentwicklung	175
Mitarbeiterförderung	178
Die Führung, die Verantwortungsfelder und das Wertesystem	181
Führungswerkzeuge, Kompetenzmanagement, flache Hierarchie, Organisationsentwicklung ...	184
Ganzheitlichkeit für Europa	190
Ein Klima für Innovationen aufbauen	192
Qualifikation von Spitzenkräften:	
Was erfolgreiche Manager auszeichnet	195
<i>von Wolfgang Grunwald und Hagen Rudolph</i>	
Begriffsbestimmung: Erfolgreiche Spitzenkräfte/	
Top-Manager	196
Was heißt „Erfolg“ und „erfolgreich“?	196
Empirische (Ist) oder normative (Soll) Sichtweise des Erfolgs von Top-Managern?	200
Empirische Erkenntnisse über erfolgreiche Top-Manager:	
Typische Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen	201
Verhalten von Managern im Tagesgeschäft	203
Methodische Probleme empirischer Manager-Forschung	204
Das Image von Managern in der Öffentlichkeit	206
Überalterung vieler Top-Manager: Ein Problem in den neunziger Jahren?	208
Aufgaben und Anforderungen an Top-Manager von morgen	209

Normative Erkenntnisse über erfolgreiche Top-Manager:	
Schlüsselqualifikationen	211
Resümee	217
„Schlußbilanz“ – Gedanken über 40 Jahre erlebtes und gelebtes Top-Management	223
<i>von Dietrich Müller</i>	
Die Knappheit der „Wunderknaben“	223
Perspektiven des Aufstiegers	227
Erfolg durch Identifikation	230
Zur Bedeutung von Idealen und Unternehmenszielen	233
Das Finden und Entwickeln von Nachwuchs im Unternehmen	236
Externe Suche nach Führungskräften	238
Teil II	
Entwicklung von Top-Managern:	
Wie Spitzenkräfte lernen	243
Top-Management-Entwicklung in der Dresdner Bank AG	245
<i>von Christian Seidel</i>	
Gedanken zur Personalentwicklung: Kann man Menschen entwickeln?	245
Der dreifache Dualismus in der Personal- und Management-Entwicklung	248
Die Herausforderungen an das Bank-Management in einer sich verändernden Welt	250
Vier Fragen zur Management-Entwicklung in der Dresdner Bank	251
Welche Persönlichkeit paßt zum Führungsstil des Hauses?	251

Wie kann das Führungspotential eines Mitarbeiters erkannt und zur Entfaltung gebracht werden?	252
Auf welche Instrumente stützt sich die Management-Entwicklung in der Dresdner Bank?	253
Welche Rolle spielen Seminare in der Management-Entwicklung der Bank?	254
Führungstraining am Arbeitsplatz – Ein ergänzender Baustein in der Management-Entwicklung der Bank	254
Die Idee	254
Die Durchführung	255
Der Nutzen	256
Resümee und Ausblick	257
„Lernende Elite“ – Management-Entwicklung bei der Bertelsmann AG	259
<i>von Manfred Lahnstein</i>	
Einleitung	259
Die Unternehmensverfassung	260
Verlegerische Verantwortung	261
Unternehmerische Verantwortung	262
Unternehmerische Führung	262
Pluralität und Vielfalt	263
Kreativität	263
Dezentralisation und Delegation	263
Bertelsmann Management-Entwicklung	264
Grundsätze	264
Zur Umsetzung der Management-Entwicklung bei der Bertelsmann AG	265
Qualität statt Quantität	265
Learning by Doing	267
Patensystem und Juniorenkreise	267
Zielsetzungs- und Beratungsgespräch sowie Potentialbeurteilung	268
Weiterbildungsprogramme	268
Typische Laufbahn	269
Schlußbemerkung	270

Lernen an der Spitze	273
<i>von Lutz von Rosenstiel</i>	
Anforderungen an das Top-Management	274
Lebenssituation und Handlungsmotive im Top-Management	278
Wege des Lernens	280
Lernen beim Sprechen und Hören	280
Management by „walking around“	281
Familie	282
Coaching	283
Tagungsbesuche	284
Selbstgesteuertes Lernen	286
Führung und symbolisches Handeln	287
Top-Management Learning on the Job – Die teuerste Schule der Welt	291
<i>von Jan-Peter Eichhorn</i>	
Können Top-Manager aus Fehlern lernen?	291
Von der Spitzenleistung zum Flop	294
Die Ursachen der Flops	297
Die Eskalationsfalle	299
Lernen aus Eskalationssituationen	306
Die neue Kompetenz: Entwicklungstendenzen des Marktes für Top-Managementwissen	309
<i>von Julian Mahari</i>	
Top-Management-Entwicklung: Le roi est mort	309
Vom Mythos	310
... zur Realität	311
Vive le roi: Die begonnene Zukunft	315
Konsequenzen für die Top-Management-Entwicklung	317
Eine neue Elite vor dem Rubikon	317

Management-Wissen der Zukunft: Nachfrager suchen Anbieter	318
Das Spektrum marktgängiger Produkte: Versuch einer sine-ira-et-studio-Beleuchtung	319
Galileo Galilei, Jules Verne und das neue Esperanto des Top-Managementwissens	323
 Top-Management-Entwicklung	
Das Lernen und Entwickeln von Vorständen, Geschäftsführern und Gesellschaftern: Ergebnisse einer Befragung der Top-Manager in Deutschland	329
<i>von Günther Würtele, unter Mitarbeit von Rainer Huck und Sven Dorman</i>	
Zielsetzung der Studie	329
Vorgehensweise bei der Befragung	330
Aufbau des Fragebogens	331
Ergebnisse	332
Differenzierte Auswertung	332
Ursachen für den Lern- und Entwicklungsbedarf des Top-Managements	333
Anforderungen an ein konzeptionelles Lernen und Entwickeln des Top-Managements	335
Tatsächliche Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen für das Top-Management in den befragten Unternehmen ...	341
Zusammenfassung und Ausblick	345
 Variables Vergütungssystem als Baustein einer integrierten Führungs- und Motivationspolitik für das Top-Management	
<i>von Rolf A. Bühler und Marianne Neuendorff</i>	349
 Ausgangspunkt – Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätze	
Welche Anforderungen stellen wir an ein Variables Vergütungssystem?	351

Management by Objectives (MbO) als Basis des Systems	353
Gemeinsame Zielvereinbarung	354
Zielinhalte und deren Gewichtung	356
Gemeinsame Zielüberprüfung	360
Zielerreichungsgrad und Unternehmensergebnis als Parameter der Variablen Vergütung	361
Struktur der Gesamtvergütung	361
Individueller Zielerreichungsgrad	363
Unternehmensergebnis	365
Erfahrungen und Ausblick	370
Top-Management-Entwicklung an Hochschulen: Zusätzliche Last zur Überlast oder ein wichtiges Element in der Hochschule 2000?	375
<i>von Karl-Heinz Beißner</i>	
Einleitung	375
Zur Situation der Weiterbildungsaktivitäten an Hochschulen	376
Weiterbildungsbedarfsermittlung im Top-Management?	378
Inhalte und Methoden einer Top-Management-Entwicklung an Hochschulen	381
Ansätze einer Nutzen-Kosten-Betrachtung	385
Top-Management-Entwicklung als ein wichtiges Element der Hochschule 2000	388
Führungskräfteentwicklung: Neue Landkarten zur Orientierung	393
<i>von Rudolf Attems und Franz Heimel</i>	
Das Problem mit den „Anforderungskatalogen“ oder: „Über die Hilflosigkeit, Menschen auf Aufgaben vorbereiten“	393
Die „Fallstudie“	397
Das Problem	398

Die Fragen	399
Die Fallstudie aus der Perspektive des Herrn A und des Herrn B	400
Wahrnehmungs- und Entscheidungstypen	404
Zur Fallstudie	411
Anforderungen an das Top-Management – aus typologischer Sicht	413
Top-Management-Seminare: Was ankommt und was nicht	417
<i>von Gabriele Mohr</i>	
Warum Top-Manager Seminare besuchen	417
Welche Inhalte interessieren	418
Wie Seminare inhaltlich aufgebaut sein müssen	422
Wie Seminare organisatorisch ablaufen müssen	423
Was man von einem Seminaranbieter auch erwartet: Firmenspezifische Seminare	424
Woran man einen guten Seminaranbieter erkennen kann	425
Seminare für Top-Manager: Was kommt nun an und was nicht?	427
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	429