

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	20
A. Grundlagen	
1. Betriebliche Führung	21
1.1 Wesen	22
1.2 Aufgaben	22
1.3 Dimensionen	23
1.4 Arten	24
1.5 Determinanten	25
2. Führungsabgrenzung	26
2.1 Management	26
2.2 Leitung	26
2.3 Macht	27
2.4 Manipulation	28
2.5 Motivation	29
2.6 Kommunikation	29
3. Forschungsergebnisse	30
3.1 Führungsforschung	31
3.1.1 Divergenzansatz	32
3.1.2 Eigenschaftsansatz	32
3.1.3 Verhaltensansatz	34
3.1.4 Situationsansatz	35
3.1.5 Interaktionsansatz	36
3.2 Motivationsforschung	37
3.2.1 S-O-R-Konzept	37
3.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie	38
3.2.3 Bedürfnispyramiden-Modell	39
3.2.4 E-R-G-Theorie	40
3.2.5 V-I-E-Theorie	40
3.2.6 Anreiz-Beitrags-Theorie	41
3.2.7 Belohnungstheorie	41
4. Führungskrafttypologie	43
4.1 Klassische Führungstypologie	43
4.2 Motivationstypologie	44

4.3	Führungsstiltypologie.....	46
4.4	Verhaltenstypologie.....	48
4.5	Leitungstypologie.....	51
5.	Führungstraining.....	53
5.1	Planung.....	54
5.2	Realisierung.....	55
5.2.1	Wissensaneignung.....	55
5.2.2	Erfahrungsaustausch.....	56
5.2.3	Simulation.....	56
5.2.4	Anwendung.....	57
5.3	Kontrolle.....	59
6.	Führungstechniken.....	59
6.1	Informations- und Kontrolltechniken.....	59
6.2	Planungs- und Entscheidungstechniken.....	60
6.3	Organisationstechniken.....	60
6.3.1	Aufbauorganisation.....	61
6.3.2	Ablauforganisation.....	64
6.4	Psychotechniken.....	65
6.4.1	Kreativitätstechniken.....	65
6.4.2	Motivationstechniken.....	67
6.5	Arbeitstechniken.....	69
6.6	Kommunikationstechniken.....	70
7.	Management- und Organisationsentwicklung.....	71
7.1	Scientific-Management.....	71
7.2	Bürokratie-Management.....	71
7.3	Psychotechnik.....	72
7.4	Human-Relations-Management.....	72
7.5	Moderne Managementansätze.....	73
	Kontrollfragen.....	74

B. Führungsansätze

1.	Führungsstile.....	78
1.1	Klassische Führungsstile.....	78
1.1.1	Autoritärer Führungsstil.....	79
1.1.2	Kooperativer Führungsstil.....	79
1.1.3	Laissez-faire-Stil.....	80
1.2	Tradierende Führungsstile.....	81
1.2.1	Patriarchalischer Führungsstil.....	81
1.2.2	Charismatischer Führungsstil.....	81
1.2.3	Autokratischer Führungsstil.....	82
1.2.4	Bürokratischer Führungsstil.....	82
1.3	Dimensionale Führungsstile.....	83
1.3.1	Beziehungsorientierter Führungsstil.....	83
1.3.2	Aufgabenorientierter Führungsstil.....	84
1.4	Managementbezogene Führungsstile.....	85
1.5	Gruppenorientierte Führungsstile.....	87

2. Führungskonzeptionen	92
2.1 Eindimensionale Führungskonzeption	92
2.2 Zweidimensionale Führungskonzeption	93
2.2.1 Grid-Verhaltensgitter	93
2.2.2 Modifiziertes Verhaltensgitter	95
2.3 Dreidimensionale Führungskonzeptionen	96
2.3.1 Die 3-D-Führungskonzeption	97
2.3.2 Reifebezogene Führungskonzeption	98
3. Führungsmodelle	100
3.1 Verhaltensorientierte Führungsmodelle	100
3.1.1 Entscheidungsorientiertes Modell	100
3.1.2 Motivationale Modell	102
3.2 Situationsorientierte Führungsmodelle	103
3.2.1 Kontingenzmodell	103
3.2.2 Gestaltungsmodell	107
3.2.3 Weg-Ziel-Modell	110
3.3 Kombiniertes Führungsmodell	111
3.4 Interaktionsorientierte Führungsmodelle	114
3.4.1 Dyadenmodell	114
3.4.2 Interaktionistisches Modell	116
3.5 Attributionsorientierte Führungsmodelle	118
3.5.1 Variablenmodell	118
3.5.2 Führungseffizienz-Modell	120
3.5.3 Gruppenleistungsmodell	121
3.6 Managementorientierte Führungsmodelle	123
3.6.1 Sachbezogene Management-by-Modelle	123
3.6.2 Personenbezogene Management-by-Modelle	126
3.6.3 D-I-B-Managementmodell	127
3.6.4 Harzburger Führungsmodell	129
3.6.5 St. Galler Führungsmodell	131
3.7 Ordnungsmodell der Führung	134
Kontrollfragen	135
 C. Menschenführung	
1. Entwicklung des Menschen	140
1.1 Kindheitsalter	140
1.2 Jugendalter	141
1.2.1 Frühpubertät	141
1.2.2 Spätpubertät	142
1.2.3 Adoleszenz	143
1.3 Erwachsenenalter	143
2. Persönlichkeit des Menschen	144
2.1 Instanzenmodell	145
2.2 Selbstwertgefühlmodell	145
2.3 Transaktionsanalyse-Modell	148
3. Typen des Menschen	149

3.1	Richtungstypen	150
3.2	Konstitutionstypen	151
3.3	Temperamentstypen	152
3.4	Werttypen	153
3.5	Körperbautypen	155
4.	Führung des Mitarbeiters	156
4.1	Führungskraft	157
4.1.1	Persönlichkeit	158
4.1.2	Autorität	159
4.1.3	Eigenschaften	159
4.1.4	Verhalten	160
4.2	Führungsmittel	162
4.2.1	Arbeitsrechtliche Mittel	162
4.2.1.1	Arbeitsvertrag	162
4.2.1.2	Weisungsmittel	163
4.2.2	Anreizmittel	166
4.2.2.1	Ermunterungsanreize	166
4.2.2.2	Arbeits- und Verwirklichungsanreize	167
4.2.2.3	Aufstiegs- und Entwicklungsanreize	168
4.2.2.4	Entgelt- und Statusanreize	168
4.2.3	Kommunikationsmittel	169
4.2.3.1	Informationen	169
4.2.3.2	Gespräche	170
4.2.3.2.1	Arten	170
4.2.3.2.2	Phasen	173
4.2.3.2.3	Regeln	174
4.2.4	Steuerungsmittel	176
4.2.4.1	Arbeitsbezug	176
4.2.4.2	Erfolgsbezug	177
4.2.4.3	Kontrollbezug	178
4.2.5	Beurteilungsmittel	180
4.2.5.1	Anlässe und Zwecke	180
4.2.5.2	Führungsfaktor	181
4.2.6	Führungsstilmittel	181
4.2.6.1	Mitarbeiterbezogener Führungsstil	182
4.2.6.2	Ergebnisbezogener Führungsstil	183
4.3	Geführte Mitarbeiter	184
4.3.1	Merkmale	184
4.3.1.1	Persönlichkeit und Verhalten	184
4.3.1.2	Bedürfnisse und Erwartungen	185
4.3.1.3	Fähigkeiten und Bereitschaft	187
4.3.1.4	Ziele und Antriebe	188
4.3.2	Arten	189
4.3.2.1	Jugendliche Mitarbeiter	189
4.3.2.2	Behinderte Mitarbeiter	192
4.3.2.3	Ältere Mitarbeiter	193
4.3.2.4	Ausländische Mitarbeiter	195
4.3.2.5	Weibliche und männliche Mitarbeiter	196

4.3.2.6 Alkoholabhängige Mitarbeiter	197
4.4 Führungssituation	198
4.5 Führungserfolg	200
5. Führungskonflikte	202
5.1 Ursachen	202
5.2 Arten	203
5.3 Handhabung	203
5.4 Bereinigung	206
5.5 Gerüchte	207
6. Führungsgrundsätze	208
6.1 Inhalte	209
6.2 Einführung	211
Kontrollfragen	212

D. Gruppenführung

1. Betriebliche Gruppen	215
1.1 Wesen	215
1.1.1 Merkmale	217
1.1.2 Zusammenhalt	219
1.1.3 Leistungen	222
1.2 Bedeutung	223
1.2.1 Vergleich	224
1.2.2 Vorteile	225
1.2.3 Nachteile	225
1.3 Arten	226
1.3.1 Primär-/Sekundärgruppen	226
1.3.2 Informelle/formelle Gruppen	227
1.3.3 Sonstige Gruppen	229
2. Gruppenführung	231
2.1 Regeln	233
2.2 Rollen	234
2.3 Studien	236
2.3.1 Hawthorne-Studien	237
2.3.2 Norton-Street-Gang-Studie	238
2.3.3 Konformitätsstudien	240
2.4 Modell	241
3. Gruppenentwicklung	244
3.1 Gruppenbildung	244
3.1.1 Formalgruppe	245
3.1.2 Informalgruppe	246
3.1.3 Phasen	247
3.1.4 Regeln	247
3.2 Gruppenbeziehungen	249
3.2.1 Differenzierung	249
3.2.2 Führungsmaßnahmen	250

3.3	Gruppenränge	251
3.3.1	Rangordnung	251
3.3.2	Einflußfaktoren	251
3.4	Gruppenstörungen	254
3.4.1	Störgrößen	254
3.4.2	Zerfall	255
4.	Gruppenstrukturen	255
4.1	Kommunikationsnetze	256
4.2	Soziometrie	257
4.2.1	Erstellen von Soziogrammen	257
4.2.2	Methodisches Vorgehen	258
5.	Gruppenmitglieder	260
5.1	Gruppenstars	261
5.2	Freche Gruppenmitglieder	263
5.3	Problembeladene Mitglieder	266
5.4	Intriganten	268
5.5	Leistungsstarke	269
5.6	Drückeberger	271
5.7	Neulinge	274
5.8	Fröhliche Gruppenmitglieder	277
5.9	Ehrgeizlinge	278
5.10	Schüchterne Mitglieder	280
5.11	Gruppenclowns	281
5.12	Ausgleichende Gruppenmitglieder	283
5.13	Außenseiter	284
6.	Gruppenverbund	286
6.1	Anspornender Führungsstil	286
6.2	Bremsender Führungsstil	287
6.3	Ermutigender Führungsstil	288
6.4	Wertschätzender Führungsstil	288
6.5	Integrierender Führungsstil	289
7.	Selbstanalyse der Führungskraft	289
	Kontrollfragen	292
E. Bereichsführung		
1.	Betriebliche Bereiche	295
1.1	Bereichsarten	295
1.2	Bereichsführung	295
1.3	Bereichsbeziehungen	297
2.	Materialbereich	299
2.1	Bereichsaufgaben	299
2.1.1	Materialbedarfsermittlung	300
2.1.2	Materialbestandsrechnung	300
2.1.3	Materialbeschaffung	301
2.1.4	Materiallagerung	302

2.1.5	Materialverteilung	302
2.2	Führungsorganisation	303
2.2.1	Personal	303
2.2.2	Organisation	304
2.3	Führungskonzept	305
2.3.1	Zielsetzung	305
2.3.2	Planung	306
2.3.3	Realisierung	307
2.3.4	Kontrolle	307
3.	Fertigungsbereich	308
3.1	Bereichsaufgaben	309
3.1.1	Fertigungsprogrammgestaltung	309
3.1.2	Produktionsplanung	310
3.1.3	Fertigungssteuerung	311
3.1.4	Qualitätsprüfung	312
3.1.5	Rechtsschutz	312
3.2	Führungsorganisation	313
3.2.1	Personal	314
3.2.2	Organisation	315
3.3	Führungskonzept	316
3.3.1	Zielsetzung	317
3.3.2	Planung	317
3.3.3	Realisierung	318
3.3.4	Kontrolle	319
4.	Marketingbereich	320
4.1	Bereichsaufgaben	320
4.1.1	Marktinformationsbeschaffung	321
4.1.1.1	Marktforschung	321
4.1.1.2	Motivforschung	322
4.1.1.3	Erhebungsmethoden	323
4.1.2	Produktpolitik	323
4.1.2.1	Produktgestaltung	323
4.1.2.2	Aktionsgestaltung	324
4.1.2.3	Sonstige Gestaltung	324
4.1.3	Kontrahierungspolitik	325
4.1.3.1	Preispolitik	325
4.1.3.2	Rabattpolitik	326
4.1.3.3	Bedingungspolitik	326
4.1.3.4	Kreditpolitik	326
4.1.4	Distributionspolitik	327
4.1.4.1	Direkte Absatzwege	327
4.1.4.2	Indirekte Absatzwege	328
4.1.4.3	Logistik	328
4.1.5	Kommunikationspolitik	329
4.1.5.1	Werbung	329
4.1.5.2	Verkaufsförderung	330
4.1.5.3	Persönlicher Verkauf	330
4.1.5.4	Öffentlichkeitsarbeit	331

4.2	Führungsorganisation	331
4.2.1	Personal	332
4.2.2	Organisation	332
4.3	Führungskonzept	334
4.3.1	Zielsetzung	335
4.3.2	Planung	335
4.3.3	Realisierung	337
4.3.4	Kontrolle	338
5.	Personalbereich	339
5.1	Bereichsaufgaben	340
5.1.1	Kernfunktionen	340
5.1.1.1	Personalplanung	340
5.1.1.2	Personalbeschaffung	340
5.1.1.3	Personaleinsatz	342
5.1.1.4	Personalbeurteilung	343
5.1.1.5	Personalentwicklung	344
5.1.1.6	Personalbetreuung	344
5.1.1.7	Personalentlohnung	345
5.1.1.8	Personalverwaltung	345
5.1.2	Rahmenfunktionen	346
5.1.2.1	Personalpolitik	346
5.1.2.2	Personalführung	346
5.1.2.3	Personalorganisation	347
5.2	Führungsorganisation	347
5.2.1	Personal	347
5.2.2	Organisation	348
5.3	Führungskonzept	351
5.3.1	Zielsetzung	351
5.3.2	Planung	351
5.3.3	Realisierung	352
5.3.4	Kontrolle	352
6.	Finanz- und Rechnungswesen	353
6.1	Bereichsaufgaben	356
6.1.1	Finanzwirtschaft	356
6.1.2	Rechnungswesen	356
6.2	Führungsorganisation	357
6.2.1	Personal	357
6.2.2	Organisation	358
6.3	Führungskonzept	359
6.3.1	Zielsetzung	360
6.3.2	Planung	360
6.3.3	Realisierung	361
6.3.3.1	Rechnungswesen	361
6.3.3.2	Finanzwesen	363
6.3.4	Kontrolle	363
7.	Forschungs- und Entwicklungsbereich	365
7.1	Bereichsaufgaben	365

7.2 Führungsorganisation	365
7.2.1 Personal	365
7.2.2 Organisation	366
7.3 Führungskonzept	367
7.3.1 Zielsetzung	368
7.3.2 Planung	369
7.3.3 Realisierung	369
7.3.4 Kontrolle	370
8. Organisations- und EDV-Bereich	370
8.1 Bereichsaufgaben	371
8.2 Führungsorganisation	372
8.2.1 Personal	372
8.2.2 Organisation	372
8.3 Führungskonzept	373
Kontrollfragen	374

F. Unternehmensführung

1. Unternehmensführung	377
1.1 Führungsebenen	378
1.2 Führungseffizienz	379
1.3 Führungsprinzipien	380
2. Unternehmensorganisation	381
2.1 Aufbauorganisation	381
2.1.1 Sektoralorganisation	381
2.1.2 Funktionalorganisation	382
2.1.3 Spartenorganisation	382
2.1.4 Matrixorganisation	383
2.1.5 Tensororganisation	385
2.2 Projektorganisation	386
2.2.1 Projektmanagement	386
2.2.2 Projektteams	387
2.3 Systemorganisation	388
2.3.1 Liniorganisation	388
2.3.2 Funktionsorganisation	390
2.3.3 Stablinienorganisation	391
2.4 Ablauforganisation	392
3. Unternehmensleitung	394
3.1 Gestaltungsformen	394
3.2 Eigenschaften	395
3.3 Leitungsorganisation	396
3.3.1 Direktororganisation	396
3.3.2 Kollegialorganisation	397
3.4 Leitungs- und Führungsaufgaben	397
3.4.1 Zielsetzung	400
3.4.1.1 Zielsystem	400

3.4.1.2	Zielkonkretisierung	402
3.4.1.3	Zielbildung	402
3.4.2	Planung	403
3.4.2.1	Arten	404
3.4.2.2	Koordination	406
3.4.2.3	Konkretisierung	406
3.4.2.4	Konzepte	408
3.4.2.4.1	Einflußfaktoren-Konzept	408
3.4.2.4.2	Scoring-Konzept	408
3.4.2.4.3	Synergie-Konzept	410
3.4.2.4.4	Lebenszyklus-Konzept	410
3.4.2.4.5	Erfahrungskurven-Konzept	412
3.4.2.4.6	PIMS-Modellkonzept	413
3.4.2.4.7	Verhaltens-Modellkonzept	413
3.4.3	Entscheidung	415
3.4.3.1	Methoden	415
3.4.3.2	Prozeß	416
3.4.3.3	Felder	417
3.4.4	Durchführung	418
3.4.4.1	Störgrößen in Unternehmensbereichen	418
3.4.4.2	Steuerung durch Führungstechniken	420
3.4.4.3	Steuerung durch Führungsmittel	421
3.4.5	Überwachung	422
3.4.5.1	Arten der Kontrolle	423
3.4.5.2	Zweck der Kontrolle	424
3.4.6	Untersuchung	425
3.4.6.1	Unternehmens-Analyse	425
3.4.6.2	Umwelt-Analyse	426
3.4.7	Strategieentwicklung	427
3.4.7.1	Prognosevarianten	429
3.4.7.2	Vorstellungsprofile	429
3.4.7.3	Strategieentwurf	429
3.4.7.3.1	Hauptstrategien	430
3.4.7.3.2	Bereichsstrategien	431
3.4.7.3.3	Portfoliostrategien	434
4.	Unternehmenscontrolling	439
4.1	Controllingprozeß	440
4.1.1	Stabscontroller	440
4.1.2	Liniencontroller	441
4.2	Controllingorganisation	442
4.2.1	Stabscontrolling	443
4.2.2	Liniencontrolling	444
4.3	Unternehmenscontroller	445
4.3.1	Fachliche Anforderungen	445
4.3.2	Persönliche Anforderungen	446
4.3.3	Aufgabenfelder	446
4.3.3.1	Strategische Planung	446
4.3.3.2	Frühwarnung	447

4.3.3.3 Budgetkontrolle	450
4.3.3.4 Internes Berichtswesen	452
Kontrollfragen	454
Gesamtliteraturverzeichnis	457
Stichwortverzeichnis	473
Übungsteil	489