

A. Einführung

Lernziele	19
I. Begriffsklärung und Abgrenzung: Führung, Leitung, Management, Verwaltung	19
II. Wesen, Aufgaben und Inhalt einer Unternehmensführungslehre	24
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	30
Literaturhinweise	31

B. Unternehmensführung und Entscheidungsprozeß (Entscheidungslogik)

I. Unternehmerische Führungsaufgaben als Ausgangspunkt des Entscheidungsprozesses	35
Lernziele	35
1. Die Vorgabe unternehmerischer Ziele	35
a) Die Gewinnmaximierung als übergeordnete Zielsetzung: Darstellung und Kritik	35
b) Zielsysteme in der Unternehmung	40
ba) Wesen und Arten betrieblicher Zielvariablen	40
bb) Die Anforderungen an betriebliche Zielvariablen	42
bc) Zielhierarchie und Zielkonflikte in der Unternehmung	44
2. Die Bestimmung der Unternehmenspolitik	46
3. Die Koordination der betrieblichen Teilbereiche	49

	Seite
4. Die Bestimmung der Grundsätze der Personalpolitik	51
5. Die Repräsentationsfunktion der Unternehmensführung	52
6. Unternehmenspolitik und Umweltschutz	54
7. Exkurs: Der personenbezogene Datenschutz als Aufgabe der Unternehmensführung	56
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	58
Literaturhinweise	59
II. Entscheidung und Entscheidungsprozeß	60
Lernziele	60
1. Wesen und Arten betrieblicher Entscheidungen	60
2. Die Phasen des betrieblichen Entscheidungsprozesses	63
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	64
Literaturhinweise	64
III. Der Entscheidungsprozeß unter Unsicherheit	65
Lernziele	65
1. Begriff und Wesen einer Entscheidung unter Unsicherheit	65
2. Die verschiedenen Arten von Entscheidungsregeln bei mehrwertigen Erwartungen („Entscheidung unter Unsicherheit“)	67
3. Zusammenfassende Würdigung der Entscheidungsregeln als Instrument bei Entscheidungen unter Unsicherheit	74
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	75
Literaturhinweise	76

	Seite
IV. Führungstechniken („Management-Service“) und Entscheidungsprozeß	77
Lernziele	77
1. Das betriebliche Informationswesen als Führungstechnik	77
a) Wesen und Arten unternehmerischer Führungsinformationen: Informationsanalyse und Informationsbedarf	77
b) Möglichkeiten der Beschaffung von Führungsinformationen	82
ba) Innerbetriebliche Informationszentren und interne Führungsinformationen	82
(1) Das traditionelle betriebliche Berichtswesen	82
(2) Das Rechnungswesen als Informationsinstrument für Führungsentscheidungen	85
bb) Dokumentation und externe Führungsinformationen	87
c) Die Aufbereitung und Verarbeitung von Führungsinformationen	87
ca) Das Problem der Informationsverarbeitung	87
cb) Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Rahmen des betrieblichen Informationsprozesses	88
(1) Kennzahlen zur Beurteilung des Gesamtunternehmens	89
(2) Kennzahlen zur Beurteilung von Teilbereichen	92
(3) Kritische Würdigung	93
d) Die Bedeutung der Datenverarbeitung für das betriebliche Informationswesen	94
e) Informationswesen und Management-Informationssysteme	98
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	101
Literaturhinweise	102
2. Die Planung als unternehmerisches Führungsprinzip	103
a) Aufgaben, Begriff und Wesen der Unternehmensplanung	103
b) Die Stufen des Planungsprozesses	104
c) Grundsätze und Prinzipien der Planung	105
d) Die Arten der betrieblichen Planung	109
e) Planungsverfahren und Planungstechniken	113
ea) Konventionelle Planungsverfahren	113
eb) Moderne Planungstechniken	114

	Seite
(1) Optimalplanung und Operations Research	114
(a) Historische Entwicklung und Entstehung	114
(b) Begriff, Wesen und Methoden	115
(ba) Mathematische Optimierungsverfahren	117
(bb) Experimentelle Verfahren des Operations Research	118
(c) Operations Research und Planungsprozeß	119
(d) Offene Fragen und Probleme bei der Anwendung des Operations Research	120
(2) Komplexe Planungsprobleme und Netzplantechnik	121
(a) Historische Entwicklung und Entstehung	121
(b) Begriff, Wesen und Methodik	122
(c) Die Anwendung der Netzplantechnik in der Praxis	125
(d) Offene Fragen und Probleme der Anwendung	126
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	127
Literaturhinweise	128
3. Organisation und Unternehmensführung	129
a) Begriff, Wesen und Ziele der Organisation	129
b) Die Organisation als Führungsinstrument: Aufbau- und Ablauforganisation	131
ba) Aufbauorganisation und Unternehmensführung	131
(1) Probleme der horizontalen Aufbauorganisation	131
(a) Aufgabenanalyse und traditionelle Gliederungsprinzipien	131
(b) Aufgabenanalyse und moderne Lösungsansätze	133
(ba) Die divisionale Organisation	134
(bb) Die Matrixorganisation	135
(c) Aufgabensynthese und Stellenbildung	137
(2) Probleme der vertikalen Aufbauorganisation	137
(a) Kompetenzen, Instanzen und Instanzenaufbau	137
(b) Instanzenaufbau- und Lenkungsspanne	138
(c) Linien-, Funktions- und Stablinienprinzip: Darstellung, Kritik, neue Lösungsansätze	139
bb) Ablauforganisation und Unternehmensführung	143
c) Das Organisationshandbuch als Hilfsmittel der Unternehmensführung	144
d) Die Organisation der Unternehmensführung	145
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	147
Literaturhinweise	147

	Seite
4. Kontrolle und Revision als Führungsinstrumente	148
a) Begriff, Wesen und Abgrenzung	148
b) Aufgaben und Bedeutung der Kontrolle auf der Ebene der Unternehmensführung	152
ba) Die traditionelle Kontrolle und ihre Aufgabe als Führungsinstrument	152
bb) Die Funktion des Controlling in der Unternehmung und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung	153
(1) Historische Entwicklung und Entstehung der Controller-Konzeption	153
(2) Das Controlling als Führungsinstrument im Unternehmen	155
(a) Möglichkeiten und Probleme der Controlling-Funktion in deutschen Unternehmen	155
(b) Formen des Controlling	156
(ba) Das vergangenheitsorientierte und dokumentierende Controlling	156
(bb) Das zukunftsorientierte und instrumentale Controlling	157
c) Die Interne Revision als Instrument der Unternehmensführung	159
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	161
Literaturhinweise	161
5. Führungstechniken und Regelkreis	162
a) Kybernetik und Regelkreis-Modell	162
b) Kybernetische Betrachtung des „Management-Service-Prozesses“ auf der Grundlage eines einfachen Regelkreis-Modells	164
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	167
Literaturhinweise	167
6. Unternehmensführung und Management-Prinzipien	168
a) Wesen und Aufgaben der Management-Prinzipien	168
b) Darstellung und Kritik der wichtigsten Management-Prinzipien	170
ba) Das Management by Exception	170
bb) Das Management by Objectives	172
bc) Das Management by Delegation	173
bd) Das Management by Systems	176
c) Grundsätzliche Bewertung der Management-Prinzipien in ihrer Eigenschaft als Führungsmodell	176
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	178
Literaturhinweise	178

C. Unternehmensführung und Grundfragen moderner Personalpolitik (Soziale Komponenten im Entscheidungsprozeß)

L.	Unternehmensführung und neuzeitliche Personalführung	181
	Lernziele	181
	1. Die Personalführung zwischen Ökonomisierung und Humanisierung .	181
	2. Die Identifikation als Endziel moderner Personalführung	184
	a) Wesen und Inhalt der Identifikation	184
	b) Identifikation und Motivation	186
	ba) Die Ansätze von Maslow und Herzberg im Rahmen der Motivationstheorie	186
	(1) Der Ansatz von Maslow	186
	(2) Der Ansatz von Herzberg	188
	(3) Kritik an der Motivationstheorie	190
	bb) Motivationsanalyse und empirische Untersuchungen	190
	bc) Durch Motivation zur Identifikation: Praktische Erkenntnisse aus Motivationstheorie und Motivationsanalyse	193
	3. Führungsstile und moderne Personalführung	195
	a) Die wichtigsten Führungsstile	196
	(1) Der patriarchalische Führungsstil	196
	(2) Der passive Führungsstil	196
	(3) Der autoritäre Führungsstil	197
	(4) Der kooperative Führungsstil	198
	b) Kritische Würdigung	199

	Seite
4. Führungsgrundsätze und Führungsmittel im Rahmen moderner Personalführungssysteme	199
a) Personalführungssysteme und Unternehmensführung	199
b) Führungsgrundsätze und Personalführungssysteme	201
c) Führungsmittel und Personalführungssysteme	201
ca) Direkte Führungsmittel	201
cb) Indirekte Führungsmittel	203
(1) Die Stellenbeschreibung als Führungsmittel	203
(2) Die Arbeitsbewertung als Führungsmittel	204
(3) Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung als Führungsmittel	205
5. Personalführung und informelle Gruppen	207
6. Personalführung und Betriebsklima	211
7. Personalführung und Fehlzeiten- bzw. Fluktuationsanalysen	213
a) Die Verminderung von Fehlzeiten und Fluktuation als permanente Aufgabe moderner Personalführung	213
b) Zur Fehlzeitenstrategie: Erfassung, Ursachenanalyse, Maßnahmen zur Bekämpfung	214
c) Zur Fluktuationsstrategie: Erfassung, Ursachenanalyse, Maßnahmen zur Bekämpfung	217
8. Demokratisierung, Betriebsverfassung und Unternehmensführung	220
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	222
Literaturhinweise	223

II. Die Aus- und Weiterbildung (Förderung) von Führungskräften (Management Development) als Aufgabe der Unternehmensführung	226
Lernziele	226
1. Ziele und Probleme der betrieblichen Aus- und Weiterbildung von Führungskräften	226
2. Methoden zur Erfassung des Führungspotentials zukünftiger Führungskräfte (Potentialbeurteilung)	228
a) Potentialbeurteilung durch Trainee-Programme	228
b) Potentialbeurteilung durch Assesment-Centers	229
3. Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung (Förderung) von Führungskräften	231
a) Individuelle Förderungsmethoden am Arbeitsplatz (Training on the Job)	231
aa) Die Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz	231
ab) Der Arbeitsplatzringtausch (Job Rotation)	232
ac) Der Einsatz als Assistent, Stellvertreter oder Nachfolger	234
(1) Der Assistent	234
(2) Der Stellvertreter	235
(3) Der Nachfolger	236
b) Kollektive Förderungsmethoden außerhalb des Arbeitsplatzes (Training off the Job)	237
ba) Gruppenausbildung und passive Lehrmethoden	237
bb) Gruppenausbildung und aktive Lehrmethoden	238
(1) Die Fallmethode	238
(2) Das Planspiel	240
(3) Das Rollenspiel	243
(4) Das Sensitivity-Training als Methode gruppenspezifischer Weiterbildung	245

4. Probleme und Möglichkeiten einer Kontrolle betrieblicher Aus- und Weiterbildungsinvestitionen für Führungskräfte	246
a) Die Problematik einer Förderungskontrolle von Führungskräften	246
b) Möglichkeiten einer Kontrolle von Führungsinvestitionen für Führungskräfte	248
ba) Die Kostenkontrolle als Lösungsansatz	248
bb) Lösungsansätze zur Erfolgskontrolle	249
(1) Der Ausbildungserfolg	250
(2) Der Anwendungserfolg	251
(a) Die Mitarbeiterbeurteilung	251
(b) Die Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen	253
(3) Zusammenfassung	254
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung	255
Literaturhinweise	256
Sachwortverzeichnis	259