

Inhaltsverzeichnis

=====

		<u>Seite</u>
1	Einleitung	18
1.1	Einführung in die Problematik	18
1.2	Zur ideologiekritischen Intention der Arbeit	20
1.3	Entwicklung eines heuristischen Bezugsrahmens	26
2	Unternehmerinteressen im marktwirtschaftlichen System und ihr Niederschlag im Führungsbereich	30
2.1	Unternehmerinteressen im marktwirtschaftlichen System	30
2.1.1	Wirtschaftsordnung und Unternehmensverfassung als Kontextbedingungen	30
2.1.2	Unternehmerische Basisinteressen	35
2.1.2.1	Leistungssicherung	38
2.1.2.1.1	Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft als determinanten menschlicher Arbeitsleistung	39
2.1.2.1.2	Leistungssicherung und Gewinnziel in der Betriebswirtschaftslehre	43
2.1.2.2	Herrschaftssicherung	50
2.1.2.2.1	Zum Herrschaftsbegriff	52
2.1.2.2.2	Das Unternehmen als Herrschaftsverband	55
2.1.3	Grundzüge unternehmerischer Interessendurchsetzungsstrategien	63
2.2	Zur begrifflichen Fundierung von Führung	67
2.2.1	Die Dimension Personalführung	70
2.2.1.1	Begriffliche Klärung von Personalführung	70
2.2.1.2	Die Frage des Personalführungsstils	74
2.2.1.2.1	Begriff	75
2.2.1.2.2	Arten	75
2.2.2	Die Dimension Organisation	79
2.2.3	Personalführung und Organisation	80
2.3	Unternehmerinteressen und Führung	82
2.3.1	Leistungssicherung und Führung	83
2.3.2	Herrschaftssicherung und Führung	89
3.	Sozio-ökonomisch bedingte Gefährdungen unternehmerischer Interessendurchsetzung und deren Identifizierung als Führungsprobleme	97
3.1	Veränderung sozio-ökonomischer Bedingungen	97

		<u>Seite</u>
3.1.1	Veränderung der Produktionsbedingungen und "Krise der Hierarchie"	97
3.1.2	Verschärfung von Legitimations- und Leistungssicherungsproblemen durch gesellschaftlichen Wandel	100
3.2	Identifizierung von Führungs-, insbesondere Personalführungsproblemen	107
3.3	Führung, insbesondere Personalführung in der Diskussion	109
4	Die Involvierung von Wissenschaft und Unternehmensberatung: Führungstheorien und Führungsmodelle als angebotene Problembewältigungshilfen	111
4.1	Rezipierung der Reaktionsnotwendigkeit in der Betriebswirtschaftslehre	111
4.2	Interdisziplinarisierung durch Einbeziehung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse	114
4.3	Führungstheorien	117
4.4	Die Rolle der Unternehmensberatung	122
4.5	Führungsmodelle	123
4.5.1	Begriff und Inhalt	124
4.5.2	Arten	129
4.5.2.1	Das Harzburger Modell	131
4.5.2.1.1	Aussagen über Zielsetzung, Prämissen und Geltungsbereich	131
4.5.2.1.2	Aussagen über allgemeine Führungsprinzipien	133
4.5.2.1.3	Aussagen über Teilsysteme der Führung	134
4.5.2.1.3.1	Zielsetzung	134
4.5.2.1.3.2	Kontrolle	135
4.5.2.1.3.3	Information	136
4.5.2.1.3.4	Weitere Teilsysteme	136
4.5.2.1.4	Aussagen über den Einsatz von Führungsinstrumenten	136
4.5.2.1.4.1	Stellenbeschreibung	137
4.5.2.1.4.2	Allgemeine Führungsanweisung	137
4.5.2.1.4.3	Mitarbeiterbeurteilung	139
4.5.2.1.5	Aussagen über die Gestaltung persönlicher Beziehungen und sozialer Strukturen	139
4.5.2.1.5.1	Mitarbeitergespräch	139
4.5.2.1.5.2	Anerkennung und Kritik	140
4.5.2.1.6	Beurteilung des HM in der betriebswirtschaftlichen Literatur	141

	<u>Seite</u>	
4.5.2.2	Das Management by Objectives	144
4.5.2.2.1	Aussagen über Zielsetzung, Prämissen und Geltungsbereich	144
4.5.2.2.2	Aussagen über allgemeine Führungsprinzipien	146
4.5.2.2.3	Aussagen über Teilsysteme der Führung	149
4.5.2.2.3.1	Kontrolle	149
4.5.2.2.3.2	Information	150
4.5.2.2.3.3	Planung	150
4.5.2.2.3.4	Entscheidung	151
4.5.2.2.4	Aussagen über den Einsatz von Führungsinstrumenten	151
4.5.2.2.5	Aussagen über die Gestaltung persönlicher Beziehungen und sozialer Strukturen	152
4.5.2.2.6	Beurteilung des MBO in der betriebswirtschaftlichen Literatur	153
5	Führungsgrundsätze	155
5.1	Begriff und Wesen	156
5.1.1	Bedeutungszunahme	156
5.1.2	Führungsgrundsätze und Führungsmodelle	158
5.1.3	Definition von Führungsgrundsätzen	159
5.1.4	Führungsgrundsätze und Unternehmensgrundsätze	161
5.2	Funktionen	163
5.2.1	Allgemeine Funktionen	163
5.2.2	Funktionen im Rahmen von breiteren Strategien und Diskussionen	166
5.2.2.1	Übergang zur kooperativen Führung	166
5.2.2.2	Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens	168
5.3	Verbreitung	169
5.4	Initiierung und Erarbeitung	175
5.5	Einführung	184
5.6	Flankierende Maßnahmen	186
5.7	Pflege	188
5.8	Einbettung in das organisatorische und personalpolitische Instrumentarium	189
5.9	Die Frage der Verbindlichkeit	192
6	Inhalte von Führungsgrundsätzen	198
6.1	Methodische Grundüberlegungen zur Inhaltsanalyse	198
6.1.1	Begriff	198
6.1.2	Zwecke	199

6.1.3	Quantitative oder qualitative Inhaltsanalyse?	201
6.1.4	Kategorienschema als Erhebungsinstrument	202
6.2	Entwicklung des Kategorienschemas	204
6.2.1	Überkategorien	204
6.2.2	Unterkategorien	206
6.2.2.1	... der konstatierten Führungsprobleme	206
6.2.2.2	... der Zielaussagen	207
6.2.2.3	... der Aussagen über allgemeine Führungsprinzipien	208
6.2.2.4	... der Aussagen über Teilsysteme der Führung	209
6.2.2.5	... der Aussagen über den Einsatz von (ergänzenden) Führungsinstrumenten	209
6.2.2.6	... der Aussagen über die Gestaltung von persönlichen Beziehungen und sozialen Strukturen	210
6.2.3	Vorgehensweise und abschließende methodische Bemerkungen	210
6.3	Inhalte von Führungsgrundsätzen	212
6.3.1	Konstatierte Führungsprobleme	212
6.3.2	Zielaussagen	213
6.3.3	Aussagen über allgemeine Führungsprinzipien	214
6.3.4	Aussagen über Teilsysteme der Führung	216
6.3.5	Aussagen über den Einsatz von (ergänzenden) Führungsinstrumenten	218
6.3.6	Aussagen über die Gestaltung von persönlichen Beziehungen und sozialen Strukturen	219
7	Vertiefung und kritische Reflexion der konstatierten Führungsprobleme, allgemeinen Führungsprinzipien und Zielaussagen (Makroebene)	221
7.1	Vertiefung der konstatierten Führungsprobleme	222
7.1.1	Die ökonomisch bedingte Krise der Hierarchie	222
7.1.1.1	Mangelnde Flexibilität und Innovationsfähigkeit	224
7.1.1.1.1	... wegen der Dynamik der technischen Entwicklung	224
7.1.1.1.2	... wegen zunehmender Markturbulenzen	231
7.1.1.2	Interne Unübersichtlichkeit und Komplexität	237
7.1.1.2.1	... wegen des Unternehmenswachstums	238
7.1.1.2.2	... wegen der höheren Arbeitsteiligkeit	239
7.1.1.2.3	... wegen der gestiegenen Zahl an Angestellten	239
7.1.1.2.4	... wegen des verstärkten Anfalls entscheidungsrelevanter Informationen	242
7.1.1.3	Spezialistenproblem	243
7.1.1.4	Veränderte Aufgabenstruktur	247

		<u>Seite</u>
7.1.2	Die gesellschaftlich bedingte Krise der Hierarchie	250
7.1.2.1	Autoritäts- und Hierarchiekritik	251
7.1.2.2	Beteiligungsforderungen	257
7.1.2.3	Motivations- und Identifikationskrise	258
7.2	Kritische Reflexion der allgemeinen Führungsprinzipien und Zielaussagen	268
7.2.1	Evaluierung des Prinzips kooperativer Führung	268
7.2.1.1	Produktivitätsziel als oberste Leitlinie	268
7.2.1.2	Partielle Hierarchielockerung ohne Veränderung der Herrschaftsstrukturen	279
7.2.1.3	Abstellen auf Überzeugung und innere Einbindung	296
7.2.1.4	Versuch der Ziel- und Interessenharmonisierung	303
7.2.1.5	Hinweise auf eine situative Handhabung des Personalführungsstils	309
7.2.1.6	Vorgesetzte bzw. Angestellte als primäre Zielgruppe	313
7.2.1.7	Parallelen zu verwandten Unternehmerinitiativen	318
7.2.1.8	Kooperative Führung und betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer	323
7.2.1.9	Kooperative Führung zwecks Sicherung der Akzeptanz des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems	333
7.2.2	Evaluierung des Delegationsprinzips	335
7.2.2.1	Die Notwendigkeit der Delegation	336
7.2.2.2	Delegation als Mittel zur Leistungssicherung	337
7.2.2.3	Delegation als Ausdruck hierarchischer Verhältnisse	339
7.2.2.4	Das Verbot der Rückdelegation	342
7.2.2.5	Die Bewandnis der "nicht-delegierbaren Aufgaben"	343
7.2.2.6	Delegation an Spezialisten?	345
7.2.2.7	Der Aspekt der Verantwortung	347
7.2.2.8	Zur Frage der motivationalen Adäquanz des Delegationsprinzips	348
8	Kritische Reflexion der Teilsysteme der Führung, der ergänzenden Führungsinstrumente und der Gestaltung der persönlichen Beziehungen und sozialen Strukturen (Mikroebene)	350
8.1	Kritische Reflexion der Teilsysteme der Führung	350
8.1.1	Entscheidungsfindung	350
8.1.2	Zielsetzung	355
8.1.2.1	Varianten der Zielfestlegung	356
8.1.2.1.1	"Autoritäre" Zielfestlegung	356

	<u>Seite</u>
8.1.2.1.2	"Zielvereinbarung" 357
8.1.2.2	Der Schwierigkeitsgrad der Ziele 368
8.1.3	Kontrolle 371
8.1.3.1	Stichprobenkontrolle 372
8.1.3.2	Soll/Ist-Vergleich 374
8.1.3.3	Selbstkontrolle 376
8.1.4	Information 380
8.2	Kritische Reflexion der ergänzenden Führungs- instrumente 383
8.2.1	Stellenbeschreibung 384
8.2.2	Mitarbeiterbeurteilung 387
8.2.3	Weiterbildung 393
8.2.4	Vorschlagswesen 398
8.2.5	Team- oder Projektgruppenarbeit 401
8.3	Kritische Reflexion der Gestaltung der persön- lichen Beziehungen und sozialen Strukturen 405
8.3.1	Mitarbeitergespräch 405
8.3.2	Anerkennung 409
8.3.3	Kritik 414
8.4	Schlußfolgerungen 419
9	Schlußbemerkungen 432