

# Inhaltsverzeichnis

## Erster Teil

### *Grundlagen der Unternehmensführung*

#### *Kapitel I*

#### *Begriff, Wesen und grundlegende Probleme der Unternehmensführung* 11

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1. Führung .....                | 11 |
| 2. Unternehmensverfassung ..... | 11 |
| 3. Unternehmen .....            | 12 |
| 4. Unternehmensführung .....    | 13 |

#### *Kapitel II*

#### *Grundbegriffe und weitere Probleme der Unternehmensführung* 15

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. Organisation .....             | 15 |
| 2. Entscheidung und Planung ..... | 16 |
| 3. Leitung .....                  | 17 |
| 4. Unternehmensleitung .....      | 17 |
| 5. Delegation .....               | 18 |
| 6. Aufsicht und Kontrolle .....   | 19 |
| 7. Kommunikation .....            | 20 |
| 8. Motivierung .....              | 22 |

#### *Kapitel III*

#### *Organisatorische Grundlagen der Unternehmensführung* 24

|   |    |
|---|----|
| 1. Vorbemerkung .....   | 24 |
| 2. Der Unternehmensprozeß als Gegenstand der Organisation ..... | 24 |
| 3. Objekte und Verrichtungen der Realebene .....                | 25 |
| 4. Aufgabenstruktur und Stellenbildung der Realebene .....      | 27 |
| 5. Aufgabenstruktur der finanziellen Ebene .....                | 28 |
| 6. Aufgabenstruktur der informationellen Ebene .....            | 29 |
| 7. Das Leitungssystem .....                                     | 33 |
| 8. Der personelle Bereich (Personalwesen) .....                 | 36 |

#### *Kapitel IV*

#### *Führungsstile — Führungskonzepte* 37

|   |    |
|---|----|
| 1. Begriffliche Abgrenzung .....        | 37 |
| 2. Patriarchalischer Führungsstil ..... | 38 |

|   |    |
|---|----|
| 3. Strikt-autoritärer Führungsstil .....                        | 39 |
| 4. Gemäßigt-autoritärer Führungsstil .....                      | 40 |
| 5. Bürokratischer Führungsstil .....                            | 41 |
| 6. Kooperativer (partizipativer) Führungsstil .....             | 42 |
| 7. Kollektiver (kollegialer) Führungsstil .....                 | 43 |
| 8. Führungsstil, Betriebsverfassung und Managementkonzept ..... | 44 |

## Zweiter Teil

### *Managementkonzepte*

#### *Kapitel V*

|  |    |
|--|----|
| <i>Wesen der Managementkonzepte, ihre soziokulturellen und ihre sozialwissenschaftlichen Voraussetzungen</i> ..... | 46 |
| 1. Begriff und Wesen der Managementkonzepte .....  | 46 |
| 2. Soziokulturelle Entwicklung .....   | 47 |
| 3. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse .....  | 47 |
| a) Harvard-Studien .....   | 47 |
| b) Michigan-Studien .....  | 48 |
| c) Pittsburgh-Studien .....  | 49 |
| d) Bedürfnisschichten .....  | 50 |
| e) Sozialpsychologische Organisationsforschung und Motivationsforschung im Zusammenhang .....                      | 51 |
| f) Organisationssoziologie .....   | 52 |
| 4. Zusammenfassung .....   | 53 |

#### *Kapitel VI*

|   |    |
|---|----|
| <i>Management in aufgabenorientierten Organisationen</i> .....    | 53 |
| 1. Aufgaben- und zielorientierte Organisationen .....             | 53 |
| 2. Führung durch Delegation – Management by Delegation .....      | 56 |
| 3. Das Harzburger Modell .....                                    | 59 |
| 4. Management by Exception – Führung durch Ausnahmeregelung ..... | 65 |

#### *Kapitel VII*

|  |    |
|--|----|
| <i>Führungsmittel bei kooperativer Führung</i> .....               | 66 |
| 1. Die Stellenbeschreibung .....                                   | 67 |
| 2. Allgemeine Führungsanweisung, Richtlinien, Arbeitsordnung ..... | 69 |
| 3. Beratungs- und Informationsgespräche .....                      | 69 |
| 4. Auftragserteilung .....   | 71 |
| 5. Aufsicht .....  | 72 |
| 6. Ergebniskontrolle .....   | 73 |
| 7. Zentrale Überwachung und Interne Revision .....                 | 74 |

|  |     |
|--|-----|
| 8. Korrektur und Kritik .....  | 75  |
| 9. Anerkennung, Förderung und Beförderung des Mitarbeiters .....   | 77  |
| <br><i>Kapitel VIII</i>  |     |
| <i>Organisation und Willensbildung in der Unternehmensleitung</i> .....  | 78  |
| 1. Aufgaben der Unternehmensleitung .....  | 78  |
| 2. Zuständigkeitsverteilung .....  | 79  |
| 3. Die Willensbildung in mehrköpfigen Organen .....  | 80  |
| <br><i>Kapitel IX</i>  |     |
| <i>Führung mit Hilfe von Stäben</i> .....  | 82  |
| 1. Wesen und Funktionen der Stäbe .....  | 82  |
| 2. Stab und Linie, Autorität der Stäbe .....   | 83  |
| <br><i>Kapitel X</i>   |     |
| <i>Management in zielorientierten Organisationen</i> .....   | 85  |
| 1. Soziokultureller und speziell marktwirtschaftlicher Hintergrund des<br>Management by Objectives – Führung durch Ziele ..... | 85  |
| 2. Begriff und Wesen der Ziele .....   | 86  |
| 3. Zielvereinbarung .....  | 86  |
| 4. Rückkoppelungen und Steuerung des Prozesses der Zielerreichung ...  | 88  |
| 5. Management by Results – Ergebnisorientierte Unternehmensführung ..  | 89  |
| 6. Managerial Breakthrough – Offensive Führungstaktik .....  | 90  |
| 7. Zusammenfassung und Probleme .....  | 91  |
| <br><i>Kapitel XI</i>  |     |
| <i>Flexibles Management in flexiblen Organisationen</i> .....  | 92  |
| 1. Produktmanagement .....   | 92  |
| 2. Projektmanagement .....   | 93  |
| 3. Matrixmanagement .....  | 94  |
| 4. Spartendivisionalisierung .....   | 95  |
| 5. Controlling .....   | 96  |
| 6. Schlußbemerkung .....   | 96  |
| <br><i>Kapitel XII</i>   |     |
| <i>Management in systemorientierten Organisationen</i> .....   | 97  |
| 1. Wesentliche Grundlagen des Systemmanagements .....  | 97  |
| 2. Management – Informations-Systeme .....   | 98  |
| 3. Probleme des Management by System .....   | 99  |
| 4. Zusammenfassung zum Problembereich Managementkonzepte .....   | 100 |

## Dritter Teil

### *Entscheidungslehre*

#### *Kapitel XIII*

|   |     |
|---|-----|
| <i>Aufbau ökonomischer Entscheidungen</i> .....           | 101 |
| 1. Menschliches Handeln und Entscheidung .....            | 101 |
| 2. Struktur ökonomischer Entscheidungen .....             | 102 |
| 3. Zielvorstellungen, Zielkonzeption und Zielsystem ..... | 103 |
| 4. Zielkonzeptionen des Unternehmensganzen .....          | 103 |
| 5. Phasen der Entscheidungsplanung .....                  | 105 |

#### *Kapitel XIV*

|   |     |
|---|-----|
| <i>Informationsbasis und Entscheidung</i> .....                                     | 106 |
| 1. Informationsbasis – Wesen und Beschaffenheit .....                               | 106 |
| 2. Arten oder Klassen von Entscheidungen .....                                      | 108 |
| 3. Optimierung der Informationsbasis .....  | 110 |
| 4. Informationsbasis und Entscheidungszeitpunkt .....                               | 110 |
| 5. Entscheidungen in zielorientierten und aufgabenorientierten Organisationen ..... | 111 |

#### *Kapitel XV*

|  |     |
|--|-----|
| <i>Lösungstechniken bei ökonomischen Entscheidungen</i> .....            | 112 |
| 1. Verbale und mathematische Strukturierung .....                        | 112 |
| 2. Lösungstechniken bei deterministischen Entscheidungssituationen ..... | 113 |
| 3. Lösungstechniken in probabilistischen Entscheidungssituationen .....  | 115 |
| 4. Entscheidungen unter Unsicherheit .....                               | 116 |
| 5. Simulationsmodelle und Planspiele .....                               | 118 |
| 6. Sozialpsychologische Komponenten von Entscheidungsprozessen .....     | 118 |

## Vierter Teil

### *Personelle Aspekte der Unternehmensführung*

#### *Kapitel XVI*

|  |     |
|--|-----|
| <i>Personal- und Managemententwicklung</i> .....                         | 120 |
| 1. Grundlegende Beziehungen .....  | 120 |
| 2. Mitarbeiterauslese .....  | 121 |
| 3. Personalentwicklung .....   | 122 |
| 4. Managemententwicklung – Management Development .....                  | 123 |
| 5. Sensitivity Training, Teamarbeit und Organizational Development ..... | 125 |

#### *Kapitel XVII*

|   |     |
|---|-----|
| <i>Management und Mitbestimmung</i> ..... | 126 |
|---|-----|