

Inhaltsübersicht

Vorwort

1	Einleitung	1
	1.1 Problemstellung	
	1.2 Vorhandene Untersuchungen	
	1.3 Zielsetzung	
	1.4 Forschungsdesign	
2	Grundlagen: Stand der wissenschaftlichen Analyse	8
	2.1 Vorstandsarbeit	
	2.2 Vorstandsassistent	
	2.3 Controlling für den Vorstand	
	2.4 Professorenbefragung	
3	Theoretischer Bezugsrahmen	67
	3.1 Variablen und Merkmale	
	3.2 Papiercomputer	
	3.2 Modell des Vorstands-Controlling	
4	Forschungsmethodik	89
	4.1 Professorenbefragung	
	4.2 Interviewleitfaden	
	4.3 Vorstandsbefragung	
	4.4 Assistentenbefragung	
	4.5 Stellenanzeigen-Analyse	
	4.6 Methodische Grenzen der Aussagen	
5	Ergebnisse	105
	5.1 Beispiele	
	5.2 Einsatz von Vorstandsassistenten	
	5.3 Ergebnisse Vorstandsassistenten	
	5.4 Ergebnisse Vorstand	
	5.5 Ergebnisse Controlling	
6	Handlungsanweisung	202
	6.1 Kernaussagen	
	6.2 Schlussfolgerungen	
7	Literaturverzeichnis	219
	Anhang	

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Vorhandene Untersuchungen	3
1.3	Zielsetzung	3
1.4	Forschungsdesign	4
1.4.1	Klassifikation	4
1.4.2	Vorgehensweise	5
2	Grundlagen: Stand der wissenschaftlichen Analyse	8
2.1	Vorstandsarbeit	8
2.1.1	Merkmale des Vorstandes	9
2.1.2	Aufgaben und Pflichten	11
2.1.2.1	Art der Aufgabe	11
2.1.2.2	Zeitlicher Einsatz	12
2.1.3	Vorstandskontakt	15
2.1.3.1	Rollenverhalten	15
2.1.3.2	Kontaktgruppen	16
2.1.4	Grundlagen der Entscheidungsprozesse	17
2.1.4.1	Entscheidung und Entscheidungsphasen der Strategie	17
2.1.4.2	Aufgabenmerkmale und Entscheidungskategorien im Vorstandsbereich	21
2.1.4.3	Entscheidungs- und Arbeitsweise	23
2.1.5	Informationsverhalten von Vorständen	25
2.1.5.1	Zweckeignung von Informationen	29
2.1.5.2	Beeinflussbarkeit des Vorstandes	31

2.1.6	Unterstützung der Vorstandsarbeit	33
2.1.6.1	Persönliche Unterstützung	33
2.1.6.2	Elektronische Unterstützung	35
2.1.7	Veränderungen des Vorstandsumfelds	37
2.1.7.1	Explosion des Bedarfs an komplexen Entscheidungen	37
2.1.7.2	Wertewandel innerhalb der Unternehmung	40
2.1.7.3	Wertewandel des Top-Managers	41
2.1.7.4	Unübersichtliche Organisation	42
2.1.7.5	Erfordernisse der Internationalisierung, des Technologiewandels, des ökologischen Wandels	43
2.2	Vorstandsassistent	44
2.2.1	Demographische Merkmale der Vorstandsassistenten	44
2.2.2	Aufgaben und Pflichten	45
2.2.3	Organisatorische Eingliederung	49
2.2.4	Abgrenzung in der Organisation	52
2.2.4.1	Vorstandssekretär(in)	52
2.2.4.2	Assistant	53
2.2.4.3	Büroleiter/Sekretariat	53
2.2.4.4	Stabstelle Planung und Strategie	54
2.2.4.5	Stabstelle Controlling	54
2.2.4.6	Stabstelle Öffentlichkeitsarbeit	55
2.2.5	Veränderungen der Aufgabenstrukturen und Anforderungen	55
2.3	Controlling für den Vorstand	57
2.3.1	Controllingsystem	57
2.3.2	Aufgaben, Ziele und Organisation des Controlling	59
2.3.3	Strategisches und operatives Controlling	61
2.3.4	Veränderung des Controlling	63
2.4	Professorenbefragung	65

3	Theoretischer Bezugsrahmen	67
3.1	Variablen und Merkmale	67
	3.1.1 Merkmale des Vorstandes (v)	68
	3.1.2 Variablen der Aufgabenstruktur (s)	69
	3.1.3 Variablen der Aufgabenbearbeitung und Entscheidungsqualität (e)	70
	3.1.4 Beschreibung der Kontaktgruppen (k)	70
	3.1.5 Merkmale des Vorstandsassistenten (a)	71
	3.1.6 Variablen des Controlling (c)	71
3.2	Papiercomputer	73
	3.2.1 Ziel	73
	3.2.2 Beschreibung	73
	3.2.3 Vorgehensweise	75
	3.2.4 Ergebnis	79
3.3	Modell des Vorstands-Controlling	82
	3.3.1 Beschreibung des Modells	82
	3.3.2 Derzeitiges Verständnis des Vorstandes	86
	3.3.3 Anspruch des Modells	88
4	Forschungsmethodik	89
4.1	Professorenbefragung	89
	4.1.1 Ziel	89
	4.1.2 Zeitraum	90
	4.1.3 Durchführung	90
4.2	Interviewleitfaden	91
	4.2.1 Ziel	91
	4.2.2 Beschreibung	91

4.2.3	Datenauswertung	92
4.3	Vorstandsbefragung	93
4.3.1	Ziel und Aufgabe	93
4.3.2	Auswahl der Vorstandsmitglieder und Unternehmungen	93
4.3.2.1	Vorstandsmitglieder	93
4.3.2.2	Unternehmungen	95
4.3.3	Datenerhebung	96
4.4	Assistentenbefragung	98
4.4.1	Ziel und Aufgabe	98
4.4.2	Auswahl der Assistenten	98
4.4.3	Datenerhebung	98
4.5	Stellenanzeigen-Analyse	99
4.5.1	Ziel	99
4.5.2	Zeitraum und Durchführung	99
4.5.3	Datenauswertung	100
4.6	Methodische Grenzen der Aussagen	100
4.6.1	Expertengespräche	100
4.6.2	Auswahl der Variablen	101
4.6.3	Papiercomputer	102
4.6.4	Vergleichende Feldstudie	102
4.6.5	Stellenanzeigen-Analyse	103
4.6.6	Kausalitätsproblematik	104
4.6.7	Repräsentativität	104
	Ergebnisse	105
5.1	Beispiele	106

5.1.1	Beispiel 1	106
5.1.2	Beispiel 2	107
5.2	Einsatz von Vorstandsassistenten	109
5.2.1	Stellenmarkt	109
5.2.1.1	Stellenentwicklung	111
5.2.1.2	Einsatz nach Branche	113
5.2.1.3	Unternehmensgrösse	114
5.2.2	Situationen, die für die Einrichtung der Vorstandsassistentenposition sprechen	117
5.2.2.1	Organisation	117
5.2.2.2	Alter ego	118
5.2.2.3	Büroleitung	120
5.2.2.4	Kaderschmiede	120
5.2.2.5	Persönliche Gründe	121
5.2.2.6	Mobilität des Vorstandes	122
5.2.2.7	Sonderaufgaben	122
5.2.2.8	Sonstiges	122
5.2.3	Situationen, die gegen die Einrichtung der Assistentenposition sprechen	124
5.2.3.1	Lean Management	124
5.2.3.2	Persönlicher Arbeitsstil	124
5.2.3.3	Unternehmenskultur	125
5.2.3.4	Karrierperspektive	125
5.2.3.5	Ressortattraktivität	126
5.2.3.6	Vakanz der Vorstandsposition	126
5.3	Ergebnisse Vorstandsassistent	128
5.3.1	Aufgabenspektrum	128
5.3.1.1	Tendenziell operative Tätigkeiten	129
5.3.1.2	Informationsaufbereitende Tätigkeiten	133
5.3.1.3	Anspruchsvolle Tätigkeiten	133
5.3.1.4	Sonstige Tätigkeiten	134
5.3.2	Anforderungsprofil	134
5.3.2.1	Ausbildung	135
5.3.2.2	Spezielle Kenntnisse	136
5.3.2.3	Erfahrung	136
5.3.2.4	Eigenschaften	136
5.3.2.5	Sonstiges	136
5.3.3	Kontaktgruppen	141

5.3.4	Vor- und Nachteile	144
5.3.4.1	Persönliche Vorteile	144
5.3.4.2	Organisatorische Vorteile	147
5.3.4.3	Persönliche Nachteile	150
5.3.4.4	Organisatorische Nachteile	152
5.4	Ergebnisse Vorstand	156
5.4.1	Delegationsroutine des Vorstandes	157
5.4.1.1	Tendenziell operative Tätigkeiten	157
5.4.1.2	Informationsaufbereitende Tätigkeiten	161
5.4.1.3	Anspruchsvolle Tätigkeiten	163
5.4.1.4	Sonstige Tätigkeiten	164
5.4.2	Entlastung des Vorstandes	164
5.4.2.1	Wichtigkeit der Aufgabe	165
5.4.2.2	Zeitliche Beanspruchung	169
5.4.3	Bedeutung des Vorstandsassistenten für den Vorstand	172
5.4.3.1	Vorteile und Chancen für den Vorstand	173
5.4.3.2	Nachteile und Risiken für den Vorstand	182
5.4.4	Messbarkeit der Vorstandsleistung	191
5.4.4.1	Leistungsmessung des Vorstandes	191
5.4.4.2	Leistungsmessung des Vorstandsassistenten	195
5.5	Ergebnisse Controlling	197
5.5.1	Erkenntnisse aus den Interviews	197
5.5.1.1	Assistent und Controlling	197
5.5.1.2	Vorstand und Controlling	198
5.5.2	Erkenntnisse aus der Stellenanzeigen-Analyse	199
5.5.2.1	Bedeutung des Controlling	200
5.5.2.2	Controlling und Wirtschaft	201

6	Handlungsanweisung	202
6.1	Kernaussagen	203
6.2	Schlussfolgerungen	206
	6.2.1 Zeit, Qualität und Kosten	206
	6.2.2 Verzicht auf Vorstandsassistenten	207
	6.2.3 Effiziente Nutzung des Vorstandsassistenten	208
	6.2.4 Regeln zur Zusammenarbeit Vorstand und Assistent	216
7	Literaturverzeichnis	219

Anhang

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abb. 1.4.1: Übersicht der Forschungsdesigns	4
Abb. 1.4.2: Vorgehensweise	7
Abb. 2.1.1: Wichtigste Aufgaben des Vorstandes	12
Abb. 2.1.2: Zeitliche Beanspruchung des Gesamtvorstandes	13
Abb. 2.1.3: Arbeitszeitverwendung von Topmanagern	14
Abb. 2.1.4: 10 Rollen des Managers	15
Abb. 2.1.5: Kontaktgruppen des Vorstandes	16
Abb. 2.1.6: Phasen der Strategieentwicklung	18
Abb. 2.1.7: Management Process	20
Abb. 2.1.8: Strategisch empfundene Entscheidungskategorien	22
Abb. 2.1.9: Beispiele für Ad hoc-Aufgaben der Führungskräfte	24
Abb. 2.1.10: Kommunikationsanforderungen und Bedeutung technischer Bürokommunikation für Führungsaufgaben	27
Abb. 2.1.11: Informationsbeschaffung	28
Abb. 2.1.12: Für die Bestimmung des Informationsbedarfs wesentliche Einflussgrößen	30
Abb. 2.1.13: Gestaltungsspielraum des Vorstandes	32
Abb. 2.1.14: Übersicht: Unterstützung des Vorstandes	33
Abb. 2.1.15: Neue Randbedingungen für Vorstände	39
Abb. 2.2.1: Titel für den zweiten Mann	46
Abb. 2.2.2: Aufgabenspektrum der Vorstandsassistenten	47
Abb. 2.2.3: Organisatorische Eingliederung des Vorstandsassistenten	51

Abb. 2.3.1:	Zusammenhang zwischen Kontrolle und Controlling	60
Abb. 2.3.2:	Strategisches und operatives Controlling	62
Abb. 3.2.1:	Einflussmatrix	75
Abb. 3.2.2:	Papiercomputer	77
Abb. 3.2.3:	Rollenverteilung der Variablen	78
Abb. 3.2.4:	Paarvergleiche	81
Abb. 3.3.1:	Modell des Vorstands-Controlling	85
Abb. 3.3.2:	Skizzierung des gegenwärtigen Verständnisses	87
Abb. 4.3.1:	Untersuchungsdesign: Vorstandsbefragung	94
Abb. 4.3.2:	Befragte Vorstände	97
Abb. 5.2.1:	Präsenz von Vorstandsassistenten in Unternehmungen	110
Abb. 5.2.2:	Ausschreibung von Assistenten- und Geschäftsführerpositionen	112
Abb. 5.2.3:	Geschäftsleitungsassistenten	113
Abb. 5.2.4:	Geschäftsleitungsassistenten nach Branche	114
Abb. 5.2.5:	Unternehmensgrösse und Assistentenstelle	115
Abb. 5.2.6:	Der Assistent unterstützt den....	116
Abb. 5.2.7:	Gründe für die Einrichtung der Assistentenposition	119
Abb. 5.2.8:	Vermeidung von Assistentenpositionen	127
Abb. 5.3.1:	Aufgabenspektrum des Vorstandsassistenten	130
Abb. 5.3.2:	Hinweise auf Überqualifikation des Stelleninhabers	132
Abb. 5.3.3:	Top-Anforderungen	135
Abb. 5.3.4:	Profil der befragten Vorstandsassistenten	138
Abb. 5.3.5:	Seltene Nennungen	139

Abb. 5.3.6: Kompetenz des Assistenten	140
Abb. 5.3.7: Kontaktgruppen des Assistenten	143
Abb. 5.3.8: Persönliche Vorteile für den Vorstandsassistenten	148
Abb. 5.3.9: Nachteile für den Vorstandsassistenten	155
Abb. 5.4.1: Delegationsroutine des Vorstandes	160
Abb. 5.4.2: Wichtigkeit der Aufgabe	168
Abb. 5.4.3: Zeitbudget des Assistenten	171
Abb. 5.4.4: Der Vorstand war auch einmal Assistent	173
Abb. 5.4.5: Vorteile und Chancen der Assistentenposition	176
Abb. 5.4.6: Risiken u. Nachteile der Assistentenposition	185
Abb. 5.4.7: Erfolgsfaktoren der Unternehmensleistung	192
Abb. 5.4.8: Wonach sich die Managervergütung richtet	194
Abb. 5.4.9: Messbarkeit der Assistentenleistung	196
Abb. 5.5.1: Bedeutung des Controlling	200
Abb. 5.5.2: Fundiertes Wirtschaftswissen	201
Abb. 6.2.1: Arbeit des Vorstandsassistenten	210
Abb. 6.2.2: Übergewicht zugunsten des Vorstandes	212
Abb. 6.2.3: Spezialisierung des Vorstandsassistenten	215