

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	20
A. Grundlagen	21
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	27
2.3 Macht	28
2.4 Manipulation	29
2.5 Motivation	29
2.6 Kommunikation	29
3. Führungsforschung	30
3.1 Führungsansätze	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	42
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
6.3.3 Projektorganisation	65
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. Führungsforschung	78
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 Führungskonzeptionen	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 Motivationales 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. Individualführung	140
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 Selbstwertgefühlsmodell	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	Führungsinstrumente	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	215
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	295
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	Konditionenpolitik	326
4.1.3.4	Kreditpolitik	327
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 Informationsbereich	370
8.1 Bereichsaufgaben	371
8.2 Führungsorganisation	372
8.2.1 Personal	372
8.2.2 Organisation	373
8.3 Führungskonzept	373
Kontrollfragen	374
F. Unternehmensführung	377
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	382
2.1.2 Funktionalorganisation	382
2.1.3 Spartenorganisation	383
2.1.4 Matrixorganisation	385
2.1.5 Tensororganisation	386
2.2 Projektorganisation	386
2.2.1 Projektmanagement	387
2.2.2 Projektteams	388
2.3 Systemorganisation	388
2.3.1 Linienorganisation	390
2.3.2 Funktionsorganisation	391
2.3.3 Stablinienorganisation	392
2.4 Ablauforganisation	394
3. Unternehmensleitung	394
3.1 Gestaltungsformen	395
3.2 Eigenschaften	396
3.3 Leitungsorganisation	396
3.3.1 Direktorialorganisation	397
3.3.2 Kollegialorganisation	397
3.4 Leitungs- und Führungsaufgaben	399
4. Unternehmensführungsprozeß	400
4.1 Zielsetzung	400
4.1.1 Zielsystem	400

4.1.2	Zielkonkretisierung	402
4.1.3	Zielbildung	402
4.2	Planung	403
4.2.1	Arten	404
4.2.2	Koordination	406
4.2.3	Konkretisierung	406
4.2.4	Konzepte	408
4.2.4.1	Einflußfaktoren-Konzept	408
4.2.4.2	Scoring-Konzept	408
4.2.4.3	Synergie-Konzept	410
4.2.4.4	Lebenszyklus-Konzept	410
4.2.4.5	Erfahrungskurven-Konzept	412
4.2.4.6	PIMS-Modellkonzept	413
4.2.4.7	Verhaltens-Modellkonzept	413
4.3	Entscheidung	415
4.3.1	Methoden	415
4.3.2	Prozeß	416
4.3.3	Felder	417
4.4	Durchführung	418
4.4.1	Störgrößen in Unternehmensbereichen	418
4.4.2	Steuerung durch Führungstechniken	420
4.4.3	Steuerung durch Führungsmittel	421
4.5	Überwachung	422
4.5.1	Arten der Kontrolle	423
4.5.2	Zweck der Kontrolle	424
4.6	Untersuchung	425
4.6.1	Unternehmens-Analyse	425
4.6.2	Umfeld-Analyse	426
4.7	Strategieentwicklung	427
4.7.1	Prognosevarianten	429
4.7.2	Vorstellungsprofile	429
4.7.3	Strategieentwurf	429
4.7.3.1	Hauptstrategien	430
4.7.3.2	Bereichsstrategien	431
4.7.3.3	Portfoliostrategien	434
5.	Unternehmenscontrolling	439
5.1	Controllingprozeß	440
5.1.1	Stabscontroller	440
5.1.2	Liniencontroller	441
5.2	Controllingorganisation	442
5.2.1	Stabscontrolling	443
5.2.2	Liniencontrolling	444
5.3	Controllinganforderungen	445
5.3.1	Fachliche Anforderungen	445
5.3.2	Persönliche Anforderungen	446
5.4	Controllingaufgaben	446
5.4.1	Strategische Planung	446
5.4.2	Frühwarnung	447

5.4.3 Budgetierung	450
5.4.4 Internes Berichtswesen	452
Kontrollfragen	454
Gesamtliteraturverzeichnis	457
Übungsteil	473
Stichwortverzeichnis	521

Übungsteil (Aufgaben/Fälle)

1: Motivation	474	21: Motive und Marketing	484
2: Führungskräftetypologie	474	22: Preispolitik	484
3: Organisationstechnik	475	23: Personalorganisation	484
4: Kompetenzen	476	24: Lebenslaufanalyse	484
5: Ablauforganisation	476	25: Zeugnisanalyse	485
6: Protokollführung	477	26: Nichtzahlung	485
7: Leistungsstarke Mitarbeiter	477	27: Organisationsauftrag	486
8: Leistungsschwache Mitarbeiter	478	28: Kalkulation	486
9: Verhaltensgitter	478	29: Bereichsaufgaben	486
10: Versetzung	479	30: Unternehmensgründung	486
11: Führungsentscheidung	480	31: Bilanzgliederung	487
12: Mitarbeiterbeurteilung	480	32: Ziele	487
13: Mitarbeiterkonflikt	480	33: Return on Investment	487
14: Delegation	481	34: Entscheidung	488
15: Gruppenrollen	481	35: Gewinnverteilung	488
16: Kritik	482	36: Kapitalgesellschaften	488
17: Außenseiter	482	37: Zusammenschlüsse	489
18: Problembeladener Mitarbeiter	482	38: Strategieentwicklung	489
19: Frecher Auszubildender	482	39: Controlling	490
20: Werbung	483	40: Umsatz, Kosten und Gewinn	490