

Inhaltsübersicht

Kapitel A Konzeptionelle und theoretische Grundlagen	
I. Entwicklungstendenzen in Führung und Zusammenarbeit	3X ¹⁷ / ₆
II. Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung	18
III. Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und Führungslehre	41
IV. Führungstheorien	53X ¹⁷ / ₆
Kapitel B Mitunternehmertum	
I. Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept	107
II. Historische Wurzeln und theoretische Grundlagen des Mitunternehmertums	152
Kapitel C Werteorientierte Führung X <i>überflüssig</i>	
I. Wertewandel und Führung	169
II. Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur als Gestaltungskomponente	192
III. Identifikation, Motivierung und Remotivierung im Rahmen werteorientierter Führung	214
Kapitel D Gestaltung der Führungs- und Kooperationsbeziehungen	
I. Mitarbeiterführung – Führungsstile	257X ¹⁷ / ₆
II. Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflusstategien	301
III. Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation	317
IV. Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe ...	332
Kapitel E Funktionen und Instrumente für Führung und Kooperation X	
I. Führungs- und Kooperationsgrundsätze	365
II. Personalbeurteilung – kooperatives Mitarbeitergespräch	381
III. Personalentwicklung als Führungsinstrument	409
IV. Honorierungskonzepte als Führungs- und Kooperationsinstrumente	435
V. Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controllings	446
VI. Strategisches Führungs- und Kooperations-Controlling	466
Anhang	
Literaturverzeichnis	491
Glossar	541
Stichwortverzeichnis	563

Inhaltsverzeichnis

A	Konzeptionelle und theoretische Grundlagen	1
I.	Entwicklungstendenzen in Führung und Zusammenarbeit	3
1	Führung und Kooperation als überzeitliches Phänomen	4
2	Prophezeiungen und Prognosen	5
3	Entwicklungstrends in den externen Rahmenbedingungen	6
3.1	Materialistische und postmaterialistische Arbeitswerte als Leistungsmotivatoren	6
3.2	Demokratie und Marktwirtschaft als zwei globale Restrukturierungsprinzipien	7
3.3	Denke global, handle lokal – die Maxime wirtschaftlichen Handelns	7
3.4	Der technologiegerechte »flexible Mensch«	8
4	Entwicklungstrends in der strukturellen und interaktiven Führung	8
4.1	Zur Führungs- und Kooperationskultur	8
4.2	Führungs- und Kooperationsstrategien	10
4.3	Führungs- und Kooperationsorganisation	10
4.4	Personalstruktur – Qualifikation und Motivation	12
4.5	Interaktive Führung: Gute Manager, entwicklungsbedürftige Leader	13
5	Thematische Entwicklungsschwerpunkte	13
5.1	Mitarbeiterführung als Teil integrierter Unternehmensführung	13
5.2	Weichere und indirekte Steuerungsformen	14
5.3	Führung der Chefs gewinnt an Bedeutung	14
5.4	Auch Mikropolitik und Missmanagement werden thematisiert	15
5.5	Die laterale Kooperationsbereitschaft steigt	15
5.6	Mit und in Paradoxien leben lernen	15
5.7	Mehr Bezug auf Wandel	16
5.8	Unternehmerische Ausrichtung	16
6	Fazit	17 ✕
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	17
II.	Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung	18
1	Führung und Kooperation – ihre Aufgaben und Einbindung in Unternehmensführung und Personalmanagement	19
1.1	Zur Bedeutung von Führung und Zusammenarbeit	19 ✕
1.2	Mitarbeiterführung im Kontext von Unternehmensführung und Personalmanagement	20
2	Führungsdimensionen: strukturelle und interaktive Führung	21

2.1	Gestaltungskomponenten der strukturell-systemischen Führung. . .	22
2.2	Gestaltungskomponenten personal-interaktiver Führung.	25 X
2.3	Zur Gewichtung von struktureller und interaktiver Führung.	26 X
3	Unternehmerische Ausrichtung	27
4	Bezugsgruppenorientierte Wertschöpfung und Organisation.	28
4.1	Bezugsgruppenansatz	28
4.2	Wertschöpfungsorientierung	29
4.3	Wertschöpfungs-Center	29
4.4	Wertschöpfungskettenkonzept	30
4.5	Prozess- und Qualitätsorientierung	32
5	Der Führungsprozess im Rahmen von Leitprinzipien der Mitarbeiterführung.	33
5.1	Sollen – Dürfen – Haben	34
5.2	Können – Wollen	36
5.3	Leisten	37
5.4	Erreichen	38
5.5	Beteiligen	39
6	Fragen zur Selbstüberprüfung	40

III.	Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und Führungslehre. . .	41
1	Entwicklungslinien der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Management- und Führungslehre	42
1.1	Ethiken und Techniken des »ehrbaren Kaufmanns«	42
1.2	Optimale Nutzung der Betriebselemente »Kapital« und »Arbeit« . .	42
1.3	Management durch betriebliche Instrumentalfunktionen	43
1.4	Optimale Kombination der Produktionsfaktoren	44
1.5	Führung von/durch Individuen oder Management von Systemen . .	44
1.6	Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie	45
2	Einflussfaktoren auf die neuere betriebswirtschaftliche Führungsforschung.	47
3	Funktionen und Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung und -lehre.	49
4	Gründe für den Entwicklungsstand	50
5	Fragen zur Selbstüberprüfung	52

IV.	Führungstheorien.	53
1	Begriff, Struktur und Funktionen.	54
2	Klassifikation.	56 X
3	Personenorientierte Führungstheorien	58 G
3.1	Führerzentrierte Ansätze.	58
3.1.1	Eigenschaftstheorie der Führung	58
3.1.2	Charismatische Führungstheorien	60
3.1.3	Tiefenpsychologische Führungstheorien	63
3.1.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	65
3.2	Geführtenorientierte Ansätze	70

3.2.1	Weg-Ziel-Theorie der Führung	70
3.2.2	Attributionstheorien der Führung	73
3.2.3	Soziale Lerntheorie der Führung	74
3.2.4	Reifegradtheorie der Führung	76
4	Positionsorientierte Führungstheorien	79
4.1	Rollentheorie	79
4.2	Machttheoretische Ansätze der Führung	83
4.3	Ökonomische Theorien	86
4.3.1	Property-Rights-Ansatz	86
4.3.2	Principal-Agent-Ansatz	87
4.3.3	Transaktionskostenansatz der Führung	88
5	Interaktionsorientierte Führungstheorien	90
5.1	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	91
5.2	Dyadische Führungstheorie	93
6	Situationstheorien der Führung	94
6.1	Mikroansätze der Führung	94
6.1.1	Das Kontingenzmodell von Fiedler	94
6.1.2	Die Theorie der Substitution direkter Führung	96
6.1.3	Eine Theorie der Substitution indirekter Führung	99
6.2	Makroansätze der Führung	100
7	Zusammenfassende Schlussfolgerungen	102
8	Fragen zur Selbstüberprüfung	103

B	Mitunternehmertum	105
----------	--------------------------	-----

I.	Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept	107
1	Einführung	108 X
2	Das Konzept Mitunternehmertum	109 X
3	Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – Elemente des Transformationsprozesses	109
3.1	Umfeld	109
3.2	Ziele	112
3.2.1	Unternehmensziel	112
3.2.2	Transformationsziel	113
3.2.3	Personale Gestaltungs- und Verhaltensziele	113
3.3	Menschliche Potentiale	114
3.3.1	Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen	114
3.3.2	Mitunternehmerische <u>Identifikation</u> und Motivation	121
3.4	Steuerung und Führung	123
3.4.1	Mitunternehmerisches Steuerungskonzept	123
3.4.2	Mitunternehmerisches Führungskonzept	127
3.5	Auswahl und Entwicklung	138
3.5.1	Mitunternehmerische Personalstruktur	138
3.5.2	Mitunternehmerische Leitsätze	143

4	Grenzen und Problempotentiale der Transformation	145
4.1	Darstellung	145
4.2	Folgerungen	148
5	Zusammenfassung	149
6	Fragen zur Selbstüberprüfung	151
II.	Historische Wurzeln und theoretische Grundlagen des Mitunternehmertums.	152
1	Zur Geschichte des Mitunternehmertums	153
2	Mitunternehmertum aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorien	155
2.1	Schumpeters aktionsorientierter und evolutionärer Ansatz	155
2.1.1	Darstellung	155
2.1.2	Beurteilung	156
2.2	Der strukturorientierte Ansatz des Ordo-Liberalismus	158
2.2.1	Darstellung	158
2.2.2	Beurteilung	160
3	Mitunternehmertum aus organisationspsychologischer Perspektive – Konzepte zum »Extra-Rollenverhalten in Organisationen«	161
3.1	Darstellung	161
3.2	Beurteilung	163
4	Fragen zur Selbstüberprüfung	165
C	Werteorientierte Führung	167
I.	Wertewandel und Führung	169
1	Definition und Funktion von Werten	170
2	Wertewandel	173
2.1	Begriff und allgemeine Entwicklung	173
2.2	Die Entwicklung der arbeitsrelevanten Werthaltungen, Einstellungen und Erwartungen	177
3	Exkurs: Werteentwicklung und Führungsverständnis	182
4	Führungspolitische und -praktische Folgerungen des Wertewandels	184
4.1	Werteorientierte Führung als Teil struktureller Führung	185
4.2	Interaktive wertorientierte Führung	190
4.3	Förderung des Mitunternehmertums im Rahmen wertorientierter Führung	191
5	Fragen zur Selbstüberprüfung	191
II.	Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur als Gestaltungskomponente.	192
1	Definition und Dimensionen der Unternehmenskultur	193
2	Wandel im Führungsverständnis - die Unternehmenskultur als strategisches Erfolgspotential	194

3	Entstehung, Ausdrucksformen und Funktionen der Unternehmenskultur	196
3.1	Entstehung	196
3.2	Ausdrucksformen bzw. Gestaltungselemente und Funktionen	198
3.2.1	Überblick.	198
3.2.2	Ausgewählte Beispiele	200
4	Kulturanalyse.	206
5	Kulturgestaltung	207
5.1	Bestimmungsfaktoren der Kulturgestaltung.	207
5.1.1	Zwei Gestaltungsphilosophien: Machen vs. kultivieren.	207
5.1.2	Organisations- und Führungsverständnis – drei verschiedene Ansätze	207
5.1.3	Kulturgestaltung in Abhängigkeit von Gestaltungsphilosophie und Organisations- bzw. Führungsverständnis	209
5.2	Praxisbeispiel: Training zur Mitunternehmerkultur bei der Hilti AG	210
6	Folgerungen für die Förderung des Mitunternehmertums	212
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	212

III. Identifikation, Motivierung und Remotivierung

	im Rahmen werteorientierter Führung	214
1	Grundlagen	215
2	Identifikationspolitik – Basis für Selbstmotivation	219
2.1	Begriff und Ziele	219
2.2	Komponenten der Identifikationspolitik	220
2.2.1	Analyse der Identifikationsbedürfnisse von (potentiellen) Mitarbeitern.	220
2.2.2	Beurteilung von Identifikationsproblemen	221
2.2.3	Strategische Abstimmung des Identifikationsbedarfs des Unternehmens	223
2.2.4	Ermittlung der Identifikationspotentiale des Unternehmens	224
2.2.5	Auswahl identifikationspolitischer Strategien	225
2.2.6	Einsatz adäquater Führungsinstrumente	226
2.2.7	Identifikations-Controlling.	228
3	Motivierung als zentrale Führungsaufgabe	228
3.1	Klassische motivationstheoretische Konzepte und führungspraktische Folgerungen	229
3.1.1	Bedürfnisorientierte »Inhaltstheorien« der Motivation.	229
3.1.2	Kognitive Prozesstheorien der Motivation.	235
3.2	Fazit und Ausblick.	239
3.2.1	<u>Drei generelle Defizite</u> der Motivationstheorien	239
3.2.2	Ein rollenbezogenes Konzept der Motivation	241
4	Remotivierung und Motivationsbarrieren abbauen als Führungsaufgabe	243
4.1	Problemfeld Demotivation	243
4.1.1	Ausdrucksformen und Indikatoren	243

4.1.2	Ursachen	245
4.1.3	Auswirkungen	247
4.1.4	Ein Analysekonzept	248
4.2	Ansatzpunkte zur Remotivierung	250 X
5	Fazit	253 X
6	Fragen zur Selbstüberprüfung	253

D Gestaltung der Führungs- und Kooperationsbeziehungen 255

X I.	Mitarbeiterführung – Führungsstile	257
1	Grundlagen	258
1.1	Begriffsbestimmung	258
1.2	Empirische Führungsstilforschung	259
1.3	Entwicklung einer Führungsstiltypologie	261
1.4	Situativer Führungsstil als ein realistisches Führungskonzept	265
2	Transaktionale und transformationale Führung	267
2.1	Merkmale	267
2.2	Beurteilung	269
2.2.1	Allgemeine <u>Bewertung</u>	269
2.2.2	Transaktionale und transformationale Führung aus mitunternehmerischer Perspektive	270
3	Konsultative Führung	271
3.1	Merkmale	271
3.2	Konsultative Führung in der Praxis	272
3.3	Beurteilung	273
3.3.1	Konsultative Führung <u>im Vergleich zu</u> autoritär-patriarchalischen Führungsformen	273
3.3.2	Konsultative Führung <u>im Vergleich zu</u> kooperativ-delegativen Führungsformen	274
3.3.3	Günstige Bedingungen für konsultative Führung	275
3.3.4	Konsultative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive	275
3.4	Fazit	275
4	Kooperative Führung	276
4.1	Merkmale	276
4.2	Kooperative Führung in der Praxis	277
4.2.1	Relevanz	277
4.2.2	Strukturelle Rahmenbedingungen kooperativer Führung	278
4.3	Beurteilung	279
4.3.1	Problematische Aspekte	279
4.3.2	Kooperative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive	283
4.4	Fazit	283
5	Delegative Führung	284
5.1	Merkmale	284

5.2	Delegationsphilosophien und -konzepte - Darstellung, Beurteilung und Weiterentwicklung	285
5.2.1	Strukturelle Delegationskonzepte	285
5.2.2	Ein missions-, ziel- und aufgabenbezogener Ansatz struktureller Delegation	289
5.2.3	Ein Rahmenkonzept delegativer Führung	290
5.3	Delegative Führung in der Praxis	293
5.4	Beurteilung	294
5.4.1	Allgemeine Bewertung	294
5.4.2	Delegative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive	294
5.5	Fazit	295
6	Exkurs: Führen Frauen anders? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	295
7	Zur Änderung von Führungsstilen in Organisationen	297
8	Fragen zur Selbstüberprüfung	300
II.	Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflussstrategien	301
1	Definition und Formen der »Führung des Chefs«	302
2	Praktische Bedeutung der »Führung des Chefs«	304
3	Einflussstrategien und -typen: theoretische Grundlagen und empirische Befunde	306
4	Ansätze zur Förderung der »Führung des Chefs«	310
4.1	Strukturelle Förderung einer »Führung des Chefs«: Gestaltung von Funktionen und Programmen des Personalmanagements.	311
4.1.1	Gestaltung von Personalmanagementfunktionen	311
4.1.2	Unterstützungsprogramme.	312
4.2	Interaktive Förderung der »Führung des Chefs«	314
5	»Führung des Chefs« im Kontext des Mitunternehmertums	315
6	Fragen zur Selbstüberprüfung	316
III.	Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation	317
1	Entwicklungstendenzen	318
2	Definition und Besonderheit lateraler Kooperation	318
2.1	Teaminterne und teamübergreifende Kooperation	321
3	Grundfragen und Grundmuster lateraler Kooperation	322
3.1	Zur kollegialen Verhaltensdisposition	322
3.2	Zu den Beziehungsgrundlagen kollegialen Verhaltens.	325
3.3	Zur Organisationskultur.	327
4	Laterale Netzwerksteuerung und -kooperation	328
4.1	Vorteile und Problemfelder lateraler Netzwerke	329
4.2	Kooperation in sozialen Netzwerken und die »Virtualisierung« von Organisationen	330
5	Fragen zur Selbstüberprüfung	331

IV.	Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe .	332
1	Laterale Kooperationskonflikte	333
1.1	Unterschiede zwischen vertikalen und lateralen Kooperationsbeziehungen im Führungszusammenhang	333
1.2	Konflikte bei lateraler Kooperation	334
1.3	Ursachen lateraler Kooperationskonflikte	335
2	Ein Bezugsrahmen zur Steuerung lateraler Kooperation	342
2.1	Selbststeuerung	343
2.2	Fremdsteuerung	344
3	Interaktive (direkte) Führung bei lateraler Kooperation	345
3.1	Direkte Führung bei abteilungsinterner Kooperation	345
3.2	Direkte Führung zur abteilungsübergreifenden Kooperation	347
4	Strukturelle (indirekte) Führung bei lateraler Kooperation	348
4.1	Strukturelle Maßnahmen zur Förderung abteilungsinterner Kooperation	348
4.2	Strukturelle Führung bei abteilungsübergreifender Kooperation . . .	349
5	Bevorzugte Strategien zur Handhabung von Kooperationskonflikten	350
6	Das Harvard Konzept: ein Verhandlungsmodell	351
6.1	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln	352
6.2	Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen	352
6.3	Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Nutzen entwickeln	353
6.4	Auf der Anwendung objektiver (neutraler) Beurteilungskriterien bestehen	353
7	Konfliktmanagement bei lateraler Kooperation	354
7.1	Empfohlene Verhandlungsmuster und Verhandlungstaktiken	354
7.2	Konfliktlösungskonzepte	355
8	Mitunternehmerische Zusammenarbeit und kooperationsfördernde Organisationsformen	358
8.1	Definition und Aspekte mitunternehmerischer Kooperation	358
8.2	Internes Unternehmertum durch kooperationsfördernde Organisationsformen	359
8.3	Gestaltung und Steuerung mitunternehmerischer teamübergreifender und -interner Kooperation	360
9	Fragen zur Selbstüberprüfung	362
E	Funktionen und <u>Instrumente für Führung und Kooperation</u>	363
I.	Führungs- und Kooperationsgrundsätze	365 X
1	Entwicklungstendenzen	366
2	Begriff und Formen von Führungsgrundsätzen	367
3	Führungs- und Kooperationsgrundsätze im Kontext von Führungsphilosophie, -politik und -verhalten	369
4	Inhalte von Führungsgrundsätzen	372

5	Allgemeines Konzept zu den Inhalten von Führungsgrundsätzen ..	372
6	Funktionen von Führungsgrundsätzen	373 ✗
7	Empirische Befunde und Realisierungsprobleme	377 ✗
8	Zur Formulierung und Einführung von Führungsgrundsätzen	377
9	Fragen zur Selbstüberprüfung	380
II.	Personalbeurteilung – kooperatives Mitarbeitergespräch	381 ✗
1	Definition und Zielsetzung der Personalbeurteilung	382 ✗
2	Differenzierungsmerkmale der Personalbeurteilung	383
3	Potential- und Leistungsbeurteilung	383 ✗
4	Bewertungsgrundlagen	386 >
4.1	Standardisierungsgrade	386
4.2	Skalierung von Beurteilungsmerkmalen	388
4.3	Auswahl, Definition und Gewichtung personenbezogener Beurteilungsmerkmale	389
5	Beurteilungsfehler und mögliche Lösungsansätze	390
6	Das Mitarbeitergespräch als kooperative und integrierte Form der Personalbeurteilung	395 ✗
6.1	Wechselseitige Beurteilung der Zielerreichung und gemeinsame Vereinbarung künftiger Ziele im Mitarbeitergespräch	397 ✗
6.2	Wechselseitige Beurteilung der Arbeits- und Führungssituation sowie des Mitarbeiterverhaltens	400 ✗
6.3	Vereinbarung von Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen	401 ✗
6.4	Gestaltungsansätze und Problemfelder des Mitarbeitergesprächs ..	401 ✗
7	Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung	403 ✗
7.1	Bedeutung und Vorteile der Kollegen- und Vorgesetztenbeurteilung	403 ✗
7.2	Formen, Durchführung und Probleme der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung	404 >
7.2.1	Durchführung der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung	405 ✗
7.2.2	Probleme und Risiken bei der Durchführung von Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilungen	406 ✗
7.3	Erweiterung zu einer umfassenden Bezugsgruppenbeurteilung	407
8	Fragen zur Selbstüberprüfung	408
III.	Personalentwicklung als Führungsinstrument	409 ✗
1	Entwicklungstendenzen in der Personalentwicklung	410 ✗
2	Begriff, Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung	410 ✗
3	Personalentwicklung und organisationales Lernen	412
4	Methoden der Personalentwicklung	415 ✗
5	Unternehmerische Personalentwicklung über strukturelle und interaktive Personalentwicklung	417
5.1	Indirekte (strukturelle) Personalentwicklung zur Förderung unternehmerischer Qualifikationen	419 >
5.1.1	Kultur	419
5.1.2	Strategie	421

5.1.3	Organisation	422	
5.1.4	Personalstruktur	423	
5.2	Direkte (interaktive) Personalentwicklung zur Förderung unternehmerischer Qualifikationen	426	✓
6	Management Development als zielgruppenorientierte und übergreifende Personalentwicklung	430	✓
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	434	
IV.	Honorierungskonzepte als Führungs- und Kooperationsinstrumente	435	×
1	Begriff und Funktionen von Honorierungs- und Anreizsystemen ..	436	×
2	Materielle und immaterielle Honorierungssysteme	437	×
2.1	Materielle Honorierungssysteme	437	
2.2	Immaterielle Honorierungssysteme	437	
3	Gestaltung von Honorierungssystemen im Mitunternehmertum. ...	439	
3.1	Voraussetzungen für die positive Wirkung von Honorierungssystemen	440	×
3.2	Gerechtigkeitsprobleme bei Honorierungssystemen	441	×
3.3	Portfoliogerechte mitunternehmerische Honorierungssysteme ...	442	
4	Fragen zur Selbstüberprüfung	444	
V.	Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controllings	446	
1	Entwicklungstendenzen im Personal-Controlling	447	
2	Personal-Controlling-Funktionen	448	
3	Definition, Ebenen und Funktionen des Personal-Controllings ...	449	
3.1	Definition des Personal-Controllings	449	
3.2	Personal-Controlling-Philosophie: Besonderheiten und Ebenen ...	451	
3.3	Funktionen und Instrumente des Personal-Controllings	453	
3.4	Problemfelder bei der Einführung eines Personal-Controllings ...	454	
4	Teilbereich Führungs- und Kooperations-Controlling	457	
4.1	Definition, Ziele und Funktionen des Führungs- und Kooperations-Controllings	457	
4.2	Evaluationsbereiche und -instrumente des Führungs- und Kooperations-Controllings	458	
4.3	Dimensionen und Funktionen von Führungs- und Kooperationsanalysen	459	
4.3.1	Kritische Beurteilung der Führungs- und Kooperationsanalysen ...	462	
4.4	Mitarbeiterbefragung	463	
5	Fragen zur Selbstüberprüfung	465	
VI.	Strategisches Führungs- und Kooperations-Controlling	466	
1	Benchmarking	467	
2	Balanced Score-Card (BSC)	469	
3	Total Quality Management (TQM)	475	

4	Europäisches Modell für Umfassendes Qualitätsmanagement (EFQM-Modell)	477
4.1	Grundstruktur des Europäischen Qualitätsmodells.	477
4.2	Die Rolle der Führungskraft im Europäischen Qualitätsmodell – ein Ansatz zu einem integrierten Führungs- und Kooperations-Controlling.	479
4.3	Vorteile und Grenzen des EFQM-Modells.	482
5	Das Assessment nach EFQM im Kontext der Personal-Controllingphilosophie	484
5.1	Funktionen, Verfahren und Instrumente von Personal-Controlling und Assessment nach dem Qualitätsmodell der EFQM im Vergleich.	484
5.2	Selbstbewertung als zentraler Controlling-Ansatz im EFQM-Modell.	486
6	Unser Vorschlag für ein erweitertes Business-Excellence-Modell . . .	486
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	489