

Intensivkurs

Herausgegeben von Prof. Dr. Peter R. Preißler

Ebert/Kopp/Neuberger

Unternehmens- und Personalführung



**verlag
moderne industrie**

Gliederung

Vorwort	9
Eingangstest	11
Erster Lehrabschnitt	21
1.0 Führung – Menschenführung und/oder Personalführung?	21
1.1 Das analytische Raster	23
1.2 Die Führungskraft	26
1.2.1 <i>Assessment Center</i>	28
1.2.2 Charismatische, transformative Führung	29
1.3 Konkrete andere Personen	30
1.3.1 <i>Zu den Gruppenrollen</i>	31
1.3.2 <i>Zur Gruppendynamik</i>	32
1.4 Soziale Objekte	33
1.5 Beziehungen zwischen der Führungskraft und „anderen Personen“	36
1.5.1 <i>Führungsstil</i>	37
1.5.2 <i>Mikropolitik</i>	40
1.6 Beziehungen zwischen (sozialen) Objekten und konkreten „anderen Personen“	41
1.6.1 <i>Veräußerlichte Führung</i>	41
1.6.2 <i>Verinnerlichte Führung</i>	42
1.7 Beziehungen zwischen (sozialen) Objekten und der Führungskraft	44
1.8 Zwischenergebnis zum ersten Lehrabschnitt	49
1.9 Tests, Übungen und Aufgaben zum ersten Lehrabschnitt	50
Zweiter Lehrabschnitt	55
2.0 Führung im Spannungsfeld von Effizienz, Moral und persönlicher Identität	55
2.1 Erstes Rationalitätskriterium: Effizienz (Zweckrationalität)	55
2.2 Zweites Rationalitätskriterium: Ethik (Wertrationalität)	61

2.3	Drittes Rationalitätskriterium: Identität (personale Rationalität)	67
2.4	Zum Spannungsverhältnis zwischen den drei Rationalitätskriterien	71
2.5	Tests, Übungen und Aufgaben zum zweiten Lehrabschnitt	74
Dritter Lehrabschnitt		77
3.0	Grundlagen der Unternehmensführung	77
3.1	Die Unternehmung als System	77
3.2	Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen	82
3.3	Spezifische Unternehmens- und Umweltbedingungen	82
3.4	Begriff der Unternehmensführung	84
3.5	Struktur der Unternehmensführung	86
3.6	Träger der Unternehmensführung	88
3.7	Tests, Übungen und Aufgaben zum dritten Lehrabschnitt	91
Vierter Lehrabschnitt		97
4.0	Realisierung der Unternehmensführung	97
4.1	Führungsfunktionen	97
4.1.1	<i>Dispositionsfunktionen des Führungsprozesses</i>	98
4.1.1.1	<i>Entscheiden</i>	98
4.1.1.2	<i>Kommunizieren</i>	99
4.1.2	<i>Managementfunktionen des Führungsprozesses</i>	100
4.1.2.1	<i>Ziele setzen</i>	101
4.1.2.2	<i>Planen</i>	102
4.1.2.3	<i>Organisieren</i>	103
4.1.2.4	<i>Kontrollieren</i>	105
4.1.3	<i>Humanfunktionen des Führungsprozesses</i>	106
4.1.3.1	<i>Delegieren</i>	106
4.1.3.2	<i>Motivieren</i>	108
4.1.3.3	<i>Entwickeln</i>	111
4.2	Tests, Übungen und Aufgaben zum vierten Lehrabschnitt	112
Fünfter Lehrabschnitt		115
5.0	Führungsinstrumente	115
5.1	Generelle Führungsinstrumente	115

5.1.1	<i>Corporate Identity</i>	115
5.1.2	<i>Problemlösungstechniken</i>	119
5.2	Strategische Führungsinstrumente	119
5.2.1	<i>Portfolio-Konzeption</i>	119
5.2.2	<i>Früherkennungssysteme</i>	123
5.3	Operative Führungsinstrumente	126
5.3.1	<i>Entscheiden im Ausnahmefall (Management by Exception)</i>	127
5.3.2	<i>Kommunikationssystem (Management by Communication)</i>	127
5.3.3	<i>Zielerreichungssystem (Management by Objectives)</i>	128
5.3.4	<i>Planungssystem (Management by Planning)</i>	128
5.3.5	<i>Organisationssystem (Management by Organization)</i>	128
5.3.6	<i>Kontrollsysteme (Management by Control)</i>	129
5.3.7	<i>Delegationssystem (Management by Delegation)</i>	129
5.3.8	<i>Motivationssystem (Management by Motivation)</i>	129
5.3.9	<i>Entwicklungssystem (Management by Development)</i>	129
5.4	Tests, Übungen und Aufgaben zum fünften Lehrabschnitt	130

Sechster Lehrabschnitt 133

6.0	Führungsstile	133
6.1	Wesen der Führungsstile	133
6.2	Führungsstilmodelle	135
6.2.1	<i>Bestimmungsfaktoren des Verhaltens</i>	135
6.2.2	<i>Autoritäre versus demokratische Führung</i>	137
6.2.3	<i>Zielorientierte Führung</i>	143
6.2.4	<i>Situations- und systembezogene Betrachtung</i>	145
6.3	Motivationstheoretische Ansätze	145
6.3.1	<i>Maslows Bedürfnishierarchie</i>	146
6.3.2	<i>Die Zweifaktorengruppen von Herzberg</i>	147
6.3.3	<i>Die Bedürfnisarten von McClelland</i>	148
6.4	Kognitivistische Ansätze	148
6.4.1	<i>Die Funktionen von Menschenbildern</i>	149
6.4.2	<i>Die Erwartungstheorie von Vroom</i>	150
6.4.3	<i>Attributionstheorien</i>	150
6.4.4	<i>Die Theorie kognitiver Dissonanz von Festinger</i>	152
6.4.5	<i>Das Rückkoppelungsmodell von Porter und Lawler</i>	153
6.5	Führungsstile als Verhaltensformen	154
6.5.1	<i>Führungsstilmodelle auf der Basis der „Ohio-Studien“</i>	155

6.5.2	<i>Verhaltensgitter</i>	157
6.6	Tests, Übungen und Aufgaben zum sechsten Lehrabschnitt	161
Siebter Lehrabschnitt		165
7.0	Unternehmensführung und Personalführung in der Praxis	165
7.1	Das McKinsey-7S-Modell	165
7.2	Das St. Galler Management-Modell	166
7.3	Führen als Interaktion	167
7.4	Führungsblockaden im Unternehmen	178
7.4.1	<i>Führungsfehler in der Unternehmensleitung</i>	179
7.4.2	<i>Negative oder miteinander unvereinbare Unternehmenskulturen</i>	181
7.4.3	<i>Führungsblockaden im Bereich unternehmerischer Zielsetzung</i>	183
7.4.4	<i>Führungsblockaden durch Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation</i>	183
7.4.5	<i>Unzweckmäßige Kommunikationssysteme als „Zeitfallen“</i>	184
7.5	Unternehmenskultur – Einwirken und Vermitteln	184
7.6	Führen im Unternehmen gestalten	187
7.7	Gestalten von Führungsinstrumenten	191
7.7.1	<i>Problematik der Führungsgrundsätze</i>	192
7.7.2	<i>Führungsstrukturen</i>	197
7.7.3	<i>Anreizsysteme, Beurteilungssysteme, Fördersysteme</i>	200
7.8	Tests, Übungen und Aufgaben zum siebten Lehrabschnitt	203
8.0	Lösungen zu den Testaufgaben	207
8.1	Eingangstest	207
8.2	Lösungen zum ersten Lehrabschnitt	216
8.3	Lösungen zum zweiten Lehrabschnitt	219
8.4	Lösungen zum dritten Lehrabschnitt	220
8.5	Lösungen zum vierten Lehrabschnitt	225
8.6	Lösungen zum fünften Lehrabschnitt	227
8.7	Lösungen zum sechsten Lehrabschnitt	229
8.8	Lösungen zum siebten Lehrabschnitt	233
9.0	Literaturhinweise	237
10.0	Stichwortverzeichnis	243