dandelon.com
© 2008 AGI-Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to dandelon.com network.

WOLFGANG KORNDÖRFER

Unternehmens-führungslehre

Einführung
Entscheidungslogik
Soziale Komponenten

8. Auflage

GABLER

Inhaltsverzeichnis

A. **Einführung**
Lernziele . . . 19

I. Begriffsklärung und Abgrenzung: Führung, Leitung, Management, Verwaltung . . . 19

II. Wesen, Aufgaben und Inhalt einer Unternehmensführungslehre . . . 25
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung . . . 31
Literaturhinweise . . . 32

B. Unternehmensführung und Entscheidungsprozeß (Entscheidungslogik)

I. Unternehmerische Führungsaufgaben als Ausgangspunkt des Entscheidungsprozesses . . . 35
Lernziele . . . 35
1. Die Vorgabe unternehmerischer Ziele . . . 35
a) Die Gewinnmaximierung als übergeordnete Zielsetzung: Darstellung und Kritik . . . 35
b) Zielsysteme in der Unternehmung . . . 40
ba) Wesen und Arten betrieblicher Zielvariablen . . . 40
bb) Die Anforderungen an betriebliche Zielvariablen …' . . . 42
bc) Zielhierarchie und Zielkonflikte in der Unternehmung . . . 43
2. Die Bestimmung der Unternehmenspolitik . . . 46
3. Die Koordination der betrieblichen Teilbereiche . . . 51
4. Die Bestimmung der Grundsätze der Personalpolitik . . . 52
5. Die Repräsentationsfunktion der Unternehmensführung . . . 54
6. Unternehmenspolitik und Umweltschutz . . . 55
7. Der personenbezogene Datenschutz als Aufgabe der Unternehmensführung . . . 58
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung . . . 60
Literaturhinweise . . . 61

II. Entscheidung und Entscheidungsprozeß . . . 63
Lernziele . . . 63
1. Wesen und Arten betrieblicher Entscheidungen . . . 63
2. Die Phasen des betrieblichen Entscheidungsprozesses . . . 66
Lernfragen und ^To«fra//aufgaben zur Lernzielbeschreibung . . . 68
Literaturhinweise . . . 68

III. Der Entscheidungsprozeß unter Unsicherheit 69
Lernziele 69

1. Begriff und Wesen einer Entscheidung unter Unsicherheit 69

2. Die verschiedenen Arten von klassischen Entscheidungsregeln bei mehrwertigen Erwartungen („Entscheidung unter Unsicherheit") 71

3. Zusammenfassende Würdigung der Entscheidungsregeln als Instrument bei Entscheidungen unter Unsicherheit 78
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung 80
Literaturhinweise 81

IV. Führungstechniken („Management-Service") und Entscheidungsprozeß 82
Lernziele 82

1. Das betriebliche Informationswesen als Führungstechnik 82
a) Wesen und Arten unternehmerischer Führungsinformationen: Informationsanalyse und Informationsbedarf 82
b) Möglichkeiten der Beschaffung von Führungsinformationen . . . 86
ba) Innerbetriebliche Informationszentren und interne Führungsinformationen 86
(1) Das traditionelle betriebliche Berichtswesen 86
(2) Das Rechnungswesen als Informationsinstrument für Führungsentscheidungen 88
bb) Dokumentation und externe Führungsinformationen 90
c) Die Aufbereitung und Verarbeitung von Führungsinformationen 91
ca) Das Problem der Informationsverarbeitung 91
cb) Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Rahmen des betrieblichen Informationsprozesses 91
(1) Kennzahlen zur Beurteilung des Gesamtunternehmens 92
(2) Kennzahlen zur Beurteilung von Teilbereichen 96
(3) Kritische Würdigung 96
d) Die Bedeutung moderner Informationssysteme im Rahmen des Informationsmanagements 97
e) Informationssysteme: Vom Management-Informations-System (MIS) zum Führungsinformationssystem (FIS) 99
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung 102
Literaturhinweise 102

2. Die Planung als unternehmerisches Führungsprinzip 104
a) Grundlegende Aussagen, Grundsätze und Techniken der klassischen Unternehmensplanung 104
aa) Aufgaben, Begriff und Wesen der Unternehmensplanung 104
ab) Die Stufen des Planungsprozesses 105
ac) Grundsätze und Prinzipien der Planung 106

ad) Die Arten der betrieblichen Planung . . . 109
ae) Planungsverfahren und Planungstechniken . . . 113
(1) Konventionelle Planungsverfahren . . . 113
(2) Moderne Planungstechniken . . . 115
(a) Optimalplanung und Operations Research . . . 115
(aa) Historische Entwicklung und Entstehung . . . 115
(ab) Begriff, Wesen und Methoden . . . 115
(aba) Mathematische Optimierungsverfahren . . . 117
(abb) Experimentelle Verfahren des Operations Research . . . 118
(ac) Operations Research und Planungsprozeß . . . 119
(ad) Offene Fragen und Probleme bei der Anwendung des Operations Research . . . 120
(b) Komplexe Planungsprobleme und Netzplantechnik . . . 121
(ba) Historische Entwicklung und Entstehung . . . 121
(bb) Begriff, Wesen und Methodik . . . 122
(bc) Die Anwendung der Netzplantechnik in der Praxis . . . 125
(bd) Offene Fragen und Probleme der Anwendung . . . 126
b) Die strategische Planung als Instrument der Unternehmensfiihrung . . . 127
ba) Begriff und Wesen der Unternehmensstrategie . . . 127
bb) Die Bedeutung strategischer Planung als Instrument der Unternehmensführung . . . 127
bc) Die Ausgangsanalyse als Grundlage strategischer Planungsüberlegungen . . . 128
1I) Inhalt und Zweck der Ausgangsanalyse . . . 128
(2) Die Potentialanalyse: Darstellung und Auswertung . . . 129
(a) Die Umwelt- und Unternehmensanalyse als Ausgangspunkt zur Entwicklung zukünftiger Strategien . . . 129
(b) Die Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren und die Bestimmung eines Stärken-Schwächen-Profils . . . 130
(c) Die Auswertung des Stärken-Schwächen-Profils . . . 131
(3) Die Engpaßanalyse und die strategische Bilanz: Darstellung und Auswertung . . . 132
bd) Voraussetzungen zur Strategieformulierung und strategische Instrumente . . . 133
(1) Die Zielsetzung der Unternehmung und das Unternehmensleitbild . . . 133
(2) Strategische Geschäftseinheiten und Strategieentwicklung . . . 134
(3) Verfahren und Ansätze zur Prognose zukünftiger Entwicklungen als zentrale Voraussetzung zur Formulierung von Strategien . . . 135
(a) Übersicht über die Verfahren und Ansätze . . . 135
(b) Ausgewählte Verfahren und Ansätze . . . 136
(ba) Klassische Prognoseverfahren . . . 136
(bb) Moderne Prognoseverfahren . . . 136

(bc) Die Gültigkeit klassischer und moderner Prognoseverfahren im Rahmen der strategischen Planung . . . 138
(bd) Theoretische Grundmodelle und empirische Ansätze zur Prognose zukünftiger Entwicklungen . . . 139
(bda) Das Modell des Produktlebenszyklus . . . 139
(bdb) Das Modell der Erfahrungskurve . . . 141
(bdc) Das PIMS-Modell . . . 143
be) Die Portfolio-Methode als zentrales Instrument der strategischen Planung: Darstellung und Kritik . . . 144
(1) Grundgedanken der Portfolio-Methode . . . 144
(2) Das Ist-Portfolio als Ausgangspunkt der Strategieentwicklung . 145
(a) Das Portfolio der Boston-Consulting-Group (Marktanteils-Marktwachstums-Matrix): Darstellung und Kritik . . . 145
b) Das McKinsey-Portfolio (Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteile-Matrix): Darstellung und Kritik . . . 148
(3) Die Ableitung von Normstrategien aus dem Ist-Portfolio . . . 151
(4) Das strategische Ziel-Portfolio als Ergebnis der Strategieformulierung . . . 153
bf) Der strategische Plan als Instrument der Unternehmensführung 154
bg) Die strategische Planung als Instrument der Unternehmensführung: abschließende kritische Würdigung und Ausblick . . . 155
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung . . . 156
Literaturhinweise . . . 157

3. Organisation und Unternehmensführung . . . 159
a) Begriff, Wesen und Ziele der Organisation . . . 159
b) Die Organisation als Führungsinstrument: Aufbau- und Ablauforganisation . . . 161
ba) Aufbauorganisation und Unternehmensführung . . . 161
(1) Probleme der horizontalen Aufbauorganisation . . . 161
(a) Aufgabenanalyse und traditionelle Gliederungsprinzipien . . . 161
(b) Aufgabenanalyse und moderne Lösungsansätze . . . 163
(ba) Die divisionale Organisation . . . 163
(bb) Die Matrixorganisation . . . 165
(c) Aufgabensynthese und Stellenbildung . . . 166
(2) Probleme der vertikalen Aufbauorganisation . . . 167
(a) Kompetenzen, Instanzen und Instanzenaufbau . . . 167
(b) Instanzenaufbau- und Lenkungsspanne . . . 168
(c) Linien-, Funktions- und Stablinienprinzip: Darstellung, Kritik, neue Lösungsansätze . . . 169
bb) Ablauforganisation und Unternehmensführung . . . 172
c) Das Organisationshandbuch als Hilfsmittel der Unternehmensführung . . . 173

d) Die Organisation der Unternehmensführung 174
e) Organisation 2000: Thesen zur Entwicklung einer modernen Organisationsstruktur 176
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung 178
Literaturhinweise 179

4. Kontrolle und Revision als Führungsinstrumente 180
a) Begriff, Wesen und Abgrenzung 180
b) Aufgaben und Bedeutung der Kontrolle und des Controlling auf der Ebene der Unternehmensführung 183
ba) Die operative und die strategische Kontrolle als Führungsinstrument 183
bb) Die Funktion des Controlling in der Unternehmung und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung 186
(1) Historische Entwicklung und Entstehung der Controlling-Konzeption 186
(2) Das Controlling als Führungsinstrument im Unternehmen 187
(a) Möglichkeiten und Probleme der Controlling-Funktion in deutschen Unternehmen 187
(b) Formen des Controlling 189
(ba) Das vergangenheitsorientierte und dokumentierende Controlling 189
(bb) Das zukunftsorientierte und instrumentale Controlling 190
(bc) Das operative und das strategische Controlling 191
c) Die Interne Revision als Instrument der Unternehmensführung 192
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung 194
Literaturhinweise 195

5. Führungstechniken und Regelkreis 196
a) Kybernetik und Regelkreis-Modell 196
b) Kybernetische Betrachtung des „Management-Service-Prozesses" auf der Grundlage eines einfachen Regelkreis-Modells 198
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung 200
Literaturhinweise 201

6. Unternehmensführung und Management-Prinzipien 202
a) Wesen und Aufgaben der Management-Prinzipien 202
b) Darstellung und Kritik der wichtigsten Management-Prinzipien 204
ba) Das Management by Exception 204
bb) Das Management by Objectives 206
bc) Das Management by Delegation 207
bd) Das Management by Systems 209
c) Grundsätzliche Bewertung der Management-Prinzipien in ihrer Eigenschaft als Führungsmodell 210
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung 211
Literaturhinweise 212

C. Unternehmensführung und Grundfragen moderner Personalpolitik (Soziale Komponenten im Entscheidungsprozeß)

I. Unternehmensführung und neuzeitliche Personalführung 215
Lernziele 215
1. Die Personalführung zwischen Ökonomisierung und Humanisierung 216

2. Die Identifikation als Endziel moderner Personalführung 219
a) Wesen und Inhalt der Identifikation 219
b) Identifikation und Motivation 220
ba) Die Ansätze von Maslow und Herzberg im Rahmen der Motivationstheorie 220
(1) Der Ansatz von Maslow 220
(2) Der Ansatz von Herzberg 222
(3) Kritik an der Motivationstheorie 224
bb) Motivationsanalyse und empirische Untersuchungen 225
bc) Durch Motivation zur Identifikation: Praktische Erkenntnisse aus Motivationstheorie und Motivationsanalyse 228

3. Führungsstile und moderne Personalführung 230
a) Die wichtigsten Führungsstile 231
(1) Der patriarchalische Führungsstil 231
(2) Der passive Führungsstil 231
(3) Der autoritäre Führungsstil 232
(4) Der kooperative Führungsstil 232
b) Kritische Würdigung des autoritären und des kooperativen Führungsstils 233
c) Managerial-GRID: Ein verhaltenstheoretischer Ansatz zu einem optimalen Führungsstil 235

4. Führungsgrundsätze und Führungsmittel im Rahmen moderner Personalführungssysteme 237
a) Personalführungssysteme und Unternehmensführung 237
b) Führungsgrundsätze und Personalführungssysteme 239
c) Führungsmittel und Personalführungssysteme 240
ca) Direkte Führungsmittel 240
cb) Ausgewählte indirekte Führungsmittel 241
(1) Die Stellenbeschreibung als Führungsmittel 241
(2) Die Arbeitsbewertung als Führungsmittel 243
(3) Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung als Führungsmittel 243
(4) Die Personalentwicklung als Führungsmittel 245
(5) Das Personal-Controlling als Führungsmittel 247

5. Personalführung und informelle Gruppen 248

6. Qualitätszirkel und moderne Personalführung 252

7. Personalführung und Betriebsklima 254

8. Personal führung und Fehlzeiten- beziehungsweise Fluktuationsanalysen 256
a) Die Verminderung von Fehlzeiten und Fluktuation als permanente Aufgabe moderner Personalführung 256
b) Zur Fehlzeitenstrategie: Erfassung, Ursachenanalyse, Maßnahmen zur Bekämpfung 257
c) Zur Fluktuationsstrategie: Erfassung, Ursachenanalyse, Maßnahmen zur Bekämpfung 261

9. Demokratisierung, Betriebsverfassung und Unternehmensführung 264
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung 267
Literaturhinweise 268

II. Die Aus- und Weiterbildung (Förderung) von Führungskräften (Management Development) als Aufgabe der Unternehmensführung . . 271
Lernziele 271

1. Ziele und Probleme der betrieblichen Weiterbildung von Führungskräften 272

2. Methoden zur Erfassung des Führungspotentials zukünftiger Führungskräfte (Potentialbeurteilung) 274
a) Potentialbeurteilung und das sogenannte Führungs-Ressourcen-Portfolio 274
b) Potentialbeurteilung durch Trainee-Programme 275
c) Potentialbeurteilung durch Assessment-Centers 275

3. Möglichkeiten der Förderung von Führungskräften 276
a) Individuelle Förderungsmethoden am Arbeitsplatz (Training on the Job) 276
aa) Die Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz 276
ab) Der Arbeitsplatzringtausch (Job Rotation) 277
ac) Der Einsatz als Assistent, Stellvertreter oder Nachfolger 280
(1) Der Assistent 280
(2) Der Stellvertreter 281
(3) Der Nachfolger 281
b) Kollektive Förderungsmethoden außerhalb des Arbeitsplatzes (Training off the Job) 282
ba) Gruppenausbildung und passive Lehrmethoden 282

bb) Gruppenausbildung und aktive Lehrmethoden . . . 283
(1) Die Fallmethode . . . 283
(2) Das Planspiel . . . 286
(3) Das Rollenspiel . . . 288
(4) Das Sensitivity-Training als Methode gruppendynamischer Weiterbildung . . . 289

4. Probleme und Möglichkeiten einer Kontrolle betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen für Führungskräfte . . . 291
a) Die Problematik einer Förderungskontrolle von Führungskräften . . . 291
b) Möglichkeiten einer Kontrolle von Förderungsinvestitionen für Führungskräfte . . . 292
ba) Die Kostenkontrolle als Lösungsansatz . . . 292
bb) Lösungsansätze zur Erfolgskontrolle . . . 294
(1) Der Ausbildungserfolg . . . 294
(2) Der Anwendungserfolg . . . 295
(a) Die Mitarbeiterbeurteilung . . . 295
(b) Die Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen . . . 297
(3) Zusammenfassung . . . 298
Lernfragen und Kontrollaufgaben zur Lernzielbeschreibung . . . 299
Literaturhinweise . . . 300

Stichwortverzeichnis . . . 303