

Rolf Wunderer

Führung und Zusammenarbeit

Eine unternehmerische Führungslehre

8., aktualisierte und erweiterte Auflage



Luchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Kapitel A Einführung

| | | |
|-----------|--|----|
| I. | Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen | |
| | innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung | 3 |
| 1 | Führung | 4 |
| 1.1 | Führung als allgegenwärtiges und überzeitliches Konzept | 4 |
| 1.2 | Was ist, wie beschreibt man Führung? | 4 |
| 1.3 | Ziel- und Ergebnisorientierung der Führung | 4 |
| 1.4 | Strukturell-systemische (indirekte) und personal-interaktive (direkte) Mitarbeiterführung als die zwei zentralen Führungsdimensionen | 5 |
| 1.4.1 | Strukturell-systemische Führung | 5 |
| 1.4.2 | Personal-interaktive Führung | 9 |
| 1.4.3 | Führungserfolg und Integration struktureller mit interaktiver Führung | 13 |
| 1.5 | Führung als wechselseitiger Beeinflussungsprozess | 14 |
| 1.6 | Führungsgrundsätze als normativer Rahmen | 15 |
| 1.7 | Die Gestaltung von Führungsbeziehungen durch Führungsstile .. | 16 |
| 1.8 | Der Führungsprozess im Rahmen von Leitprinzipien der Mitarbeiterführung | 18 |
| 1.9 | Unternehmerische Ausrichtung | 21 |
| 1.10 | Führen in und mit Spannungsfeldern | 22 |
| 1.11 | Anforderungen an die Führungskraft | 23 |
| 1.12 | Wie erstrebenswert ist charismatische Führung? | 25 |
| 2 | Zusammenarbeit | 26 |
| 2.1 | Kooperation und Führung – begriffliche Abgrenzung | 26 |
| 2.2 | Zusammenarbeit zwischen Gleichrangigen – ein bedeutsames und anspruchsvolles Konzept | 27 |
| 2.3 | Formen organisationsinterner lateraler Kooperation | 28 |
| 2.3.1 | Abteilungs-/teaminterne Kooperation | 28 |
| 2.3.2 | Abteilungs-/teamübergreifende Kooperation | 29 |
| 2.4 | Kooperation in neuen Organisationsformen | 30 |
| 3 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 32 |

Kapitel B Internes Unternehmertum

| | | |
|------------|---|----|
| II. | Historische Wurzeln und theoretische Grundlagen des Mitunternehmertums | 35 |
| 1 | Geschichte des Mitunternehmertums | 36 |
| 2 | Mitunternehmertum aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorien | 37 |
| 2.1 | Schumpeters aktionsorientierter und evolutionärer Ansatz | 37 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 2.1.1 | Darstellung | 37 |
| 2.1.2 | Beurteilung | 38 |
| 2.2 | Der strukturorientierte Ansatz des Ordo-Liberalismus | 39 |
| 2.2.1 | Darstellung | 39 |
| 2.2.2 | Beurteilung | 41 |
| 3 | Mitunternehmertum aus organisationspsychologischer Perspektive – »Extra-Rollenverhalten« und »Vertrauen« | 42 |
| 3.1 | Extra-Rollen-Verhalten | 42 |
| 3.2 | Vertrauen | 45 |
| 4 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 48 |
| III. | Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept. ... | 49 |
| 1 | Einführung | 50 |
| 2 | Das Konzept »Mitunternehmertum« | 51 |
| 3 | Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – Elemente des Förderungskonzepts | 53 |
| 3.1 | Umfeld | 53 |
| 3.2 | Ziele | 54 |
| 3.2.1 | Unternehmensziel | 54 |
| 3.2.2 | Förderungsziel | 55 |
| 3.2.3 | Personale Gestaltungs- und Verhaltensziele | 55 |
| 3.3 | Menschliche Potenziale | 57 |
| 3.3.1 | Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen | 57 |
| 3.3.2 | Mitunternehmerische Motivation | 64 |
| 3.3.2.1 | Mitunternehmerische Eigenmotivation erkennen und nutzen .. | 65 |
| 3.3.2.2 | Individuelles und organisationales Commitment fördern | 66 |
| 3.3.2.3 | Situationsmotivation steigern | 67 |
| 3.3.2.4 | Demotivation reduzieren | 67 |
| 3.3.2.5 | Umsetzung fördern | 68 |
| 3.4 | Steuerung und Führung | 68 |
| 3.4.1 | Mitunternehmerisches Steuerungskonzept | 68 |
| 3.4.2 | Mitunternehmerisches Führungskonzept | 72 |
| 3.4.2.1 | Überblick | 72 |
| 3.4.2.2 | Strukturelle (indirekte) Führung | 77 |
| 3.4.2.3 | Interaktive (direkte) Führung | 81 |
| 3.5 | Auswahl und Entwicklung | 83 |
| 3.5.1 | Mitunternehmerische Personalstruktur | 83 |
| 3.5.2 | Mitunternehmerische Leitsätze | 89 |
| 4 | Grenzen und Problempotenziale der Transformation | 91 |
| 4.1 | Darstellung | 91 |
| 4.2 | Folgerungen | 94 |
| 5 | Zusammenfassung | 95 |
| 6 | Exkurs: Unternehmertum im Märchen – ein Portfolioansatz ... | 98 |
| 7 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 100 |

Kapitel C Motiv- und werteorientierte Führung

| | |
|---|-----|
| IV. Identifikation, Motivierung und Remotivierung | 103 |
| 1 Definitionen und Bezugsrahmen | 104 |
| 2 Identifikation als Teil der Eigenmotivation | 106 |
| 2.1 Identifikationsdisposition | 106 |
| 2.2 Identifikationspolitik | 107 |
| 2.2.1 Ziele | 107 |
| 2.2.2 Analyse der Identifikationsbedürfnisse | 108 |
| 2.3 Beurteilung von Identifikationsproblemen und -barrieren | 108 |
| 2.4 Auswahl identifikationspolitischer Strategien | 109 |
| 2.5 Einsatz adäquater Führungsinstrumente | 111 |
| 2.6 Identifikations-Controlling | 112 |
| 3 Motivierung als zentrale Führungsaufgabe | 112 |
| 3.1 Klassische motivationstheoretische Konzepte und führungs- praktische Folgerungen | 112 |
| 3.1.1 Bedürfnisorientierte »Inhaltstheorien« der Motivation | 112 |
| 3.1.2 Kognitive Prozesstheorien zur situativen Motivierung | 118 |
| 3.2 Kritische Diskussion der Konzepte | 121 |
| 3.2.1 Problematische Anreizkonzepte | 121 |
| 3.2.2 Führungsrelevante Defizite von Motivationstheorien und -programmen | 122 |
| 3.2.3 Ein rollenbezogenes Konzept der Motivation | 123 |
| 4 Abbau von Demotivation und Remotivierung als Führungsaufgabe | 125 |
| 4.1 Problemfeld »Demotivation« | 125 |
| 4.1.1 Ausdrucksformen und Indikatoren von Demotivation | 126 |
| 4.1.2 Ursachen der Demotivation | 127 |
| 4.1.3 Ein Analysekonzept für Motivationsbarrieren | 131 |
| 4.2 Remotivierung und Demotivationsvermeidung | 132 |
| 5 Ein führungspolitisches 5-Faktoren-Konzept zur Motivation ... | 136 |
| 5.1 Eigenmotivation analysieren und nutzen | 137 |
| 5.2 Commitment fordern | 140 |
| 5.3 Situationsmotivation gezielt und individuell fördern | 140 |
| 5.3.1 Beeinflussung der Valenz | 141 |
| 5.3.2 Beeinflussung der Instrumentalität | 142 |
| 5.3.3 Beeinflussung der Erfolgserwartung | 142 |
| 5.3.4 Führungspraktische Folgerungen aus der Situationsmotivation.. | 143 |
| 5.4 Demotivation vermeiden, abbauen und remotivieren | 145 |
| 5.4.1 Konzept und Strategien | 145 |
| 5.4.2 Zentrale Demotivatoren – Befragungskonzept und -ergebnisse .. | 145 |
| 5.4.3 Demotivationsvermeidung und Remotivierung | 147 |
| 5.5 Umsetzung fördern | 149 |
| 5.6 Fazit und Diskussion | 150 |
| 6 Exkurs: Fallstudie zur Motivation aus der Märchenwelt: Hans im Glück: | 151 |

| | | |
|--------------------------------------|--|------------|
| 7 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 152 |
| V. | Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur | 153 |
| 1 | Definition und Dimensionen der Unternehmenskultur | 154 |
| 2 | Wandel im Führungsverständnis – die Unternehmenskultur als strategisches Erfolgspotenzial | 155 |
| 3 | Entstehung, Ausdrucksformen und Funktionen der Unternehmenskultur | 157 |
| 3.1 | Entstehung | 157 |
| 3.2 | Ausdrucksformen bzw. Gestaltungselemente und Funktionen .. | 159 |
| 3.2.1 | Überblick | 159 |
| 3.2.2 | Ausgewählte Beispiele | 161 |
| 4 | Kulturanalyse | 167 |
| 5 | Kulturgestaltung | 168 |
| 5.1 | Bestimmungsfaktoren der Kulturgestaltung | 168 |
| 5.1.1 | Zwei Gestaltungsphilosophien: machen vs. kultivieren | 168 |
| 5.1.2 | Organisations- und Führungsverständnis – drei verschiedene Ansätze | 169 |
| 5.1.3 | Kulturgestaltung in Abhängigkeit von Gestaltungsphilosophie und Organisations- bzw. Führungsverständnis | 171 |
| 5.2 | Praxisbeispiel: Training zur Mitunternehmerkultur bei der Hilti AG | 172 |
| 6 | Folgerungen für die Förderung des Mitunternehmertums | 173 |
| 7 | Exkurs: Fehlerkultur – Lernkultur in Management und Märchen | 174 |
| 8 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 175 |
| VI. | Gesellschaftlicher Wertewandel und Führung | 176 |
| 1 | Definition und Funktion von Werten | 177 |
| 2 | Wertewandel | 181 |
| 2.1 | Begriff und allgemeine Entwicklung | 181 |
| 2.2 | Die Entwicklung arbeitsrelevanter Werthaltungen, Einstellungen und Erwartungen | 185 |
| 3 | Exkurs: Werteentwicklung und Führungsverständnis – Fallstudie aus der Märchenwelt: Der gestiefelte Kater | 190 |
| 4 | Führungspolitische Folgerungen des Wertewandels und Mitunternehmertum | 192 |
| 4.1 | Werteorientierte Führung als Teil struktureller Führung | 193 |
| 4.2 | Interaktive wertorientierte Führung | 197 |
| 4.3 | Förderung von Mitunternehmertum und wertorientierter Führung | 199 |
| 5 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 200 |
| Kapitel D Führungsbeziehungen | | |
| VII. | Mitarbeiterführung – Führungsstile | 203 |
| 1 | Grundlagen | 204 |
| 1.1 | Begriffsbestimmung | 204 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 1.2 | Empirische Führungsstilforschung | 205 |
| 1.3 | Entwicklung einer Führungsstiltypologie | 207 |
| 1.4 | Situativer Führungsstil als ein realistisches Führungskonzept ... | 211 |
| 2 | Konsultative Führung | 214 |
| 2.1 | Merkmale | 214 |
| 2.2 | Konsultative Führung in der Praxis | 215 |
| 2.3 | Beurteilung | 216 |
| 2.3.1 | Konsultative Führung im Vergleich zu autoritär- patriarchalischen Führungsformen | 216 |
| 2.3.2 | Konsultative Führung im Vergleich zu kooperativ-delegativen Führungsformen | 217 |
| 2.3.3 | Günstige Bedingungen für konsultative Führung | 218 |
| 2.3.4 | Konsultative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive .. | 218 |
| 2.4 | Fazit | 218 |
| 3 | Kooperative Führung | 218 |
| 3.1 | Merkmale | 218 |
| 3.2 | Kooperative Führung in der Praxis | 221 |
| 3.2.1 | Relevanz | 221 |
| 3.2.2 | Strukturelle Rahmenbedingungen kooperativer Führung | 222 |
| 3.3 | Beurteilung | 223 |
| 3.3.1 | Problematische Aspekte | 223 |
| 3.3.2 | Kooperative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive ... | 227 |
| 3.4 | Fazit | 228 |
| 4 | Delegative Führung | 228 |
| 4.1 | Merkmale | 228 |
| 4.2 | Delegationsphilosophien und -konzepte – Darstellung, Beurteilung und Weiterentwicklung | 229 |
| 4.2.1 | Strukturelle Delegationskonzepte | 229 |
| 4.2.2 | Ein integrierter Ansatz struktureller Delegation | 233 |
| 4.2.3 | Ein Rahmenkonzept delegativer Führung | 234 |
| 4.3 | Delegative Führung in der Praxis | 237 |
| 4.4 | Beurteilung | 238 |
| 4.4.1 | Allgemeine Bewertung | 238 |
| 4.4.2 | Grenzen und Voraussetzungen delegativer Führung | 239 |
| 4.4.3 | Delegative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive | 240 |
| 4.5 | Fazit | 240 |
| 5 | Transaktionale und transformationale Führung | 241 |
| 5.1 | Merkmale | 241 |
| 5.2 | Beurteilung | 244 |
| 5.2.1 | Allgemeine Bewertung | 244 |
| 5.2.2 | Transaktionale und transformationale Führung aus mitunternehmerischer Perspektive | 245 |
| 6 | Exkurs: Führen Frauen anders? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung | 247 |
| 7 | Zur Entwicklung von Führungsstilen in Organisationen | 248 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 8 | Exkurs: Führungsstile in Märchen | 250 |
| 9 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 252 |
| VIII. | Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflussstrategien . | 253 |
| 1 | Definition und Formen der »Führung des Chefs« | 254 |
| 2 | Praktische Bedeutung der »Führung des Chefs« | 256 |
| 3 | Einflussstrategien und -typen: theoretische Grundlagen und empirische Befunde | 258 |
| 4 | Ansätze zur Förderung der »Führung des Chefs« | 263 |
| 4.1 | Strukturelle Förderung über Funktionen und Programme des Personalmanagements | 263 |
| 4.1.1 | Gestaltung von Personalmanagementfunktionen | 263 |
| 4.1.2 | Unterstützungsprogramme | 264 |
| 4.2 | Interaktive Förderung der »Führung des Chefs« | 266 |
| 5 | »Führung des Chefs« im Kontext des Mitunternehmertums ... | 267 |
| 6 | Exkurs: Managing the Boss in Märchen | 268 |
| 7 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 268 |
| IX. | Führungstheorien | 269 |
| 1 | Begriff, Struktur und Funktionen | 270 |
| 2 | Klassifikation | 273 |
| 3 | Personenorientierte Führungstheorien | 274 |
| 3.1 | Führerzentrierte Ansätze | 274 |
| 3.1.1 | Eigenschaftstheorie der Führung | 274 |
| 3.1.2 | Charismatische Führungstheorien | 278 |
| 3.1.3 | Tiefenpsychologische Führungstheorien | 280 |
| 3.1.4 | Entscheidungstheoretische Ansätze | 282 |
| 3.2 | Geführtenorientierte Ansätze | 287 |
| 3.2.1 | Weg-Ziel-Theorie der Führung | 288 |
| 3.2.2 | Attributionstheorien der Führung | 291 |
| 3.2.3 | Soziale Lerntheorie der Führung | 292 |
| 3.3 | Zusammenfassung: personenorientierte Führungstheorien..... | 293 |
| 4 | Positionsorientierte Führungstheorien | 294 |
| 4.1 | Rollentheorie | 294 |
| 4.2 | Machttheoretische Ansätze der Führung | 298 |
| 4.3 | Ökonomische Theorien | 301 |
| 4.3.1 | Property-Rights-Ansatz | 302 |
| 4.3.2 | Principal-Agent-Ansatz | 303 |
| 4.3.3 | Transaktionskostenansatz der Führung | 304 |
| 4.3.4 | Zusammenfassende Beurteilung der ökonomischen Theorien..... | 305 |
| 4.4 | Zusammenfassung: positionsorientierte Führungstheorien..... | 306 |
| 5 | Interaktionsorientierte Führungstheorien | 306 |
| 5.1 | Idiosynkrasie-Kredit-Theorie | 307 |
| 5.2 | Dyadische Führungstheorie | 308 |
| 5.3 | Zusammenfassung: interaktionsorientierte Führungstheorien .. | 309 |

| | | |
|--|---|------------|
| 6 | Situationstheorien der Führung | 309 |
| 6.1 | Mikroansätze der Führung | 310 |
| 6.1.1 | Reifegradtheorie der Führung | 310 |
| 6.1.2 | Das Kontingenzmodell von Fiedler | 311 |
| 6.1.3 | Die Theorie der Substitution direkter Führung | 314 |
| 6.1.4 | Eine Theorie der Substitution indirekter Führung | 316 |
| 6.2 | Makroansätze der Führung | 318 |
| 6.3 | Zusammenfassung: Situationstheorien der Führung | 319 |
| 7 | Zusammenfassende Schlussfolgerungen | 320 |
| 8 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 320 |
| Kapitel E Beurteilung und Entwicklung | | |
| X. | Personalbeurteilung – kooperatives Mitarbeitergespräch | 325 |
| 1 | Charakteristika der Personalbeurteilung | 326 |
| 2 | Potenzial- und Leistungsbeurteilung | 327 |
| 3 | Gestaltungsparameter der Personalbeurteilung | 329 |
| 3.1 | Bewertungsgrundlagen | 329 |
| 3.2 | Standardisierungsgrade | 330 |
| 3.3 | Skalierung von Beurteilungsmerkmalen | 331 |
| 3.4 | Auswahl, Definition und Gewichtung personenbezogener Beurteilungsmerkmale | 332 |
| 4 | Beurteilungsfehler und mögliche Lösungsansätze | 334 |
| 5 | Das Mitarbeitergespräch als kooperative, kommunikative und integrierte Form der Personalbeurteilung | 338 |
| 5.1 | Wechselseitige Beurteilung der Zielerreichung und gemeinsame Vereinbarung künftiger Ziele im Mitarbeitergespräch | 341 |
| 5.2 | Wechselseitige Beurteilung der Arbeits- und Führungssituation sowie des Mitarbeiterverhaltens | 343 |
| 5.3 | Vereinbarung von Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen ... | 344 |
| 5.4 | Gestaltungshinweise und Problemfelder des Mitarbeiter- gesprächs | 345 |
| 6 | Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung | 347 |
| 6.1 | Bedeutung und Vorteile der Vorgesetzten- und Kollegen- beurteilung | 347 |
| 6.2 | Formen, Durchführung und Probleme der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung | 348 |
| 6.2.1 | Durchführung der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung | 349 |
| 6.2.2 | Probleme und Risiken bei der Durchführung von Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilungen | 350 |
| 6.3 | Erweiterung zu einer umfassenden Bezugsgruppenbeurteilung .. | 351 |
| 7 | Entwicklungstendenzen | 352 |
| 8 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 352 |
| XI. | Personalentwicklung als Führungsaufgabe | 353 |
| 1 | Begriff, Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung | 354 |

| | | |
|---|---|------------|
| 2 | Personalentwicklung und organisationales Lernen | 356 |
| 3 | Prinzipien zeitgemäßer Personalentwicklung | 358 |
| 3.1 | Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips | 358 |
| 3.2 | Zielgruppendifferenzierung und Individualisierung | 359 |
| 4 | Methoden der Personalentwicklung | 360 |
| 5 | Unternehmerische Personalentwicklung über strukturelle und interaktive Maßnahmen | 362 |
| 5.1 | Indirekte (strukturelle) Personalentwicklung zur Förderung unternehmerischer Kompetenzen | 364 |
| 5.1.1 | Kultur | 365 |
| 5.1.2 | Strategie | 365 |
| 5.1.3 | Organisation | 368 |
| 5.1.4 | Qualitative Personalstruktur | 369 |
| 5.2 | Direkte (interaktive) Personalentwicklung zur Förderung unternehmerischer Kompetenzen | 370 |
| 6 | Management Development | 377 |
| 6.1 | Charakteristika des Management Developments | 377 |
| 6.2 | Folgerungen für das Mitunternehmertum | 379 |
| 7 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 380 |
| Kapitel F Funktionen und Instrumente von Führung und Kooperation | | |
| XII. | Führungs- und Kooperationsgrundsätze | 383 |
| 1 | Entwicklungslinien | 384 |
| 2 | Begriff und Formen von Führungs- und Kooperations- grundsätzen | 385 |
| 3 | Führungs- und Kooperationsgrundsätze im Kontext von Führungsphilosophie, -politik und -verhalten | 387 |
| 4 | Inhalte von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen | 389 |
| 5 | Funktionen von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen | 391 |
| 6 | Formulierung und Einführung von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen | 394 |
| 7 | Exkurs: Führungsgrundsätze in Management und Märchen | 397 |
| 8 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 399 |
| XIII. | Vergütungs- und Anreizsysteme | 400 |
| 1 | Begriff und Funktionen von Vergütungs- und Anreizsystemen . | 401 |
| 2 | Vergütungssysteme und deren Planung | 402 |
| 2.1 | Formen von Vergütungssystemen | 402 |
| 2.2 | Neuere finanzielle Anreizsysteme – besonders für Führungskräfte | 406 |
| 3 | Voraussetzungen für die positive Wirkung und Gerechtigkeits- probleme von Vergütungssystemen | 408 |
| 3.1 | Voraussetzungen für die positive Wirkung von Vergütungs- systemen | 408 |
| 3.2 | Gerechtigkeitsprobleme bei Vergütungssystemen | 410 |
| 4 | Gestaltung von Vergütungssystemen im Mitunternehmertum .. | 411 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 4.1 | Vergütung als Bestandteil des Transformationskonzepts | 412 |
| 4.2 | Zielgruppengerechte mitunternehmerische Vergütungssysteme | 412 |
| 5 | Exkurs: Anreizkonzepte in Märchen | 414 |
| 6 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 415 |
| XIV. | Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controllings | 416 |
| 1 | Begriffliche Grundlagen | 417 |
| 2 | Philosophie, Funktionen und Instrumente des Personal-Controllings | 420 |
| 2.1 | Personal-Controlling-Philosophie | 420 |
| 2.2 | Funktionen und Instrumente des Personal-Controllings | 421 |
| 3 | Zur Einführung eines Personal-Controllings | 424 |
| 4 | Teilbereich »Führungs- und Kooperations-Controlling« | 425 |
| 4.1 | Definition, Ziele und Funktionen des Führungs- und Kooperations-Controllings | 425 |
| 4.2 | Evaluationsbereiche und -instrumente des Führungs- und Kooperations-Controllings | 426 |
| 4.3 | Dimensionen und Aufgaben von Führungs- und Kooperationsanalysen | 428 |
| 4.4 | Kritische Beurteilung der Führungs- und Kooperationsanalysen | 431 |
| 4.5 | Mitarbeiterbefragung als ausgewähltes Instrument des Führungs- und Kooperations-Controllings | 432 |
| 5 | Entwicklungstendenzen im Personal-, Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Mitunternehmertums | 434 |
| 5.1 | Allgemeine Entwicklungstendenzen | 434 |
| 5.2 | Ein Ansatz zum Controlling internen Unternehmertums | 436 |
| 6 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 439 |
| XV. | Strategisches Führungs- und Kooperations-Controlling | 440 |
| 1 | Benchmarking | 441 |
| 2 | Balanced Scorecard (BSC) | 443 |
| 2.1 | Perspektiven der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton | 444 |
| 2.2 | Weitere Ansätze der Balanced Scorecard | 447 |
| 2.3 | Fazit | 449 |
| 3 | Europäisches Modell für Umfassendes Qualitätsmanagement (EFQM) | 449 |
| 3.1 | Total Quality Management (TQM) als konzeptionelle Grundlage | 449 |
| 3.2 | Grundstruktur des Europäischen Qualitätsmodells | 452 |
| 3.3 | Die Rolle der Führungskraft im Europäischen Qualitätsmodell – ein Ansatz zu einem integrierten Führungs- und Kooperations-Controlling | 453 |
| 3.4 | Vorteile und Grenzen des EFQM-Modells | 457 |
| 4 | Das Assessment nach EFQM im Kontext der Personal-Controlling-Philosophie | 458 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 4.1 | Funktionen, Verfahren und Instrumente von Personal-Controlling und Assessment nach dem Qualitätsmodell der EFQM im Vergleich | 458 |
| 4.2 | Selbstbewertung als zentraler Controlling-Ansatz im EFQM-Modell | 460 |
| 5 | Vorschlag für ein erweitertes Business Excellence-Modell | 461 |
| 6 | Exkurs: Führungs- und Kooperationscontrolling in Märchen... | 463 |
| 7 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 464 |

Kapitel G Kooperationsbeziehungen

| | | |
|-------------|---|------------|
| XVI. | Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation .. | 467 |
| 1 | Definition lateraler Kooperation | 468 |
| 2 | Besonderheiten lateraler Kooperation | 469 |
| 3 | Grundfragen und Grundmuster lateraler Kooperation | 471 |
| 3.1 | Kollegiale Verhaltensdisposition | 471 |
| 3.2 | Beziehungsgrundlagen kollegialen Verhaltens | 473 |
| 3.3 | Organisationsstruktur und -kultur | 475 |
| 4 | Kooperation in virtuellen Netzwerkorganisationen | 476 |
| 5 | Exkurs: Laterale Kooperation in Märchen | 478 |
| 6 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 479 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| XVII. | Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe | 480 |
| 1 | Laterale Kooperationskonflikte | 481 |
| 1.1 | Problemstellung | 481 |
| 1.2 | Ursachen lateraler Kooperationskonflikte | 482 |
| 2 | Steuerungskonzepte lateraler Kooperation | 488 |
| 2.1 | Selbststeuerung | 489 |
| 2.2 | Fremdsteuerung (Führung) | 490 |
| 2.2.1 | Strukturelle (indirekte) Führung bei lateraler Kooperation | 491 |
| 2.2.2 | Interaktive (direkte) Führung bei lateraler Kooperation | 493 |
| 3 | Konfliktmanagement bei lateraler Kooperation | 497 |
| 3.1 | Bevorzugte Strategien zur Handhabung von Kooperationskonflikten | 497 |
| 3.2 | Das Harvard Konzept: ein Verhandlungsmodell | 498 |
| 3.2.1 | Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln | 498 |
| 3.2.2 | Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen | 499 |
| 3.2.3 | Entscheidungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Nutzen entwickeln | 499 |
| 3.2.4 | Auf die Anwendung objektiver (neutraler) Beurteilungskriterien bestehen | 500 |
| 3.3 | Empfohlene Verhandlungsmuster und Verhandlungstaktiken nach dem Harvard Konzept | 501 |
| 3.4 | Konfliktlösungskonzepte | 502 |
| 3.5 | Mediation als ein Verfahren der Konfliktlösung | 504 |
| 4 | Kooperation im Kontext des Mitunternehmertums | 507 |

| | | |
|---|--|------------|
| 4.1 | Definition und Aspekte mitunternehmerischer Kooperation ... | 507 |
| 4.2 | Internes Unternehmertum durch kooperationsfördernde Organisationsformen | 508 |
| 4.3 | Gestaltung und Steuerung mitunternehmerischer teamübergreifender und -interner Kooperation | 509 |
| 5 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 510 |
| Kapitel H Entwicklungslinien in Wissenschaft und Praxis | | |
| XVIII. Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und | | |
| | Führungslehre – ein Rückblick | 513 |
| 1 | Entwicklungslinien der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Management- und Führungslehre | 514 |
| 1.1 | Ethiken und Techniken des »ehrbaren Kaufmanns« | 514 |
| 1.2 | Optimale Nutzung der Betriebselemente »Kapital« und »Arbeit« | 514 |
| 1.3 | Management durch betriebliche Instrumentalfunktionen | 515 |
| 1.4 | Optimale Kombination der Produktionsfaktoren | 516 |
| 1.5 | Führung von/durch Individuen oder Management von Systemen | 516 |
| 1.6 | Führung als strukturierte Interaktionsbeziehung | 517 |
| 1.7 | Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie | 518 |
| 2 | Einflussfaktoren auf die neuere betriebswirtschaftliche Führungsforschung | 519 |
| 3 | Funktionen und Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung und -lehre | 522 |
| 4 | Gründe für den Entwicklungsstand | 523 |
| 5 | Exkurs: Management- und Märchenforschung | 524 |
| 6 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 525 |
| XIX. Entwicklungstendenzen in Führung und Zusammenarbeit ... | | |
| 1 | Prophezeiungen und Prognosen | 527 |
| 2 | Entwicklungen in den Rahmenbedingungen von Führung und Zusammenarbeit | 527 |
| 2.1 | Entwicklungen in der Unternehmensumwelt | 528 |
| 2.1.1 | Wirtschaftliche und technologische Entwicklung | 528 |
| 2.1.2 | Werteentwicklung | 529 |
| 2.1.3 | Demographische Entwicklung | 530 |
| 2.2 | Entwicklungen in den Unternehmen | 530 |
| 3 | Entwicklungstrends in Führung und Kooperation | 532 |
| 3.1 | Zukünftige Bedeutung von Führung und Kooperation | 532 |
| 3.2 | Entwicklungstrends in der strukturellen und interaktiven Führung | 533 |
| 3.2.1 | Strukturkomponente: Kultur | 534 |
| 3.2.2 | Strukturkomponente: Strategie | 534 |
| 3.2.3 | Strukturkomponente: Organisation | 535 |
| 3.2.4 | Strukturkomponente: Personalstruktur – Qualifikation und Motivation | 537 |

| | | |
|-----------------------------------|--|------------|
| 3.2.5 | Interaktive Führung | 538 |
| 3.3 | Entwicklungstrends bei der Kooperation | 540 |
| 4 | Weitere Entwicklungsschwerpunkte | 541 |
| 5 | Fazit | 544 |
| 6 | Fragen zur Selbstüberprüfung | 544 |
| Literaturverzeichnis | | 545 |
| Glossar | | 609 |
| Stichwortverzeichnis | | 631 |
| Bildnachweis | | 644 |