

Organisation Personal & Führung Management

von

Richard Hammer

o. Universitätsprofessor an der Paris Lodron Universität Salzburg

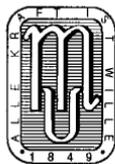
Katharina Anna Kaltenbrunner

Wiss. Mitarbeiterin an der Paris Lodron Universität Salzburg

Unter Mitarbeit von

Elisabeth Prähauser

Sabine Stadler



Wien 2009

Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Abkürzungsverzeichnis	11

A. Einleitung

I. Einführung in den Themenbereich: Organisation – Personal & Führung – Management	13
II. Themenfelder im Überblick	15
a) Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen	15
b) Organisation	15
c) Personal und Führung	16
d) Management und Managementsysteme	16
III. Interdependenzen und Schnittstellen zwischen den einzelnen Themenfeldern ..	18
IV. Zum Aufbau des Buches	19

B. Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen für Organisation – Personal & Führung – Management

1. Wahrnehmung und Entscheidungsfindung	20
2. Lernen	24
2.1. Klassische Konditionierung (Reiz-Reaktions-Lernen)	25
2.2. Operante Konditionierung (Instrumentelles Lernen oder Lernen am Erfolg)	26
2.3. Sozial-kognitives Lernen (Modell-Lernen oder indirektes Lernen am Erfolg)	27
3. Motivation	29
3.1. Begriffsbestimmung und Abgrenzung	29
3.2. Motivationstheorien	32
3.2.1. Inhaltstheorien der Motivation	33
3.2.2. Prozesstheorien der Motivation	39
4. Menschenbilder als Summe der Grundannahmen über Individuen	45

C. Organisation

5. Grundlagen der Organisation	51
5.1. Begriff und Wesen	51
5.2. Ziele und Aufgaben	54
6. Organisationstheorien	58
6.1. Zum Zweck von Theorien	58
6.2. Bürokratie-Ansatz	60
6.3. Physiologisch-technischer Ansatz	63
6.4. Human-Relations-Ansatz	67
6.5. Entscheidungs-orientierter Ansatz	70
6.6. Systemtheoretischer Ansatz	75

6.7.	Situativer Ansatz (Kontingenzansatz).....	82
6.8.	Neue Institutionenökonomie (NIÖ).....	86
7.	Organisationsgestaltung: Struktur- und Prozessgestaltung.....	93
7.1.	Formale Elemente	94
7.2.	Gegenstand und Elemente der organisatorischen Gestaltungsbereiche.....	98
7.2.1.	Gegenstand und Elemente der Aufbauorganisation.....	98
7.2.2.	Gegenstand und Elemente der Ablauforganisation	99
	7.2.2.1. Ablauforganisation als Arbeitsorganisation.....	100
	7.2.2.2. Ablauforganisation als Prozessorganisation.....	102
7.2.3.	Synthese bzw Zusammenhang von Aufbau- und Ablauf- organisation	103
7.3.	Instrumente und Techniken der organisatorischen Gestaltungsbereiche	104
7.3.1.	Instrumente und Techniken der Aufbauorganisation.....	104
7.3.2.	Instrumente und Techniken der Ablauforganisation.....	108
7.4.	Gestaltungsdimensionen der Aufbauorganisation.....	113
7.4.1.	Arbeitsteilung (Spezialisierung)	114
7.4.2.	Koordination	115
7.4.3.	Leitungssystem (Konfiguration).....	120
7.4.4.	Entscheidungsdelegation	127
7.4.5.	Formalisierung	129
7.5.	Gestaltungsdimensionen der Prozess- bzw Ablauforganisation.....	131
7.6.	Organisationsmodelle	138
7.6.1.	Primärorganisationen – Grundmodelle der Aufbau- organisation	138
7.6.2.	Sekundärorganisationen der Aufbauorganisation	145
7.6.3.	Moderne Organisationsmodelle	150
	7.6.3.1. Prozessorganisation	151
	7.6.3.2. Netzwerk.....	153
	7.6.3.3. Virtuelle Organisation.....	155
	7.6.3.4. Team- bzw Gruppenorganisationen	157

D. Personal & Führung

8.	Führung.....	162
8.1.	Grundlagen der Führung.....	162
8.1.1.	Begriff und Wesen.....	162
8.1.2.	Erfolg von Führung	165
8.1.3.	Macht im Führungskontext.....	166
	8.1.3.1. Machtbegriff.....	166
	8.1.3.2. Mikropolitik.....	167
	8.1.3.3. Machtquellen	168
8.2.	Führung als wissenschaftliche Disziplin: Führungstheorien	170
8.2.1.	Personenorientierte Führungstheorien	172
	8.2.1.1. Eigenschaftstheorie	172
	8.2.1.2. Charismatische Führungstheorie.....	174
	8.2.1.3. Attributionstheorie	176
	8.2.1.4. Soziale Lerntheorie.....	178
8.2.2.	Positionorientierte Führungstheorien.....	179
	8.2.2.1. Rollentheorie.....	180

8.2.2.2.	Ökonomische Theorien.....	182
8.2.3.	Situationsorientierte Führungstheorien	185
8.2.3.1.	Das Kontingenzmodell von Fiedler	185
8.2.3.2.	Reifegradtheorie nach Hersey/Blanchard	187
8.2.3.3.	Das normative Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	190
8.2.3.4.	Weg-Ziel-Theorie der Führung.....	195
8.2.4.	Interaktionsorientierte Führungstheorien	197
8.2.4.1.	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	198
8.2.4.2.	Team-Leadership-Making-Modell	199
8.3.	Führung in der Praxis: Führungsverhalten, Führungsstile, Führungskonzepte	201
8.3.1.	Führungsstiltypologien	202
8.3.1.1.	Iowa-Studie von Lewin/Lippit/White	203
8.3.1.2.	Führungstilkontinuum von Tannenbaum/Schmidt.....	205
8.3.1.3.	Verhaltensgitter nach Blake/Mouton.....	206
8.3.2.	Führungskonzepte: Management by	208
9.	Arbeiten in und Führen von Gruppen.....	213
9.1.	Grundlagen der Gruppen(-arbeit).....	213
9.1.1.	Voraussetzungen für Gruppen(-bildung)	213
9.1.2.	Begriff, Abgrenzung und Merkmale von Gruppen	214
9.1.3.	Vor- und Nachteile von Gruppen	221
9.2.	Steuerung und Führung von Gruppen	229
9.2.1.	Einführung in die Steuerung bzw Führung von Gruppen.....	229
9.2.2.	Gruppensteuerung durch Führungs- bzw Managementmaßnahmen	231
10.	Gestaltung des Personalmanagements als zentraler Führungsbereich.....	235
10.1.	Grundlagen des Personalmanagements.....	235
10.1.1.	Gegenstand und Objektbereiche des Personalmanagements.....	235
10.1.2.	Organisation des Personalmanagements.....	239
10.2.	Personalplanung.....	242
10.2.1.	Begriff und Wesen der Personalplanung.....	242
10.2.2.	Personalbedarfsplanung.....	245
10.3.	Personalcontrolling.....	248
10.3.1.	Charakteristika, Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings	248
10.3.2.	Instrumente des Personalcontrollings	249
10.4.	Personalmarketing und -beschaffung	251
10.4.1.	Begriff und Wesen des Personalmarketings.....	251
10.4.2.	Aufgaben, Ziele und Instrumente des Personalmarketings.....	252
10.4.3.	Charakteristika und Wesen der Personalbeschaffung.....	254
10.5.	Personalauswahl und -einsatz	261
10.5.1.	Aufgaben und Methoden der Personalauswahl.....	261
10.5.2.	Personaleinsatz.....	266
10.6.	Personalentwicklung	267
10.6.1.	Begriff und Wesen der Personalentwicklung.....	267
10.6.2.	Instrumente der Personalentwicklung.....	271
10.6.3.	Das Lebenszyklus-Modell und seine Bedeutung für die Personalentwicklung.....	274
10.7.	Personalbeurteilung.....	276
10.7.1.	Begriff und Wesen der Personalbeurteilung.....	276

10.7.2. Ziele, Aufgaben und Anlässe der Personalbeurteilung.....	277
10.7.3. Die Rolle des Beurteilers	279
10.7.4. Beurteilungskriterien und -ansätze	281
10.7.5. Beurteilungsfehler.....	283
10.8. Personalhonorierung und -anerkennung.....	284
10.8.1. Charakteristika und Ziele der Personalhonorierung	284
10.8.2. Lohnformen.....	286
10.8.3. Personalanerkennung.....	288
10.9. Personalfreisetzung.....	290
10.9.1. Charakteristika und Ursachen der Personalfreisetzung.....	290
10.9.2. Maßnahmen der Personalfreisetzung.....	292
10.10. Personalsozialisation als funktionenübergreifendes Aufgabenfeld	295
10.11. Zusammenfassung und Ausblick.....	299

E. Management und Managementsysteme

11. Begriff, Wesen und Charakteristik des Managements	301
12. Managementfunktionen und -aufgaben	303
12.1. Planung.....	305
12.1.1. Begriff und Wesen.....	305
12.1.2. Zweck und Funktionen	306
12.1.3. Die zeitliche Dimension.....	307
12.1.4. Planungssysteme und -prozesse.....	307
12.1.5. Arten der Planung.....	308
12.2. Organisation	309
12.2.1. Ziele der Organisation.....	310
12.2.2. Problemfelder des Organisierens.....	310
12.2.3. Instrumente der Organisation.....	312
12.3. Umsetzung und Führung.....	312
12.3.1. Wesen und Charakteristiken dieser Managementfunktion.....	313
12.3.2. Mitarbeiterbezogene Führung	313
12.3.3. Führungsgrundsätze und Managementtechniken	314
12.3.4. Führungskultur und Umsetzung.....	315
12.4. Kontrolle und Controlling.....	316
12.4.1. Begriff und Wesen.....	316
12.4.2. Arten der Kontrolle	317
12.4.3. Kontrolle und Controlling.....	317
13. Ebenen des Managements.....	318
13.1. Managementebenen im Überblick	318
13.2. Die normative Ebene.....	320
13.2.1. Das Modell von Dillerup/Stoi	321
13.2.2. Das Konzept des integrierten Managements nach Bleicher	323
13.2.3. Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor	324
13.3. Die strategische Ebene.....	327
13.3.1. Wesen und Charakteristika der Strategischen Unternehmungsführung.....	328
13.3.2. Konzepte der Strategischen Unternehmungsführung.....	330
13.3.3. Die Strategie als Kernelement der Strategischen Unternehmungsführung	333
13.4. Die operative Ebene.....	335

14. Managementsysteme zur Unterstützung der Unternehmensführung.....	336
14.1. Wissensmanagement.....	337
14.1.1. Wesen und Charakteristika	337
14.1.2. Methoden des Wissensmanagements.....	342
14.1.3. Bedeutung und Notwendigkeit des Wissens- managements.....	346
14.1.3.1. Wissen als Wettbewerbsfaktor	347
14.1.3.2. Wissensmitarbeiter	347
14.2. Changemanagement oder das Management des Wandels	348
14.2.1. Wesen und Charakteristika des Changemanagements	349
14.2.2. Prozessmodell der Veränderung.....	351
14.2.3. Widerstand: Ursachen und Umgang	352
14.2.4. Veränderungsmodelle und -strategien	353
14.3. Krisenmanagement, Frühwarnung und Früherkennung.....	356
14.3.1. Grundlagen der Unternehmenskrise	357
14.3.2. Krisenarten und -typologien	358
14.3.3. Krisenmanagement, Frühwarnung und Früherkennung.....	360
14.4. Innovationsmanagement	363
14.4.1. Allgemein	363
14.4.2. Begriff, Wesen und Charakteristika der Innovation	363
14.4.3. Die Bedeutung von Innovationen	365
14.4.4. Der Innovationsprozess	366
14.4.5. Aufgaben des Innovationsmanagements.....	370
14.4.6. Innovations- und Technologiemanagement.....	371
14.5. Konfliktmanagement – Umgang mit Konflikten	372
14.5.1. Grundlagen des Konfliktmanagements	373
14.5.2. Ursachen, Sinn und Folgen von Konflikten	374
14.5.3. Prozessstufen der Konfliktentstehung und -bearbeitung.....	375
14.5.4. Konfliktmanagement und Macht	378
Quellenverzeichnis.....	381
Abbildungsverzeichnis	391
Stichwortverzeichnis.....	395