

Thomas R. Hummel, Ernst Zander

Unternehmensführung

Lehrbuch für Studium und Praxis

2. Auflage

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VII
Einführung	1
1 Begriff der Unternehmensführung/Management.....	1
2 Grundlagen und Problemfelder der Unternehmensführung/des Managements.....	8
2.1 Management als Institution (Management-Personen).....	8
2.1.1 Führungstheorien.....	9
2.1.2 Führungsstile	11
2.2 Management als Funktion (Management-Aufgaben)	15
2.3 Management-Prozesse und Management-Systeme	16
Praxisbeispiel 1: Unternehmenskultur bei Hewlett-Packard(HP) Unternehmen : Hewlett-Packard (HP).....	26
Praxisbeispiel 2: Restrukturierung und Unternehmenskultur am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens	30
Praxisbeispiel 3: Ein Weg – ein Ziel: Unternehmensleitbild Securitas.....	34
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 2	38
3. Das Phasenschema des Management-Prozesses: Zielsysteme	39
3.1 Stand der empirischen Forschung zu Managementsystemen.....	39
3.1.1 Forschungsarbeiten an der Hochschule St. Gallen.....	43
3.1.2 Die Gestaltung von Managementsystemen als Problem	45
3.1.2.1 Ansatzpunkte für die Gestaltung von Managementsystemen.....	45
3.1.2.2 Managementsysteme für ein integratives Management	46
3.1.2.3 Gestaltungsphasen: Ziele-Mittel-Verfahren.....	47
3.2 Zielbildung	53
3.2.1 Operationale Zielsetzungen – ein paar Takte zur Theorie der Ziele	54
3.2.2 Strategische Ziele	56
3.2.3 Die strategische Lücke	58
Praxisbeispiel: Neue Form der Zusammenarbeit (NFZ).....	61
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 3	63
4 Führungskonzepte/-modelle	64
4.1 Welcher Führungsstil ist richtig?.....	67
4.1.1 Aufgabenorientierte und personenorientierte Führungsstile	68
4.1.2 Führungsmodelle aus den USA.....	72
4.2 Welches Verhältnis von Zentralisation und Dezentralisation ist richtig?	76

4.3 Kompetenz und Verantwortung	77
4.4 Schlanke Organisation und Auswirkungen auf die Führung	83
Praxisbeispiel 1: Neugestaltung der Fertigung durch KVP-Gruppen	84
Praxisbeispiel 2: Entwicklung eines neuen Organisations- und Führungskonzepts.....	87
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 4	89
5 Planung, Kontrolle und Information: Instrumente der Unternehmensführung	90
5.1 Planung als Instrument der Unternehmensführung	90
5.1.1 Gegenstand der Planung	90
5.1.2 Grundbegriffe der Planung	91
5.2 Der Zyklus der Planung und Kontrolle	92
5.3 Zeitliche Struktur und Planungsstufen	92
5.4 Planungstechniken	93
5.5 Benchmarking	93
5.6 Betriebliche Kennzahlen als Controllinginstrument der Unternehmensführung.....	96
5.7 Management-(Führungs-)Techniken	100
Praxisbeispiel: Durchgängige Produktverantwortung statt funktionaler Gliederung.....	101
6 Einstellung zur Arbeit: Vom Ideenmanagement zum Wissensmanagement.....	105
6.1 Wodurch werden die Mitarbeiter motiviert?	105
6.2 Führungsverhalten und Bedürfnisse.....	108
6.3 Was bewirken Verbesserungsvorschläge?	110
Praxisbeispiel: Programm zur Vervielfältigung der Verbesserungsvorschläge	119
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 6	122
7 Von der Personalplanung zum Personalcontrolling	123
7.1 Grundlegende Gedanken – Einordnung von Personalcontrolling in Controlling und Personalwesen.....	123
7.2 Anforderungen an ein leistungsfähiges Personalcontrolling	125
7.3 Personalcontrolling und Personalmanagement.....	128
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 7	129
8 Der neue Mitarbeiter	130
8.1 Wie können Anwerbung und Auswahl erfolgen?	131
8.2 Grundsätzliche Überlegungen zum Personalmarketing	134
8.3 Was ist bei der Einstellung zu beachten?.....	138
8.4 Wie sollte der neue Mitarbeiter eingeführt werden?	139
8.5 Ziele und Aufgaben des Personaleinsatzes	142
8.6 Wie ist die Probezeit zu nutzen?	146
8.7 Personalentwicklung und Weiterbildung.....	149
8.8 Outplacement-Beratung	154

Fragen und Aufgaben zu Kapitel 8	167
9 Aufgaben, Vergütung und Nebenleistungen	168
9.1 Warum sollte die Arbeitsaufgabe möglichst interessant sein?	168
9.2 Praxis der Lohn- und Gehaltsfestsetzung	169
9.3 Arbeitsbewertung als Mittel für die gerechte Lohn- und Gehaltsdifferenzierung	170
9.4 Gehaltsfestsetzung bei Führungskräften.....	171
9.5 Wie sind Nebenleistungen sinnvoll zu gewähren?	171
Praxisbeispiel: Ergebnisorientierte Vergütung für Mitarbeiter in Projekt-Teams	184
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 9	192
10 Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräche als Führungsmittel	193
10.1 Leistungsbeurteilung als Führungsmittel	193
10.2 Warum beurteilen?	194
10.3 Welche Systeme sind sinnvoll?	196
10.4 Welche Auswirkungen sind zu erwarten?.....	197
10.5 Welche rechtlichen Gesichtspunkte sind zu beachten?	199
10.6 Mitarbeitergespräche als Führungsmittel	201
Praxisbeispiel: Senkung von Fehlzeiten durch Zielvereinbarung.....	212
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 10	214
11 Zusammenarbeit als Voraussetzung zum Erfolg	215
11.1 Wie entstehen Konflikte?.....	215
11.2 Wie sind Konflikte zu bewältigen?	216
11.3 Wie sieht die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern aus?.....	218
Praxisbeispiel: Feedback über Führungsverhalten. Rückmeldung an Vorgesetzte zu Führung und Zusammenarbeit.....	220
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 11</i>	223
12 Leitlinien und Unternehmensgrundsätze für Führung und Zusammenarbeit	224
12.1 Anwendung der Leitlinien	224
12.2 Adressaten der Leitlinien	225
12.3 Einführung der Leitlinien.....	226
12.4 Umsetzung und Weiterführung der Unternehmensgrundsätze	229
Praxisbeispiel 1: Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in einer mittelständischen Firmengruppe	230
<i>Praxisbeispiel 2: Leitbildorientierte Führung</i>	240
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 12</i>	246
13 Information als Führungsmittel.....	247
13.1 Informationswünsche und -bedarf der Mitarbeiter	247
13.2 Ziele der innerbetrieblichen Information	248
13.2.1 Verbesserung der Führung.....	249

13.2.2 Gute Zusammenarbeit.....	251
13.2.3 Information und Betriebsverfassung.....	253
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 13	255
14. Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung.....	256
14.1 Welche Bedeutung hat die Arbeitsgestaltung?.....	256
14.2 Warum ständig verbesserte Arbeitssicherheit?	257
14.3 Welche besonderen Aufgaben haben Führungskräfte?	260
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 14</i>	<i>279</i>
15.1 Ziele und Aufgaben des Qualitätsmanagements.....	280
15.2 Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfungen.....	288
15.3 Umweltfreundliche Führung.....	293
15.4 Umweltorientierte Materialbeschaffung und Entsorgung.....	293
15.5 Umweltgerechtes Verhalten fördern.....	294
15.6 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	295
<i>Praxisbeispiel: TQ-Management im Finanzbereich</i>	<i>296</i>
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 15	299
16. Controlling als Führungsinstrument	300
16.1 Begriffliche Grundlagen.....	300
16.2 Controlling als Steuerungsinstrument.....	300
16.3 Controlling als Führungsinstrument.....	301
16.4 Personelle Konsequenzen bei Einführung eines Controlling-Systems	302
16.5 Organisatorische Konsequenzen bei Einführung eines Controlling-Systems	305
16.6 EDV-Unterstützung des Controllings.....	306
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 16</i>	<i>308</i>
17.1 Der Organisationsbegriff	309
17.2 Klassische, neoklassische und moderne Ansätze der Organisationstheorie.....	311
17.3 Der situative Ansatz	312
<i>Fragen und Aufgaben zu Kapitel 17</i>	<i>323</i>
18 Auswirkungen auf die Unternehmensführung durch Europäisierung und Globalisierung	324
18.1 Arbeitgeber und Gewerkschaften.....	324
18.2 Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung.....	331
18.3 Arbeitskosten und Arbeitsbeziehungen in den Ländern Mittel- und Osteuropas.....	333
<i>Männlichkeit versus Weiblichkeit.....</i>	<i>358</i>
<i>Ausbildungsstrategien</i>	<i>361</i>
18.4 Ausbildungs- und Fähigkeitsnachweis	370
18.5 Konsequenzen für die (internationale) Personalentwicklung.....	372

Fragen und Aufgaben zu Kapitel 18	383
19. Zukünftige Entwicklungen	384
19.1 Welche allgemeinen Tendenzen sind zu vermuten?	384
19.2 Voraussetzungen für erfolgreiche Unternehmenszusammenschlüsse	399
<i>Praxisbeispiel: Fusion bei DaimlerChrysler</i>	414
Fragen und Aufgaben zu Kapitel 19	421
Literaturverzeichnis	441

Einführung

1 Begriff der Unternehmensführung/Management

Die bisher vorliegenden Ausarbeitungen zum Thema Management oder Unternehmensführung lassen sich verdichten zu einer »Lehre des Managements« mit dem Doppelcharakter (vgl. Staehle 1992, S. 67, sowie Staehle/Conrad/Sydow 1999 und Steinmann/Schreyögg 2005).

- a) Management aufgabenorientiert als Funktion und
- b) Management personenorientiert als Institution

Zum Management als Institution zählen dabei alle Personen oder Gruppen von Personen, die mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet. Management wird in dieser Betrachtungsweise als zielorientiertes Gestalten definiert. Damit rückt der Entscheidungsprozess in der Unternehmung in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Fragestellungen.

Management als Funktion lässt sich (nach Staehle 1992, S. 67) in zwei große Bereiche einteilen:

- Strukturierung und Koordination (Planung, Organisation, Führung und Kontrolle) und
- Herrschaftssicherung und Legitimation (legitimierende Absicherung allen Managementhandelns nach innen und nach außen).

Damit lassen sich acht konstitutive Merkmale der Unternehmung bestimmen:

1. eine vom Unternehmer als Inhaber oder von Managern geführte Wirtschaftseinheit;
2. die wirtschaftliche Selbständigkeit der Einheit;
3. die grundsätzliche Freiheit des Managements bei eigenen Zielsetzungen;
4. grundsätzlich das Tragen des wirtschaftlichen Risikos;
5. Unternehmen decken Fremdbedarf;
6. zur Leistungserstellung im Sinne von Wertschöpfung werden von dem Unternehmen Produktionsfaktoren eingesetzt;
7. das Unternehmen verfügt über eine Organisationsstruktur für die Führungs- und
8. Arbeitsorganisation und das soziale System.

Als gemeinsamer Kern dieser unterschiedlichen Perspektiven der Unternehmensführung lässt sich folgende Definition ableiten:

Unternehmensführung ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung aller Entscheidungen in dem sozio-technischen System Unternehmung.

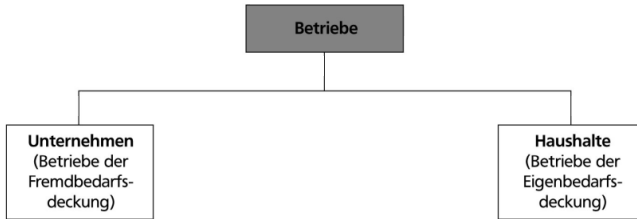


Abb. 1: Gliederung der Betriebe

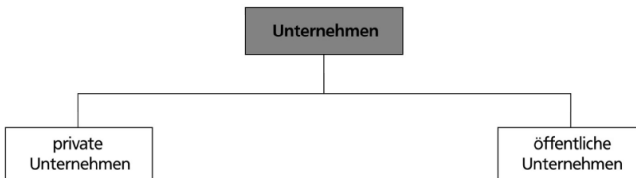


Abb. 2: Gliederung der Unternehmen

Mit dieser Definition wird deutlich, dass Unternehmensführung nicht nur das Treffen eigener Sachentscheidungen (Objektentscheidungen) betrifft. Unternehmensführung heißt auch, über Entscheidungszergliederung, über Delegation von Entscheidungen zu befinden. Damit tritt die organisatorische Komponente, die Mitarbeiterbeeinflussung, die gemeinsame Zielsetzung im sozialen System Unternehmung in den Vordergrund.

Auf diese Weise wird der überragenden Bedeutung des Menschen für die Entscheidungsfindung in der Unternehmung Rechnung getragen. Damit stehen auf der einen Seite koordinierende und strukturierende Aufgaben und auf der anderen Seite die Management-Personen im Mittelpunkt der Betrachtung.



Abb. 3: Gliederung privater Unternehmen

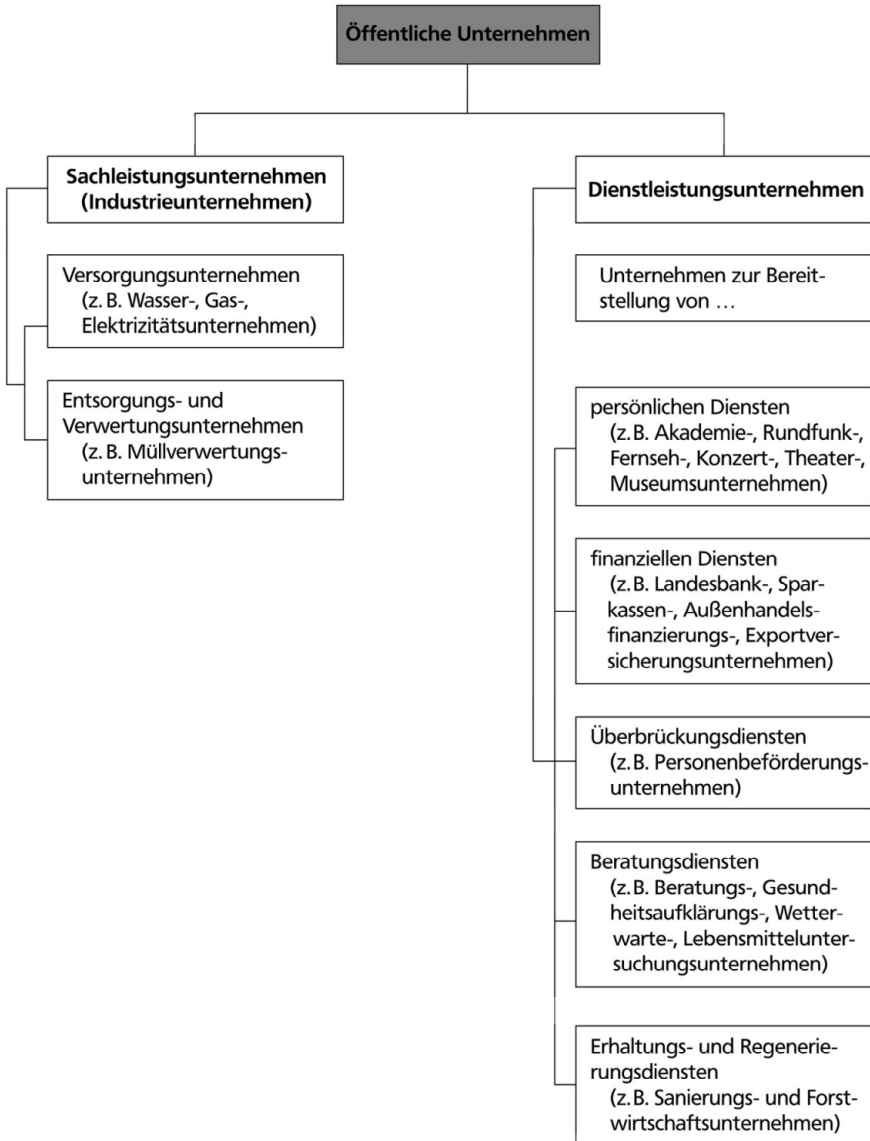


Abb. 4: Gliederung öffentlicher Unternehmen

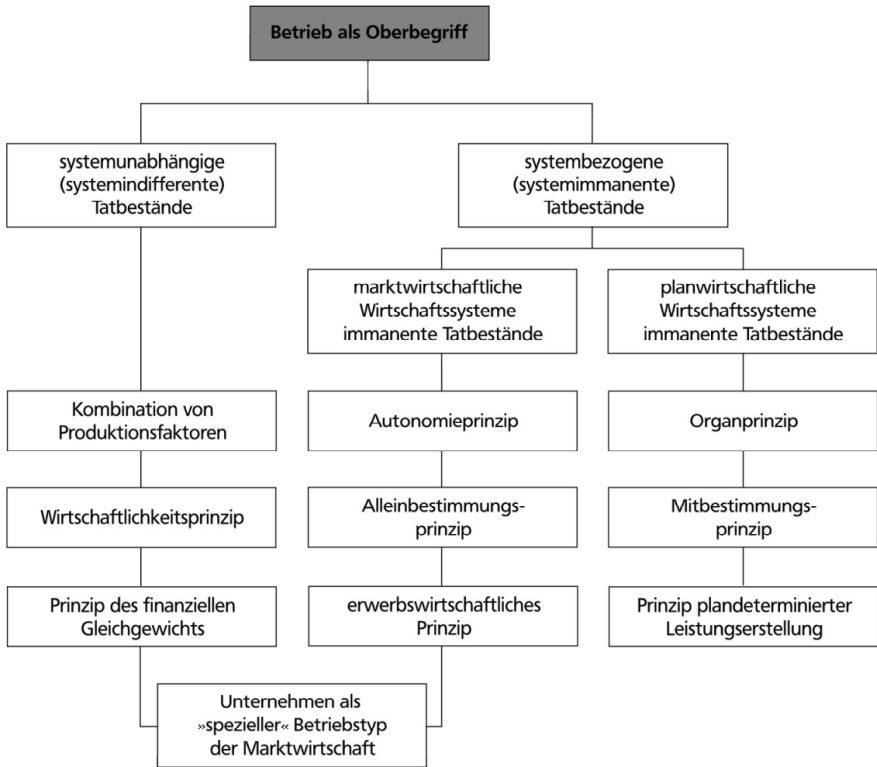


Abb. 5: Betrieb als Oberbegriff