

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	12
<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
Führung durch Motivation	
Anforderungen an Manager angesichts sich wandelnder Strukturen, Technologien und Werte	17
1. Führung: Ein Gegenstand vieler Wissenschaften	17
2. Führung in Organisationen	17
2.1 Unternehmensführung	18
2.2 Führung durch Papier und Technik	18
2.3 Führung von Menschen durch Menschen	18
3. Ein Modell der Führung von Menschen durch Menschen	19
3.1 Führungserfolg	20
3.2 Führungsverhalten	20
3.2.1 Führungsstil	21
3.2.2 Dimensionen des Führungsverhaltens	22
3.2.3 Transformationale Führung und symbolisches Management	25
3.3 Führungssituation	28
3.4 Führungspersönlichkeit	29
4. Konsequenzen des Modells der Führung	30
5. Veränderungen der Anforderungen durch Wandel der Führungssituation	31
5.1 Beschleunigung	32
5.2 Sinkende Halbwertszeit des Wissens und Spezialisierung	32
5.3 Interdisziplinäre Teamarbeit	33
5.4 Internationalisierung und Globalisierung	33
5.5 Diversity	33
5.6 Wachsende globale Konkurrenz	33
5.7 Dienstleistung und Kundenorientierung	34
5.8 Wertewandel	34
5.9 Elektronisierung der Geschäftsprozesse	34
5.10 Ökologische Bedrohung	35
5.11 Gesellschaftliche Verantwortung	35
6. Ein erstes Beispiel: Die wachsende Bedeutung der Motivation	35
7. Motivation: Zur Präzisierung eines missverständlichen Alltagsbegriffs	37
8. Motivation: Eine Bedingung des Verhaltens neben anderen	39
9. Motivationsmanagement	40
9.1 Barrieren beseitigen	41
9.2 Anreize gestalten	43
9.3 Sinn und Perspektive geben	46
9.4 Menschen entwickeln	47
10. Zur Ethik: Geht es nur um die Leistung?	48
11. Ein zweites Beispiel: Führung von Teams	51
12. Gründe für die steigende Bedeutung der Teamarbeit	51
13. Zu den Begriffen	52
13.1 Was ist eine Gruppe?	52
13.2 Und was ist ein Team?	53

14.	Was ist zu tun?	53
14.1	Die Zusammensetzung	53
14.2	Teamentwicklung	54
14.3	Teamentwicklung	55
14.4	Teamführung	55
15.	Was behindert ein Team? – Hinweise für Teamleiter	56
16.	Entscheidungshilfen	58
16.1	Wann ist das Team besser als der beste Einzelne?	58
16.2	Wann ist das Team so gut wie der beste Einzelne?	59
16.3	Wann ist das Team schlechter als der beste Einzelne?	59
17.	Abschluss: Herausforderungen	60
17.1	Führungsforschung	60
17.2	Führungspraxis	60

Alois Kehrer

Siegen oder Gewinnen?

Strategische Herausforderungen an Führungskräfte in Nicht-Nullsummen-situationen

1.	Kooperation und Konkurrenz als Führungsherausforderungen	61
1.1	Begriffsklärungen	62
2.	Die Nicht-Nullsummentheorie	62
2.1	Paradoxien in Nicht-Nullsummensituationen	63
2.1.1	Es gibt keine – von der Strategie der anderen Partei unabhängige – ideale Strategie	66
2.1.2	Versuchen beide Parteien einander zu besiegen, so verlieren beide	67
2.1.3	Wird versucht, Misserfolg zu vermeiden, so wird Misserfolg produziert!	68
2.1.4	Eine „richtige“ theoretisch-rationale Analyse führt zu einem praktisch schlechten (= „falschen“) Ergebnis	69
2.1.5	Wer auf sich schaut, muss dies durch die Brille des anderen tun!	70
3.	Nicht-Nullsummensituationen im Alltag	71
4.	Die Evolution der Kooperation	73
5.	Grundsätze für erfolgreiches Verhalten in Nicht-Nullsummensituationen	75
6.	Ökologische Analogien	78
6.1	Welche Chancen hat Kooperation in einer ausbeuterischen Umwelt?	80
7.	Zusammenfassung	81
8.	Anhang	81
8.1	Hilfreiche Aktionen, um Vertrauen aufzubauen	81
8.2	Chancen für Kooperation in einer feindseligen Umgebung	83
8.3	Eine alte chassidische Geschichte	84

Peter J. Scheer

Von Gaia bis Mars – Lebensformen auf Terra

85

Rudolf Schwab

Reflexionen zu Entwicklungsmöglichkeiten im Spannungsfeld von Gaia bis Mars

95

1.	Einleitung	95
2.	Lernen im sanktionsfreien Raum	95
2.1	Erfahrungsbezogenes Lernen am Beispiel PGM	95

2.2	Wissensmanagement am Beispiel PWM	96
2.3	Kreativität am Beispiel My Corporate Community	97
2.4	Praktische Relevanz	97
3.	Zusammenfassung	97

Wolfgang Mayrhofer/Hans Spitzauer

Against the wind!? Outdoor-Elemente im Rahmen von Executive Development – das Beispiel Segeln		99
1.	Einleitung	99
2.	Outdoor-Training im Rahmen von Executive Development	100
2.1	Lernzyklus	101
2.2	Prinzipien	102
3.	Segeln und Executive Development	103
3.1	Trainingsrelevante Besonderheiten	104
3.2	Spezifische Sicherheitsüberlegungen	105
4.	Lernchancen	105
4.1	Fallbeispiel 1: Gruppenentscheidungen	105
4.2	Fallbeispiel 2: Abschlussreflexion am Wasser	109
5.	Schlussbemerkung	110

Monika Heinrich/Angelika Schmidt

Zeit und Management		111
1.	Einleitung	111
2.	Zeit: Grundlagen und Annäherungen	111
2.1	Zeit – ein vielschichtiger Begriff	111
2.2	Zyklische Zeitvorstellungen	113
2.3	Lineare Zeitvorstellungen	113
3.	Arbeitszeit als ein Steuerungsinstrument	114
3.1	Der rechtliche Rahmen	114
3.2	Die Entwicklung von Arbeitszeit	115
3.3	Flexibilitätsparameter von Arbeitszeit	116
3.4	Abgrenzung: Arbeitszeit – Freizeit	118
4.	Zeit als Faktor der Kontextsteuerung und des Selbst-Managements	121
4.1	Die Auswirkungen dynamischer Arbeitszeitmodelle auf Leistungssteuerung ..	121
4.2	Die Auswirkungen dynamischer Arbeitszeitmodelle auf Karrieren	122
4.3	Zeittechniken und Selbstmanagement im Management	123
5.	Zusammenfassung und Ausblick	125

Peter J. Scheer/Anna K. Scheer

Das On-Off-Phänomen – Stressbekämpfung durch Schonschaltung		
Stressbekämpfung als Voraussetzung zur Kreativität		127
1.	Einleitung: Manager und Künstler – ein Gegensatz?	127
1.1	Das „Künstlerleben“	128
1.2	Voraussetzungen	129
2.	Der Umgang mit Sterben und Tod: Modelle aus der Tiefenpsychologie und Philosophie	129
2.1	Ändern die Veränderungen von Technologie und Produktion unsere Verhaltensweisen?	130

3.	Glück und Tod: Gegensatz – Einheit	131
4.	Methoden der Künstler	131
4.1	Das „Off-Phänomen“	132
4.2	Die Nachteile der „Off-Stellung“	133
5.	Kreativität als Herausforderung, oder: Ist Kreativität ein Stressschutzfaktor? ..	133
6.	Ein paar Tricks	134
7.	Diversifikation	135
7.1	Das Leben ein Spiel	136
7.2	Exkurs: David Lodge, Saubere Arbeit	136
7.3	Exkurs: Liebe, Hass und Gleichgültigkeit	137

Herbert Pietschmann

Logik und Dialektik bei Entscheidungen	139
---	------------

Helmut Schüller

Ethik im Management	175
1. Zur Sinnhaftigkeit der Frage nach der Ethik	175
2. Die Ethik-Frage: Frage nach der Sicht des Menschen von sich selbst	175
3. Die Ethik-Frage: Frage nach dem Umgang mit den anderen Menschen	176
4. Ethische Prinzipien	177
5. Ethik und Kompromiss	177

Gerhard Reber

Führung: Bewegt sie oder wird sie bewegt?

Antworten auf diese Frage auf der Grundlage der Evaluierung von Wirkungen von Führungstrainings

1. Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre	179
2. Das Vroom/Yetton-Modell als Trainingsgrundlage	179
2.1 Begründung der Auswahl des Vroom/Yetton-Modells	180
2.2 Charakteristika des Vroom/Yetton-Modells	181
3. Ergebnisse empirischer Überprüfungen von Wirkungen des Einsatzes des Vroom/Yetton-Modells (Trainingsevaluierung)	183
3.1 Überprüfung der Wirksamkeit des Trainingsprogramms für das Führungswissen	183
3.2 Überprüfung der Wirksamkeit des Trainingsprogramms für das Führungsverhalten	185
3.2.1 Evaluierungsstudie A	185
3.2.2 Eine Zwischenbilanz	192
3.2.3 Evaluierungsstudie B	192
4. Einige Schlussfolgerungen	197
5. Anhang	197

Jetta Frost/Margit Osterloh

Prozessorganisation

Die Koordinations-, Orientierungs- und Motivationsaufgaben organisatorischer Gestaltung am Beispiel des Catering-Unternehmens Gate Gourmet

1. Einleitung	201
2. Eine Perspektivenerweiterung in der Organisationslehre: Organisation muss koordinieren, orientieren und motivieren	201
3. Was ist eine Prozessorganisation?	202

3.1	Die drei neuen Ideen der Prozessorganisation	203
3.1.1	Die Prozess-Idee	203
3.1.2	Die Idee der informationellen Vernetzung	203
3.1.3	Die Triage-Idee	203
3.2	Die organisatorische Ausgestaltung der Prozessorganisation	204
3.2.1	Kernprozesse	204
3.2.2	Supportprozesse	205
3.2.3	Funktionale Schulen oder Kompetenzzentren	206
4.	Überlegungen zu den Koordinations-, Orientierungs- und Motivations- aufgaben der Prozessorganisation	206
4.1	Die Koordinationsaufgabe bei der Prozessorganisation	206
4.1.1	Die Realisierung von Spezialisierungsvorteilen	207
4.1.2	Die Realisierung von horizontalen Synergien	208
4.1.3	Die Realisierung von vertikalen Synergien	209
4.1.4	Zwischenergebnis	209
4.2	Die Orientierungsaufgabe bei der Prozessorganisation	209
4.2.1	Einleitende Bemerkungen	209
4.2.2	„Lern-Anwendungs-Lern-Kreisläufe“ zur Verknüpfung von fachspezifischem Komponentenwissen	210
4.2.3	Unternehmensspezifische Fähigkeiten zur Realisierung von vertikalen Synergien	211
4.2.4	Zwischenergebnis	212
4.3	Die Motivationsaufgabe bei der Prozessorganisation	212
4.3.1	Einleitende Bemerkung: Das Verhältnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation	212
4.3.2	Die Erzeugung von Motivation in der Prozessorganisation	213
5.	Die neue Prozessorganisation bei Gate Gourmet: Realisierung der Koordinations-, Orientierungs- und Motivationsaufgabe organisatorischer Gestaltung	214
6.	Fazit	220

Helmut Willke

Das intelligente Unternehmen	221
1. Wissensmanagement der Organisation	221
2. Die Elemente: Daten, Informationen, Wissen	222
3. Wissen von Personen und Wissen von Organisationen	224
4. Implizites und explizites Wissen	229
5. Fallbeispiel Wissensmanagement: McKinsey	230
6. Fallbeispiel Wissensmanagement: Arthur D. Little	232
7. Zum Problem des Anschlusses zwischen Wissensgesellschaft und wissensbasierten Organisationen	235
8. Wissensmanagement im Kontext von Systemsteuerung	238

Helmut Kasper/Jürgen Mühlbacher

Entwicklung des organisationalen Wissens in lernenden Organisationen Zur Differenz zwischen theoretischem Anspruch und Unternehmens- wirklichkeiten	241
1. Einleitung	241
1.1 Die „Spirale des Wissens“	242

1.2	Wissensmanagementsysteme	243
1.3	Systemische Wissensarten	244
1.4	Der Kreislauf des Wissensmanagements	245
2.	Typologie lernender Organisationen	248
3.	Fallstudien	252
3.1	Fallstudie 1: Wissensmanagement in einer reifen Organisationskultur	253
3.2	Rekonstruktion der ersten Fallstudie	255
3.3	Fallstudie 2: Wissensmanagement in einer Pionierorganisation	256
3.4	Rekonstruktion der zweiten Fallstudie	258
4.	Theoretische Reflexion und Perspektiven	260
Walter Schertler		
Werttreiber und Wertsteigerungsstrategien von Unternehmen		263
1.	Einleitung	263
2.	Die Neue Institutionenökonomie als theoretischer Bezugsrahmen	264
3.	Ansatzpunkte („Hebel“) zur Steigerung des Unternehmenswerts aus finanzieller Sicht	265
3.1	Hebel 1: „Umsatzwachstum“	266
3.2	Hebel 2: „Profitabilität“	266
3.3	Hebel 3: „Kapital-/Finanzierungsstruktur“	267
3.4	Hebel 4: „Unternehmensportfolio“	267
3.5	Hebel 5: „Kommunikation mit Kapitalmarkt“	268
3.6	Unterschiedliche Zeithorizonte der Wertsteigerungshebel	268
4.	Grundsätzliche Wertsteigerungsstrategien	269
4.1	Effizienzerhöhungsstrategie	269
4.2	Marktpenetrationsstrategie	270
4.3	Wertkettenarchitekturstrategie	271
4.4	Innovationsstrategie	273
5.	Wachstum und Wertsteigerung allein oder in Kooperation?	275
5.1	Kooperationsstrategie	275
5.2	Zum Verhältnis von Wertsteigerungs- und Wachstumsstrategien	278
5.2.1	Effizienz und Wachstum	278
5.2.2	Marktpenetration und Wachstum	279
5.2.3	Wertarchitektur und Wachstum	280
5.2.4	Innovation und Wachstum	281
Jörg Sydow		
Management von Unternehmungsnetzwerken		
Auf dem Weg zu einer reflexiven Netzwerkentwicklung?		283
1.	Zum Phänomen und Begriff des Unternehmungsnetzwerks	283
2.	Netzwerkentwicklung zwischen Evolution und Intervention	285
3.	Netzwerkmanagement als reflexive Netzwerkentwicklung	288
4.	InBroNet: Netzwerkentwicklung und -evaluation in der Praxis	294
5.	Zusammenfassung: Reflexive Netzwerkentwicklung	296
Helmut Kasper/Jürgen Mühlbacher		
Konturierung zukünftiger Management-Kompetenzen		
Aus der WU-Werkstatt – Eine qualitative Studie für und mit		
PGM-AbsolventInnen		299
1.	Vorbemerkungen	299
2.	Zur Studie: Methodik und Theoretical Sample	299

3.	Ergebnisse und Interpretationen	300
3.1	Änderungstreiber der Vergangenheit und der Zukunft	300
3.2	Selbstbild des Topmanagements für die Zukunft	302
3.3	Erwartungen des mittleren Managements an das Topmanagement der Zukunft	304
3.4	Selbstbild des mittleren Managements für die Zukunft	308
3.5	Erwartungen des Topmanagements an das mittlere Management der Zukunft	310
3.6	Zukünftige Rollenmodelle im Top- und mittleren Management: Selbst- und Fremdbild	313
4.	Anhang	315
Literaturverzeichnis		319
Kurzvorstellung der Autorinnen und Autoren		335