

## Inhaltsübersicht

### **Kapitel A Einführung**

I.	Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung.....	3
----	---	---

### **Kapitel B Internes Unternehmertum**

II.	Historische Wurzeln und theoretische Grundlagen des Mitunternehmertums .....	35
III.	Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept .....	49

### **Kapitel C Motiv- und werteorientierte Führung**

IV.	Identifikation, Motivierung und Remotivierung .....	103
V.	Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur .....	153
VI.	Gesellschaftlicher Wertewandel und Führung .....	176

### **Kapitel D Führungsbeziehungen**

VII.	Mitarbeiterführung – Führungsstile .....	203
VIII.	Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflussstrategien ...	253
IX.	Führungstheorien .....	269

### **Kapitel E Beurteilung und Entwicklung**

X.	Personalbeurteilung – kooperatives Mitarbeitergespräch .....	325
XI.	Personalentwicklung als Führungsaufgabe .....	353

### **Kapitel F Funktionen und Instrumente von Führung und Kooperation**

XII.	Führungs- und Kooperationsgrundsätze .....	383
XIII.	Vergütungs- und Anreizsysteme .....	400
XIV.	Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controllings .....	416
XV.	Strategisches Führungs- und Kooperations-Controlling .....	440

### **Kapitel G Kooperationsbeziehungen**

XVI.	Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation ....	467
XVII.	Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe .....	480

### **Kapitel H Entwicklungslinien in Wissenschaft und Praxis**

XVIII.	Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und Führungslehre – ein Rückblick .....	513
XIX.	Entwicklungstendenzen in Führung und Zusammenarbeit .....	526
	Literaturverzeichnis .....	545
	Glossar .....	609
	Stichwortverzeichnis .....	631
	Bildnachweis .....	644



## Inhaltsverzeichnis

### Kapitel A Einführung

<b>I. Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen</b>	
<b>innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung</b>	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

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

## **Inhaltsverzeichnis**

---

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
<b>III.</b>	<b>Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept</b> ....	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**

<b>IV. Identifikation, Motivierung und Remotivierung</b> .....	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

## Inhaltsverzeichnis

---

7	Fragen zur Selbstüberprüfung .....	152
<b>V.</b>	<b>Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur .....</b>	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 Mitunternehmertum 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
<b>VI.</b>	<b>Gesellschaftlicher Wertewandel und Führung .....</b>	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 werteorientierte Führung .....	197
4.3	Förderung von Mitunternehmertum und werteorientierter Führung .....	199
5	Fragen zur Selbstüberprüfung .....	200
<b>Kapitel D Führungsbeziehungen</b>		
<b>VII.</b>	<b>Mitarbeiterführung – Führungsstile .....</b>	203
1	Grundlagen .....	204
1.1	Begriffsbestimmung .....	204

## Inhaltsverzeichnis

---

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

## Inhaltsverzeichnis

---

8	Exkurs: Führungsstile in Märchen .....	250
9	Fragen zur Selbstüberprüfung .....	252
<b>VIII.</b>	<b>Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflussstrategien .</b>	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
<b>IX.</b>	<b>Führungstheorien .....</b>	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

## Inhaltsverzeichnis

---

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
<b>Kapitel E Beurteilung und Entwicklung</b>		
<b>X.</b>	<b>Personalbeurteilung – kooperatives Mitarbeitergespräch .....</b>	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 Mitarbeitergesprächs .....	345
6	Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung .....	347
6.1	Bedeutung und Vorteile der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung .....	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
<b>XI.</b>	<b>Personalentwicklung als Führungsaufgabe .....</b>	353
1	Begriff, Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung .....	354

## **Inhaltsverzeichnis**

---

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	Frage zur Selbstüberprüfung .....	380
<b>Kapitel F Funktionen und Instrumente von Führung und Kooperation</b>		
<b>XII.</b>	<b>Führungs- und Kooperationsgrundsätze .....</b>	383
1	Entwicklungslien .....	384
2	Begriff und Formen von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen .....	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	Frage zur Selbstüberprüfung .....	399
<b>XIII.</b>	<b>Vergütungs- und Anreizsysteme .....</b>	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 Gerechtigkeitsprobleme von Vergütungssystemen .....	408
3.1	Voraussetzungen für die positive Wirkung von Vergütungssystemen .....	408
3.2	Gerechtigkeitsprobleme bei Vergütungssystemen .....	410
4	Gestaltung von Vergütungssystemen im Mitunternehmertum .....	411

## Inhaltsverzeichnis

---

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
<b>XIV.</b>	<b>Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controllings .....</b>	<b>416</b>
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
<b>XV.</b>	<b>Strategisches Führungs- und Kooperations-Controlling .....</b>	<b>440</b>
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

## **Inhaltsverzeichnis**

---

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
<b>Kapitel G Kooperationsbeziehungen</b>		
<b>XVI.</b>	<b>Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation ..</b>	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
<b>XVII.</b>	<b>Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe ..</b>	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

---

## Inhaltsverzeichnis

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
 <b>Kapitel H Entwicklungslinien in Wissenschaft und Praxis</b>		
<b>XVIII. Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und Führungslehre – ein Rückblick .....</b> 513		
1	Entwicklungslinien der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Management- und Führungslehre .....	514
1.1	Ethiken und Techniken des »ehrlichen 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
 <b>XIX. Entwicklungstendenzen in Führung und Zusammenarbeit ...</b> 526		
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

## **Inhaltsverzeichnis**

---

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
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>545</b>
	<b>Glossar .....</b>	<b>609</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>631</b>
	<b>Bildnachweis .....</b>	<b>644</b>