

ZUSATZMATERIALIEN

ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE



KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

3. ORGANISATION

4. TRENDS IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

2.1 ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

2.2 AUFGABEN UND INHALT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

2.3 DIE TRÄGER VON FÜHRUNGSENTSCHEIDUNGEN

2.4 DIE FÜHRUNGSFUNKTIONEN

2.5 PERSONAL-(FÜHRUNGS-)SYSTEME

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Führung		
Entwicklung	Gestaltung	Lenkung
<ul style="list-style-type: none"> – Suchen und Realisieren neuer Ziele und Verhaltensweisen – Beeinflussung der Unternehmenskultur – Förderung der Innovationsfähigkeit – Rahmenbedingungen zur Unternehmensevolution schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwerfen von Ordnung – Organisationsgestaltung <ul style="list-style-type: none"> – Aufbauorganisation – Ablauforganisation – Regeln schaffen – Das Unternehmen als handlungsfähige Ganzheit aufrecht erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> – Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten – Vollzug von Handlungen – Steuerung der Beschaffung, Produktion und Distribution – Nutzung von Informationen

Seite 168, Abb. 1: Hauptfunktion der Führung

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

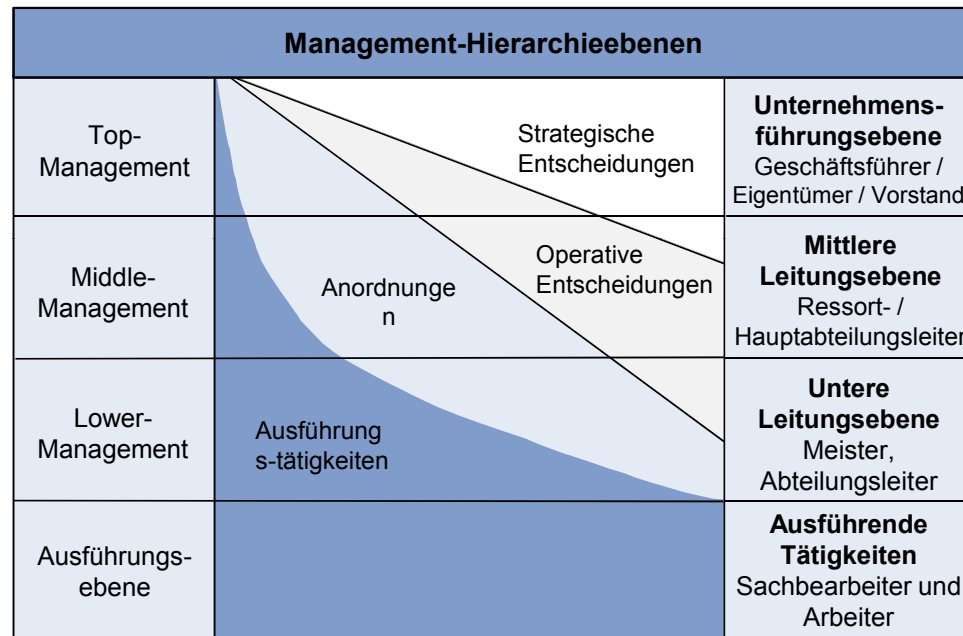
Das Persönlichkeitsprofil der Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> - Lebensläufe Soziale Herkunft, beruflicher Werdegang, Dienstalter, Verweildauer in einer Funktion etc. - Werte und Mentalitäten Ideale, Sinn für Zukunftsprobleme, Innovationsbereitschaft, Widerstand gegen Veränderungen, Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen, Ausdauer, Lernbereitschaft, Risikoeinstellung, Frustrationstoleranz etc.
Die Rituale und Symbole
<ul style="list-style-type: none"> - Rituelles Verhalten der Führungskräfte Beförderungspraxis, Nachwuchs- und Kaderselektion, Sitzungsverhalten, Entscheidungsverhalten, Beziehungsverhalten, Bezugspersonen, Vorbildfunktion etc. - Rituelles Verhalten der Mitarbeiter Besucherempfang, Begrüßung durch Telefonistin, Umgang mit Reklamationen, Wertschätzung des Kunden etc. - Räumliche und gestalterische Symbole Erscheinungsbild, Zustand und Ausstattung der Gebäude, Anordnung, Gestaltung und Lage des Büros, Berufskleidung, Firmenwagen etc. - Institutionalisierte Rituale und Konventionen Empfangsrituale von Gästen, Kleidungsnormen, Sitzungsrituale, Parkplatzordnung etc.
Die Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationsstil Informations- und Kommunikationsverhalten, Konsens- und Kompromissbereitschaft etc. - Kommunikation nach innen und außen Vorschlagswesen, Qualitätszirkel u. übrige Mitwirkungsformen, Dienstwege, Öffentlichkeitsarbeit etc.

Seite 170, Abb. 2: Kernfaktoren der Unternehmenskultur
(in Anlehnung an Thommen, J.-P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl.,
Zürich 2000, S.712)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



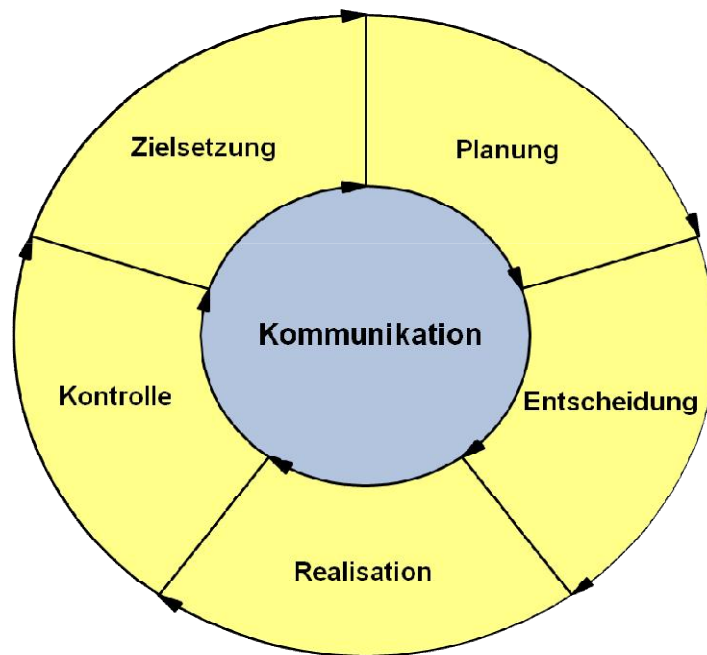
Seite 174, Abb. 3: Management-Ebenen

(in Anlehnung an Schulte-Zurhausen, M.: Organisation, 2.Aufl., München 1999 und
Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München / Wien 2003)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

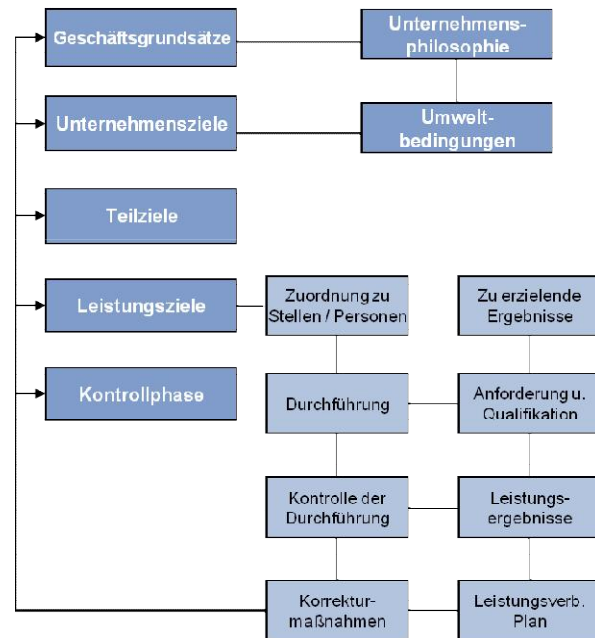
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 175, Abb. 4: Management-Kreis

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

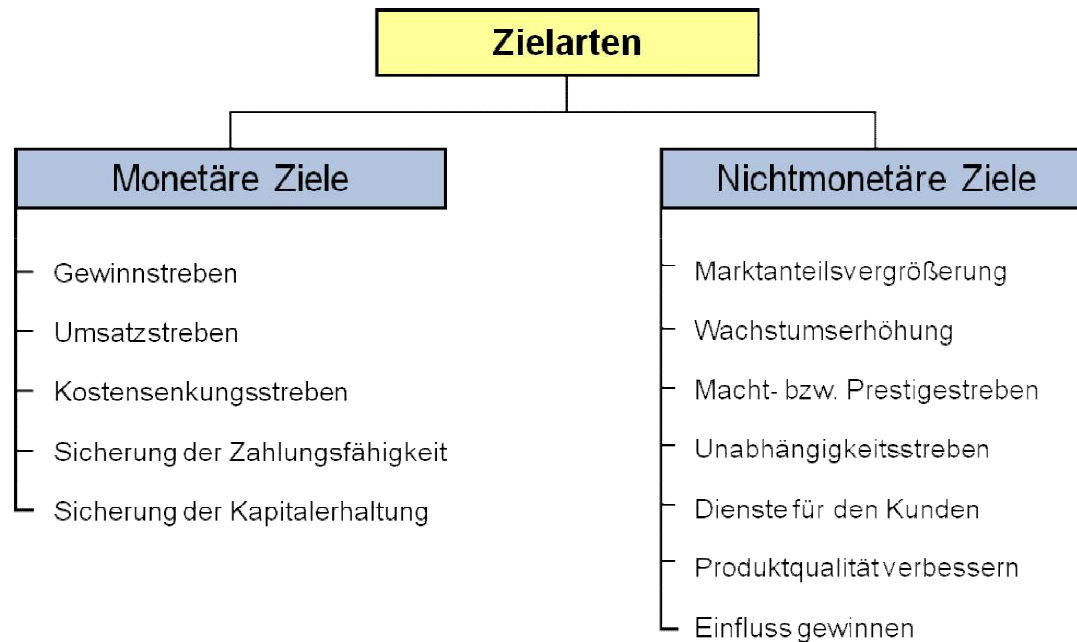
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 176, Abb. 5: Zusammenhänge zwischen Geschäftsgrundsätzen, Unternehmenszielen und Leistungszielen (in Anlehnung an Nagel, K.: Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Landsberg/ Lech 1991)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

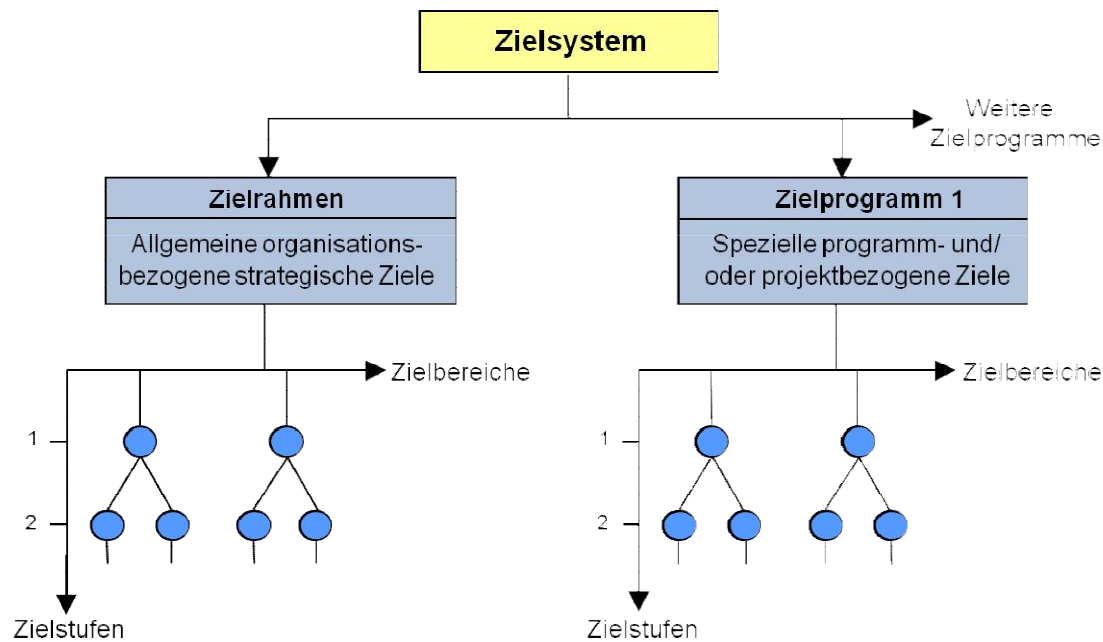
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 177, Abb. 6: Beispiele für monetäre und nichtmonetäre Ziele

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 178, Abb. 7: Strukturmodell eines Zielsystems

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

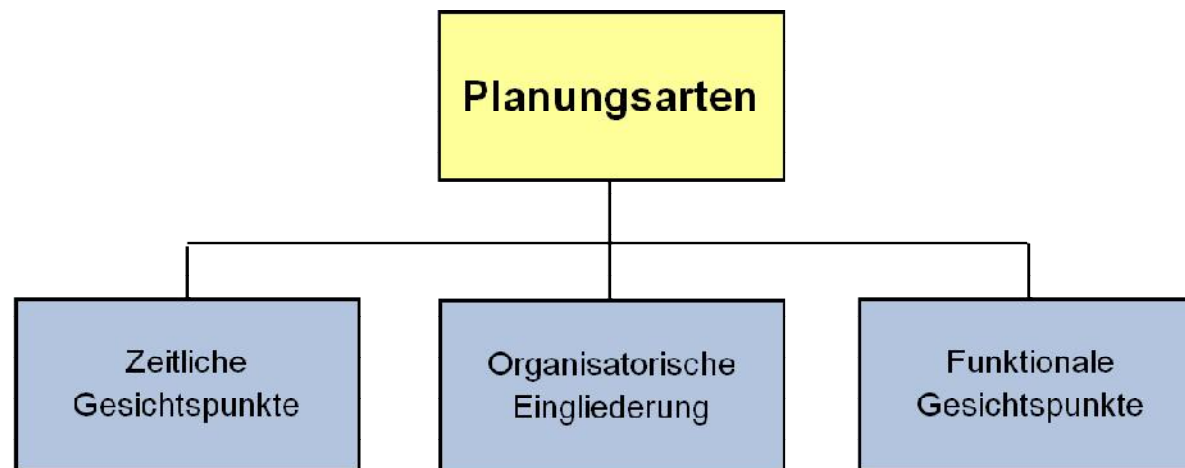
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Inhalt	Ausmaß	Zeit
Steigerung des Umsatzes...	...um 10 %...	... im 1. Quartal 20...
Verringerung der Mitarbeiterzahl...	...um 5 Schreibkräfte...	... ab dem 1.1.20...
Auslastung des Drehautomaten...	...mit maximaler Kapazität...	... vom 1.3.2011 bis 30.4.20...

Seite 180, Abb. 8: Beispiele für Zielformatierung

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 180, Abb. 8: Planungsarten

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
1.1.20...							
1.2.20...							
1.3.20...							

Seite 182, Abb. 10: Rollierende Planung

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

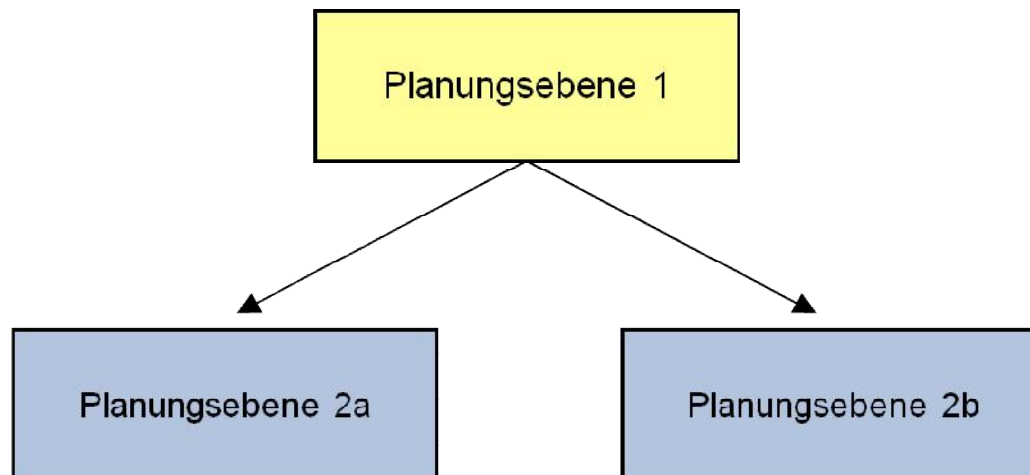
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.
1.01.20...										
1.04.20...										
1.07.20...										
1.10.20...										

Seite 182, Abb. 11: Blockplanung

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

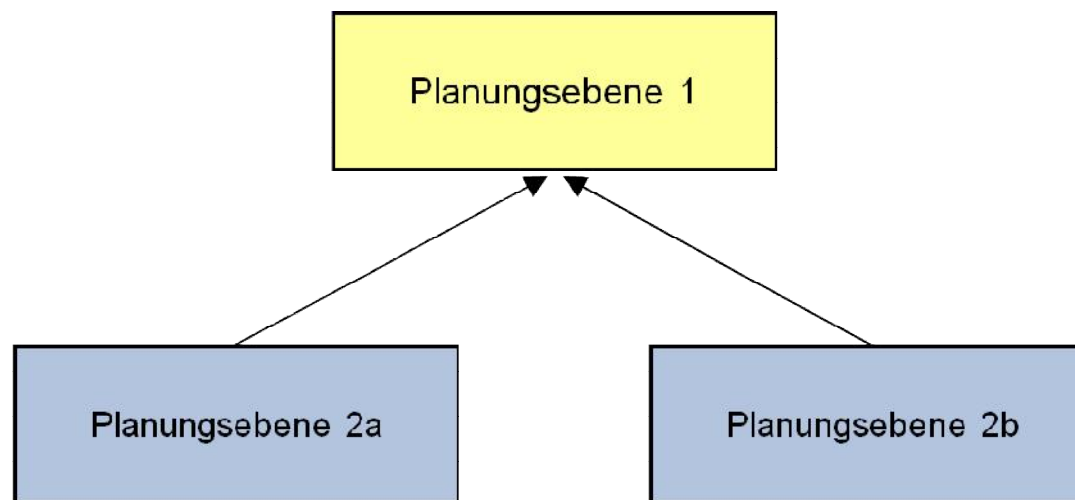
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 183, Abb. 12: Retrogrades (top-down) Planung

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

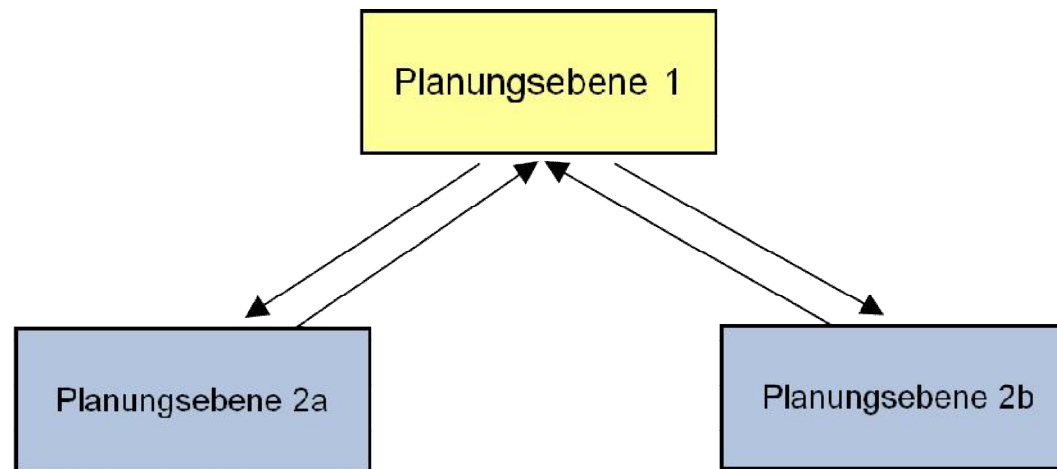
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 183, Abb. 13: Progressive (bottom-up) Planung

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 183, Abb. 14: Gegenstromplanung

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

<div>Handlungs- dimension</div> <div>Handlungs- möglichkeiten</div>	Gewinn in EUR	Zeit in Jahren
Marktausweitung	450.000	7
Rationalisierung	410.000	5

Seite 189, Abb. 15: Beispiel für eine Ergebnismatrix

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

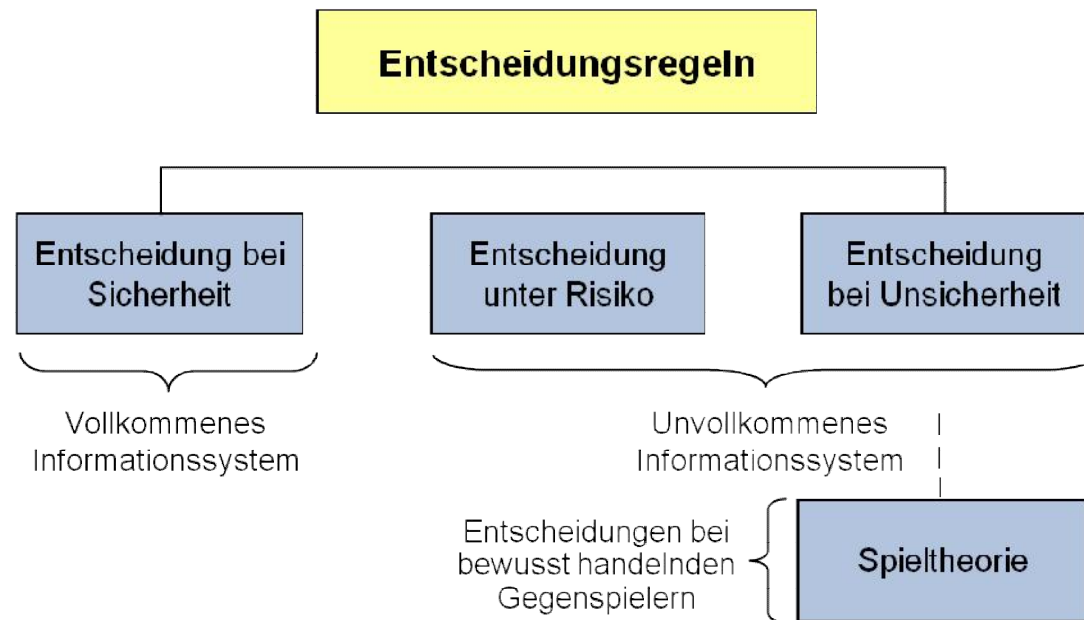
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Handlungsmöglichkeiten	Ergebnisse vor Nutzenermittlung	Ermittelter Nutzen [EUR]
Marktausweitung	450.000	263.000
Rationalisierung	410.000	279.000

Seite 190, Abb. 16: Beispiel für eine Entscheidungsmatrix

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 190, Abb. 17: Entscheidungssituationen

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

<div>Umwelt- bedingungen</div> <div>Handlungs- möglichkeiten</div>	Z_1	Z_2
A_1	120	180
A_2	80	75
A_3	100	20

Seite 191, Abb. 18: Beispiel für eine Entscheidung unter Sicherheit

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Handlungs- möglichkeiten	Umweltzustände			Erwartungs- Werte
	Z ₁	Z ₂	Z ₃	
	Wahrscheinlichkeit			
	0,3	0,6	0,1	
A ₁	40	80	90	40 · 0,3 + 80 · 0,6 + 90 · 0,1 = 69
A ₂	50	30	70	50 · 0,3 + 30 · 0,6 + 70 · 0,1 = 40
A ₃	90	100	10	90 · 0,3 + 100 · 0,6 + 10 · 0,1 = 88

Seite 192, Abb. 19: Beispiel zur Bayes-Regel

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

<div>Umwelt- bedingungen</div> <div>Handlungs- möglichkeiten</div>	Z_1	Z_2	Z_3
A_1	15	30	60
A_2	20	10	40
A_3	50	40	25

Seite 193, Abb. 20: Beispiel Ergebnismatrix

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG


Handlungsmöglichkeiten	Zeilenminima
A_1	15
A_2	10
A_3	25

← Maximum

Seite 193, Abb. 21: Entscheidungsmatrix nach der Maximin-Regel

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Handlungsmöglichkeiten	Zeilenmaxima	
A_1	60	<u>Maximum</u> 
A_2	40	
A_3	50	

Seite 194, Abb. 22: Entscheidungsmatrix nach der Maximax-Regel

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Handlungsmöglichkeiten	Zeilenmaxima $\times \text{Alpha}$	Zeilenminima $\times (1-\text{Alpha})$	Summe	
A_1	$60 \cdot 0,7 = 42$	$15 \cdot 0,3 = 4,5$	$42 + 4,5 = 46,5$	Maximum ←
A_2	$40 \cdot 0,7 = 28$	$10 \cdot 0,3 = 3,0$	$28 + 3,0 = 31,0$	
A_3	$50 \cdot 0,7 = 35$	$25 \cdot 0,3 = 7,5$	$35 + 7,5 = 42,5$	

Seite 194, Abb. 23: Entscheidungsmatrix nach der Pessimismus-Optimismus-Regel

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Spaltenmaxima aus Abb. 20	50	40	60	
<div>Umweltbe- dingungen</div> <div>Handlungs- möglichkeiten</div>	Differenz Spaltenmaxima – Nutzen			Maximales Risiko
	Z_1	Z_2	Z_3	
A_1	35	10	0	35
A_2	30	30	20	30
A_3	0	0	35	35

← Minimum

Seite 195, Abb. 24: Entscheidungsmatrix nach der Savage-Niehans-Regel

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Handlungsmöglichkeiten	Z_1	Z_2	Z_3	Erwartungswerte
	0,3	0,3	0,3	
A_1	15	30	60	$15 \cdot 0,3 + 30 \cdot 0,3 + 60 \cdot 0,3 = 31,5$
A_2	20	10	40	$20 \cdot 0,3 + 10 \cdot 0,3 + 40 \cdot 0,3 = 21,0$
A_3	50	40	25	$50 \cdot 0,3 + 40 \cdot 0,3 + 25 \cdot 0,3 = 34,5$

Maximum ←

Seite 196, Abb. 25: Entscheidungsmatrix nach der Laplace-Regel

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

<div>Umwelt- bedingungen</div> <div>Handlungs- möglichkeiten</div>	S1=(3,0)	S2=(2,1)	S3=(1,2)	S4=(0,3)
$A_1 = (4,0)$	4	2	1	0
$A_2 = (3,1)$	1	3	0	-1
$A_3 = (2,2)$	-2	2	2	-2
$A_4 = (1,3)$	-1	0	3	1
$A_5 = (0,4)$	0	1	2	2

Seite 197, Abb. 26: Ergebnismatrix

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

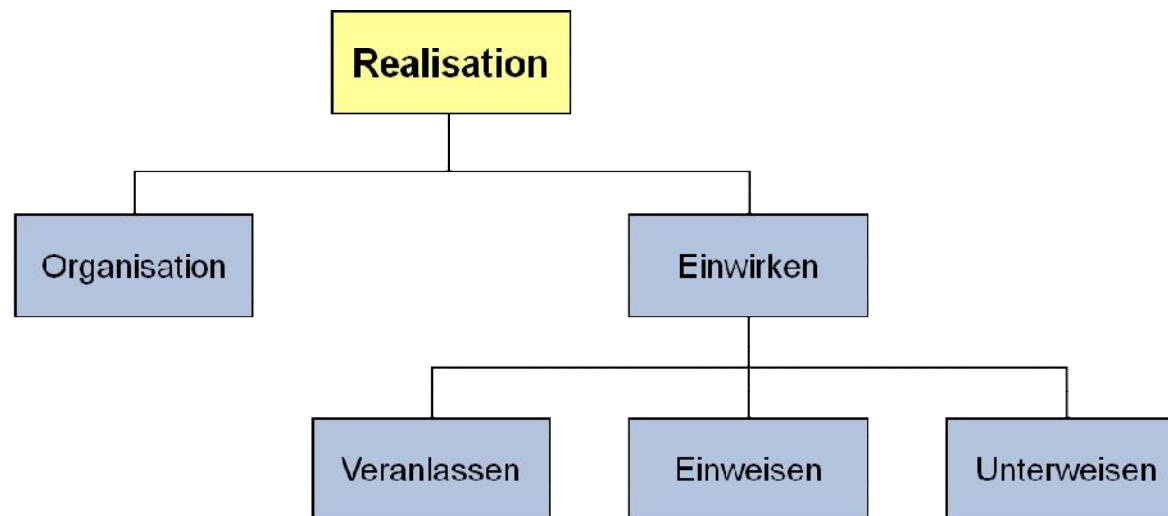
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

<div>Umwelt- bedingungen</div> <div>Handlungs- möglichkeiten</div>	S1=(3,0)	S2=(2,1)	S3=(1,2)	S4=(0,3)
$A_1 = (4,0)$	4	2	1	0
$A_2 = (3,1)$	1	3	0	-1
$A_3 = (2,2)$	-2	2	2	-2
$A_4 = (1,3)$	-1	0	3	1
$A_5 = (0,4)$	0	1	2	2

Seite 197, Abb. 26: Ergebnismatrix

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

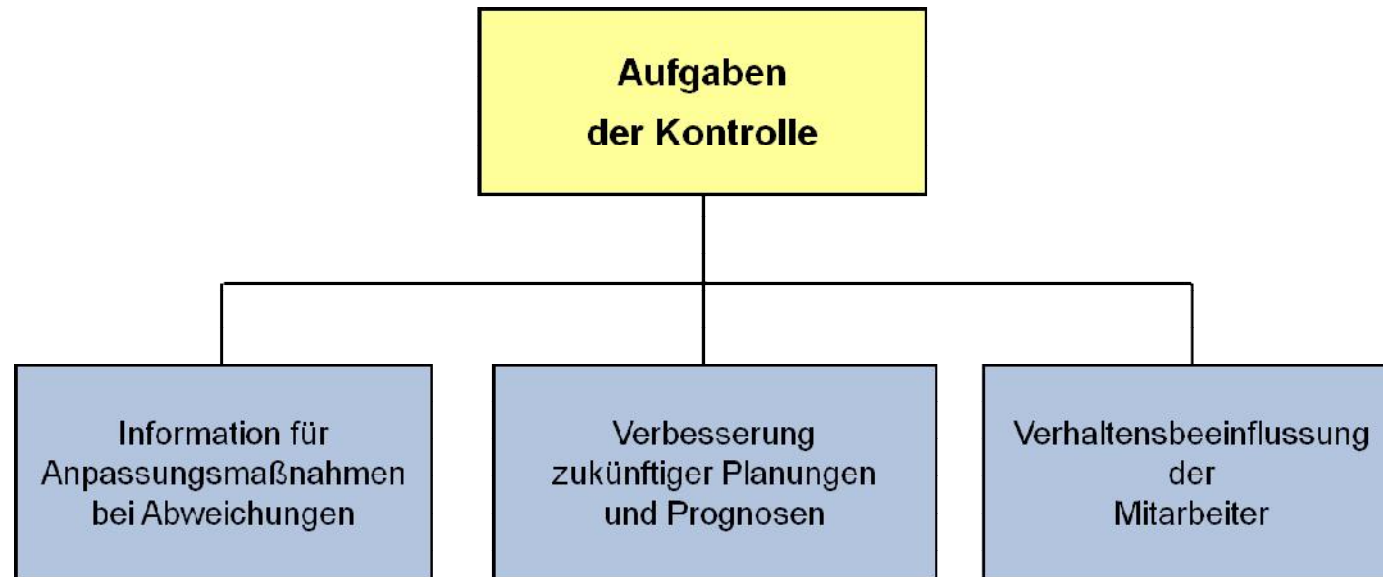
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 201, Abb. 27: Teilbereiche der Realisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 202, Abb. 28: Aufgaben der Kontrolle

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

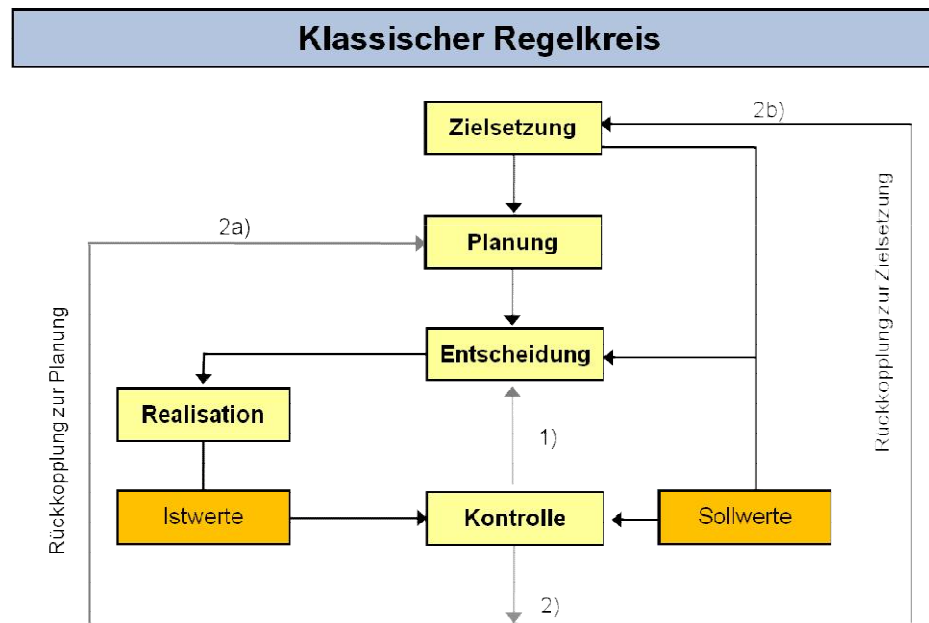
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Kriterien	Kontrolle	Revision
Zeitbezogenheit	Gegenwartsbezogen	Vergangenheitsbezogen
Häufigkeit der Durchführung	Ständige Einrichtung	Einmaliger Vorgang
Arbeitsweise	Durch Menschen oder Automat	Nur durch Mensch
Abhängigkeit des Kontrollsubjektes	Vom Kontrollobjekt abhängige Personen	Vom Kontrollobjekt unabhängige Personen
Einbau in betriebliche Abläufe	Eingebaut (systemimmanent)	Nicht eingebaut (systemfremd)

Seite 204, Abb. 29: Revision und Kontrolle
(in Anlehnung an Thommen J.-P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Zürich 2000)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

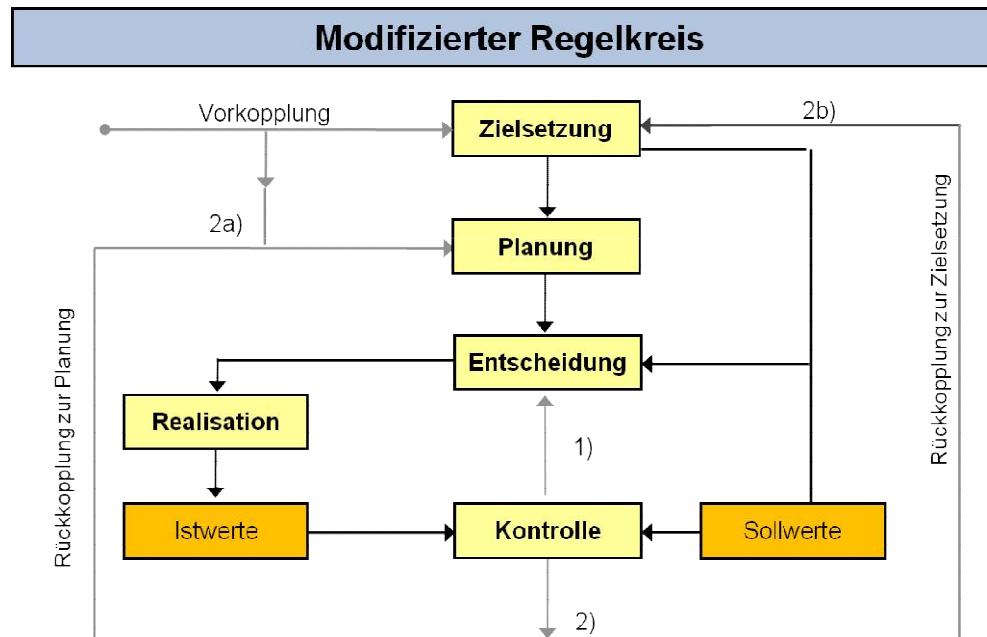
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 207, Abb. 30: Klassischer Regelkreis

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

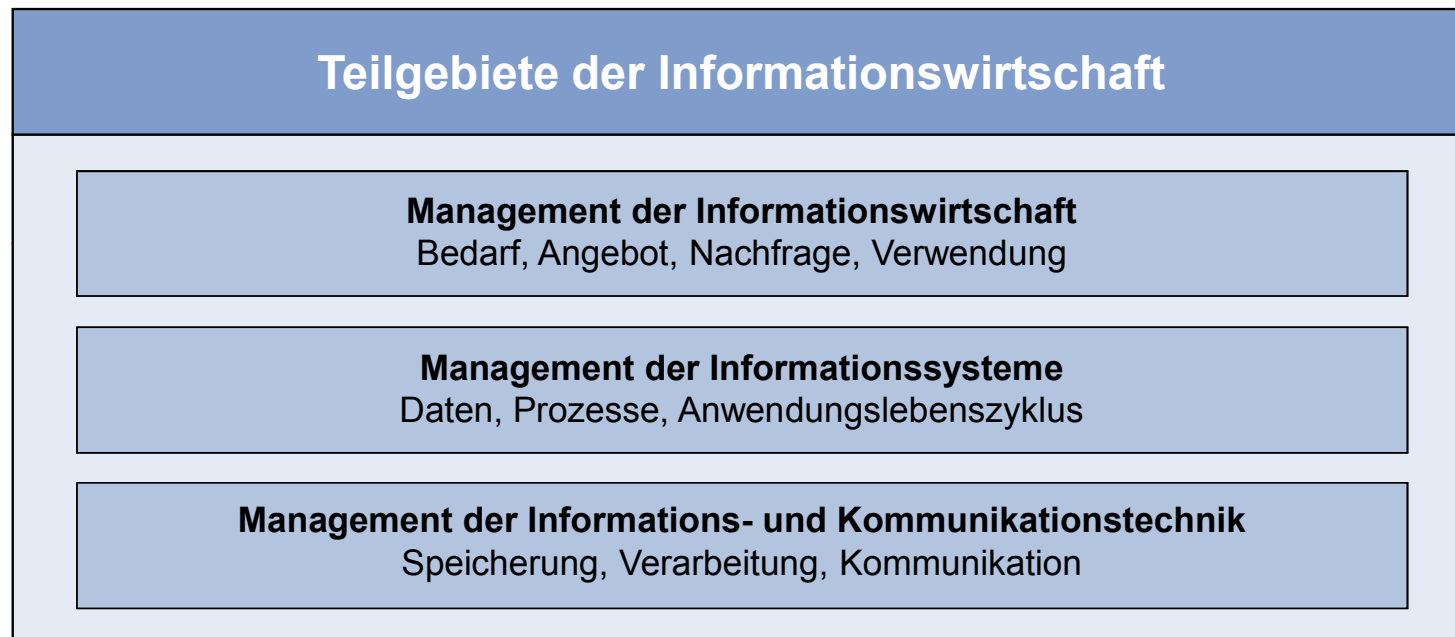
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 208, Abb. 31: Modifizierter Regelkreis

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

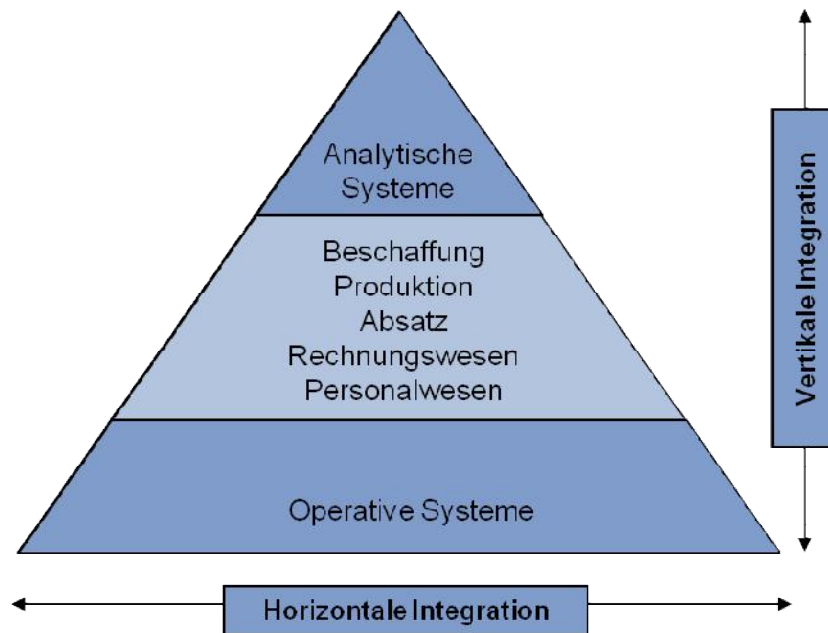
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 210, Abb. 32: Teilgebiete der Informationswirtschaft nach Kremar
(in Anlehnung an Kremar, H.: Informationsmanagement, 3. Aufl., Berlin 2005)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



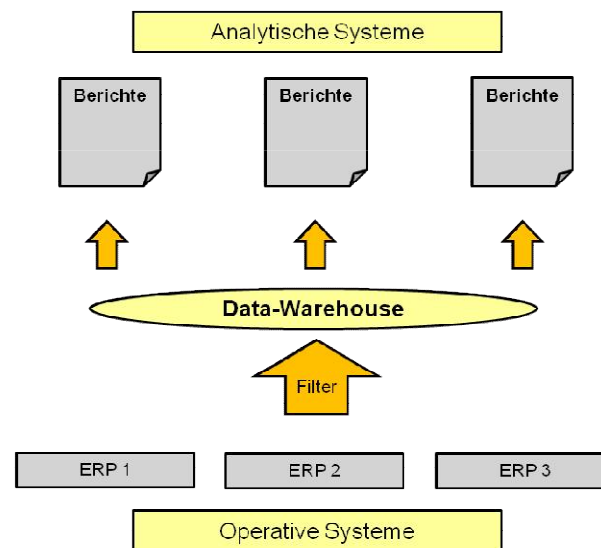
Seite 212, Abb. 33: Horizontale und vertikale Integration
(Vgl. Hansen, R./Neumann, G.: Wirtschaftsinformatik 1. Grundlagen und Anwendungen, 9. Aufl., Stuttgart 2005, S. 94)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Verbindung operativer und analytischer Systeme



Seite 214, Abb. 34: Verbindungen operativer und analytischer Systeme
(Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München 2008, S. 181)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

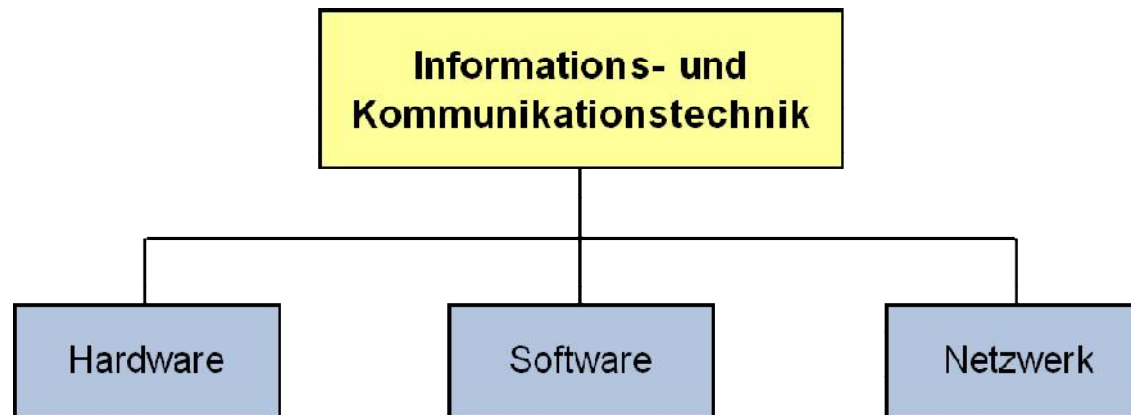
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Merkmale	Informationssystem	
	operativ	analytisch
Aufgabenstellung	Erledigung von Routineaufgaben	Informationsbereitstellung für Einzelfallentscheidungen
Organisationsbereich	Operatives Tagesgeschäft	Unternehmensführung
Anwendungsbereich	Computergestützte Prozessabwicklung durch ERP-Systeme	Datenbereitstellung durch Data-Warehouse

Seite 214, Abb. 35: Vergleich operativer und analytischer Informationssysteme
(Vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München 2008, S. 204)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 215, Abb. 36: Bestandteile der Informations- und Kommunikationstechnik

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Vorteile beim Einsatz des Internet	Anwendungsgebiete
Direkte Kundenansprache, höhere Kundenbindung, Erschließung zusätzlichen Kundenpotenzials	Direktmarketing über neue Medien wie E-Mail oder Voice over IP
Rationalisierungspotentiale durch Substitution (Internetportale statt Filialen)	Online- Banking, Online- Brokerage
Senkung der Transaktionskosten bei der Abwicklung von Geschäftsbeziehungen	Electronic Commerce (z.B. Business to Consumer, Business to Business)
Ständige Erreichbarkeit unabhängig von zeitlichen und örtlichen Restriktionen	Regionale Anbieter, eingeschränkte Ladenöffnungszeiten
Wegfall von Fahrtzeiten und Fahrtkosten	Heim- und Telearbeit
Automatisierung von Prozessen	Elektronischer Austausch von Geschäftsdaten (Electronic Data Interchange - EDI)
Verbesserte Informationsbeschaffung für betriebliche Entscheidungen	Informationsbeschaffung (Erlangung von Internetadressen über Suchbegriffe)
Kürzere und kostengünstigere Informationswege	Kommunikation via E-Mail, VoIP, Instant Messenger

Seite 215, Abb. 37: Vorteile und Anwendungsgebiete des Internets
(in Anlehnung an Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, München 2008)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

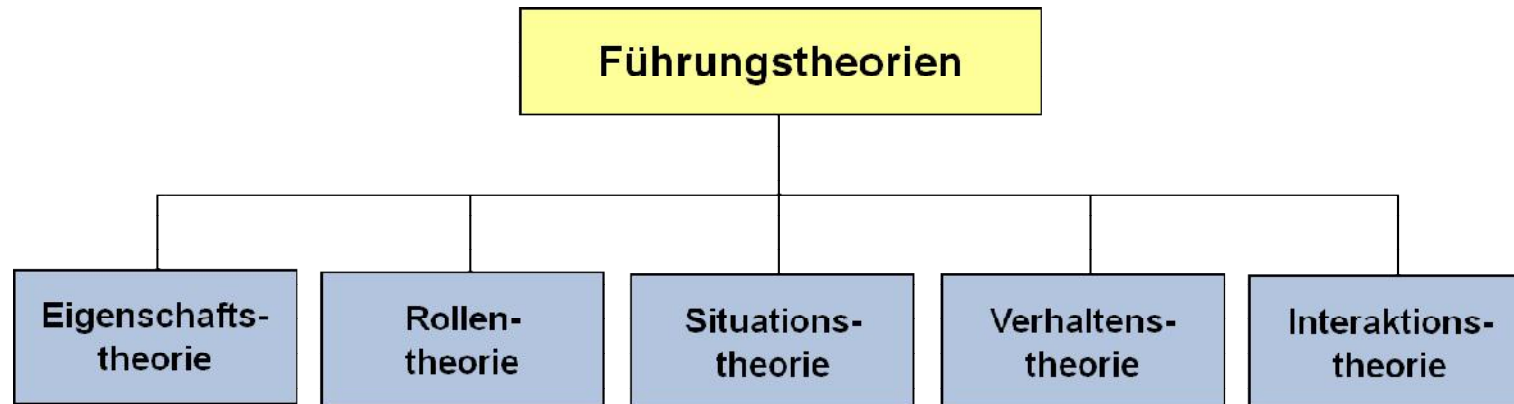
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

		Nachfrager		
		Consumer	Business	Administration
Anbieter	Consumer	C2C (Consumer-to-Consumer) z.B. Internet-Kleinanzeigenmarkt	C2B (Consumer-to-Business) z.B. Jobbörsen mit Prämien, freie Mitarbeiter	C2A (Consumer-to-Administration) z.B. Steuer-rück-zahlungen, Unterstützungsleistungen
	Business	B2C (Business-to-Consumer) z.B. Händler bietet Ware oder Dienstleistung an	B2B (Business-to-Business) z.B. Geschäfte zwischen Zulieferern (Unternehmen) und Unternehmen	B2A (Business-to-Administration) z.B. Beschaffungsmaßnahmen öffentlicher Institutionen im Internet, Ausschreibungen
	Administration	A2C (Administration-to-Consumer) z.B. Steuerabwicklung von Privatpersonen (Einkommensteuer)	A2B (Administration-to-Business) z.B. Steuerabwicklung von Unternehmen (Umsatzsteuer, Körperschaftsteuer)	A2A (Administration-to-Administration) z.B. Transaktionen zwischen öffentlichen Institutionen im In- und Ausland

Seite 216, Abb. 38: Typen des E-Commerce

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 217, Abb. 39: Führungstheorien

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

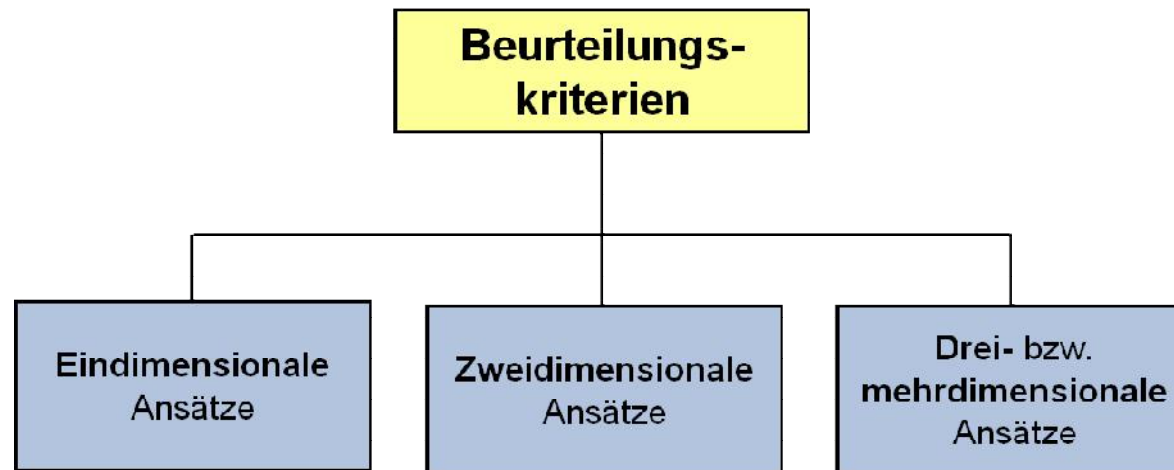
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Klassische Führungsstile	Autoritärer Führungsstil
	Kooperativer Führungsstil
	Laissez-faire-Führungsstil
	Patriarchalischer Führungsstil
	Charismatischer Führungsstil
	Autokratischer Führungsstil
	Bürokratischer Führungsstil

Seite 220, Abb. 40: Klassische Führungsstiltypologien

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

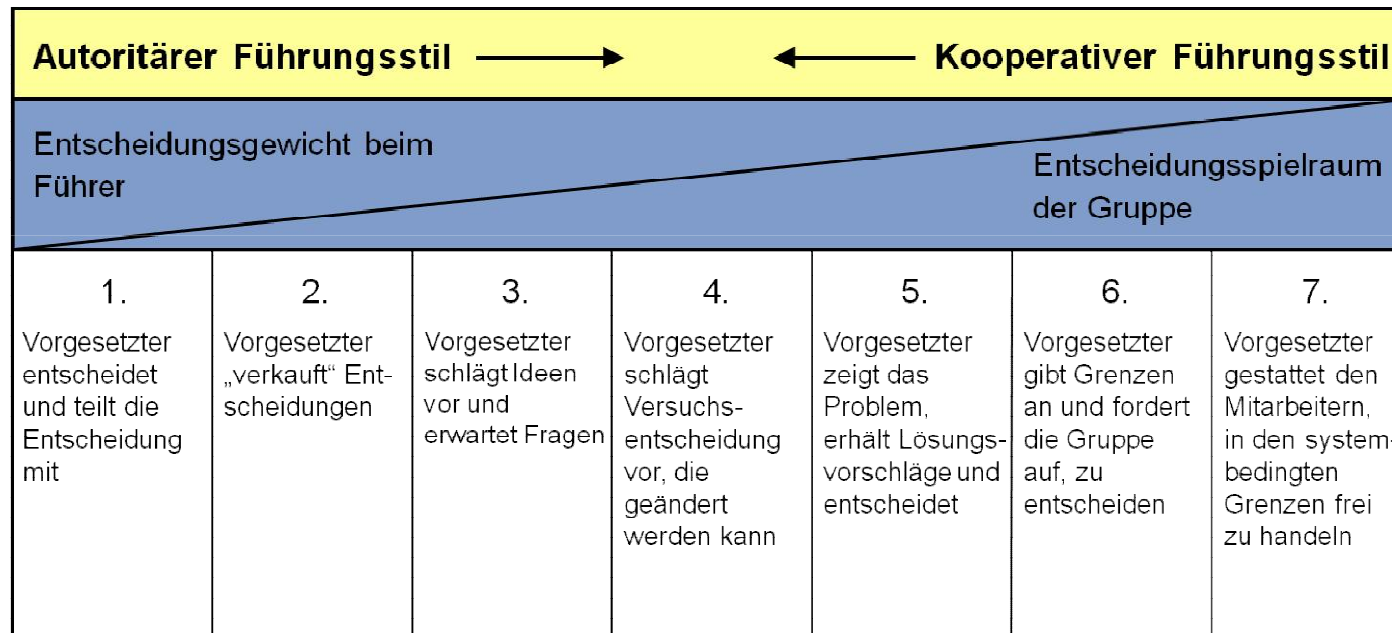
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 223, Abb. 41: Beurteilungskriterien von Führungsstilen

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 224, Abb. 42: Kontinuumtheorie von Tannenbaum/Schmidt

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

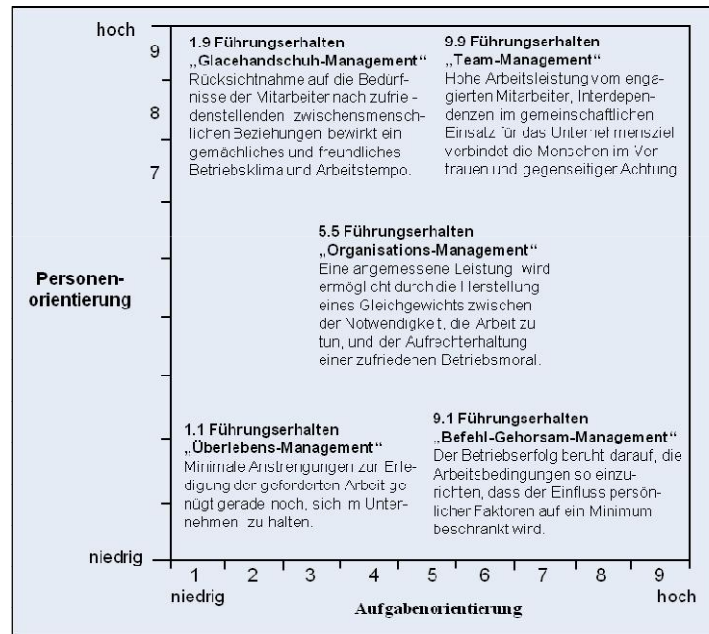
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Dimension	Ohio-Gruppe	Michigan-Gruppe
Mitarbeiter-orientierung	Consideration	Employee Orientation
Aufgaben-orientierung	Initialing Structure	Production Orientation

Seite 225, Abb. 43: Zweidimensionale Führungsstile

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

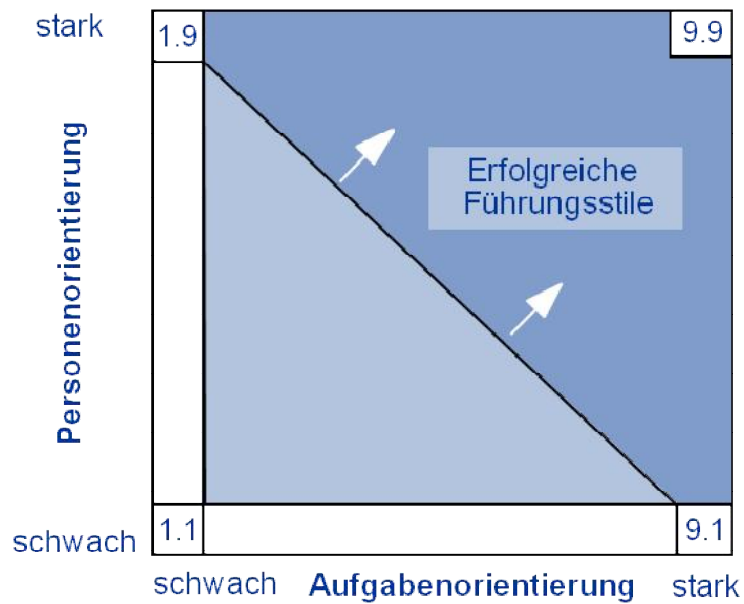
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 226, Abb. 44: Verhaltensgitter nach Blake/Mouton

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

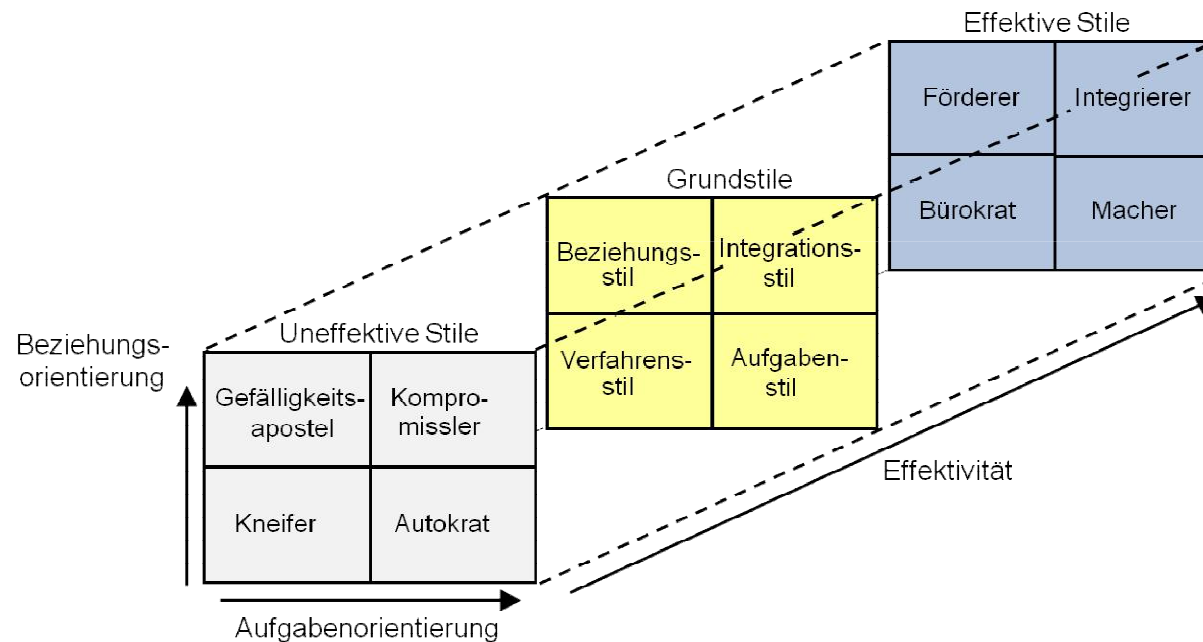
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 227, Abb. 45: Darstellung erfolgreicher Führungsstile im Verhaltensgitter

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 229, Abb. 46: Die 3-D-Theorie der Führung von Reddin
(in Anlehnung an Reddin, W. J.: Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements,
Landsberg/ Lech 1981)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

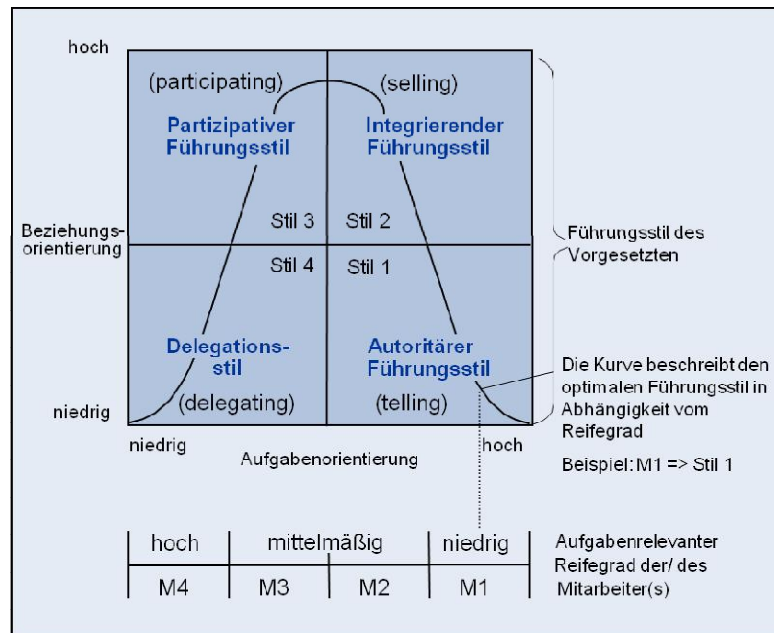
	Geringe Motivation	Hohe Motivation
Geringe Qualifikation	M1	M2
Hohe Qualifikation	M3	M4

Seite 230, Abb. 47: Reifegrad des Mitarbeiters in Abhängigkeit von Motivation und Qualifikation
(in Anlehnung an Hersey, P./Blanchard, K.H.: Management of organizational behaviour,
3. Aufl., New York 1977)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

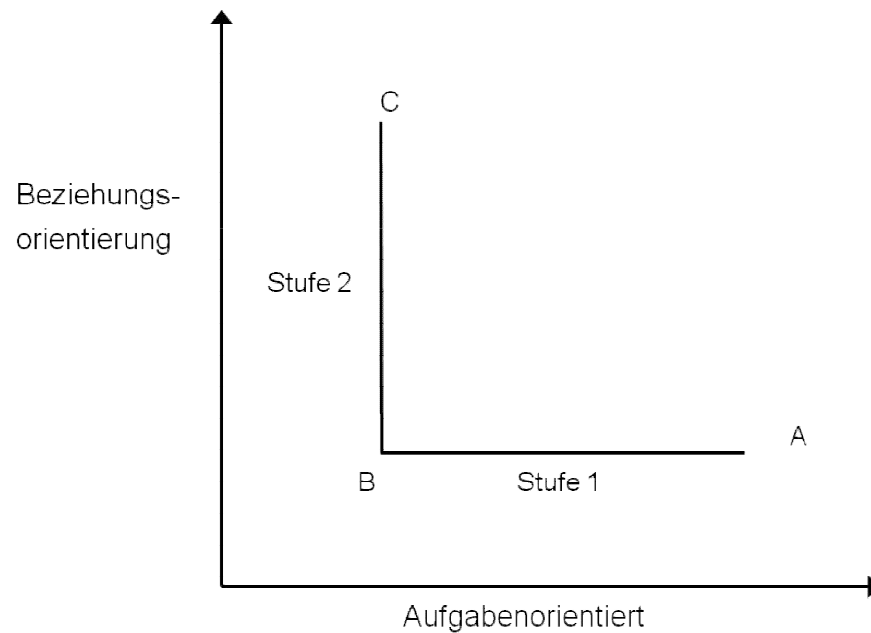


Seite 231, Abb. 48: Reifegrad-Theorie der Führung von Hersey und Blanchard
(in Anlehnung an Hersey P. / Blanchard, K.H.: Management of organizational behaviour,
3.Aufl., New York 1977)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

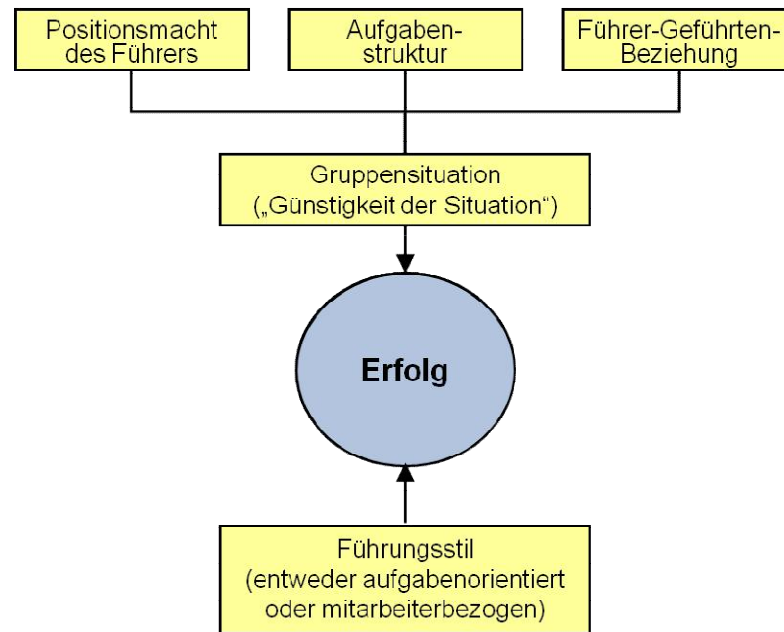
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 232, Abb. 49: Zwei-Stufen-Prozess der Mitarbeiterentwicklung

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 234, Abb. 50: Einflussgrößen des Führungserfolgs

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

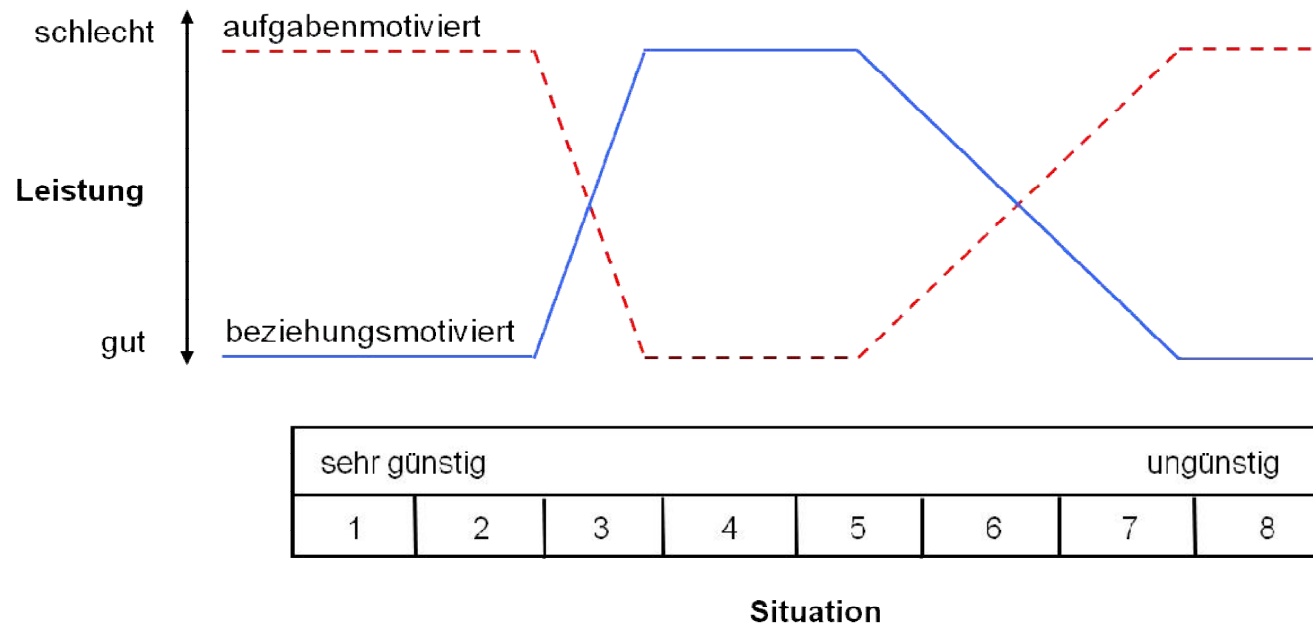
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Situation	sehr günstig ←————→ ungünstig							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	gut				schlecht			
	hoch		niedrig		hoch		niedrig	
	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach

Seite 232, Abb. 51: Klassifikation der Günstigkeit der Führungssituation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

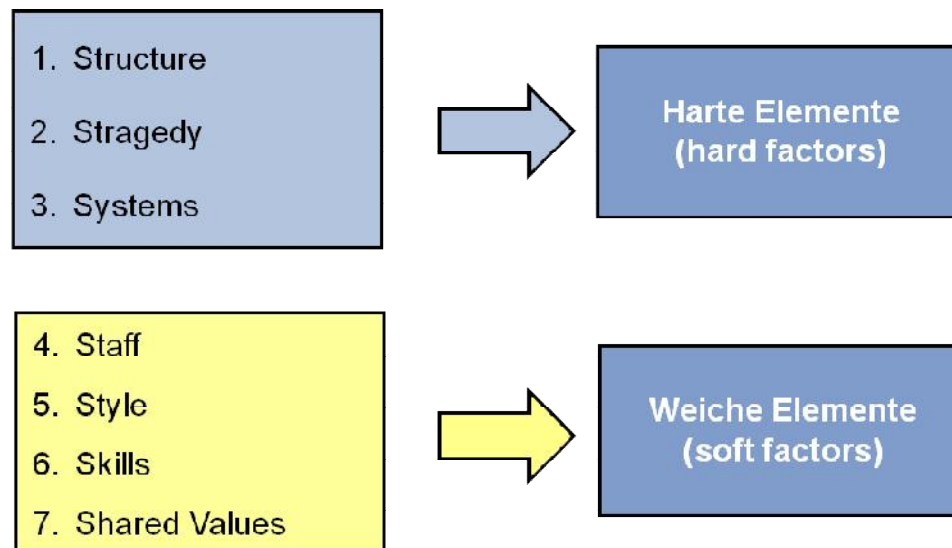
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 235, Abb. 52: Kontingenzmodell von Fiedler

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

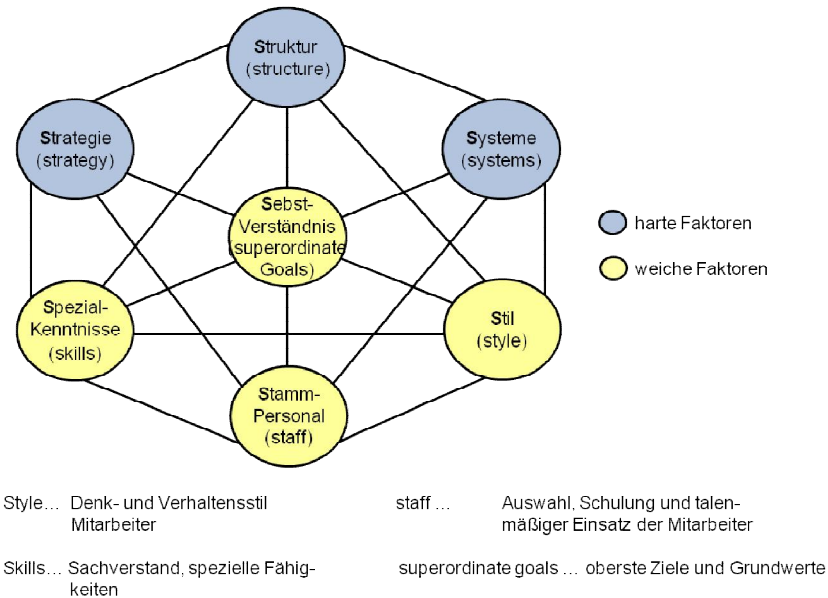
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 236, Abb. 53: Die Elemente des 7-S-Modells

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 237, Abb. 54: Das 7-S-Modell

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Zielbildungs- phase	<ul style="list-style-type: none"> - Management by Objectives - Management by Participation - Management by Decision Rules 	<ul style="list-style-type: none"> - Führen durch Zielvereinbarungen - Führen durch Partizipation - Führen durch Vorgabe von Entscheidungsregeln
Durchsetzungs- phase	<ul style="list-style-type: none"> - Management by Exception - Management by Delegation - Management by Systems - Management by Breakthrough - Management by Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> - Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall - Führen durch Delegation - Führen durch Systemsteuerung - Wandelorientierte Führung - Führen durch systematische Steuerung des Leistungsverhaltens mittels geeigneter Anreize
Kontroll- phase	<ul style="list-style-type: none"> - Management by Results - Management by Control 	<ul style="list-style-type: none"> - Führen durch Ergebniskontrolle - Kontrollorientierte Führung

Seite 238, Abb. 55: Managementtechniken in Zusammenhang des Führungsprozesses

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

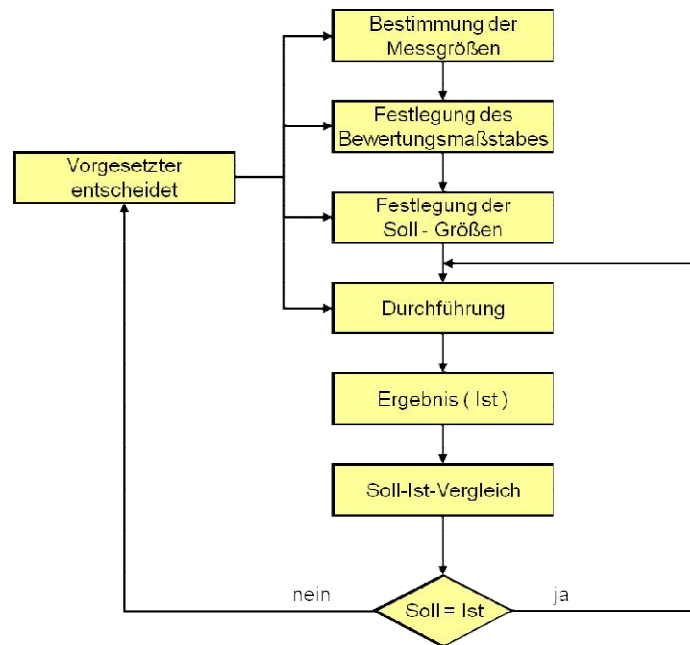
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Management by Exception	
Fünf-Phasen-Plan	
1. Phase:	Bestimmung der Messgrößen (als geeignete Indikatoren zur Messung der Zielerreichung)
2. Phase:	Festlegung der Bewertungsmaßstäbe (als zulässige Abweichungen vom geplanten Ergebnis)
3. Phase:	Ermittlung der Soll-Größen
4. Phase:	Soll-Ist-Vergleich
5. Phase:	Entscheiden (des Vorsetzten bei Überschreiten der Toleranzgrenzen)

Seite 240, Abb. 56: Fünf-Phasen-Plan

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

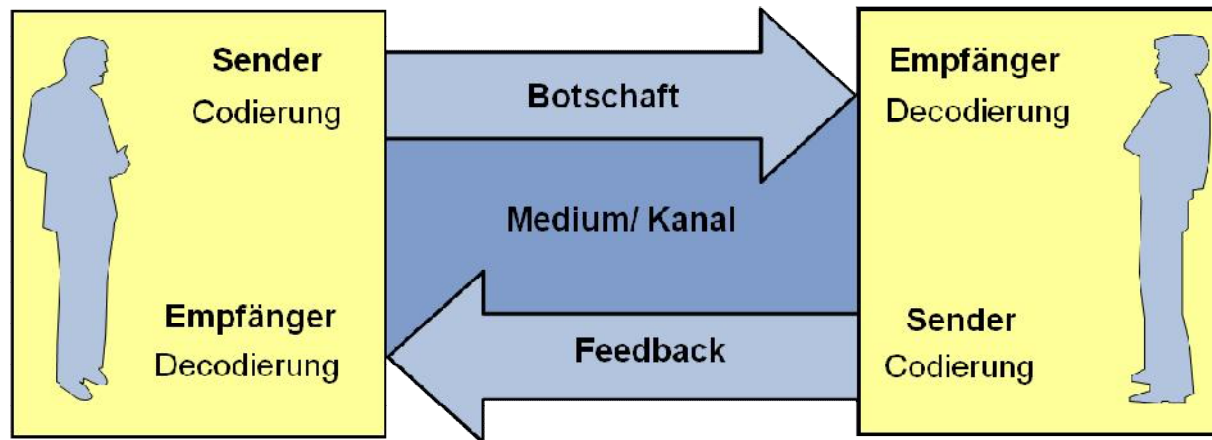
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 241, Abb. 57: Ablauf des Management by Exception nach dem 5-Phasen-Plan

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

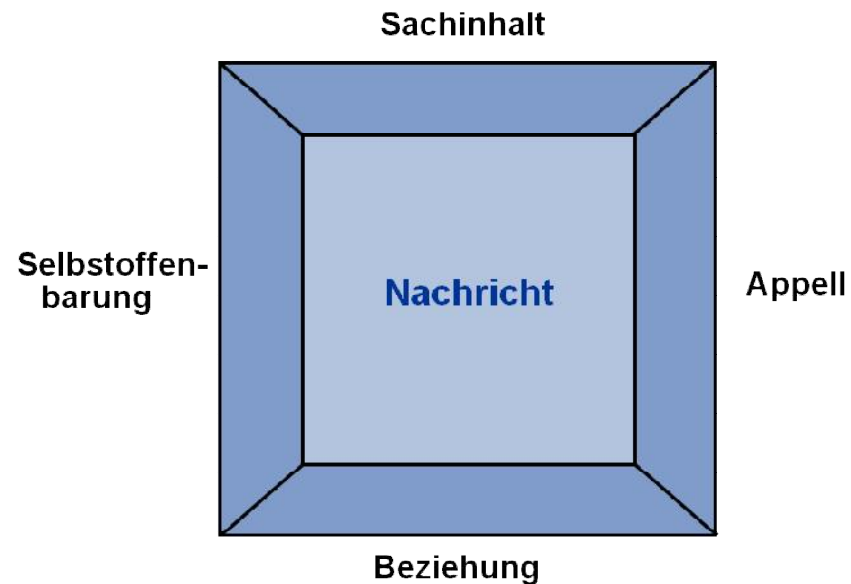
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 245, Abb. 58: Kommunikations-Kreislauf

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 246, Abb. 59: Die vier Seiten der Nachricht
(Schulz von Thun, F.: Miteinander reden, Bd. 1: Störungen und Klärungen, Reinbek bei Hamburg 1990, S. 14)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

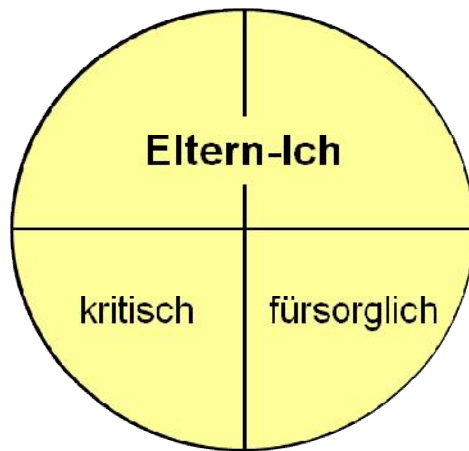
Anwendung der Transaktionsanalyse

- sich selbst und die Gesprächspartner besser zu verstehen
- sich in schwierigen Gesprächssituationen richtig zu verhalten

Seite 248, Abb. 60: Anwendung der Transaktionsanalyse

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

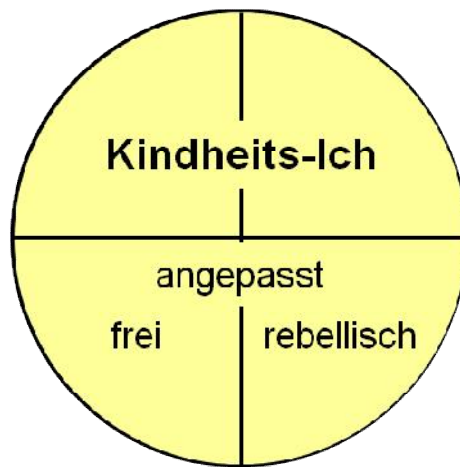
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 248, Abb. 61: Zwei Aspekte des Eltern-Ichs

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 249, Abb. 62: Drei Aspekte des Kindheits-Ichs

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

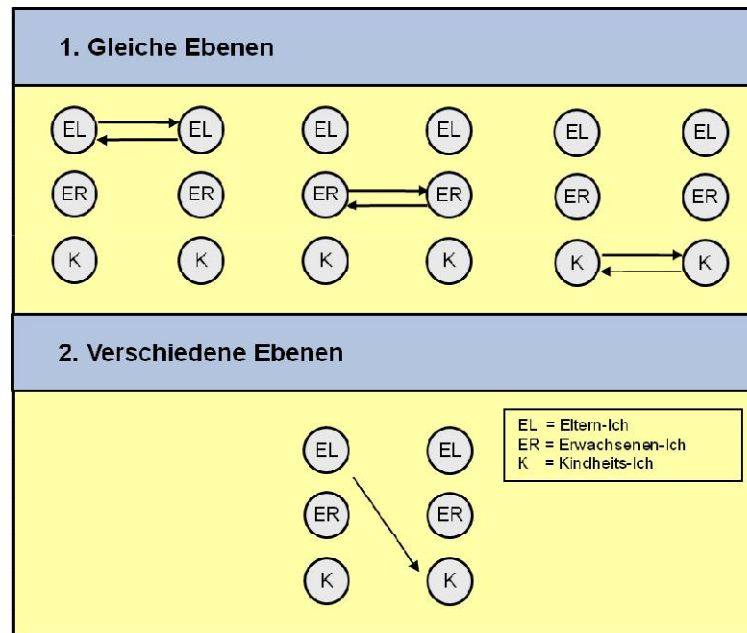
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Transaktionsanalyse: Ich Zustände			
Ich-Ebene		Verhalten	Aussagen
Eltern-Ich	Fürsorgliches	tröstet, berechtigt, hilft	– Das schaffen wir schon! – Hab keine Angst! – Wenn wir alle zusammen helfen, reicht es.
	Kritisches	hebt den Zeigefinger, kritisiert, befiehlt	– Kommen Sie schon wieder zu spät? – Man hat doch immer seinen Terminplan dabei!
Erwachsenen-Ich		sammelt und gibt Informationen, schätzt Wahrscheinlichkeiten ein und trifft Entscheidungen	– Wie viel Uhr ist es? – Wer könnte den Brief noch haben? – Mit Hilfe der Netzplantechnik werden wir das Problem lösen.
Kindheits-Ich	Angepasstes	hilflos, hat Angst passt sich den Normen an, gibt nach	– Ich möchte gern, aber vielleicht bekommen wir Ärger, wenn wir jetzt nicht gehen. – Das darf man nicht!
	Freies	spontan, ausgelassen, impulsiv	– Mensch schau mal! – Ganz prima, wie Sie das gemacht haben!
	Rebellisches	rebellisch, aggressiv, spitz, listig, egozentrisch	– Wenn Sie alles besser wissen, machen Sie doch Ihren Kram alleine! – Ich habe Ihren verdammten Brief nicht verschluckt!

Seite 250, Abb. 63: Typische Verhaltensweisen und Aussagen des Eltern-, Kindheits- und Erwachsenen-Ichs

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

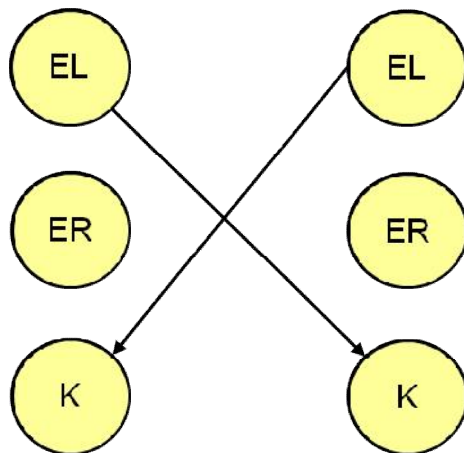
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 251, Abb. 64: Parallele Transaktionen

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

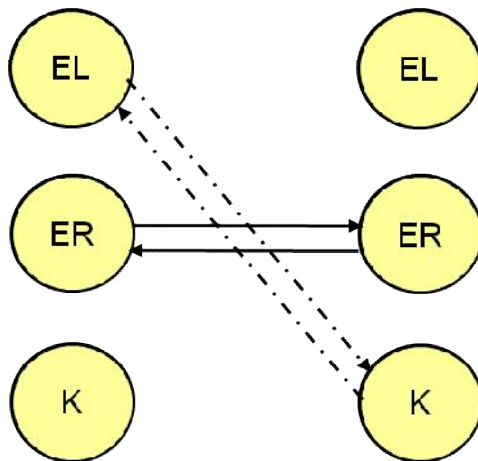
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 251, Abb. 65: Gekreuzte Transaktionen

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 252, Abb. 66: Verdeckte Transaktionen

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Lebenspositionen		
Einstellung	Ich bin o.k.	Ich bin nicht o.k.
Du bist o.k.	konstruktiv umgehen mit dem Problem/dem anderen	sich zurückziehen von dem Problem/dem anderen
Du bist nicht o.k.	loswerden das Problem/den anderen	nichts anfangen, stecken bleiben

Seite 253, Abb. 67: Grundeinstellungen in der Transaktionsanalyse

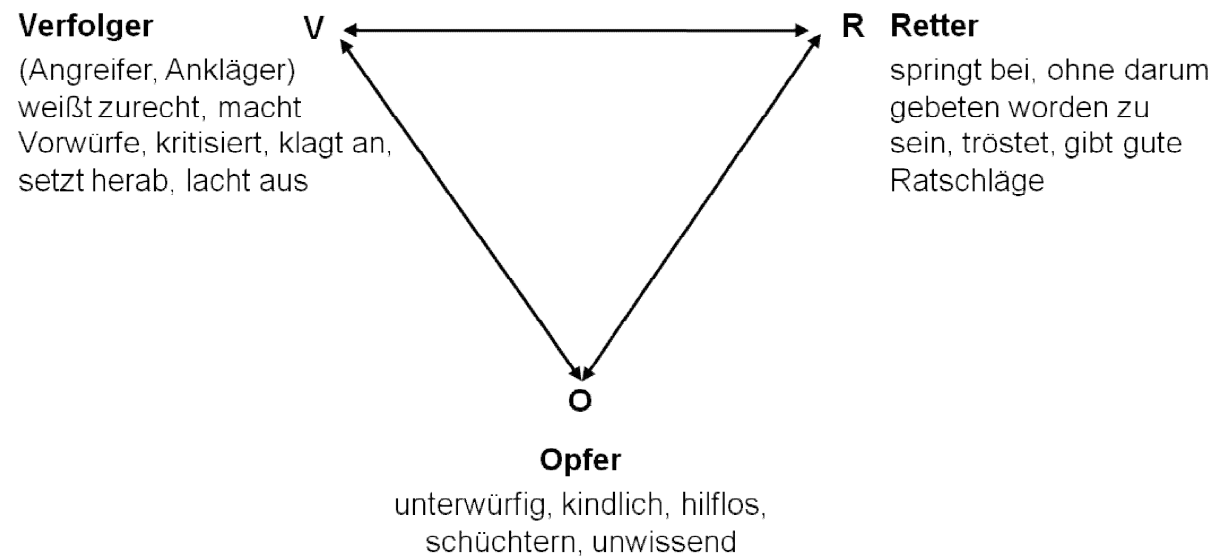
(Vgl. Harris, T. A.: Ich bin o.k. Du bist o.k.: Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können – Eine Einführung in die Transaktionsanalyse, Reinbek bei Hamburg 1991, S. 40 f)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

71

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 254, Abb. 68: Manipulative Rollen

(Zu Beispielen und Übungen zur Transaktionsanalyse vgl. ausführlich Jung, H.: Persönlichkeitstypologie, München/Wien 2014, S. 155)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

72

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Angst vor Selbsthingabe

(wird als Ich-Verlust und Abhängigkeit empfunden)

Angst vor Selbstwerdung

(wird als Einsamkeit und Isolation empfunden)

Angst vor Wandlung

(wird als Vergänglichkeit und Unsicherheit empfunden)

Angst vor Ordnung und Notwendigkeit

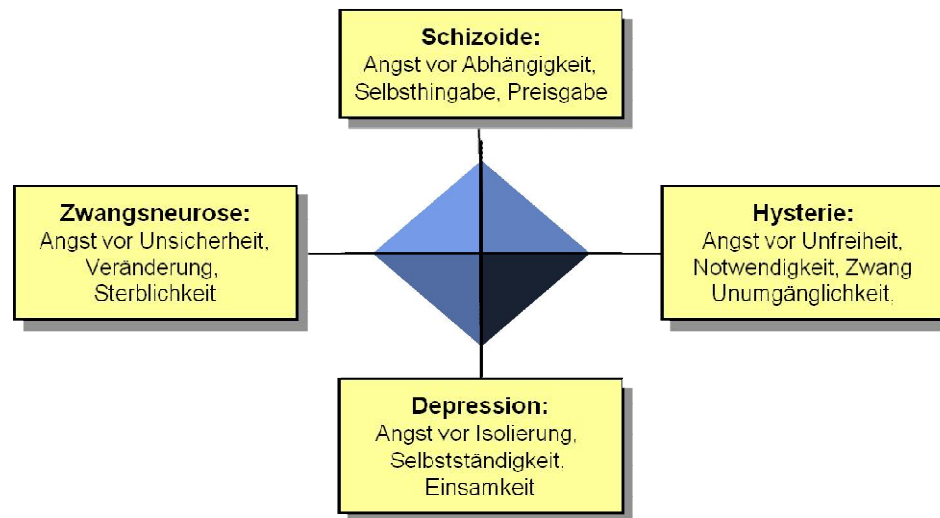
(wird als Endgültigkeit und Unfreiheit empfunden)

Seite 255

(Vgl. hierzu ausführlich Riemann, F.: Grundformen der Angst, 39. Aufl., München 2009, S.17)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

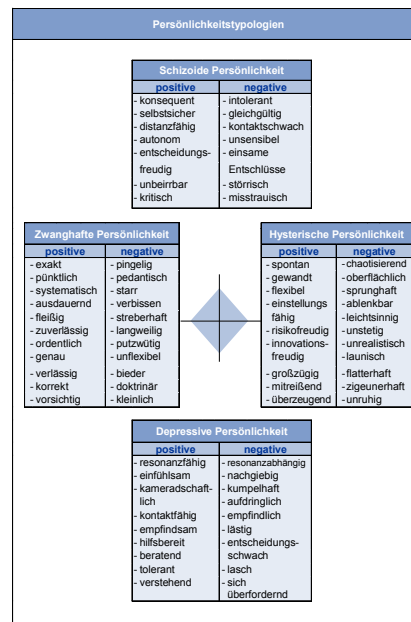
2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 256, Abb. 69: Neuroseformen und zugehörige Grundformen der Angst

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Seite 258, Abb. 70: Eigenschaften der Persönlichkeitstypen
(Vgl. Jung, H. Persönlichkeitstypologie, Menschenkenntnis als Instrument der Mitarbeiterführung,
München / Wien 2014, S. 176)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

2. UNTERNEHMENSFÜHRUNG

	Schizoide Persönlichkeit (unabhängig)	Depressive Persönlichkeit (fürsorglich)
Leistungsfähigkeit	<p>Leistungsminderung durch fehlenden Aufforderungsscharakter der Umwelt</p> <p>Leistungsmangel bei Tätigkeiten mit zwischenmenschlichem Kontakt, wie z.B. Teamarbeit</p> <p>Höchstleistungen werden erbracht, wenn die Persönlichkeitsstruktur noch nicht so ausgeprägt ist</p>	<p>Keine große Leistungsfähigkeit, bedingt durch die fehlende aggressive Auseinandersetzung mit der Ich-Schwäche</p> <p>Ist der Stärkegrad noch nicht so intensiv, dann sind sie leistungsfähig, aber zu angepasst und betont pflichtbewusst</p>
	Zwanghafte Persönlichkeit (beherrscht)	Hysterische Persönlichkeit (lebhaft)
	<p>Die frühkindliche Überforderung kann zu Arbeitsstörungen führen</p> <p>Leistung nur in eingefahrenen Bahnen</p> <p>Keine schöpferische Leistung, Höchstleistungen bei geringer Intensität möglich</p>	<p>Leistungsbereitschaft ist personenabhängig</p> <p>Leistungsstärken liegen im Überzeugen und Begeistern</p> <p>Leistungsschwächen liegen in Verantwortlichkeit, Konsequenz und Ausdauer</p>

Seite 259, Abb. 71: Die Leistungsfähigkeit der Persönlichkeitstypen
 (Zu Anwendungsbeispielen vgl. Jung, H.: Persönlichkeitstypologie, Menschenkenntnis als Instrument der Mitarbeiterführung, München / Wien 2014, S. 85 ff)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

PERSÖNLICHKEITSTEST (UFBL-TEST)

DER CHARAKTERDIAMANT – EIN INSTRUMENT ZUR SELBSTDIAGNOSE



Der Charakterdiamant-Test (UFBL-Test) hilft der Ermittlung und Beurteilung des Charakterbildes und lässt den persönlichen Typ optisch erkennen und besser verstehen.

(Zu Einzelheiten, der Vorgehensweise und Anwendung des Tests vgl. ausführlich Jung, H.: Persönlichkeitstypologie, Menschenkenntnis als Instrument der Mitarbeiterführung, 4. Aufl., München / Wien 2014. S. 167ff)

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

77

3. ORGANISATION

3.1 ZIELE DER ORGANISATION

3.2 BEGRIFF DER ORGANISATION

3.3 REORGANISATION / IMPROVISATION / DISPOSITION

3.4 GRUNDSÄTZE DER ORGANISATION

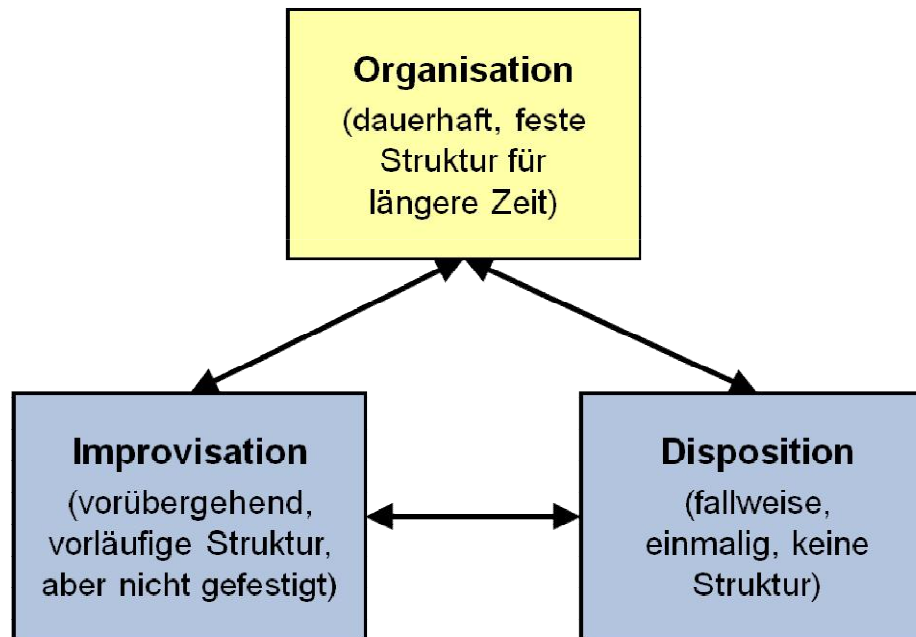
3.5 ELEMENTE DER ORGANISATION

3.6 AUFBAUORGANISATION

3.7 ABLAUFORGANISATION

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

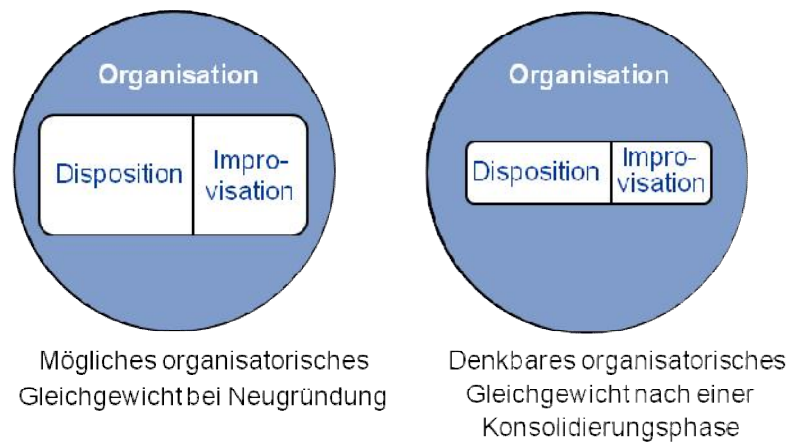
3. ORGANISATION



Seite 262, Abb. 72: Zusammenhang Organisation, Improvisation, Disposition

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

3. ORGANISATION



Seite 264, Abb. 73: Verhältnis von Organisation zu Improvisation und Disposition
(in Anlehnung an Weidner, W.: Organisation in der Unternehmung, 4. Aufl., München 1992)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

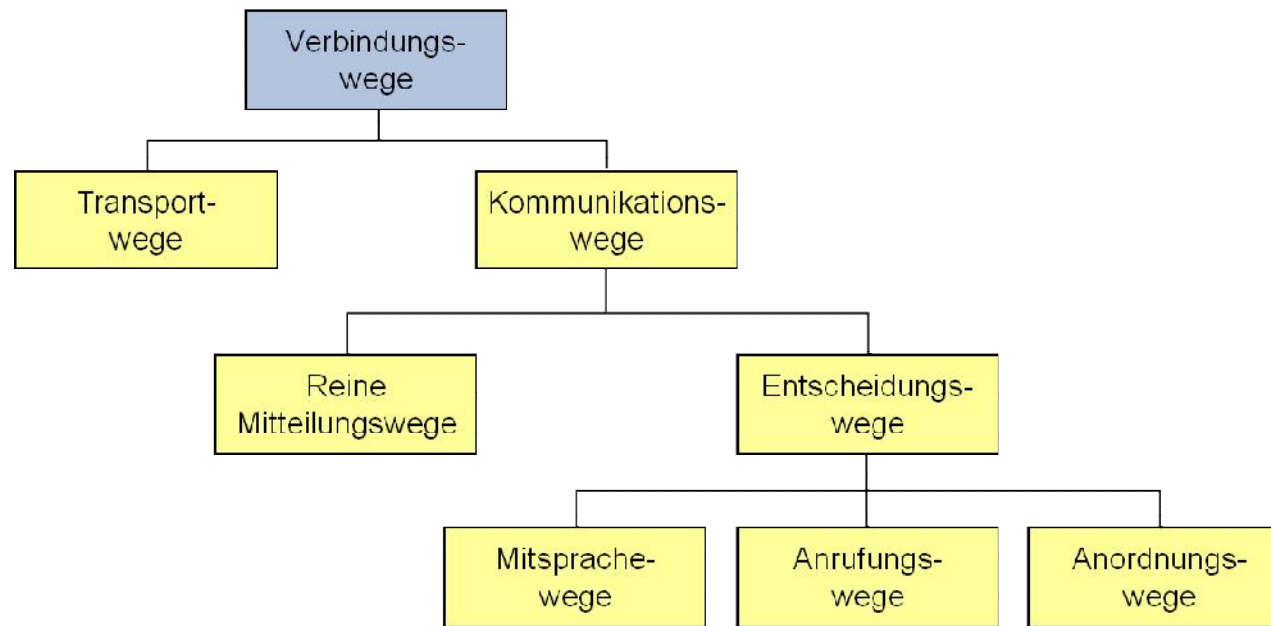
3. ORGANISATION

Bestimmungselemente einer Aufgabe		
1.	die Verrichtung	Durch welche Art von Tätigkeit die Aufgabe gelöst wird [WIE]
2.	das Objekt	An welchem Gegenstand die Verrichtung vollzogen werden soll [WORAN] .
3.	der Aufgabenträger	Durch wen die Aufgabe ausgeführt werden soll [WER]
4.	die Hilfsmittel	Mit welchen Sach- und Arbeitsmitteln die Aufgabenerledigung erfolgen soll [WOMIT] .
5.	der Raum	An welchem Ort soll die Aufgabenerledigung erfolgen. [WO]
6.	die Zeit	Zu welcher Zeit die gestellte Aufgabe erfüllt werden soll [WANN]

Seite 265, Abb. 74: Bestimmungselemente einer Aufgabe

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

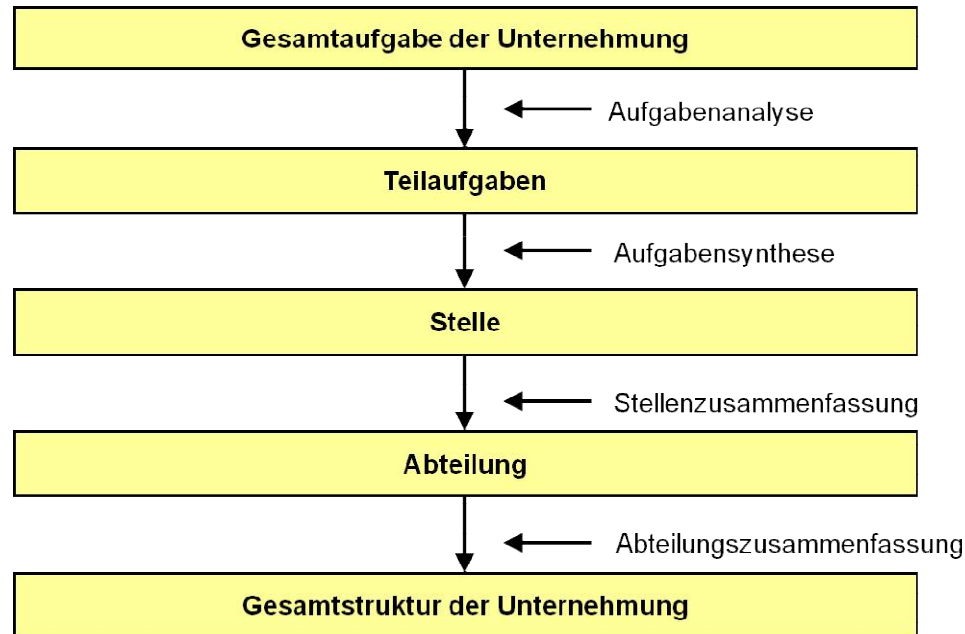
3. ORGANISATION



Seite 267, Abb. 75: Verbindungswege zwischen Stellen

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

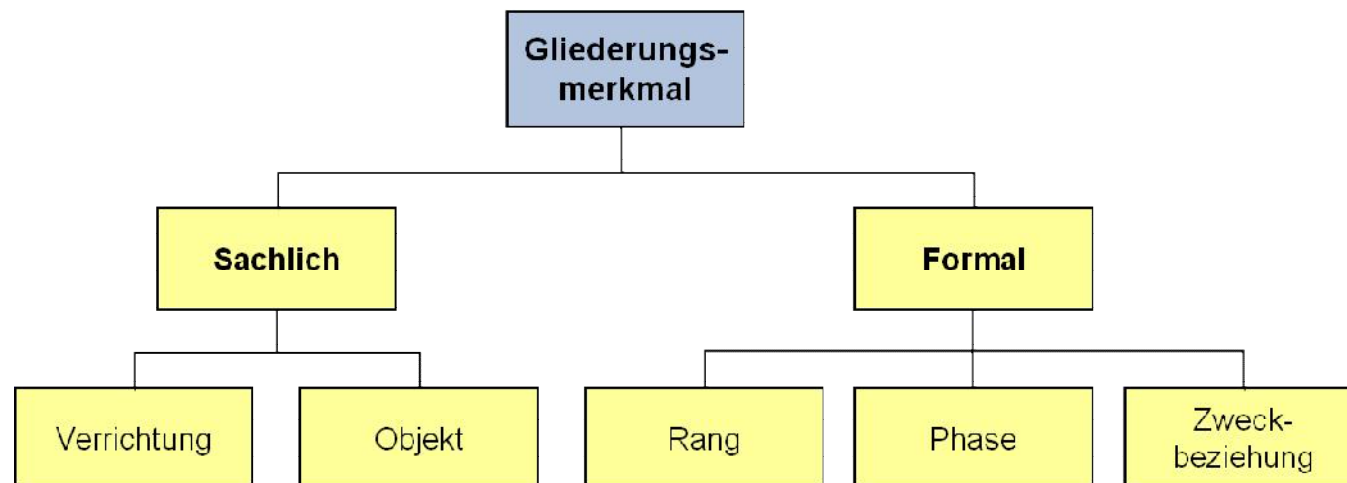
3. ORGANISATION



Seite 268, Abb. 76: Vorgehen zur Bildung der Aufbauorganisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

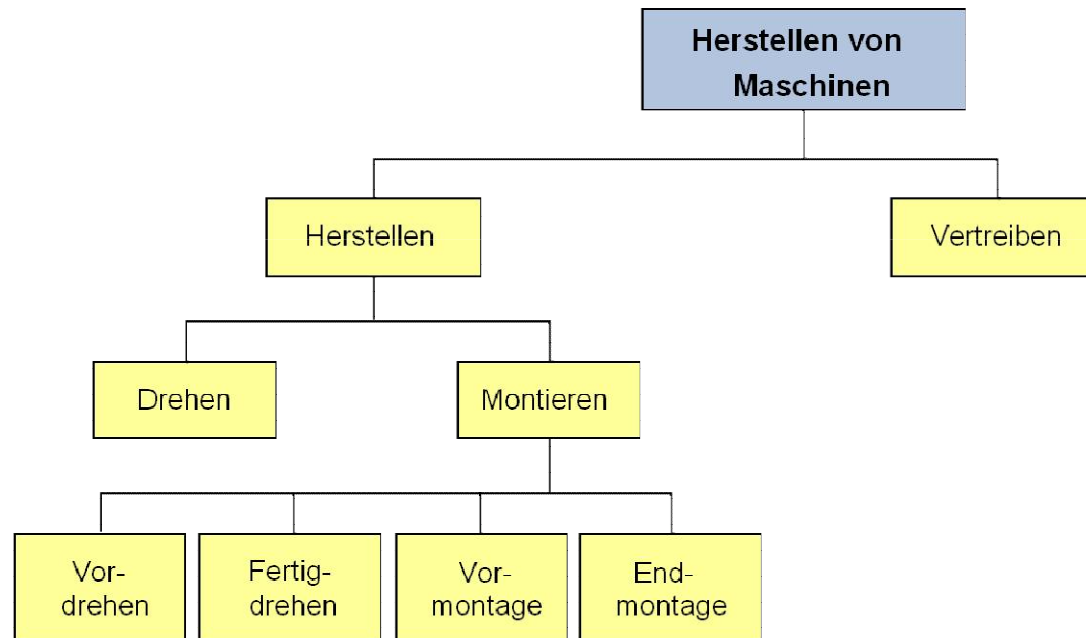
3. ORGANISATION



Seite 269, Abb. 77: Gliederungsmerkmale für Teilaufgaben
(Kosiol, E: Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

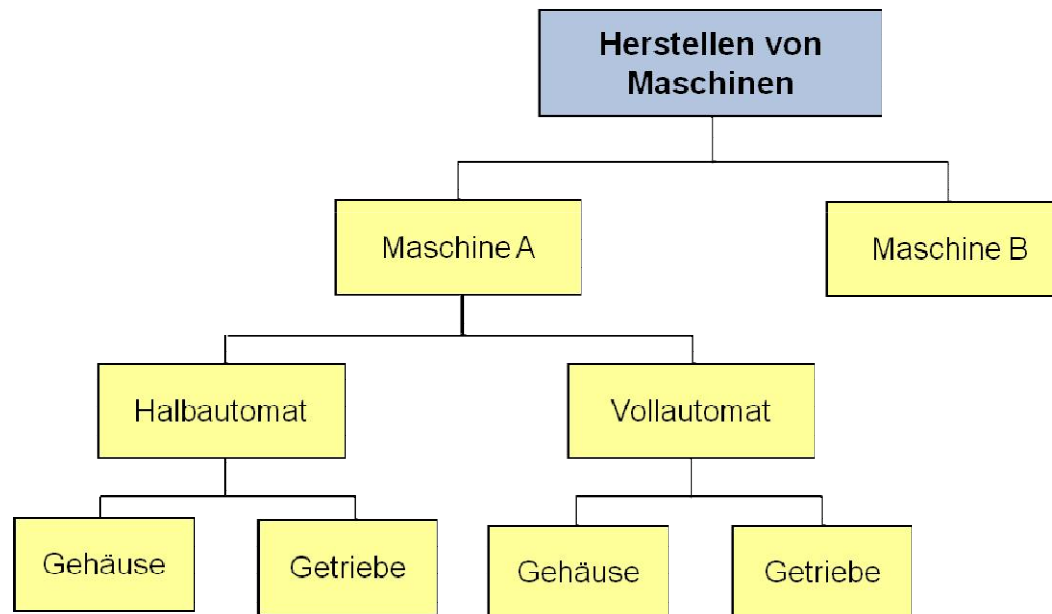
3. ORGANISATION



Seite 270, Abb. 78: Beispiel für eine Verrichtungsanalyse

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

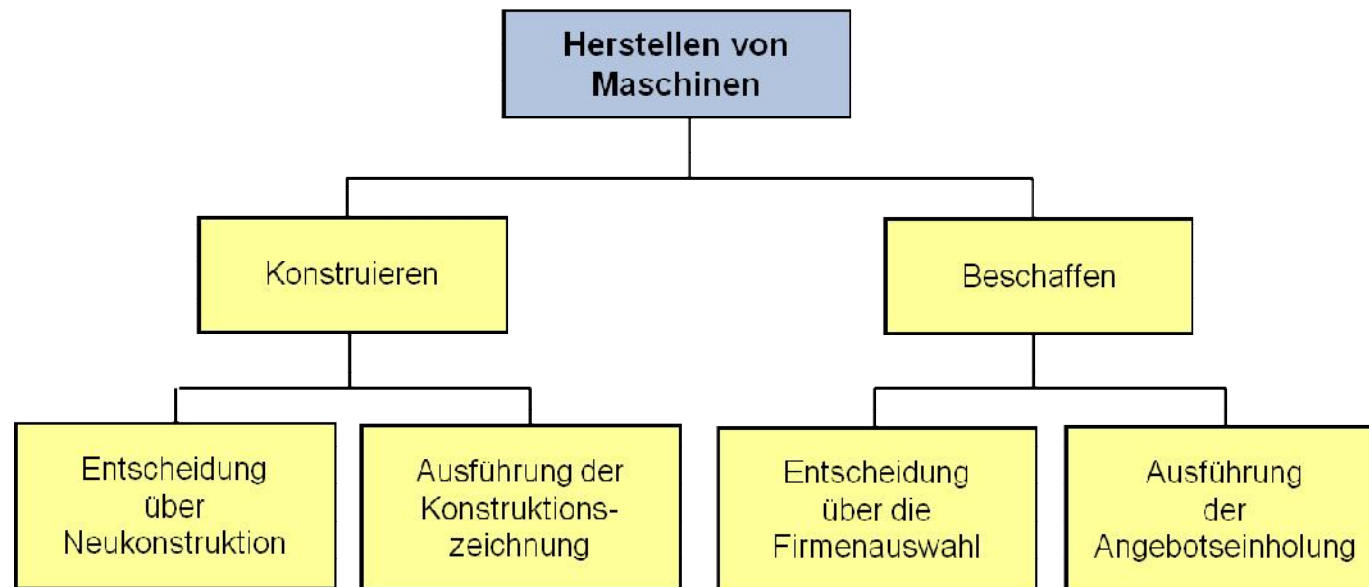
3. ORGANISATION



Seite 270, Abb. 79: Beispiel für eine Objektanalyse

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

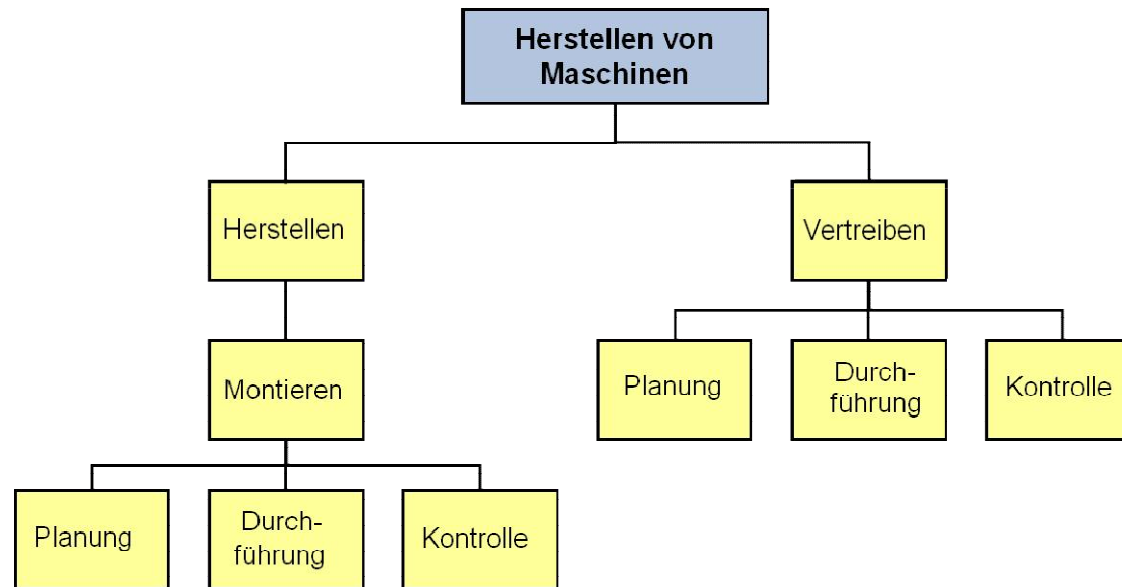
3. ORGANISATION



Seite 271, Abb. 80: Beispiel für eine Ranganalyse

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

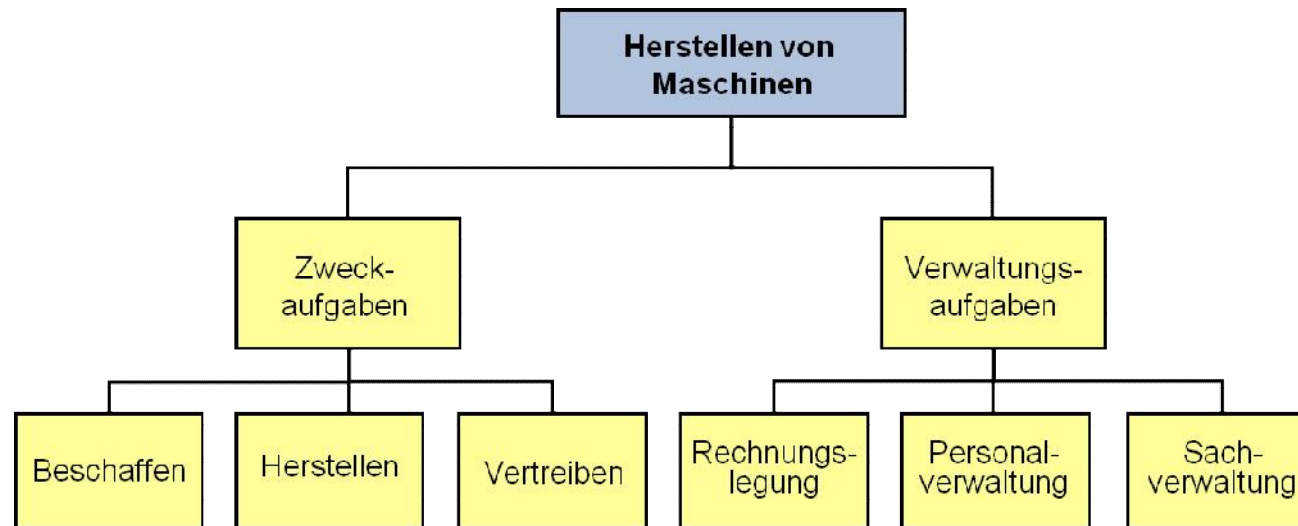
3. ORGANISATION



Seite 271, Abb. 81: Beispiel für eine Phasenanalyse

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

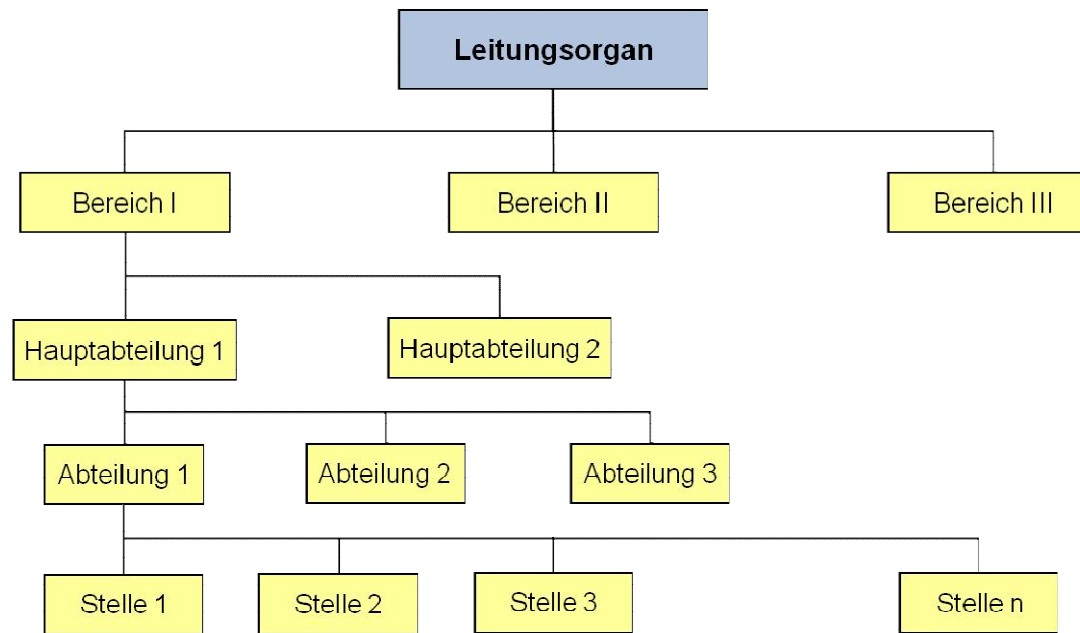
3. ORGANISATION



Seite 272, Abb. 82: Beispiel für eine Zweckbeziehungsanalyse

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

3. ORGANISATION



Seite 275, Abb. 83: Hierarchie der Aufbauorganisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

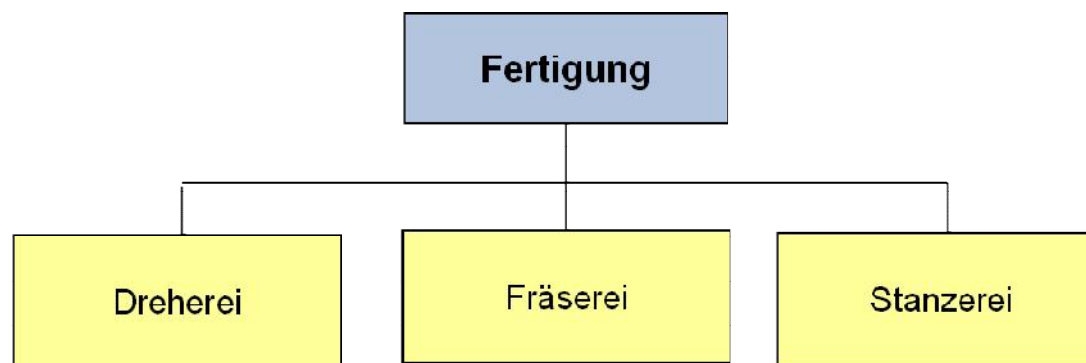
3. ORGANISATION



Seite 276, Abb. 84: Zentralisationsmerkmale

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

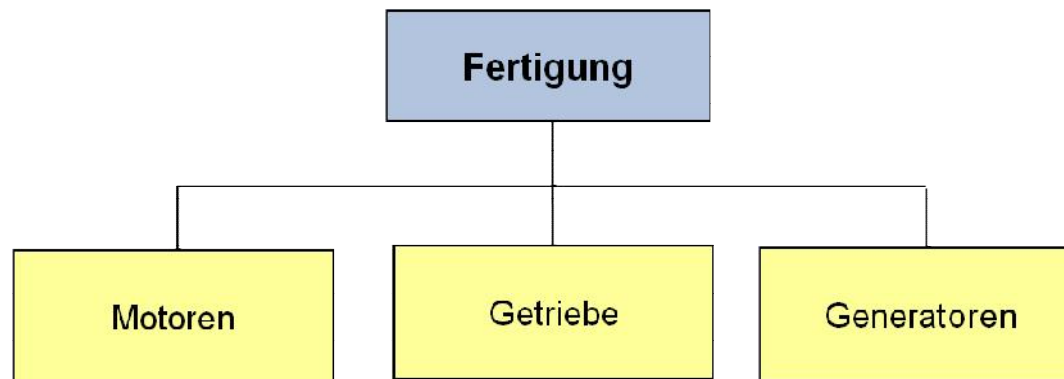
3. ORGANISATION



Seite 277, Abb. 85: Beispiel für eine Verrichtungszentralisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

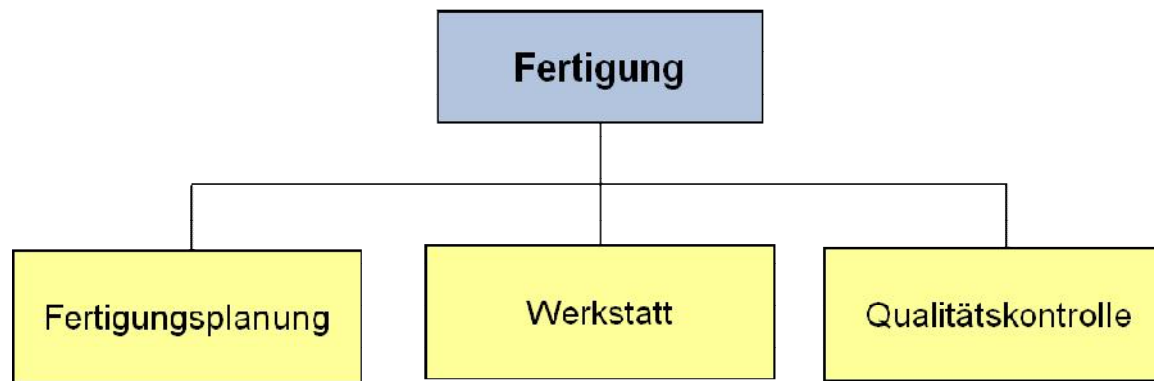
3. ORGANISATION



Seite 277, Abb. 86: Beispiel für eine Objektzentralisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

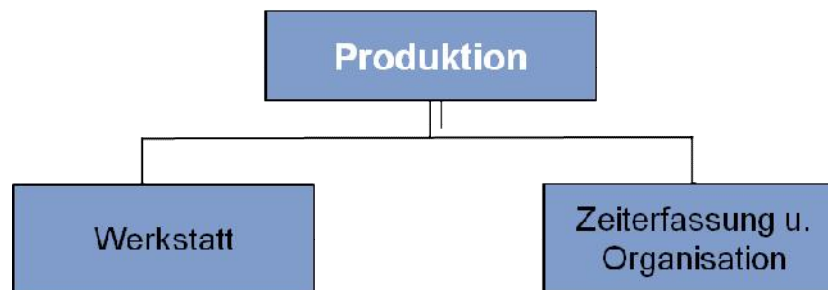
3. ORGANISATION



Seite 279, Abb. 87: Beispiel für eine Phasenzentralisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

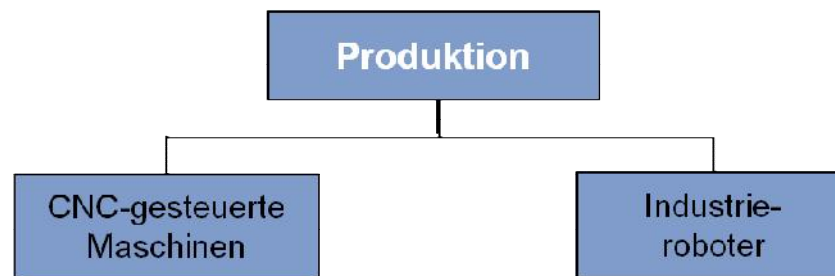
3. ORGANISATION



Seite 279, Abb. 88: Beispiel für eine Verwaltungszentralisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

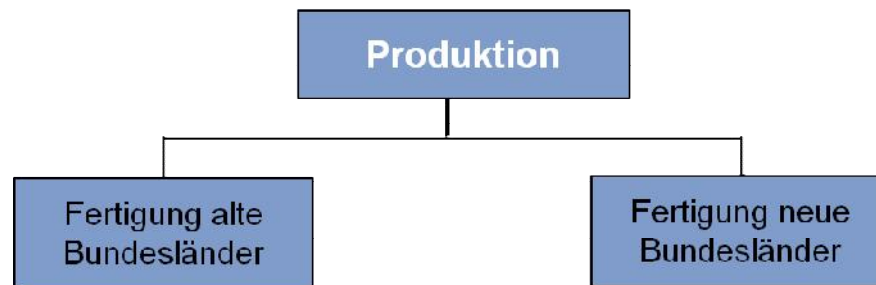
3. ORGANISATION



Seite 280, Abb. 89: Beispiel für eine sachmittelorientierte Zentralisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

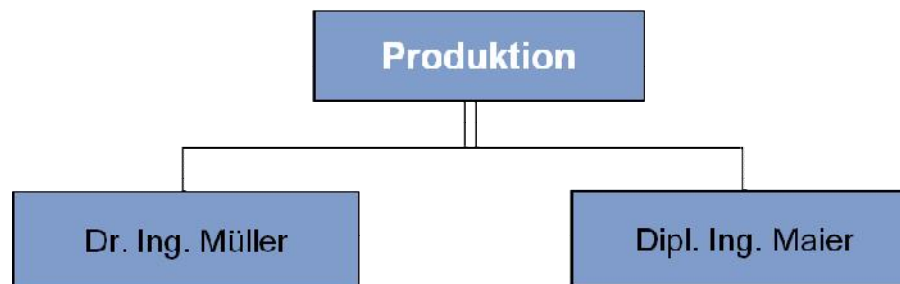
3. ORGANISATION



Seite 280, Abb. 90: Beispiel für eine Raumzentralisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

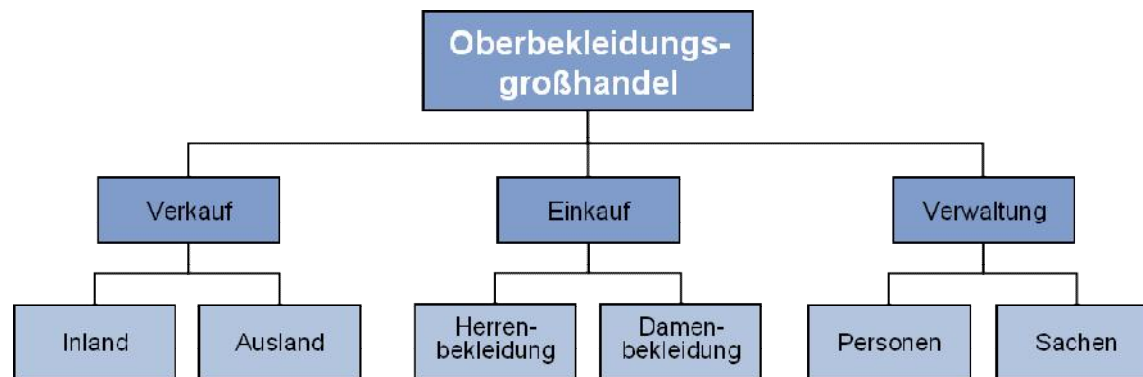
3. ORGANISATION



Seite 280, Abb. 91: Beispiel für eine personale Zentralisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

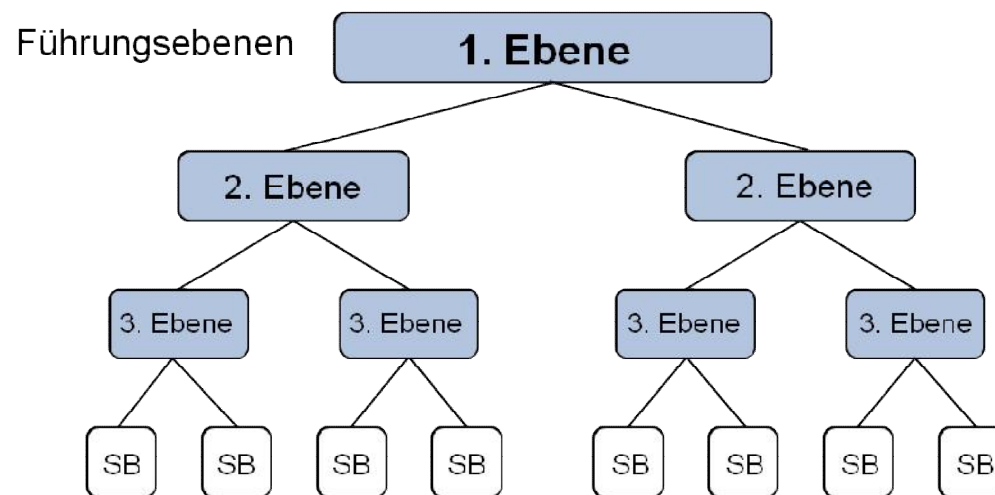
3. ORGANISATION



Seite 281, Abb. 92: Beispiel für eine Dezentralisation-Zentralisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

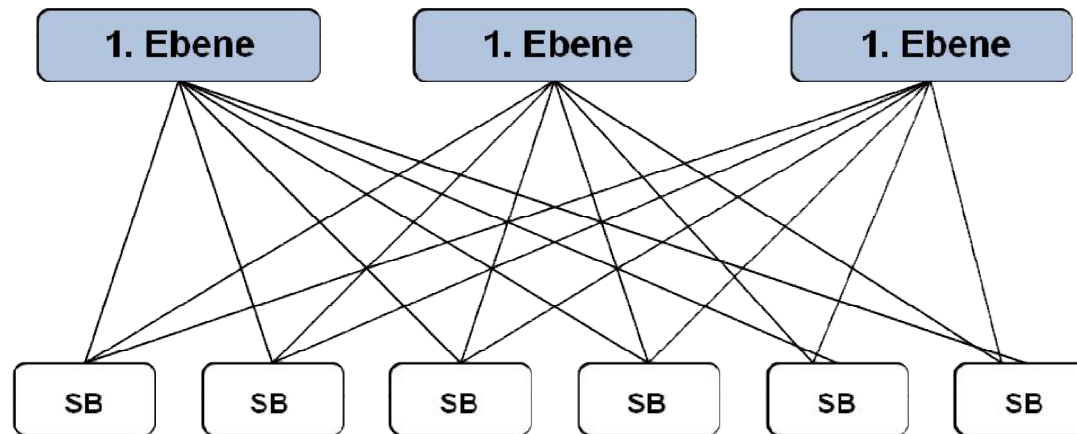
3. ORGANISATION



Seite 282, Abb. 93: Einliniensystem

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

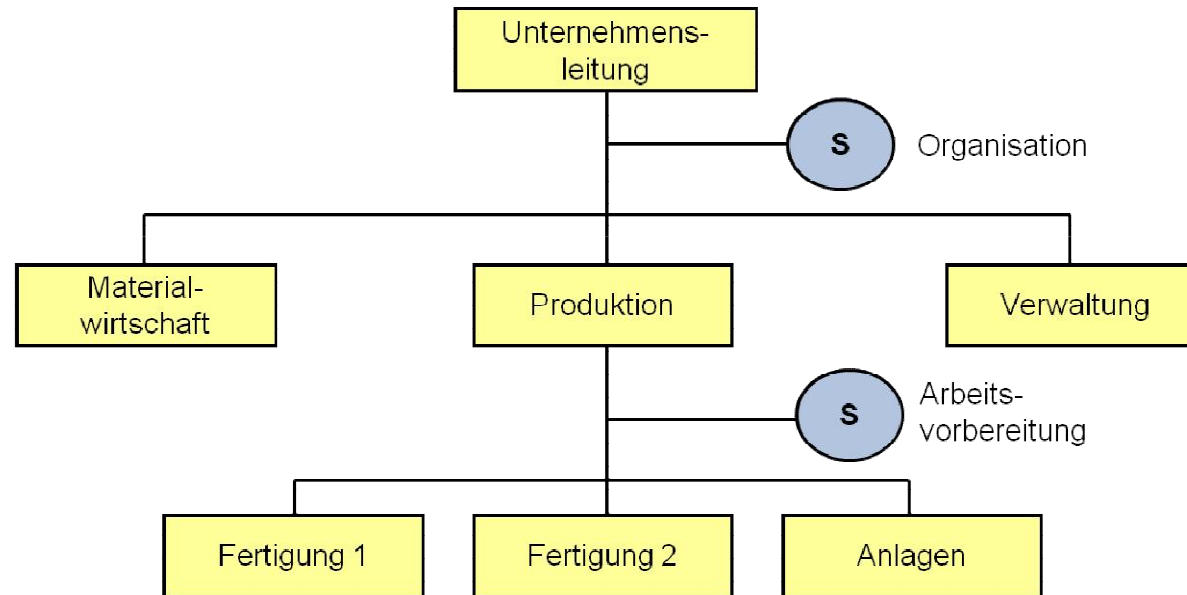
3. ORGANISATION



Seite 283, Abb. 94: Mehrliniensystem

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

3. ORGANISATION

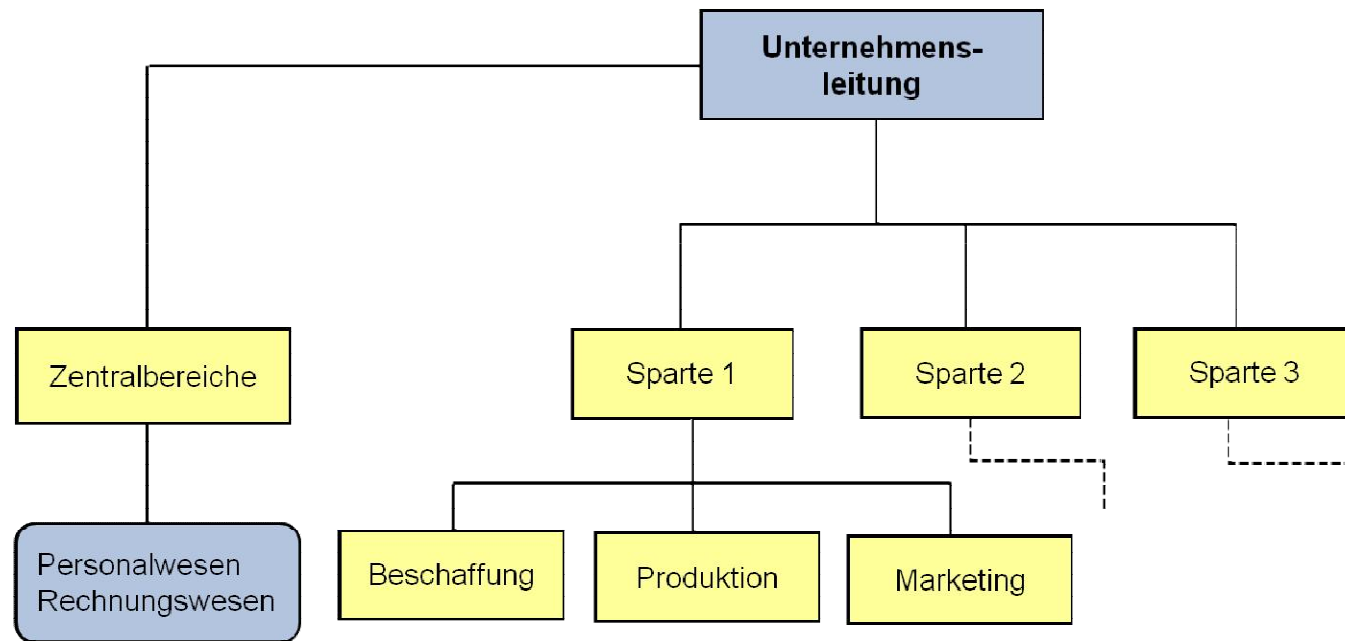


S = Stabstelle

Seite 284, Abb. 95: Beispiel für ein Stabliniensystem

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

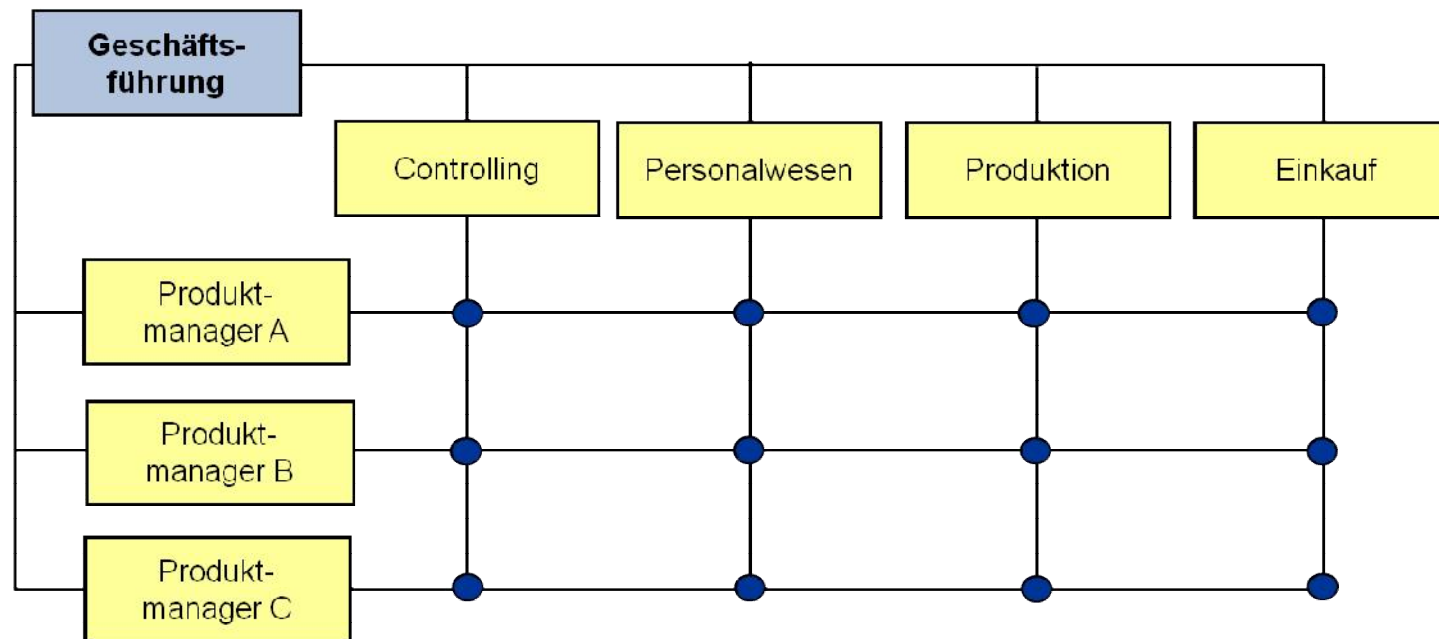
3. ORGANISATION



Seite 285, Abb. 96: Beispiel für eine Spartenorganisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

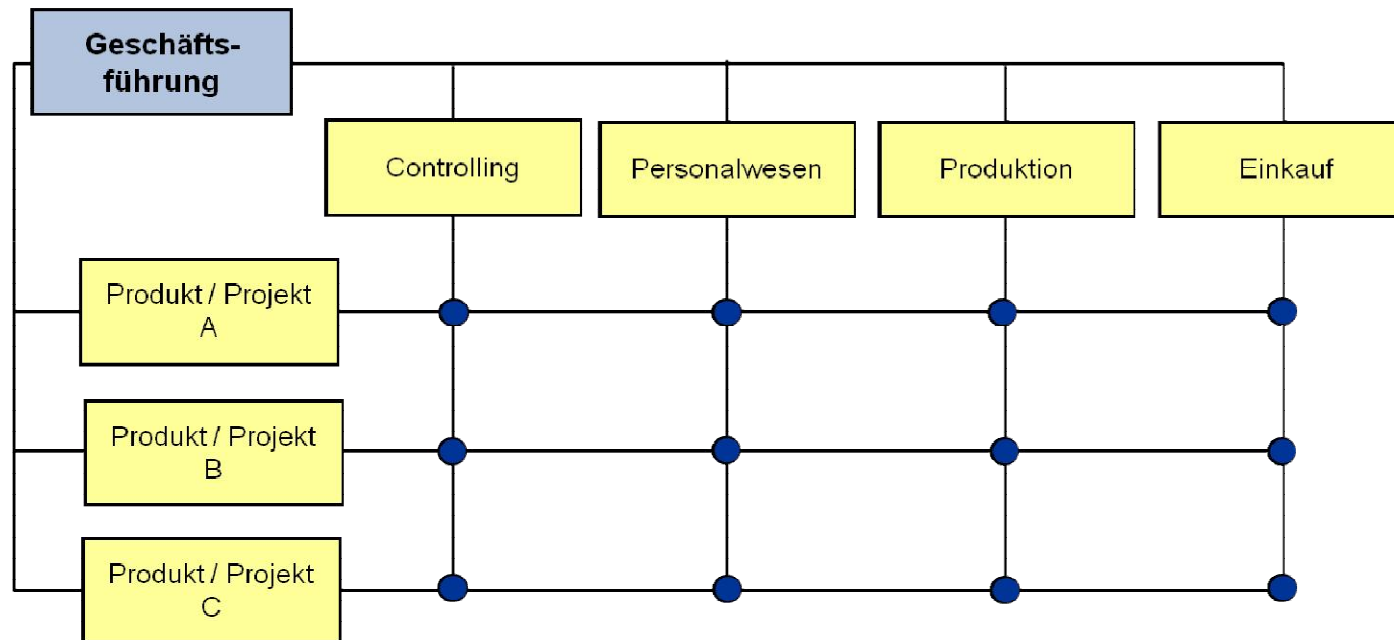
3. ORGANISATION



Seite 287, Abb. 97: Beispiel für eine Matrixorganisation

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

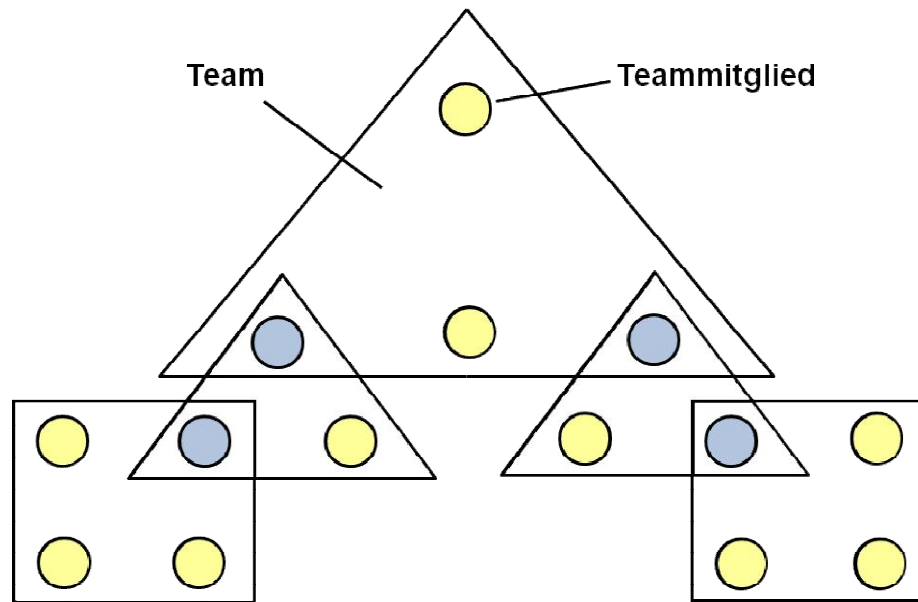
3. ORGANISATION



Seite 289, Abb. 98: Produkt-/Projektmanagement

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

3. ORGANISATION



Seite 290, Abb. 99: Teamorganisation
(in Anlehnung an Schulte-Zurhausen, M.: Organisation, 2. Aufl., München 1999, S. 291)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

3. ORGANISATION

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none"> – Verkürzung der Kommunikationswege, – Nutzung der Information, des Wissens und der Kreativität aller Mitarbeiter, – Synergievorteil, – Erhöhung der Flexibilität der Organisation, – Selbstentfaltungsmöglichkeit der Mitarbeiter, – Motivation, – Koordinationsvorteil, – Gutes Betriebsklima. 	<ul style="list-style-type: none"> – Zeitaufwand, Kosten, – Gefahr von Kompromissen, – Lange Diskussionen, – Frustration von Minderheiten, deren Vorschläge nicht berücksichtigt wurden, – Dominanz einzelner Mitglieder.

Seite 291, Abb. 100: Vor- und Nachteile von Teamorganisationen

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

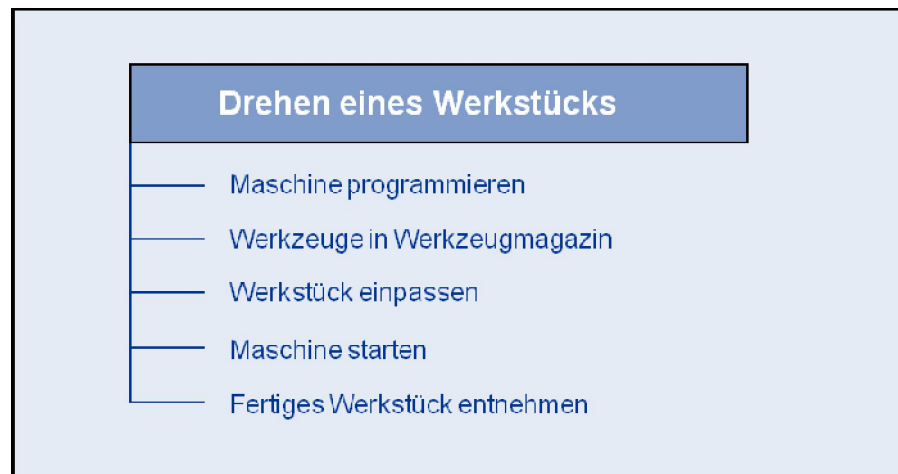
3. ORGANISATION

		Stablinien- organisation	Sparten- organisation	Matrix- organisation	Team- organisation
Stellen- bildung	Objekt	X	X	X	X
	Verrichtung	X		X	X
	Region		X	X	X
Leitungs- prinzip	Einliniensystem	X	X		X
	Mehrliniensystem			X	X
Entscheidungs- kompetenzen	Zentralisation	X			
	Dezentralisation		X	X	X

Seite 291, Abb. 101: Gegenüberstellung der Organisationsformen
(Vgl. Thommen, J.-P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Zürich 2000, S. 662)

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

3. ORGANISATION



Seite 293, Abb. 102: Beispiel für eine Arbeitsanalyse

4. TRENDS IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

4.1 LEAN MANAGEMENT

4.2 CHAOS-MANAGEMENT

4.3 VISIONÄRES MANAGEMENT

4.4 QUALITÄTS-MANAGEMENT

4.5 INNOVATIVES MANAGEMENT

4.6 UMWELTORIENTIERTES MANAGEMENT

4.7 INTERNATIONALE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

4.8 NEUERE ORGANISATIONSFORMEN

4.9 ZUKÜNFTIGE AUFGABENFELDER DER UNTERNEHMENSLEITUNG

Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. De Gruyter Oldenbourg 2016. ISBN 978-3-486-76376-8

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

4. TRENDS IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

Lean Management verlangt eine neue Denkweise	
bisherige Denkweise	neue Denkweise
Planungen und Leistungsvorgaben kommen von oben	Planungen und Vorgaben werden mit Mitarbeitern vor Ort gemeinsam entwickelt
Verbesserungen, Kostenreduzierungen sind nur mit Kapitalinvestitionen in Mechanisierung und Automatisierung möglich	Verbesserungen sind am kostengünstigsten durch Leistungen der Mitarbeiter (Mitarbeiterproduktivität) zu erreichen
Fortschritt ist nur durch Suche nach komplexen Gesamtlösungen zu erreichen	Fortschritt wird erzielt durch Suche und Realisierung einer Vielzahl von einfachen Lösungen
Auch fehlerhafte Vormaterialien und Komponenten müssen aus Termingründen verarbeitet werden	Fehlerhafte Vormaterialien und Komponenten nicht annehmen, nicht bearbeiten, nicht weitergeben
Vom Schreibtisch aus Abläufe planen und organisieren	Vom Ort des Geschehens aus Abläufe planen und organisieren
Fehlerwiederholungen und Reibungsverluste als unabänderlich ansehen	Fehler sofort beseitigen und auch an der Quelle abstellen. Checklisten gegen Fehlerwiederholungen, Reibungsverluste erkennen und beseitigen
Mangelndes Kostenbewusstsein (Vergeudung, Verschwendung) akzeptieren	Alle Vergeudungen und Verschwendungen (unnötige Kostenverursacher) beseitigen

Seite 298, Abb. 103: Vergleich alte/neue Denkweise

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

4. TRENDS IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION



Seite 304, Abb. 104: Elemente für eine Ausrichtung auf Innovationen

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

4. TRENDS IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

	Vorteile	Nachteile
Ethnozentrischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> - Einheitliche Unternehmenspolitik - Bessere Kommunikation zwischen den Häusern - Effektivere Kontrolle - Internationale, weltweit einsetzbare Führungsgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Transferkosten für entsandte Führungskräfte - Mangelnde Berücksichtigung lokaler Personalbedürfnisse - Beschränkte Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter des Gastlandes
Polyzentrischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Kosten für Entsendungen - Kein Widerstand gegenüber fremden Vorgesetzten - Keine Sprachbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Uneinheitliche Unternehmenspolitik - Wertekonflikte - Aufwendige Personalentwicklung zur Vermittlung notwendiger Fähigkeiten
Geozentrischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> - Optimaler Einsatz des vorhandenen Humankapitals - Hohe Motivation und Identifikation mit dem Stammhaus - Aufbau einer internationalen Führungsmannschaft - Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Kosten wegen des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes - Akzeptanzprobleme in den Gesellschaften - Probleme bei der kulturellen Einbindung internationaler Führungskräfte

Seite 307, Abb. 105: Vor- und Nachteile des EPG-Schemas

KAPITEL C: UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

4. TRENDS IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ORGANISATION

	Erläuterung	Ziel	Erfolgsvoraussetzung
Prozess-Organisation	Gestaltungskonzept mit Teamstrukturen zur Verwirklichung einer ganzheitlichen Prozessorientierung	Bessere Koordination und Beschleunigung der Geschäftsprozesse Umgehung der klassischen Schnittstellenprobleme Vermeidung von Mehrfachkontrollen innerhalb der Prozesskette	Prozessverantwortlicher auf höherer Leitungsebene zur Steuerung und Überwachung des Leistungsprozesses Für funktionsübergreifende Teilprozesse sind Projektteams aus Mitgliedern der betroffenen Funktionsbereiche zu bilden
Modulare Organisation	Räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse (unternehmensintern)	Komplexität der Leistungserstellung reduzieren Kundennähe des Unternehmens erhöhen	Aktualität und Verfügbarkeit aller relevanten Daten Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie
Virtuelle Organisation	Räumliche und zeitliche Entkopplung arbeitsteiliger Prozesse (unternehmensübergreifend) durch die Bildung eines virtuellen Unternehmensnetzwerks	Zeitlich und räumlich flexible Kooperation mehrerer Unternehmen Ausnutzung der jeweiligen Kernkompetenzen	Hohe Flexibilität Fehlen starrer, institutionalisierender Strukturen Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie

Seite 308, Abb. 106: Neuere Organisationsformen im Überblick