

# General Management I

Zusammenfassung

Mitschrift von [www.kuertz.name](http://www.kuertz.name)

**Hinweis:** Dies ist **kein offizielles Script**, sondern nur eine private Mitschrift. Die Mitschriften sind teilweise **unvollständig, falsch oder inaktuell**, da sie aus dem Zeitraum 2001–2005 stammen. Falls jemand einen Fehler entdeckt, so freue ich mich dennoch über einen kurzen Hinweis per E-Mail – vielen Dank!

Klaas Ole Kürtz ([klaasole@kuertz.net](mailto:klaasole@kuertz.net))

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der Betrieb</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Betriebliche Funktionen und Prozesse</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Das Zielsystem der Unternehmung</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Strategien</b>	<b>4</b>
4.1	Wertschöpfungskette . . . . .	5
4.2	PORTERS Triebkräfte des Wettbewerbs . . . . .	5
4.3	SWOT-Analyse . . . . .	5
4.4	Benchmarking . . . . .	5
4.5	ANSOFFS Produkt-Markt-Strategien . . . . .	5
4.6	Portfolio-Ansätze . . . . .	6
4.7	Technologie-Portfolio-Konzepte . . . . .	6
4.8	Wettbewerbsstrategien . . . . .	8
4.9	Technologiestrategien . . . . .	9
<b>5</b>	<b>Management als Führungsprozess und Führungsfunktion</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Problemdefinition und Zielbildung</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>Suche und Generierung von Alternativen</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>Führung als Motivationsaufgabe</b>	<b>17</b>
<b>9</b>	<b>Macht</b>	<b>18</b>
<b>10</b>	<b>Führung als Konfliktregulierung</b>	<b>19</b>
<b>11</b>	<b>Führungssysteme</b>	<b>20</b>

# 1 Der Betrieb

- Betrieb:
  - Arbeitsrecht: *Jede organisatorische Einrichtung, in der fortgesetzt bestimmte arbeitstechnische Zwecke verfolgt werden.*
  - BWL: *Planvoll organisierte Wirtschaftseinheiten zur Herstellung von Sachgütern und Dienstleistungen*
- Typologien:
  - **Wirtschaftszweige:** Industrie, Handel, Verkehr, Versicherung, Dienstleistung
  - **Leistungsart:** Sachleistung (Rohstoffgewinnung, Verbrauchsgüter, ...) vs. Dienstleistung (Handel, Bank, Versicherungen, ...)
  - **Leistungserstellung:** Massen/Sorten/Serien/Einzeln; Werkbank/Werkstätten/Reihen/Fließband
  - **Produktionsfaktor:** arbeitsintensiv/anlageintensiv/materialintensiv
  - **Größe**
  - **Rechtsform:** Einzelunternehmen, Personengesellschaften (KG, OHG), Kapitalgesellschaften (AG, GmbH)
- *Eine strategische Geschäftseinheit ist eine Organisationseinheit, die sich auf die Formulierung und Umsetzung der spezifischen Strategie eines bestimmten strategischen Geschäftsfeldes spezialisiert hat.<sup>1</sup>*

Betriebe zusammenfassen: einheitliche Strategie, gleichartige Strukturen, gleiche Stärke (Markt/Technologie/...)
- *Strategische Geschäftsfelder sind gedankliche Produkt-Markt-Kombinationen von hoher Erfolgsrelevanz.<sup>2</sup>*
- *Ein Betrieb ist eine von einer Rechtsform umschlossene Einzelwirtschaft (in der BWL: Firma)*
- *Eine Unternehmung ist die wirtschaftliche Einheit, die zum Zwecke der Gewinnerzielung Güter herstellt und vertreibt.*
- Betrieb  $\leq$  SGE  $\leq$  Firma  $\leq$  Unternehmung

---

<sup>1</sup>Auto herstellen und Bankdienstleistung anbieten wird kombiniert

<sup>2</sup>Beispiel für eine Brauerei: die Erlebnisgastronomie

## 2 Betriebliche Funktionen und Prozesse

- Güter- und geldwirtschaftliche Beziehungen: Beschaffungs- und Absatzmarkt, Arbeits- und Finanzmarkt
- **System Unternehmung**
  - **Güterwirtschaftlicher Prozess:** Beschaffung → Arbeitsleistung → Transformation/Produktion → Fabrikate/Dienstleistungen → Absatz
  - **finanzwirtschaftlicher Prozess**
- Arten von **Transformationsprozessen:** Produktion (physisch), Lagerung (zeitlich), Transport (räumlich), Handel (Losgrößen), Versicherungen (Risiken), Beratung (Informationen)
- **Finanzmanagement:** Situative und strukturelle Liquiditätssicherung; Finanzierung; Liquiditätsreserve
- Unternehmen als **Informationsprozess:** Informationsfluß mit Umwelt; zwischen Führungssystemen/Informationssystemen/Ausführungssystemen
- **Kommunikation:** syntaktische, semantische und pragmatische Ebene; **Störungen:** im Entscheidungsprozess (Initiative unterbleibt; Zielsetzung unklar etc.) und im Durchsetzungsprozess (unklare Anweisungen; Kontrolle unwirksam)



### 3 Das Zielsystem der Unternehmung

- Konzepte der Unternehmenspolitik:

#### Zielsystem — Grundsätze — Strategien

- *Ziele sind normative Aussagen eines Entscheidungsträgers, die einen gewünschten, von ihm oder anderen anzustrebenden, zukünftigen Zustand der Realität beschreiben.*

Ziele beinhalten **Objekt, Inhalt (Attribute), Maß und Zeit**; ein Zielsystem (Ordnung mehrerer Ziele, d.h. Untergeordnetes dient Übergeordnetem) muß **vollständig, redundanzfrei und messbar** sein

- **Ordnungsformen** mehrfacher Ziele: komplementär (Ordnung: Ziel-Hierarchie), indifferenz, konkurrierend (Ordnung durch Nutzenfunktion oder Restriktionen), antinomistisch
- **Funktion** von Zielen: Information, Motivation, Koordination, Kontrolle
- **Unterteilung** in Sachziele, Erfolgsziele und Vorgehensziele
- PRAHALAD/HAMEL: *Kernkompetenzen sind ein übergreifendes Qualifikationspotential, das in verschiedenen Geschäftsbereichen den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht.*

Kernkompetenzen<sup>3</sup> gelten **unternehmensweit**, sind **dauerhaft/historisch, kollektiv** und der **Ressourcenwettbewerb** als tieferliegende Dimension des strategischen Wettbewerbs

Blätter	Endprodukt	Golf	A3	Ibiza	Felicia
Äste	Geschäftsbereich	VW	Audi	Seat	Skoda
Stamm	Kernprodukte	Motoren		Baugruppen	
Wurzel	Kernkompetenz	TDI-Technologie		Plattformstrategie	

- nicht-ökonomische Ziele (Zufriedenheit, Image, ...) und ökonomische Ziele (z.B. DUPONT-Kennzahlen)
- Aktivposten ./ . Resource ./ . Fähigkeit ./ . (Fach)Kompetenz ./ . Kernkompetenz ./ . Dyadische Kernkomponenten

---

<sup>3</sup>Sony: Miniaturisierung (CD, MD, TV, Walkman); Panasonic: Videotechnik (abspielen/aufnehmen)

## 4 Strategien

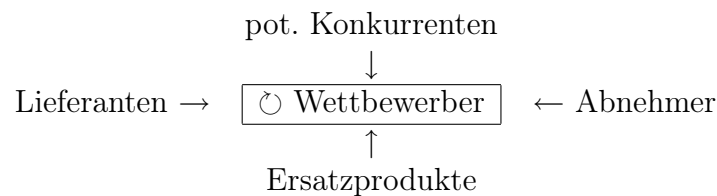
- *Strategische Unternehmensführung dient der aktiven und zielgerichteten Steuerung und Koordination der langfristigen Unternehmensentwicklung.* Unternehmenskultur, grundsätzliche Ziele, Organisation etc. festlegen
- **Strategiebegriffe:**
  1. *komplexes, rational geplantes Maßnahmenbündel*  
traditionell (CHANDLER); explizite Strategien; entstehen aus Entscheidungen; Planungen bzw. Absichten
  2. *Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen*  
MINTZBERG; implizit, weniger exakt; nicht zwingend Ergebnis formaler rationaler Planung;
- **Strategietypen** (abnehmender Planungsgrad): geplant, unternehmerische Strategie, ideologische Strategie, Regenschirm, Prozess, unverbundene Teilstrategien, Konsensstrategie, oktroyierte Strategie
- **Dimensionen:** Ausgangslage/Prämissen; Komponenten (Ziel, Objekt, Aktion); Vernetzung betroffener Bereiche; Zeit/Geltungsdauer
- **Strategieformulierung**
  1. Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung
  2. Entwicklung der strategischen Stoßrichtung
  3. explizite Formulierung der Strategie

## 4.1 Wertschöpfungskette

primäre und unterstützende Aktivitäten:

Unternehmensinfrastruktur				
Personalwirtschaft				
Technologieentwicklung				
Beschaffung				
Eingang	Operation	Marketing	Ausgang	Service

## 4.2 PORTERS Triebkräfte des Wettbewerbs



## 4.3 SWOT-Analyse

Strengths/Weaknesses; Opportunities/Threats

## 4.4 Benchmarking

*Benchmarking wird als kontinuierliches Bemühen bezeichnet, bei dem Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Methoden wirtschaftlicher Tätigkeit über mehrere Unternehmen oder Bereiche hinweg verglichen werden mit dem Ziel, Unterschiede zu anderen Unternehmen oder Bereichen offenzulegen, Ursachen für Unterschiede aufzuzeigen und wettbewerbsorientierte Zielvorgaben zu ermitteln. → S-Kurve*

## 4.5 ANSOFFS Produkt-Markt-Strategien

	altes Produkt	neues Produkt
neuer Markt	<b>Marktentwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>
alter Markt	<b>Marktdurchdringung</b>	<b>Produktentwicklung</b>

**Synergieeffekte:**

Diversifikation < Produktentwicklung < Marktentwicklung < Durchdringung

## 4.6 Portfolio-Ansätze

- zunächst: **verschiedene SGFs gegenüberstellen**; Ziel: Festlegung eines möglichst optimalen (Erfolgspotential sichernden) **Mixes von SGFs im Zeitablauf**
- Y-Ache: **Umweltvariable** (Marktdimension); nicht vom Unternehmen beeinflussbar  
X-Achse: **Unternehmensfaktoren** (bzw. -dimension); vom Unternehmen (indirekt) veränderbar
- **Marktdimesion**: z.B. Marktwachstum (Potential/Rate); Konkurrenzsituation; Innovationspotential; Rohstoffversorgung; Lebenszyklus; **Unternehmensdimension**: z.B. Marktanteil; Kostenvorteile; Preis bzgl. Marktführer
- **BCG**: relatives Marktwachstum vs. relativer Marktanteil (*Normstrategien*)

<b>QuestionMark</b> <i>(Des)Investition?</i>	<b>Star</b> <i>offensiv</i>
<b>(Under)Dog</b> <i>defensiv</i>	<b>CashCow</b> <i>Abschöpfung</i>

- **McK**: viele Faktoren verrechnet (auch Abnehmerstruktur, Rohstoff, Umwelt, Innovationspotential etc. – auch Rentabilität, Kostenvorteile, vertikale Integration etc.)

## 4.7 Technologie-Portfolio-Konzepte

- *Die für ein Unternehmen (SGF) relevanten Produkt- und Verfahrens-technologien werden in einer Matrix eingeordnet, die sich aus einer „Umweltdimension“ und einer „Unternehmens- bzw. SGF-Dimension“ zusammensetzt.*
- Ziel: Entscheidung für Start/Abbruch von F&E-Projekten; Prioritäten/-Budgets festlegen



- PFEIFFER:

1. Umfeldanalyse: Hintergrundinfos
2. Identifikation der Technologien hinter Produkten
3. Positionierung in der Matrix
4. Einbeziehung von Substitutions- und Komplementärtechnologien
5. Ableitung von Handlungsempfehlungen

Aufbau der Matrix:

- Umweltdimension: **Technologieattraktivität** (Akzeptanz, Weiterentwicklungspotential, Anwendungsbreite, Kompatibilität)
- Unternehmensdimension: **Ressourcenstärke** (Beherrschungsgrad, Reaktionsgeschwindigkeit, Potentiale, Patente)

Beurteilung:

- + eigenständiges Analyseinstrument
  - + eine Technologie in mehreren SGFs (?)
  - + Umfeldanalyse hervorgehoben
  - + Identifikation der Technologien problematisiert (?)
  - keine Marktplanung
  - problematisch: große Unternehmen, heterogene Technologiestruktur
  - keine Strategien, nur Prioritäten
- **McK**: Marktmatrix diagonal zusammenfassen zu „Marktpriorität“, Technologieportfolio entsprechend und auftragen:

$$X = \text{Marktpriorität} \quad Y = \text{Technologiepriorität}$$

Normstrategien: defensiv/selektiv/aggressiv; Beurteilung:

- + integrierte Technologie- und Marktplanung
- + stellt deutlich Inkongruenz zwischen Technologie- und Marktentwicklung einzelner SGFs dar
- fehlen: Selektion/Identifikation von Technologien, Produkt- und Verfahrenstechnologien, eine Technologie in mehreren SGFs etc.

## 4.8 Wettbewerbsstrategien

- *Wettbewerbsstrategie ist das Streben, sich innerhalb der Branche, dem eigentlichen Schauplatz des Wettbewerbs, günstig zu plazieren. Ziel ist eine gewinnbringende Position, die sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb einer Branche behaupten läßt.*
- PORTER:

	Singularität	Kostenvorsprung
branchenweit	<b>Differenzierung</b> <sup>4</sup>	<b>Kostenführerschaft</b> <sup>5</sup>
Segment	<b>Konzentration</b> auf <b>Schwerpunkte</b> <sup>6</sup>	

- Risiken:
  1. Differenzierung: Grundlagen verlieren bei den Abnehmern an Bedeutung; teuer
  2. Kostenführer: technologischer Fortschritt; zu uniform
  3. Konzentration: Zielsegment verliert an Attraktivität; auch von Diff/KoFü belegt
- Hybride Strategien (sequentiell, simultan): „stuck in the middle“
- Klassifikation der Differenzierer: radikal neu, inkrementell neu, variiert (horizontal differenziert, neue Merkmalskombination) bzw. qualitativ (vertikal differenziert, präferierte Merkmalsausprägung)
- Wettbewerbsvorteile: **economies of**
  - **scale**: Betriebsgrößendegression
  - **learning**: Erfahrungskurve
  - **scope**: Synergieeffekte (scale + learning) bei mehreren Produkten
  - **quality**: auch ease of use, design, reliability
  - **relationships**: customer, supplier, Partnerschaften
  - **time**: früher Kundennutzen etc.

<sup>4</sup>Audi; selbstreinigende Backöfen; betont Einzigartigkeit!

<sup>5</sup>koreanische Autohersteller, Aldi (< 1000 Produkte!!)

<sup>6</sup>Weihnachtsbaumständer mit Hebel :o)

## 4.9 Technologiestrategien

- *Die Technologiestrategie zeigt auf, wie ein Unternehmen die technologische Position erreichen kann, die für die Unternehmensziele erforderlich ist. Sie stellt langfristig den Erwerb, die Steuerung und die Verwertung der unternehmensrelevanten Technologien sicher.*
- **Anpassung der Technologiestrategie an Marktstrategie:**
  - Differenzierung: Steigerung der Produktvielfalt und Qualität
  - Kostenführerschaft: Einsparung von Material; Beschleunigung
  - Konzentration: Anpassung an Anforderungen einzelner Marktnischen
- ANSOFF und STEWART: Entscheidungen/Parameter:
  1. Schwerpunkt auf Forschung oder Entwicklung?
  2. Wie stark ist Kooperation F&E, Marketing, Produktion?
  3. Länge der Produktlebenszyklen
  4. Investitionshöhe im Vergleich mit Konkurrenten
  5. technologische Distanz zum Stand der Technik

Strategien:

- **First to Market:**<sup>7</sup> Hohe Forschungsintensität; Flexibilität; Risiko
- **Follow the Leader:**<sup>8</sup> Reaktionsbereitschaft; interfunktionale Kooperation; Anwendungsorientierung
- **Application Engineering:**<sup>9</sup> alles kundenorientiert; Kooperation Verkauf/Entwicklung
- **Me too:**<sup>10</sup> Imitation, möglichst geringe F&E-Kosten

---

<sup>7</sup>Daimler-Benz, BWL

<sup>8</sup>VW, Opel, ...

<sup>9</sup>Audi?

<sup>10</sup>Skoda, koranische/japanische Hersteller

- WOLFRUM: Ableitung technologieorientierter Wettbewerbsstrategien
  1. generelle SGF-Wettbewerbsstrategie aufstellen
  2. Identifikation der Technologien (siehe PORTER)
  3. Formulierung der SGF-Technologiestrategien

Entscheidungsfelder:

- **Leistungsfähigkeit:** Führer oder nur präsent?
- **Inventionstiming:** Führer oder Folger?
- **Innovationstiming:** Pionier oder früher/später Folger?
- **Wissens-Bezugsquelle:** F&E, Auftragsforschung, Einkauf, . . .
- **Verwertung:** Eigennutzung, Gemeinschaftsnutzung, Lizenzvergabe, Verkauf

Schlüsselaktivitäten:

- operative F&E-Programme formulieren
- Personal und Ressourcen planen, organisieren, beschaffen etc.
- Anreizsystem, Kommunikation, Kontrollstrukturen anpassen

Implementierung auf Unternehmensebene, Abstimmung mit SGEs, Abstimmung ganzer SGEs untereinander oder einzelner Funktionen in den SGEs

Strategischer Wandel:

- **Expandierer:** neue Märkte durch Ankauf von Techniken
- **Innovierer:** neue Märkte durch eigene Entwicklungen
- **Transferierer:** gegebene Produkt-/Markt-Kombination rationalisieren
- **Fokussierer:** Reduktion der Aktivitäten auf einzelne Produkte/Märkte

## 5 Management als Führungsprozess und Führungsfunktion

- Führungsdefinition: *Interaktion zwischen Führer und Gruppe, Einflußausübung, Machtbeziehung, Instrument der Zielerreichung, Strukturgebung*

- Führung als

Information — Planung — Durchführung — Kontrolle

- Entscheidungstypen:
  - Routine/Ressort
  - „mittlere“ Komplexität
    - \* laufende Bereichsabstimmung
    - \* unter Stress (eilige Plankorrekturen ./ Störungen und Okkasionen)
    - \* außergewöhnlicher Fall (fallweise ./ Präzedenzentscheidungen)
    - \* Unternehmenspolitik und Richtlinien
  - innovative Entscheidungen
- **Folie** Entscheidungsprozess: Komplexitätsbarriere  
**Folie** Durchsetzungsprozess: Interaktionsbarrieren
- Führung als **Regelungskreislauf** (Regler = Vorgesetzter, Regelstrecke = Untergebener, Stellgröße = Befehl, Rückmeldung = Feedback)
- **nicht-delegierbar**:
  - Bestimmung der einzelnen Aufgaben
  - Bestimmung der formalen Ziele
  - Ordnungskomponenten festlegen
  - Zuordnung der Aufgaben an eine Person
  - Kontrollverantwortung

- **Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte**

- fachliche Kompetenz
- intellektuelle Kompetenz
- soziale Kompetenz
- Aktionskompetenz

- **Führungsstile (IOWA):** autoritär – demokratisch – laissez faire

**Führungsstile** nach TANNENBAUM/SCHMIDT („Kontinuumsansatz“):

autoritär	trifft Entscheidungen
patriarchalisch	verkauft Entscheidungen
informierend	schlägt Ideen vor
beratend	schlägt Möglichkeit vor
kooperativ	zeigt Problem auf, wählt aus
delegativ	fordert zur Entscheidung auf
autonom	freies Handeln

- **Situationstheorie:** Führungserfolg hängt von **situativem Kontext** ab, kein „one best way“

Kontingenztheorie von FIEDLER: **Korrelation** zwischen Führungsstil und Gruppenleistung am größten in mittelmäßig ungünstigen Situationen; in Extremsituationen ist der Führungsstil also „fast egal“

- *Führungsdilemmata: Zum einen ist Führung ein unlösbares Problem und zum anderen ist Führung ein Teil des Problems, das sie zu lösen vorgibt.*

Gleichbehandlung	Eingehen auf Einzelfälle
Ordnung aufrechterhalten	Neuorientierung zulassen
entschlossen handeln	gelassen abwarten können
Transparenz fördern	Vertraulichkeit wahren

Lösung durch **systemische Ansätze** (Ziele und Vorgehensweisen vorbestimmen; Handlungsoptionen einschränken) und **personale Ansätze** (Kompromisse schließen, Position beziehen, Resignieren oder tolerieren)

- Verhaltensgitter (BLAKE/MOUTON): **Sach-/Menschenorientierung**

(1,1) **Überlebens-Management:** minimale Anstrengung

(5,5) **Organisationsmanagement:** Gleichgewicht

- (9,9) **Team-Management:** hohe Leistung, hohes Engagement
- (1,9) **CountryClub-Management:** Rücksicht auf Mitarbeiter; gemächlich
- (9,1) **Befehls-Gehorsams-Management:** voll auf Produktion ausgerichtet

## 6 Problemdefinition und Zielbildung

- *Problemdefinition ist der Prozess, durch den festgelegt wird, dass ein als unbefriedigend empfundener Ist-Zustand durch bewußtes Problemlösungs-handeln in einen neuen, als besser eingeschätzten Zustand überführt werden soll.*

Abgrenzung, welche Probleme ausgeschlossen werden und welche Teilprobleme bestehen; nicht jedoch der Zielbildungsprozess.

- Merkmale:
  - **Systembezug:** Systemgrenzen, in denen geplant wird
  - **Sachliche Abgrenzung:** „Kontur“ – Abgrenzung zu anderen Problemen etc.
  - **Zeitliche Abgrenzung:** Prä- und Antezedenzwirkung; bisherige und neue Probleme
  - **Zerlegung** des Problems: Struktur
  - Beachtung von **Restriktionen**
  - **Offenhaltung und Revision**
- **Defekte:** Über- oder Unterdefinition; Nichtberücksichtigung der Prä- und Antezedenzwirkung<sup>11</sup>; Ausschluß von Revisionsmöglichkeiten
- **Instrumente:** Problemverfremdung (verba, graphisch, spielerisch); Analogiebildung<sup>12</sup>; Problemzerlegung (hierarchisch: über- und untergeordnete Ziele, sequentiell: Vorbedingungen und Folgen, arbeitsanalytisch, funktionsanalytisch, systemanalytisch)
- **Ablauf:** Anregung → Erkenntnis → Analyse → Formulierung
- **Steuerung der Zielbildung:** Zielbewußtsein wecken; Kontrolle der Klarheit; Beendigung der Zielbildung
- **Zielunklarheit:** durch Konfliktvermeidung, Kompromisse und Offenhaltung von Spielräumen

---

<sup>11</sup>z.B. werden alte Computerprogramme mit neuen Generationen sinnlos

<sup>12</sup>Zusammenarbeit von Organisationen? → Brücken bauen → Basis sind Fundament und Pfeiler → vernetzte Akteure als Grundlage der Zusammenarbeit positionieren und vernetzen



### **Zielbildungsprozess:**

1. **Zielsuche:** Marktleistung, Marktstellung, Rentabilität, Finanzwirtschaft, Macht und Prestige, soziale Ziele, Gesellschaft
2. **Operationalisierung:** was – wie – wann – wer – wo
3. **Zielanalyse und -ordnung:** Zielsystem mit Rängen/Prioritäten/Fristigkeiten etc.
4. **Prüfung auf Realisierbarkeit:** Konflikte? Ressourcen und Leistungspotential?
5. **Zielentscheidung/Selektion:** Problem: Plaunung kann nur Prognose sein!
6. **Durchsetzung der Ziele**
7. **Überprüfung und Revision:** Soll-Ist-Abweichung; veränderte Prämissen → Controlling

## 7 Suche und Generierung von Alternativen

- *Alternativen sind Handlungsmöglichkeiten, die von einem Entscheidungsträger zu einem bestimmten Zeitpunkt wahrgenommen werden und die zur Erfüllung seiner Ziele prinzipiell geeignet sind.*
- Merkmale:
  - Entscheidungsbezug, Zeitpunktbezug
  - Wirkungsprognose, Zielbezug
  - Wahrnehmung, Exklusivität
- Entweder **Suche** nach fertigen Lösungen („ready-made-solutions“) oder **Entwicklung multipler und mutativer Alternativen** („custom-made-solutions“); letztere einzigartig; kombiniert (multipel) und neu (mutativ)
- *Kreativität ist die Fähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe, phantasievoll, assoziativ und gestaltend zu denken und zu handeln, um dadurch mit bewussten und unbewussten Zielen etwas Neues zu erreichen oder hervorzubringen.*

Persönlichkeit — Prozess — Produkt — Umwelt

- **Kreativer Prozess** nach WALLAS: Vorbereitung (logischer Abschnitt) → Inkubation und Illumination (intuitiver Abschnitt) → Verifikation (kritischer Abschnitt)
- **Kreativitätstechniken:**

	assoziativ/abwandelnd	Konfrontation
<b>Intuition verstärken</b>	Brainstorming Methode 635	Bildmappen Reizwortanalyse
<b>systematisch</b>	Morphologie	Morph. Matrix

- Vorbereitung → Durchführung → Auswertung → Nachfolgestufe
- zu **Brainstorming**: Kritik verboten, freie Assoziationen, Quantität, Weiterentwicklung/Aufgreifen von Ideen
- zu **Synektik**: Beschäftigung → Verfremdung → Lösungsideen
- auch: **Bionik**

## 8 Führung als Motivationsaufgabe

- Motivation: Voraussetzung für zielorientiertes Handeln; aber hypothetisches Konstrukt (Messung: Beobachtung/Ergebnisanalyse/physiologisch)
- Führungsmuster:

	niedrige Motivation	hohe Motivation
dumm	telling	selling
schlau	participating	delegating

- Motivationstheorien: **Inhaltstheorien** (MASLOW, HERZBERGER, Leistungsmotivationstheorie MCCLELLAND/ATKINSON) und **Prozesstheorien** (Motivationsmodell von PORTER/LAWLER)
  - MASLOW: Pyramide aus physiologischen Bedürfnissen, Sicherheit, Soziales, Wertschätzung/Ich, Selbstverwirklichung; „wanting animal“
  - HERZBERG: Zwei-Faktoren: **Hygiene-Faktoren** (z.B. Arbeitsbedingungen, Unternehmenspolitik, Führung) und **Motivatoren** (Leistung, Anerkennung, interessante Aufgaben, Verantwortung etc.)
  - MCCLELLAND/ATKINSON:
    - \* **Leistungsstreben, soziales Streben und Machtstreben**
    - \* Stark **leistungsorientierte** Menschen suchen selbständig erreichbare Ziele mit kalkulierbaren Risiken, konzentrieren sich auf die Aufgabe, suchen persönliche Leistung, sind in- und extrinsisch (Geld) motiviert.
    - \* Unterscheidung in **Erfolgsmotivierte** und **Mißerfolgsmotivierte**
    - \* Beeinflussungen:
      - kein Zusammenhang zwischen Macht- bzw. Geltungsstreben und Erfolg
      - Leistungsstreben und gemäßigtes Machtstreben: erfolgreicher
      - zu niedriges oder hohes Machtstreben ist unvorteilhaft
  - PORTER/LAWLER: Anstrengung führt (zusammen Fähigkeiten etc.) zu Leistung; subjektiv empfindet man eine Belohnungswahrscheinlichkeit (abhängig von den Wahrscheinlichkeiten, daß die Belohnung zustande kommt und daß die Leistung zustande kommt); aufgesplittet in in- und extrinsische Belohnung (nebst Wahrnehmung der Belohnung) – führt zu Zufriedenheit, die rückkoppelt

## 9 Macht

- *Unter Macht wird hier die Möglichkeit eines Akteurs oder einer Akteursgruppe verstanden, im Sinne eigener Motivationen auf die Handlungen anderer (Individuen, Gruppen) auch gegen deren Willen einzuwirken.*
- Macht ist allgegenwärtig, personell bedingt; relativ stabiles Konstrukt; nicht per se amoralisch
- **Machtbasen:** was erlaubt Macht? Alle Ressourcen (KRÜGER), d.h. Geld, Reputation, Wissen
- **Machtquellen:** was erlaubt die Kontrolle von Machtbasen? Personell (Fähigkeiten, Charisma), strukturell (betweenness, Ressourcenzugang) und institutionell (hierarchisch, privilegiert)
- **Machttypologie:**
  - Belohnungsmacht
  - Bestrafungsmacht
  - Legitime Macht
  - Identifikationsmacht
  - Expertenmacht/Informationsmacht
  - Umweltmacht
- **Wahrnehmung** von Macht: Machtquellen müssen wahrnehmbar sein; Inventur des Führenden; Überprüfung (falsche/vorgespielte und nicht genutzte Machtquellen aufdecken) des Geführens
- **Merkmale:**
  - Machtbasis, Machtbereich, Machtmittel
  - Machtstärke
  - Effektivität der Macht, Effizienz der Macht
- **Grenzen:** Schaden für Unternehmensziel oder Menschenwürde
- **Substitutionskostenmodell** (EMERSON): Substitutionskosten  $P_{A \rightarrow B}$  und  $P_{B \rightarrow A}$ , wobei sich Substitution zusammensetzt aus irreversiblen Investitionen; nötigen Neuinvestitionen und verlorenem Nettotonutzen

## 10 Führung als Konfliktregulierung

- *Ein Konflikt ist der Gegensatz oder die Nichtvereinbarkeit von wenigstens zwei Komponenten des Verhaltens (Inkonsistenz) und die Wahrnehmung oder das emotionale Empfinden dieser Inkonsistenz durch ein Subjekt.*
- **Varianten von Konflikten:**
  - intrapersonell
  - interpersonell
    - \* innerhalb einer Gruppe
    - \* zwischen Gruppen
- **Varianten von Konfliktursachen**
  - Ziel- oder Motivkonflikte
  - Rollen- oder Resoortkonflikte<sup>13</sup>
  - Wahrnehmungs- oder Wissenskonflikte
  - Ressourcenkonflikte
  - Machtkonflikte
- **Folgen von Konflikten**
  - Instabilität, Verwirrung, Stress, Unzufriedenheit
  - Störungen im Ablauf, Vergeudung von Ressourcen
  - Wahrnehmungsverzerrung, Abnahme von Rationalität
  - + neue Energie, Ideen, Interesse
  - + Gruppenkohäsion und Selbstwahrnehmung
  - + klare Verhältnisse, Mut zur Veränderung

---

<sup>13</sup>z.B. Kundenbetreuer mit Rollenkonflikt aus Nähe zum Kunden und Loyalität zur Firma

- Konflikte...
  1. **erkennen**: latenter Konflikt → Konfliktempfindung und Konfliktwahrnehmung → manifester Konflikt
  2. **stimulieren**: Förderung von Wettbewerb; Grenzen aufzeigen/aufbauen; Veränderungen wagen; freie Meinungsäußerung fördern
  3. **verhindern**: Beseitigung der Ursachen; Vertuschung; gemeinsame Komponente (Ziel, Feind, ...); Urteil
  4. **austragen**: Rückzug; Machtkämpfe; Urteile; Lösungen; Teilen; ...
- Konfliktlösung in **Standardsituationen** und **Ausnahmesituationen**
- Konfliktlösungsmodelle:

	<b>Ausgleich möglich</b>	<b>unmöglich</b>
<b>umgehbar</b>	smoothing over differences	break off
<b>nicht umgehbar</b>	confrontation	forcing decision

## 11 Führungssysteme

- *Führungssysteme beschreiben die grundsätzlichen Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in einem Unternehmen zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewendet werden. Während der Führungsstil die vom jeweiligen Vorgesetzten individuell ausgestaltbare Art der Personalführung ist, beschreiben Führungskonzepte das Führungssystem eine Unternehmens für jeden Vorgesetzten und Mitarbeiter verbindlich.*  
Ganzheitliche Ausrichtung der Führung; einheitlich und langfristig

- **Management by Delegation**

- *Systematische Aufgabendelegation, soweit nicht typische Führungsfunktionen oder Aufgaben mit weitreichenden Konsequenzen sind.*

⇒ Entlastung der Führung von Routineaufgaben, schnelle Entscheidung, Motivation steigern

⇐ Stellenbeschreibungen, ausreichend Informationen, Kontrollsystem

+ Entlastung der Vorgesetzten, hoher Sachverstand bei Entscheidungen

– Pausen, Nichtaktivität; nur für Routineaufgaben möglich; starr und hoher Regelungsaufwand

- **Management by Exception**

- *Führung durch Abweichungskontrolle und Entscheidung in Ausnahmefällen; Es ergänzt das Modell des Management by Delegation.*

⇒ Entlastung der Führung von Routineaufgaben

⇐ Erkennen von Ausnahmefällen; klare Regelungen der Zuständigkeiten

+ Zeitersparnis und Entlastung; Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen

– negative Auswirkung auf Eigeninitiative; Gefahr von Fehlinformationen

- **Management by Objectives**

- *Führung durch Zielvereinbarung: Vorgesetzter und Untergebene entwickeln gemeinsam Zielsetzung; Weg zur Zielerreichung wird nicht festgelegt*

⇐ Analyse des Ist-Zustandes und Offenlegung der Stärken und Schwächen; Formulierung von Unternehmenszielen

+ Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative etc.; Entlastung der Führung

– Überprüfung der Zielvorgaben schwierig; Aufspaltung in Teilziele schwierig; klare Verantwortung wird vermischt