

Rolf Wunderer

Führung und Zusammenarbeit

Eine
unternehmerische
Führungslehre

7., überarbeitete Auflage

Luchterhand

Inhaltsverzeichnis

Kapitel A Einführung

I.	Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen	
	innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung	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 Führungs- dimensionen	5
1.4.1	Strukturell-systemische Führung	5
1.4.2	Personal-interaktive Führung	9
1.4.3	Führungserfolg und Integration von 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 – eine zentrale Herausforderung für die Zukunft	30
3	Fragen zur Selbstüberprüfung	32

Kapitel B Internes Unternehmertum

II.	Historische Wurzeln und theoretische Grundlagen des Mitunternehmertums	35
1	Geschichte des Mitunternehmertums	36
2	Mitunternehmertum aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorien	37

2.1	Schumpeters aktionsorientierter und evolutionärer Ansatz	37
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 organisations-psychologischer Perspektive – »Extra-Rollenverhalten und Vertrauen«	42
3.1	Extra-Rollen-Verhalten	42
3.2	Vertrauen	45
4	Fragen zur Selbstüberprüfung	48
III.	Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept. . . .	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	90
4	Grenzen und Problempotenziale der Förderung	92
4.1	Darstellung	92
4.2	Folgerungen	95
5	Zusammenfassung	95
6	Exkurs: Unternehmertum im Märchen – ein Portfolioansatz . . .	98
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	100

Kapitel C Motiv- und wertorientierte Führung

IV. Identifikation, Motivierung und Remotivierung	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 führungspraktisches 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.....	148
5.5 Umsetzung fördern	149
5.6 Fazit und Diskussion	150
6 Exkurs: Fallstudie zur Motivation aus der Märchenwelt: Hans im Glück:	151

7	Fragen zur Selbstüberprüfung	152
V.	Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur	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 Mitunternehmerkultur bei der Hilti AG	173
6	Folgerungen für die Förderung des Mitunternehmertums	174
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	175
VI.	Gesellschaftlicher Wertewandel und Führung	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
Kapitel D Führungsbeziehungen		
VII.	Mitarbeiterführung – Führungsstile	203
1	Grundlagen	204
1.1	Begriffsbestimmung	204
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	219
3	Kooperative Führung	219
3.1	Merkmale	219
3.2	Kooperative Führung in der Praxis	222
3.2.1	Relevanz	222
3.2.2	Strukturelle Rahmenbedingungen kooperativer Führung	223
3.3	Beurteilung	224
3.3.1	Problematische Aspekte	224
3.3.2	Kooperative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive ...	227
3.4	Fazit	228
4	Delegative Führung	229
4.1	Merkmale	229
4.2	Delegationsphilosophien und -konzepte – Darstellung, Beurteilung und Weiterentwicklung	230
4.2.1	Strukturelle Delegationskonzepte	230
4.2.2	Ein integrierter Ansatz struktureller Delegation	234
4.2.3	Ein Rahmenkonzept delegativer Führung	236
4.3	Delegative Führung in der Praxis	238
4.4	Beurteilung	240
4.4.1	Allgemeine Bewertung	240
4.4.2	Grenzen und Voraussetzungen delegativer Führung	240
4.4.3	Delegative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive	242
4.5	Fazit	242
5	Transaktionale und transformationale Führung	242
5.1	Merkmale	242
5.2	Beurteilung	246
5.2.1	Allgemeine Bewertung	246
5.2.2	Transaktionale und transformationale Führung aus mitunternehmerischer Perspektive	247
6	Exkurs: Führen Frauen anders? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	248
7	Zur Entwicklung von Führungsstilen in Organisationen	250
8	Fragen zur Selbstüberprüfung	252

VIII.	Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflussstrategien .	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	Fragen zur Selbstüberprüfung	268
IX.	Führungstheorien	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	277
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	287
3.2.2	Attributionstheorien der Führung	290
3.2.3	Soziale Lerntheorie der Führung	292
3.3	Zusammenfassung: personenorientierte Führungstheorien. . . .	293
4	Positionorientierte 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: positionorientierte Führungstheorien. . . .	306
5	Interaktionsorientierte Führungstheorien	306
5.1	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	307
5.2	Dyadische Führungstheorie	308
5.3	Zusammenfassung: interaktionsorientierte Führungstheorien . .	309
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	320
7	Zusammenfassende Schlussfolgerungen	320
8	Fragen zur Selbstüberprüfung	321
Kapitel E Beurteilung und Entwicklung		
X.	Personalbeurteilung – kooperatives Mitarbeitergespräch	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 Mitarbeiter- gesprächs	345
6	Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung	347
6.1	Bedeutung und Vorteile der Vorgesetzten- und Kollegen- beurteilung	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
XI.	Personalentwicklung als Führungsaufgabe	353
1	Begriff, Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung	354
2	Personalentwicklung und organisationales Lernen	356
3	Prinzipien zeitgemäßer Personalentwicklung	359
3.1	Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips	359

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	Fragen zur Selbstüberprüfung	380
Kapitel F Funktionen und Instrumente von Führung und Kooperation		
XII.	Führungs- und Kooperationsgrundsätze	383
1	Entwicklungslinien	384
2	Begriff und Formen von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen	385
3	Führungs- und Kooperationsgrundsätze im Kontext von Führungsphilosophie, -politik und -verhalten	388
4	Inhalte von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen	390
5	Funktionen von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen	393
6	Formulierung und Einführung von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen	395
7	Ausgewählte Führungsgrundsätze zum Kontext des internen Unternehmertums	398
8	Exkurs: Führungsgrundsätze in Management und Märchen	398
9	Fragen zur Selbstüberprüfung	399
XIII.	Vergütungs- und Anreizsysteme	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	407
3	Voraussetzungen für die positive Wirkung und Gerechtigkeitsprobleme von Vergütungssystemen	409
3.1	Voraussetzungen für die positive Wirkung von Vergütungssystemen	409
3.2	Gerechtigkeitsprobleme bei Vergütungssystemen	411
4	Gestaltung von Vergütungssystemen im Mitunternehmertum	412
4.1	Vergütung als Bestandteil des Transformationskonzepts	412

4.2	Zielgruppengerechte mitunternehmerische Vergütungssysteme	413
5	Fragen zur Selbstüberprüfung	415
XIV.	Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controllings	416
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 Kooperations- analysen	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
XV.	Strategisches Führungs- und Kooperations-Controlling	440
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 Qualitäts- management (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
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	Fragen zur Selbstüberprüfung	464
Kapitel G Kooperationsbeziehungen		
XVI.	Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation ..	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	474
3.3	Organisationsstruktur und -kultur	476
4	Kooperation in virtuellen Netzwerkorganisationen	477
5	Fragen zur Selbstüberprüfung	479
XVII.	Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe	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
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
Kapitel H Entwicklungslinien in Wissenschaft und Praxis		
XVIII. Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und		
	Führungslehre – ein Rückblick	513
1	Entwicklungslinien der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Management- und Führungslehre	514
1.1	Ethiken und Techniken des »ehrbaren 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	Fragen zur Selbstüberprüfung	525
XIX. Entwicklungstendenzen in Führung und Zusammenarbeit ...		
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	531
3.1	Zukünftige Bedeutung von Führung und Kooperation	531
3.2	Entwicklungstrends in der strukturellen und interaktiven Führung	533
3.2.1	Strukturkomponente: Kultur	533
3.2.2	Strukturkomponente: Strategie	534
3.2.3	Strukturkomponente: Organisation	535
3.2.4	Strukturkomponente: Personalstruktur – Qualifikation und Motivation	536
3.2.5	Interaktive Führung	538
3.3	Entwicklungstrends bei der Kooperation	539
4	Weitere Entwicklungsschwerpunkte	540
5	Fazit	542
6	Fragen zur Selbstüberprüfung	543

Literaturverzeichnis	545
Glossar	607
Stichwortverzeichnis	629