

Praktische Betriebswirtschaft

(Hrsg.: Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Birker)

Klaus Birker

**Führungsstile
und
Entscheidungs-
methoden**

Cornelsen
GIRARDET

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Birker, Klaus:

Führungsstile und Entscheidungsmethoden / Klaus Birker. –

1. Aufl. – Berlin: Cornelsen Girardet, 1997

(Praktische Betriebswirtschaft)

ISBN 3-464-49011-4

Verlagsredaktion: Ralf Boden

Technische Umsetzung: Type Art, Grevenbroich

1. Auflage ✓ Druck 4 3 2 1 Jahr 2000 99 98 97

© 1997 Cornelsen Verlag, Berlin

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Druck: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich/Westfalen

ISBN 3-464-49011-4

Bestellnummer 490114



gedruckt auf säurefreiem Papier, umweltschonend hergestellt
aus chlorfrei gebleichten Faserstoffen

Inhaltsverzeichnis

| | | | | | |
|----------|---|----|----------|---|----|
| 1 | Entscheidungen: Prozess und Ergebnis | | 5 | Elemente der Entscheidungsmatrix | |
| 1.1 | Wesen der Entscheidung | 7 | 5.1 | Vom Auslöser zum Lösungsansatz | 44 |
| 1.2 | Objekt: Gegenstand der Entscheidung ... | 8 | 5.1.1 | Vom Problem zum Entscheidungs-Problem | 44 |
| 1.3 | Subjekt: Entscheidungsträger | 9 | 5.1.2 | „Unechte“ Entscheidungs- probleme | 45 |
| 1.4 | Spannungsfeld objektiver und subjektiver Lösungsansätze .. | 11 | 5.2 | Informationen als entscheidungslogische Grundlage | 45 |
| | Zusammenfassung | 13 | 5.2.1 | Vollkommenheit: Vollständig, sicher und zurechenbar? | 46 |
| 2 | Führen und Entscheidung | | 5.2.2 | Zeitkomponente | 47 |
| 2.1 | Wesen der betrieblichen Führung . | 14 | 5.2.3 | Effizienz: Informationskosten und Informationswert | 49 |
| 2.2 | Dimensionen der Führung | 15 | 5.2.4 | Wie genau muss es sein? | 49 |
| 2.2.1 | Funktionen der Führung | 15 | 5.3 | Nutzenfunktion und Ergebnisfunktion | 50 |
| 2.2.2 | Bereiche der Führung | 17 | 5.3.1 | Optimierung | 52 |
| 2.2.3 | Sach- und Personenbezug | 18 | 5.3.2 | Satisfizierung | 52 |
| 2.2.4 | Führung nach innen und außen | 19 | 5.4 | Entscheidungsfeld | 53 |
| 2.2.5 | Situationsorientierung | 19 | 5.4.1 | Umfeldzustände | 53 |
| 2.3 | Führungsaufgaben und Entscheidung | 20 | 5.4.2 | Handlungsalternativen | 54 |
| | Zusammenfassung | 21 | 5.4.3 | Ergebniswerte, Konsequenzen | 55 |
| 3 | Entscheidung als Prozess | | | Zusammenfassung | 56 |
| 3.1 | Struktur der Entscheidungsfindung | 22 | 6 | Entscheidungsregeln | |
| 3.2 | Verschiedene Gliederungsansätze | 23 | 6.1 | Entscheidungsregeln und Entscheidungsprinzipien | 57 |
| 3.3 | Konzeption eines Entscheidungsprozesses | 27 | 6.2 | Entscheidung unter Sicherheit ... | 58 |
| | Zusammenfassung | 31 | 6.3 | Entscheidung unter Unsicherheit . | 61 |
| 4 | Entscheidungslogik | | 6.3.1 | Entscheidungsregeln unter Ungewissheit | 62 |
| 4.1 | Modell der normativen Entscheidungstheorie | 32 | 6.3.2 | Entscheidungsregeln unter Risiko | 67 |
| 4.2 | Darstellungsformen von Entscheidungsproblemen | 34 | 6.3.3 | Planung bei Unsicherheit | 70 |
| 4.2.1 | Entscheidungs-Baum | 34 | 6.4 | Exkurs: Spieltheoretischer Ansatz | 74 |
| 4.2.2 | Flussdiagramm | 36 | 6.4.1 | Spieltheoretische Entscheidungsmodelle | 75 |
| 4.2.3 | Lineare Programmierung | 36 | 6.4.2 | Beitrag zur Entscheidungshilfe | 77 |
| 4.2.4 | Entscheidungs-Tabelle | 38 | | Zusammenfassung | 79 |
| 4.2.5 | Entscheidungs-Matrix | 40 | | | |
| 4.3 | Grenzen und Chancen von Entscheidungsmodellen | 41 | | | |
| | Zusammenfassung | 43 | | | |

7 Exkurs: Aspekte der Institutionen-Ökonomik in der Wirtschaftstheorie

| | | |
|-------|--|----|
| 7.1 | Die klassische Mikro- Ökonomie | 81 |
| 7.2 | Entwicklungskosten | 81 |
| 7.2.1 | Transaktionskosten | 82 |
| 7.2.2 | Property-Rights-Theorie | 83 |
| 7.2.3 | Prinzipal-Agent-Modell (Relationale Verträge) | 85 |
| 7.3 | Aspekte für die Entscheidungen im Unternehmen | 85 |
| | Zusammenfassung | 87 |

8 Zielorientierung der Entscheidungen

| | | |
|-------|---|-----|
| 8.1 | Bedeutung der Ziele | 88 |
| 8.1.1 | Ziel als Grundlage erfolgreichen Handelns | 89 |
| 8.1.2 | Ziele und Entscheidungen | 90 |
| 8.1.3 | Ziele und Delegation | 91 |
| 8.1.4 | Zielpyramide | 91 |
| 8.2 | Zielbeschreibung | 93 |
| 8.2.1 | Quantitative und qualitative Ziele | 93 |
| 8.2.2 | Ziel-Dimensionen | 95 |
| 8.3 | Beziehungen zwischen Zielen | 96 |
| 8.3.1 | Komplementär, konkurrierend oder indifferent? | 96 |
| 8.3.2 | Zielkonflikte | 96 |
| 8.3.3 | Zielsysteme | 98 |
| 8.4 | Zielszenario | 100 |
| 8.4.1 | Zielbild | 101 |
| 8.4.2 | Nebenbedingungen und Konsequenzen | 101 |
| 8.4.3 | Zielbestimmung als Spiegelbild von Macht- und Interessenvertretung ... | 102 |
| 8.4.4 | Zielvereinbarung und Motivation ... | 103 |
| 8.4.5 | Ziele als Führungsinstrument | 104 |
| | Zusammenfassung | 106 |

9 Entscheidungsträger

| | | |
|-----|-----------------------------------|-----|
| 9.1 | Rolle der Entscheidungsträger ... | 107 |
| 9.2 | Individualentscheidung | 108 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 9.2.1 | Persönliche Verhaltensstruktur | 109 |
| 9.2.2 | Zwei Seelen in einer Brust | 111 |
| 9.2.3 | Innerer Dialog und selektive Wahrnehmung | 112 |
| 9.2.4 | Individualität und Entscheidungsprozesse | 114 |
| 9.3 | Kollektiventscheidungen | 115 |
| 9.3.1 | Entscheidungsverfahren in Gruppen | 116 |
| 9.3.2 | Entscheidungsprozesse im Team | 122 |
| 9.3.3 | Integrative Teamentscheidung | 124 |
| 9.3.4 | Gruppenzusammensetzung | 125 |
| | Zusammenfassung | 127 |

10 Führungsstile und der Einfluss auf Entscheidungsprozesse

| | | |
|--------|---|-----|
| 10.1 | Begriffliche Abgrenzung und Grundfragen | 128 |
| 10.1.1 | Erklärungsversuche für erfolgreiches Führungsverhalten | 129 |
| 10.1.2 | Einflussfaktoren | 130 |
| 10.1.3 | Meilensteine der Entwicklung | 133 |
| 10.2 | Eindimensionale Führungsstil-Theorien | 137 |
| 10.2.1 | Tradierende Führungsstile | 138 |
| 10.2.2 | Klassische Führungsstile | 139 |
| 10.2.3 | Managementbezogene Führungsstile | 140 |
| 10.2.4 | Skala nach Tannenbaum/ Schmidt | 140 |
| 10.2.5 | Entwicklung (Coach) | 141 |
| 10.3 | Mehrdimensionale Führungsstile | 142 |
| 10.3.1 | Empirisch ermittelte Konzepte des Führungsverhaltens | 143 |
| 10.3.2 | Grid, Verhaltensgitter nach Blake/Mouton | 144 |
| 10.3.3 | Die 3-D-Theorie von Reddin | 146 |
| 10.3.4 | Situative „Reifegrad“-Theorie von Hersey und Blanchard | 148 |
| 10.3.5 | Resümee | 148 |
| 10.4 | Führungsstile und Entscheidungsprozesse | 149 |
| | Zusammenfassung | 150 |

11 Kreativitätstechniken

| | | |
|--------|--|-----|
| 11.1 | Wesen der Kreativität | 151 |
| 11.1.1 | Von der Fantasie zur Idee | 152 |
| 11.1.2 | Einfluss auf Entscheidungen | 153 |
| 11.1.3 | Methoden der Ideenfindung | 153 |
| 11.2 | Intuitiv-kreative Methoden | 154 |
| 11.2.1 | Brainstorming | 155 |
| 11.2.2 | Varianten zum klassischen Brainstorming | 156 |
| 11.2.3 | Brain-Writing: Methode 6.3.5 | 157 |
| 11.2.4 | Variationen zum Brain-Writing | 158 |
| 11.2.5 | Synektik | 159 |
| 11.2.6 | Synektikähnliche Techniken | 160 |
| 11.3 | Systematisch-analytische Methoden | 160 |
| 11.3.1 | Morphologischer Kasten | 160 |
| 11.3.2 | Morphologische Matrix | 162 |
| 11.3.3 | Attribute Listing | 162 |
| 11.3.4 | Ergänzende Methoden | 162 |
| 11.4 | Kreativer Umgang mit Methoden .. | 164 |
| | Zusammenfassung | 165 |

12 Delegation von Entscheidungen

| | | |
|--------|---------------------------------------|-----|
| 12.1 | Delegation | 165 |
| 12.1.1 | Zentralisation – Dezentralisation? .. | 166 |
| 12.1.2 | Von oben nach unten | 166 |
| 12.1.3 | Von unten nach oben | 167 |
| 12.2 | Dynamik des Wandels | 167 |
| 12.3 | Selbstorganisation | 169 |
| 12.3.1 | Kooperativ oder hierarchisch? | 169 |
| 12.3.2 | Integration | 170 |
| 12.3.3 | Lernende Organisation | 171 |
| 12.4 | Auswirkungen auf Entscheidungen | 171 |

Literaturverzeichnis

173

Stichwortverzeichnis

174