

# BWL

Skripte aus BWL für Fachabitur

## 4. Unternehmensführung

- [1. Einheitliches zielgerichtetes Handeln](#)
- [2. Strukturelle Führung](#)
- [3. Führung in Gruppen](#)
- [4. Führungsstile](#)
- [5. Eigenschaftsansatz](#)
- [6. Führungsmodelle](#)

### Inhalt BWL:

- [2. Unternehmensverfassung](#)
- [3. Ziele und Strategien](#)
- 4. Unternehmensführung
- [5. Organisation](#)
- [6. Personalwirtschaft](#)
- [7. Beschaffungswirtschaft](#)
- [8. Produktionswirtschaft](#)
- [9. Absatzwirtschaft](#)
- [10. Exportwirtschaft](#)
- [11. Finanzwirtschaft](#)

## 4. Unternehmensführung

### Einheitliches zielgerichtetes Handeln

- **Wichtige Beiträge zu einheitlichem, zielgerichtetem Handeln**
  - **Gemeinsame Ziele und Werte**
    - ➔ Gemeinsame Ziele und Wertvorstellungen der Unternehmensmitglieder
  - **Regeln und Normen**
    - ➔ formelle Organisation und informelle Organisation
  - **Hierarchie**
    - ➔ Über- und Unterordnung von Stellen (siehe Lektion 5)
  - **Pläne**
    - ➔ Pläne und Planvorgaben zur Koordination von gemeinsamen Aufgaben, aufeinander abgestimmt, tragen zu einheitlichem zielgerichtetem Handeln bei
  - **Selbstabstimmung**
    - ➔ Abstimmungsvorgänge durch die Beteiligten oder Dritten ohne die Unternehmensleitung
- Varianten der Führung
  - **Strukturelle Führung** - direkte Interaktion (persönliche Steuermechanismen)
  - **Indirekte Interaktion** (unpersönliche Steuermechanismen)

### Strukturelle Führung

- Rahmenbedingungen, die das Verhalten von Unternehmensmitgliedern beeinflussen:
  - Zentralisationsgrad der Koordination
    - ➔ Beachtung der Vorgaben, wie alle Entscheidungen im Unternehmen organisiert sind
  - Delegation von Entscheidungsbefugnissen
    - ➔ Verteilung der Entscheidungskompetenzen im Unternehmen, Zuständigkeiten an nachgeordnete Organisationseinheiten
  - Formalisierungsgrad
    - ➔ inwieweit der Verhaltensspielraum durch organisatorische Regelungen eingeschränkt ist

### Führung in Gruppen

- Führungsverhalten
  - Taktik der Willensdurchsetzung
    - ➔ als Methode der sozialen Beeinflussung
    - ➔ Möglichkeiten: vom nicht weiter begründeten Befehl bis zur Überzeugung mit Hilfe von Argumenten

- ➔ Machtgrundlagen
  - Belohnungsmacht (Möglichkeit zu Belohnen)
  - Bestrafungsmacht (Möglichkeit zu Bestrafen)
  - Referenzmacht (große Sachverständigkeit)
  - legitimierte Macht (dürfen Gehorsam erwarten)
- Partizipation
  - ➔ der Führer lässt sich durch die Geführten beeinflussen durch Vorschläge, Anregungen und Bedenken
- Kontrolle
  - ➔ Verhaltenskontrolle
    - Kontrolle erstreckt sich bei einer bestimmten Aufgabe auf jeden einzelnen Schritt bei der Erfüllung
  - ➔ Ergebniskontrolle
    - Kontrolle bezieht sich auf das Arbeitsergebnis

## Führungsstile

- Führungsstile
  - autoritärer Führungsstil
    - ➔ Vorgesetzter entscheidet, setzt sich durch, notfalls Zwang
  - patriarchalischer Führungsstil
    - ➔ Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Manipulation durch
  - informierender Führungsstil
    - ➔ Vorgesetzter entscheidet, setzt mit Überzeugung durch
  - beratender Führungsstil
    - ➔ Vorgesetzter informiert, Meinungsäußerung der Betroffenen
  - kooperativer Führungsstil
    - ➔ Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorgesetzter wählt aus
  - partizipativer Führungsstil
    - ➔ Gruppe entscheidet in vereinbartem Rahmen autonom
  - demokratischer Führungsstil
    - ➔ Gruppe entscheidet autonom, vorgesetzter als Integrator, Koordinator
- Dimensionen
  - Mitarbeiterorientiert
  - Aufgabenorientiert

## Eigenschaftsansatz

- Führungseigenschaften
  - Fähigkeiten wie Intelligenz, Originalität, Urteilskraft, Initiative, Selbstständigkeit und Selbstsicherheit
  - bisher erbrachte Leistungen,
  - Verantwortungsbereitschaft
  - Aktivität und Fähigkeit zu sozialer Integration

## Situativer Ansatz

- auch Kontingenzansatz (nach Fiedler) genannt
- es enthält drei Variablengruppen:
  - das Führungsverhalten (aufgabenorientiert oder personenorientiert)
  - die Günstigkeit der Situation
    - ➔ Führer-Mitarbeiter-Beziehungen (können gut oder schlecht sein)
    - ➔ Strukturierung der Aufgabe (stärker oder schwach strukturiert)
    - ➔ Positionsmacht des Führers (stark oder schwach)

- Günstigste Situation ergibt sich aus der Kombination:
  - gute Führer-Mitarbeiter-Beziehungen
  - stark strukturierte Aufgabe
  - hohe Positionsmacht

## Führungsmodelle

- **klassisches Konzept** idealtypischer Führungsform stammt von den Amerikanern **Burns** und **Stalker**
  - mechanistische Führungsformen
    - ⇒ wenn zentral koordiniert wird
    - ⇒ wenn nur in geringem Maße Delegation erfolgt
    - ⇒ wenn der Formalisierungsgrad hoch ist
    - ⇒ bei der Willensdurchsetzung der Befehl dominiert
    - ⇒ nur geringe Partizipation erfolgt
    - ⇒ Verhaltenskontrolle überwiegt
- Organische Führungsformen
  - tendenziell Ausprägungen am anderen Ende der Skala:
    - ⇒ dezentrale Koordination
    - ⇒ hoher Grad an Delegation
    - ⇒ geringer Formalisierungsgrad
    - ⇒ Willensdurchsetzung durch Überzeugung
    - ⇒ umfangreiche Partizipation der Geführten
    - ⇒ Ergebniskontrolle