

Inhaltsverzeichnis

Abbildungen und Tabellen	XVII
---------------------------------------	-------------

Abkürzungsverzeichnis	XIX
------------------------------------	------------

A. Einleitung	1
I. Anlass und Zielsetzung der Arbeit.....	1
II. Gang der Untersuchung	3
B. Das Top Management im deutschen Corporate Governance-System	5
I. Grundlegung	5
II. Aufgaben und Pflichten des Vorstands aus rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht	6
1. Rechtlicher Rahmen	6
1.1 Leitungsfunktion des Vorstands	7
1.2 Einfluss des Aufsichtsrats auf die Leitung des Unternehmens.....	9
1.3 Sorgfaltspflicht, Verantwortung und Haftung des Vorstands	11
1.4 Das Unternehmensinteresse als Handlungsmaxime	14
2. Betriebswirtschaftliche Ausfüllung	15
2.1 Entwicklung der strategischen Ausrichtung	15
2.2 Strategiebegriff	16
2.3 Strategietypus und Zuständigkeit des Top Managements	18
III. Organisation und Entscheidungsfindung des Vorstands aus rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht	22
1. Organisationale Gestaltungsdimensionen des Top Managements	24
1.1 Arbeitsteilung im Top Management.....	24
1.2 Status der Mitglieder des Top Managements	25
2. Organisationsmodelle des Top Managements.....	26
2.1 Sprecher-Modell	26
2.2 Ressort-Modell	27
2.3 Stabs-Modell.....	28
2.4 Hierarchie-Modell	29

3.2.1.3 Standards integren Argumentierens	130
3.2.2 Integres Argumentieren in Top Management Teams	133
3.3 Ausschöpfung des Wissenspools.....	135
3.3.1 Informationsverarbeitung in Gruppen.....	136
3.3.2 'Hidden Profile'-Problematik	140
3.3.2.1 Collective Information Sampling (CIS)-Modell	142
3.3.2.1.1 Kernaussage.....	143
3.3.2.1.2 Kritik.....	145
3.3.2.2 Einfluss individueller Präferenzen auf das Diskussionsverhalten.....	146
3.3.2.3 Informationsauslese durch evaluative Interaktion.....	149
3.3.2.4 Resümee	152
3.3.3 Grundzüge eines transaktiven Wissenssystems	154
4. Input-Variablen.....	157
4.1 Kognitive, affektive, konative und normative Kongruenz	158
4.2 Wechselwirkungen zwischen Kongruenzfaktoren	161
5. Zusammenfassung des Effektivitätsmodells	163
D. Handlungsbedingungen offener Diskussionen.....	167
I. Kognitive Kongruenz in Top Management Teams.....	167
1. Konsens-Performance-Forschung	171
2. Bestimmung des optimalen Ausmaßes kognitiver Kongruenz	173
3. Beeinflussung kognitiver Kongruenz	176
II. Affektive Kongruenz in Top Management Teams	179
1. Team-Konflikt-Forschung	182
1.1 Affektive versus kognitive Konflikte	184
1.2 Ergebnisse empirischer Studien.....	191
2. Groupthink.....	196
2.1 Grundlagen	196
2.2 Antezedenz-Bedingungen, Symptome und Konsequenzen.....	197
2.3 Kritische Würdigung	200
2.4 Modifizierter Ansatz nach Neck/Moorhead	203
III. Konative Kongruenz in Top Management Teams	206
1. Theorie der Kooperation nach Deutsch.....	206
2. Kooperation und Konflikt.....	208
2.1 Einfluss konativer Kongruenz auf die Entscheidungsqualität	209

2.1.1.4 Zusammenfassung.....	65
2.1.2 Manageriale Aktivitätsforschung.....	65
2.2 ‘Upper-Echelons’-Ansatz	69
2.2.1 Grundlagen.....	69
2.2.2 Prozess der Realitätskonstruktion von Top Managern	71
2.2.3 Resümee.....	77
2.2.4 Kritische Würdigung.....	79
2.3 Wesensmerkmale der ‘Strategic-Leadership’-Theorie	80
III. Erklärungsmodell der Effektivität von Top Management Teams	81
1. Grundlegung.....	81
1.1 Begriff des Top Management Teams	81
1.2 Der Vorstand als Team	82
1.3 Eigenheiten eines Top Management Teams	84
1.4 Funktionaler Ansatz der Kleingruppenforschung.....	87
2. Output-Variablen.....	90
2.1 Qualität einer Entscheidung als Gütekriterium	92
2.1.1 Rationalitätsverständnis	92
2.1.2 Dimensionen der Rationalität nach Rescher.....	96
2.1.3 Rationalität contra Intuition	98
2.1.3.1 Intuitiver Managementansatz	99
2.1.3.2 Intuitionsbegriff.....	100
2.1.3.3 Kritik am intuitiven Managementansatz	102
2.1.4 Rationalitätsmaß	103
2.1.5 Rationalität und Diskussion in Top Management Teams	104
2.2 Akzeptanz einer Entscheidung als Gütekriterium	106
3. Prozess-Variable.....	107
3.1 Diskussionsverhalten in Top Management Teams.....	107
3.1.1 Erklärungsmodell nach Simons/Pelled/Smith.....	108
3.1.1.1 Modellkomponenten.....	108
3.1.1.2 Hypothesen.....	110
3.1.1.3 Befunde	113
3.1.2 Zwischenergebnis und weiteres Vorgehen	114
3.2 Fairness der Diskussion	115
3.2.1 Wertkonzept der Argumentationsintegrität.....	116
3.2.1.1 Argumentationsbegriff	117
3.2.1.1.1 Deskriptive Begriffsmerkmale	119
3.2.1.1.2 Präskriptive Begriffsmerkmale.....	126
3.2.1.2 Argumentationsbedingungen.....	128

3. Zulässigkeit der Organisationsmodelle des Top Managements	30
3.1 Willensbildung im Vorstand.....	30
3.2 Geschäftsverteilung im Vorstand	31
4. Geschäftsordnung	34
5. Stellung des Vorstandsvorsitzenden.....	35
5.1 Kompetenzen	35
5.2 Tendenzen der Machtkonzentration im Vorstand.....	35
C. Zur Effektivität von Top Management Teams	39
I. Management im Spannungsfeld zwischen freier Wahl und Umweltdeterminismus	39
1. Deterministische Ansätze der Organisationstheorie.....	40
1.1 Evolutionstheoretischer Ansatz	40
1.2 Institutionalistischer Ansatz	41
2. Voluntaristische Prägung der empirischen Managementforschung	43
3. Konzept des managerialen Handlungsspielraums	45
3.1 Grundlagen	45
3.2 Bestimmungsgrößen	47
3.2.1 Umweltbezogene Faktoren	49
3.2.2 Organisationsbezogene Faktoren	50
3.2.3 Entscheidungsträgerbezogene Faktoren.....	50
II. Theoretische Ansätze der Beschäftigung mit Top Managern.....	53
1. Agenturtheorie.....	53
1.1 Grundlagen	53
1.2 Mechanismen der Verhaltenssteuerung von Top Managern	54
1.2.1 Anreizsysteme.....	55
1.2.2 Interne Kontrolle.....	55
1.2.3 Externe Kontrolle.....	56
1.3 Kritik.....	57
2. 'Strategic-Leadership'-Theorie	58
2.1 Entwicklung und theoretische Grundlegung	58
2.1.1 'Strategic-Choice'-Ansatz nach Child	59
2.1.1.1 Strategische Wahl unter dem Einfluss politischer Prozesse.....	62
2.1.1.2 Strategische Wahl unter der Bedingung begrenzter Rationalität	63
2.1.1.3 Strategische Wahl unter dem Einfluss managerialer Kognition.....	64

2.2 Interdependenz-Konflikt-Modell nach Janssen/Van de Vliert/Veenstra.....	213
2.3 Heterogenität-Zielkonsens-Modell nach Michie/Dooley/Fryxell.....	216
2.4 Kooperation und Diskussionsverhalten im Realkontext	218
3. Konative Kongruenz und Hierarchisierung im Top Management Team	219
3.1 Machtausübung versus Einflussnahme.....	221
3.2 Folgen der Machtausübung und Einflussnahme durch den Vorsitzenden	223
3.3 Machtausübung und Kooperationsbereitschaft	227
3.4 Machtausübung und Handlungsfähigkeit	229
IV. Normative Kongruenz in Top Management Teams	232
1. Indirekter Einfluss auf das Diskussionsverhalten.....	233
2. Direkter Einfluss auf das Diskussionsverhalten	236
E. Maßnahmen zur Förderung offener Diskussionen	241
I. Personenbezogene Maßnahmen.....	241
1. Personelle Besetzung.....	241
2. Teambasierte Vergütung	248
II. Prozessbezogene Maßnahmen	252
1. Arbeitstechniken.....	252
1.1 Dialektische Entscheidungstechniken	252
1.2 Konsensbasierte Interventionstechnik	255
1.3 Kritische Würdigung	256
1.4 'Multiple-Lens'-Methode	257
1.5 Resümee.....	259
2. Moderationstechniken	260
3. Interaktionsbedingungen	261
3.1 Interaktionsintensität	261
3.2 Interaktionsmodus	264
4. Sensibilisierungstrainings.....	265
5. Einwirkungsmöglichkeiten des Vorstandsvorsitzenden.....	266
6. Einwirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats	269
F. Zusammenfassung und Ausblick	273
Literaturverzeichnis.....	277