





Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

# Management

**Eine Einführung in das allgemeine und  
das strategische Management**

**Ein Modul der  
Managementorientierten  
Betriebswirtschaftslehre**

*Versus · Zürich*

Die Texte in diesem Buch sind folgenden Werken entnommen:

- Jean-Paul Thommen: *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, 8. Auflage, ISBN 978-3-03909-118-8, Versus Verlag, Zürich 2008
- Jean-Paul Thommen: *Repetitorium Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, ISBN 978-3-03909-057-0, Versus Verlag, Zürich 2007
- Jean-Paul Thommen und Daniela Peterhoff: *Multiple-Choice-Aufgaben zur Managementorientierten Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, ISBN 978-3-03909-026-6, Versus Verlag, Zürich 2008

---

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2011 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Umschlagbild:* Harald Goldhahn  
*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

ISBN 978-3-03909-720-3 (PDF)

# Zu diesem Buch

Es haben sich wohl viele Studierende und Dozenten gewünscht, «der Thommen» wäre nicht so dick. Damit meinen sie natürlich nicht die Leibesfülle des Autors Jean-Paul Thommen, sondern den Umfang seines Standardwerks der Betriebswirtschaftslehre. Das Buch ist inzwischen für eine ganze Generation von BWL-Lernenden zum Synonym für Betriebswirtschaftslehre geworden. «Schau mal im <Thommen> nach» ist ein Rat, den auch nach der Ausbildung Führungskräfte und Sachbearbeiter im Berufsalltag erteilen und befolgen, weil sie dann sicher sein können, für eine Vielzahl betrieblicher Fragestellungen die wichtigsten Methoden, Instrumente und Konzepte ausführlich und gut verständlich präsentiert zu bekommen. Nicht in jedem Ausbildungsgang oder in jedem Berufsumfeld sind aber alle Teilgebiete des Standardwerks gleich wichtig. Und es gibt auch diejenigen, die sich nur in ein Teilgebiet vertiefen möchten und dabei dennoch auf die Qualität des Standardwerks zählen wollen. Deshalb gibt es nun den «Thommen» in Einzelbänden:

- Wirtschaft, Unternehmen, Management,
- Marketing,
- Material- und Produktionsmanagement,
- Unternehmensfinanzierung,
- Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung,
- Personalmanagement,
- Organisation und organisatorischer Wandel,
- Management.

Zusätzlich enthalten diese Bücher noch Repetitionsfragen und Multiple-Choice-Aufgaben:

- Die **Repetitionsfragen** ermöglichen es, die verschiedenen Themen rasch und effizient abfragen und festigen zu können.
- Mit den **Multiple-Choice-Aufgaben** werden nicht nur Begriffe und Inhalte abgefragt, sondern auch das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gefördert.

Repetitionsfragen und insbesondere Multiple-Choice-Aufgaben sind sehr motivierend, da sie ein schnelles Feedback über den eigenen Kenntnisstand geben. Erreichte Lernfortschritte können selbständig und leicht kontrolliert werden. Gemäss den erzielten Fortschritten können dann zukünftige Lernschwerpunkte gelegt werden.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1: Grundlagen</b> .....	<b>11</b>
1.1 Was heisst Management? .....	11
1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze .....	12
1.1.2 Managementtechniken .....	12
1.1.3 Integrierte Management-Modelle .....	14
1.2 Zürcher Management-Ansatz .....	14
1.2.1 Begriff Führung .....	14
1.2.2 Inhalt der Führung .....	17
1.2.3 Zusammenfassung .....	18
1.3 Neues St. Galler Management-Modell .....	18
1.4 Lean Management .....	20
1.5 Total Quality Management (TQM) .....	21
Repetitionsfragen .....	24

<b>Kapitel 2: Managementfunktionen</b> .....	<b>25</b>
2.1 Planung .....	25
2.1.1 Merkmale der Planung .....	25
2.1.2 Planungskonzept .....	27
2.1.2.1 Planungssystem .....	27
2.1.2.2 Planungsprozess .....	29
2.1.2.3 Planungsorganisation .....	30
2.2 Entscheidung .....	31
2.2.1 Merkmale der Entscheidung .....	31
2.2.2 Arten von Entscheidungen .....	32
2.2.3 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen ...	33
2.3 Aufgabenübertragung .....	36
2.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung .....	36
2.3.2 Autorität und Macht .....	39
2.4 Kontrolle .....	41
2.4.1 Merkmale der Kontrolle .....	41
2.4.2 Prüfung, Revision und Kontrolle .....	43
2.4.3 Interne Kontrolle .....	44
2.4.4 Interne Revision .....	46
2.4.5 Controlling .....	49
Repetitionsfragen .....	50
<b>Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil</b> .....	<b>53</b>
3.1 Unternehmenskultur .....	53
3.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur .....	53
3.1.2 Kulturtypen .....	55
3.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen .....	57
3.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur .....	58
3.1.5 Interkulturelles Management .....	59
3.1.5.1 Bedeutung des interkulturellen Managements .....	59
3.1.5.2 Gestaltungsebenen der Kultur .....	60
3.1.5.3 Internationalisierungsstrategien und Kultur .....	62
3.2 Führungsstil .....	63
3.2.1 Klassifikation von Führungsstilen .....	63
3.2.2 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton ...	67
Repetitionsfragen .....	70

---

<b>Kapitel 4: Strategisches Management</b> .....	<b>71</b>
4.1 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements .....	71
4.1.1 Strategisches Management und Unternehmenspolitik .....	71
4.1.2 Strategischer Problemlösungsprozess .....	73
4.2 Analyse der Ausgangslage .....	77
4.2.1 Umweltanalyse .....	78
4.2.2 Unternehmensanalyse .....	80
4.2.3 Analyse der Wertvorstellungen .....	85
4.2.4 Analyse-Instrumente .....	86
4.2.4.1 Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse) .....	86
4.2.4.2 PIMS-Modell .....	89
4.2.4.3 Konzept der Erfahrungskurve .....	90
4.2.4.4 Konzept des Produktlebenszyklus .....	93
4.2.4.5 Portfolio-Analyse .....	96
4.2.4.6 Gap-Analyse .....	98
4.2.4.7 Benchmarking .....	100
4.3 Unternehmensleitbild und Corporate Governance .....	100
4.3.1 Unternehmensleitbild .....	100
4.3.2 Corporate Governance .....	103
4.4 Unternehmensstrategien .....	105
4.4.1 Strategieentwicklung .....	106
4.4.1.1 Produkt-Markt-Strategien .....	106
4.4.1.2 Wettbewerbsstrategien nach Porter .....	108
4.4.1.3 Normstrategien der Marktwachstums- Marktanteils-Matrix .....	109
4.4.1.4 Konzept der Kernkompetenzen .....	111
4.4.1.5 Weitere strategische Ausrichtungen .....	113
4.4.2 Strategieimplementierung und Strategieevaluation .....	113
4.4.2.1 Strategieimplementierung .....	113
4.4.2.2 Strategieevaluation .....	115
4.4.3 Balanced Scorecard .....	116
4.5 Strategische Erfolgsfaktoren .....	119
Repetitionsfragen .....	121
<b>Multiple-Choice-Aufgaben</b> .....	<b>123</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>143</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>145</b>
<b>Der Autor</b> .....	<b>151</b>



# Kapitel 1

# Grundlagen

---

## 1.1 Was heisst Management?

---

Der Umsatzprozess eines Unternehmens bedarf einer Gestaltungs- und Steuerungsfunktion, damit er koordiniert und zielgerichtet ablaufen kann. Diese Funktion wird als **Management** bezeichnet. Die Begriffe «**Management**» und «**Führung**» werden meistens synonym verwendet – so auch in diesem Buch. Oft werden allerdings unter dem Begriff Management sämtliche Führungsaufgaben verstanden, während mit Führung nur die Mitarbeiterführung gemeint ist. Was allerdings im Einzelnen unter der Managementfunktion zu verstehen ist, darüber gehen die Meinungen zum Teil weit auseinander. Hunderte von Büchern und Tausende von Artikeln werden jährlich zu diesem Thema geschrieben. Auch die Praxis zeigt grosses Interesse an solchen Publikationen, weil eine gute oder schlechte Führung sich früher oder später entscheidend im Unternehmenserfolg niederschlägt. Zudem sind fast alle Menschen mehr oder weniger stark von der Führung direkt betroffen, sei es als Mitarbeiter eines Unternehmens oder als Mitglied anderer Organisationen wie zum Beispiel Familie, Verein, Kirche, Militär.

Aus dem Umfang und der Vielfalt der Publikationen wird aber auch deutlich, dass die Führung ein äusserst komplexes Phänomen ist. Die Führung zu umschreiben, Zusammenhänge aufzuzeigen und Empfehlungen abzugeben, ist deshalb ein schwieriges Unterfangen. Doch die Praxis möchte gerade wegen der grossen Bedeutung der Führung für den Unternehmenserfolg konkrete Empfehlungen und Rezepte. Dies führt nicht selten dazu, dass bei der Betrachtung des Führungsphänomens nur einzelne Aspekte und Probleme in den Vordergrund gerückt werden.

Aufgrund der Art und der Anzahl der berücksichtigten Aspekte können drei Betrachtungsarten der Führung unterschieden werden, aus denen sich spezifische Empfehlungen für die Führungspraxis ableiten lassen, nämlich

- Unternehmens- und Führungsgrundsätze,
- Managementtechniken und
- Managementmodelle.

### 1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze

Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind allgemein gehaltene Richtlinien, die alle Führungskräfte ihrem Handeln zugrunde legen sollten. Sie dienen dazu, alle Teilbereiche des Unternehmens auf eine gemeinsame, aufeinander abgestimmte Politik auszurichten. Sie müssen deshalb in erster Linie eine beabsichtigte und realistische Gesamtorientierung geben, Präferenzen für die Arbeit setzen, gemeinsam zu verfolgende Absichten festhalten, konfliktäre Interessen ausgleichen und helfen, einmal festgelegte Ziele durchzusetzen.

- Während die **Unternehmensgrundsätze** das Verhalten des gesamten Unternehmens gegenüber seiner Umwelt (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat usw.) betreffen, beziehen sich
- die **Führungsgrundsätze** primär auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Beide Arten von Grundsätzen werden in der Praxis häufig in einem **Leitbild** festgehalten.<sup>1</sup>

### 1.1.2 Managementtechniken

Konkreter als die Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind die Managementtechniken. Diese berücksichtigen zwar meistens nur einen spezifischen Aspekt der Führung (z.B. Zielvorgabe, Delegation), doch zeigen sie zum Teil sehr ausführlich deren Auswirkungen auf die gesamte Organisation und Führung eines Unternehmens. Sie haben in der Praxis als «Management-by»-Techniken eine grosse Verbreitung gefunden. Als wichtigste sind zu nennen (► Abb. 1):

- **Management by Objectives:** Führung durch Zielvorgabe bzw. durch Zielvereinbarung.
- **Management by Exception:** Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff nur im Ausnahmefall.

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 4, Abschnitt 4.3 «Unternehmensleitbild und Corporate Governance».

	<b>Management by Objectives (MbO)</b> Führung durch Zielvereinbarung bzw. Führung durch Vorgabe von Zielen	<b>Management by Exception (MbE)</b> Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff in Ausnahmefällen
<b>Konzept</b>	Vorgesetzte und Untergebene erarbeiten gemeinsam Zielsetzungen für alle Führungsebenen (zielorientiertes Management). Es werden nur Ziele festgelegt, nicht aber bereits Vorschriften zur Zielerreichung. Die Auswahl der Ressourcen fällt vollständig in den Aufgabenbereich der Aufgabenträger. Die Ausübung der Leistungsfunktion erfolgt auf allen Führungsebenen an den jeweils vereinbarten Subzielen. Grundpfeiler dieses Führungsmodells ist der arbeitsteilige Aufgabenerfüllungsprozess und die Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen mit der dazugehörigen Verantwortung.	Der Mitarbeiter arbeitet so lange selbstständig, bis vorgeschriebene Toleranzen überschritten werden oder das Auftreten nicht vorhergesehener Ereignisse (Ausnahmefall) ein Eingreifen der übergeordneten Instanz erfordert. Die übergeordnete Instanz behält sich nur in Ausnahmefällen die Entscheidung vor. Ansonsten sind Verantwortung und Kompetenz für die Durchführung aller normalen Aufgaben unter der Voraussetzung delegiert, dass bestimmte, klar definierte Ziele angestrebt werden. Dieses Konzept erfordert: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Festlegung von Zielen und Sollwerten bzw. Bestimmung von Bewertungsmaßstäben und Auswahl von Erfolgskriterien.</li> <li>■ Entwicklung von Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle.</li> <li>■ Bestimmung des Umfangs der Kontrollinformationen.</li> <li>■ Vergleich von Soll und Ist und Durchführung einer Abweichungsanalyse.</li> </ul>
<b>Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse des Ist-Zustandes und Offenlegung der Stärken und Schwächen, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten jeder Stelle.</li> <li>■ Die Unternehmensziele müssen in ein hierarchisches System operationaler Ziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur untergliedert werden (Umbrechung der Unternehmensziele in Sollwerte).</li> <li>■ Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten.</li> <li>■ Offenlegung der Beurteilungsmaßstäbe.</li> <li>■ Gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorhandensein eines Informationssystems, das den «Ausnahmefall» signalisiert (Kontroll- und Berichtssystem).</li> <li>■ Klare Regelung der Zuständigkeiten.</li> <li>■ Alle Organisationsmitglieder müssen Ziele und Abweichungstoleranzen kennen.</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft).</li> <li>■ Weitgehende Entlastung der Führungsspitze.</li> <li>■ Mehrzentriger Zielbildungsprozess erreicht weitgehende Zielidentifikation (Zielkonvergenz); harmonisches «Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht».</li> <li>■ Ausrichtung aller Subziele und Sollwerte auf die Oberziele.</li> <li>■ Schaffung von Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung, aber auch Förderung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weitgehende Zeitersparnis und damit Einsatz für Aufgaben der Problemlösung.</li> <li>■ Effektivere Arbeit der Spitzenkräfte.</li> <li>■ Verdeutlichung krisenhafter Entwicklungen und kritischer Probleme.</li> </ul>
<b>Kritik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die operationale Formulierung von Zielen für alle Führungsebenen ist problematisch.</li> <li>■ Mehrzentriger Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kreativität und Initiative werden tendenziell dem Vorgesetzten vorbehalten.</li> <li>■ Ausrichtung auf die Vergangenheit (Soll-Ist-Abweichung); fehlendes feed forward.</li> <li>■ Ausrichtung auf nur negative Zielabweichungen; positive Abweichungen bleiben weitgehend unbekannt (Auswirkungen auf die Motivation).</li> </ul>

▲ Abb. 1 Management-by-Techniken (nach Häusler 1977, S. 59/66f.)

<b>1.1.3</b>	<b>Integrierte Management-Modelle</b>
--------------	---------------------------------------

Integrierte Management-Modelle versuchen, das Führungsphänomen in seiner Ganzheit unter allen relevanten Aspekten sowohl in Bezug auf die Gesamtsteuerung des Unternehmens und seiner Teilbereiche als auch in Bezug auf die Führung des einzelnen Mitarbeiters zu erfassen. In der Schweiz sind zwei solche ganzheitliche Führungssysteme bekannt:

- Der **Zürcher Ansatz** zur Führungslehre, der von Edwin Rühli (1975) zu Beginn der siebziger Jahre entwickelt worden ist.
- Das **St. Galler Management-Modell**, das von Hans Ulrich (1970) erstmals Ende der sechziger Jahre vorgestellt, von Knut Bleicher (1999) in den neunziger Jahren zum **St. Galler Management-Konzept** weiterentwickelt und schliesslich von Johannes Rüegg-Stürm (2003) stark überarbeitet als **neues St. Galler Management-Modell** veröffentlicht worden ist.

Da diese beiden Modelle den folgenden Kapiteln zugrunde liegen, sollen sie in den nachstehenden Abschnitten ausführlich beschrieben werden.

Abschliessend wird auf zwei weitere Management-Ansätze kurz eingegangen, die in Literatur und Praxis grosse Verbreitung gefunden haben, nämlich das **Lean Management** und das **Total Quality Management**.

<b>1.2</b>	<b>Zürcher Management-Ansatz</b>
------------	----------------------------------

<b>1.2.1</b>	<b>Begriff Führung</b>
--------------	------------------------

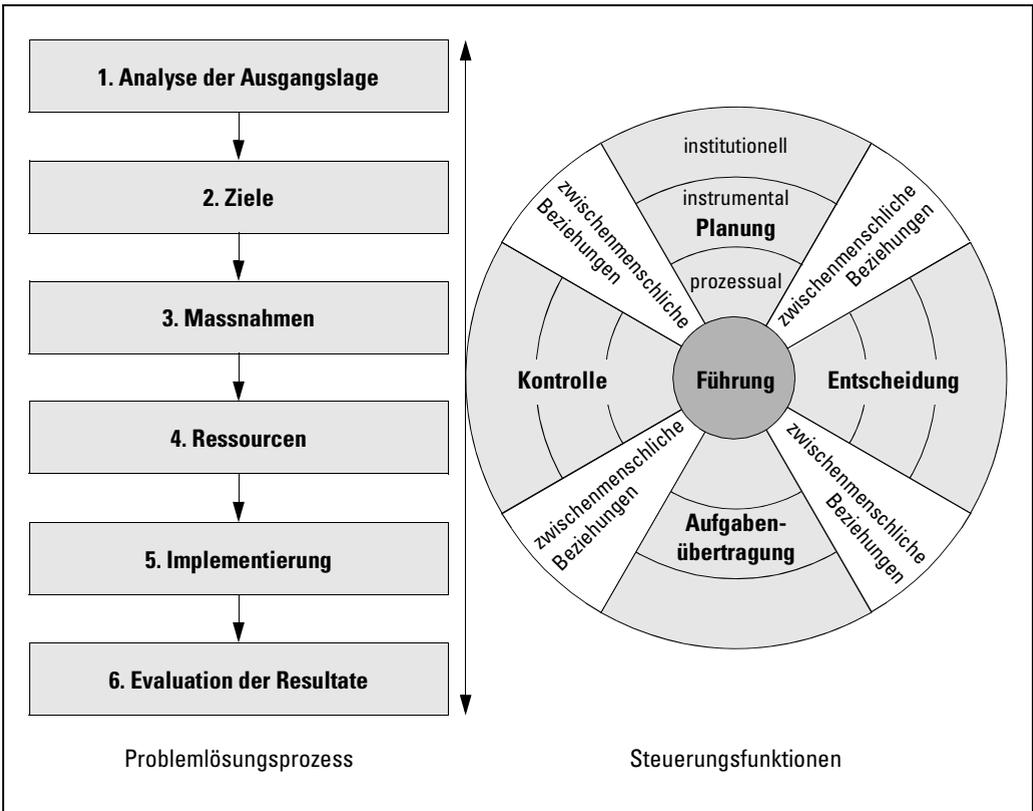
Rühli (1996, S. 64f.) geht bei der Herleitung des Führungsbegriffs davon aus, dass jeder, der führt, dank besonderer Legitimation oder Autorität andere Menschen bei einer gemeinsamen Problemlösung beeinflusst. Demnach ist das Phänomen der Führung immer dort zu beobachten, wo mehrere Personen Beiträge zu einer gemeinsamen Aufgabe oder Problemlösung zu leisten haben. Sind nämlich mehrere Personen an einer Problemlösung beteiligt, so muss aus verschiedenen Gründen (wie z.B. Zielerreichung, Effizienzsteigerung, Sicherheit, Lösung von Konflikten oder Konsensbildung) ihr Verhalten beeinflusst werden.

Somit beinhaltet das Phänomen Führung die **Einflussnahme (Steuerung) bei der multipersonalen Problemlösung**.

Wesentliches Merkmal der Führung ist deshalb das **arbeitsteilige Problemlösungsverhalten**, bei dem ein Problem oder eine Aufgabe von Menschen übernommen oder diesen übertragen wird. Dabei stellt sich die Frage, welche Führungsfunktionen zur Erfüllung dieser Aufgabe notwendig sind und wie sie auf die einzelnen daran beteiligten Mitarbeiter verteilt werden können.

Bei einer Aufteilung der gesamten Steuerungsfunktion «Führung» können vier grundsätzlich verschiedene Teilfunktionen abgegrenzt werden, welche die **konstitutiven Elemente der Führung** bilden:

- **Planung:** Die Aufgabe der Planung besteht in einem systematischen Vorgehen zur Problemerkennung und Problemlösung sowie zur Prognose der zu erzielenden Resultate.
- **Entscheidung:** Eine von der Planung ausgearbeitete Handlungsvariante wird für gültig erklärt und es erfolgt die definitive Zuteilung der zur Verfügung stehenden Mittel.
- **Aufgabenübertragung:** Es handelt sich um die Übertragung von Aufgaben im Rahmen des Problemlösungsprozesses. Diese Funktion ist vor allem bei der Realisierung von geplanten Massnahmen von Bedeutung.<sup>1</sup>
- **Kontrolle:** Diese Funktion umfasst die Überwachung des gesamten Problemlösungsprozesses und die Kontrolle der dabei erzielten Resultate.



▲ Abb. 2 Management-Modell im Überblick

1 Rühli spricht von Anordnung statt Aufgabenübertragung.

Die Elemente Planung und Entscheidung dienen primär der **Willensbildung**, die Elemente Aufgabenübertragung und Kontrolle der **Willensdurchsetzung**. Wie in den nachfolgenden Abschnitten gezeigt wird, können diese vier Führungsfunktionen zudem unter einem führungstechnischen und einem menschenbezogenen Aspekt betrachtet werden (◀ Abb. 2):

1. **Führungstechnische Aspekte:** Stellt man die führungstechnische Betrachtungsweise des arbeitsteiligen Problemlösungsverhaltens in den Vordergrund, so können die Elemente der Führung unter drei Aspekten betrachtet werden:
  - Der **institutionelle** Aspekt berücksichtigt, dass alle Führungsfunktionen im sozialen System des Unternehmens Personen oder Stellen übertragen werden müssen. Es geht somit vor allem um die organisatorische Gliederung des Unternehmens. Da es sich um Stellen mit Führungsfunktionen d.h. um Instanzen handelt, bezeichnet man diese **Leitungsorganisation**. Betrachtet man die obersten Organe eines Unternehmens – in einer Aktiengesellschaft der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung – so spricht man von der **Corporate Governance**.<sup>1</sup>
  - Die **prozessuale** Betrachtungsweise beschäftigt sich mit dem zeitlichen und sachlich-logischen Ablauf der Führungsfunktionen, also beispielsweise mit dem Planungs- oder Entscheidungsprozess.
  - Beim **instrumentalen** Aspekt betrachtet man die Hilfsmittel, die als Instrumente bei der Ausübung der Führungsfunktionen eingesetzt werden können. Solche Führungsinstrumente wurden bereits bei der Besprechung der einzelnen Teilbereiche dargestellt (z.B. lineare Programmierung, Break-even-Analyse, Netzplantechnik, Finanzpläne, Mittelflussrechnung, Investitionsrechenverfahren, Stellenbeschreibung, Organigramm).
2. **Menschenbezogene Aspekte:** Aus der Tatsache, dass bei jeder multipersonalen Problemlösung und somit in jeder Führungssituation Interaktionen zwischen Menschen stattfinden, entstehen vielfältige **zwischenmenschliche Beziehungen**. Dieser Sachverhalt erfordert aufgrund der komplexen Natur des Problems eine differenzierte Sichtweise. Insbesondere sind nach Rühli (1996, S. 40) zu beachten:
  - Die beteiligten **Individuen** mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen (Charakter) und ihren spezifischen Zielsetzungen (z.B. bezüglich Karriere, Betriebsklima) (individualistische Perspektive).
  - Die vielfältigen Beziehungen im **Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis**. Diese werden durch den gewählten Führungsstil massgeblich beeinflusst (dualistische Perspektive).<sup>2</sup>

---

1 Zur Corporate Governance vgl. Kapitel 4, Abschnitt 4.3.2 «Corporate Governance».

2 Vgl. dazu Kapitel 3, Abschnitt 3.2 «Führungsstil».