

Inhaltsverzeichnis

1 Der Begriff „Management“	1
1.1 Was ist Management?	1
1.2 Ist Management eine Wissenschaft?	3
1.3 Die Entwicklung der Managementlehre	7
1.3.1 Die vorwissenschaftliche Periode	8
1.3.2 Die klassische Periode	9
1.3.3 Die „Human-Relations“-Periode	12
1.3.4 Die gegenwärtige Periode ab 1950	15
1.3.5 Die verschiedenen „Schulen“	19
1.4 Methoden der Managementausbildung	22
1.4.1 Lehrmethoden	22
1.4.2 Training on-the-job	28
1.4.3 Training off-the-job	28
1.4.4 Passive Lehrmethoden	28
1.4.5 Aktive Lehrmethoden	29
1.4.6 Gruppendynamische Methoden	30
<i>Literatur zu 1</i>	32
2 Ingenieure und Management	35
<i>Literatur zu 2</i>	38
3 Neuere Ansätze der Managementlehre	39
3.1 Der kybernetische Ansatz	39
3.2 Der Systemansatz	41
3.3 Der situative Ansatz	49
3.4 Der Managementprozess als Modell	53

3.4.1	Die Managementfunktionen	53
3.4.2	Die Darstellung von Mackenzie	55
3.4.3	Deutsche Auffassungen vom Management-Kreis	57
3.4.4	Managementtechniken und -instrumente	59
	<i>Literatur zu 3</i>	62
4	Ziele setzen	63
4.1	Allgemeines	63
4.2	Zielbildung im Unternehmen	66
4.3	Elemente von Zielen	69
4.4	Zielbildungsprozeß im Unternehmen	70
4.5	Zielkataloge	73
4.6	Unternehmensphilosophie	76
4.7	Unternehmenskultur	82
	<i>Literatur zu 4</i>	85
5	Planen	87
5.1	Der Vorgang Planen und Entscheiden	87
5.2	Prinzipien und Methoden des Planens	88
5.3	Planung in technischen Bereichen	91
5.4	Entscheiden und Problemlösen	93
5.5	Entscheidungsmodelle	101
5.6	Strategien	102
5.7	Techniken und Instrumente	103
5.7.1	Erfassungs- und Analysetechniken	103
5.7.2	Kreativitätstechniken	107
5.7.3	Bewertungs- und Auswahltechniken	119
5.7.4	Zeitplanungstechniken	122
5.8	Unternehmensplanung	124
5.8.1	Der Zweck der Unternehmensplanung	124
5.8.2	Strategische Unternehmensplanung	126
5.8.3	Instrumente der strategischen Planung	133
5.8.4	Operative Unternehmensplanung	144
5.8.5	Dispositive Planung	148
	<i>Literatur zu 5</i>	151
6	Organisieren	155
6.1	Ziele des Organisierens	155
6.2	Gestaltung der Organisation	156
6.3	Spezialisierung	160
6.4	Vertikale Strukturierung	161

6.5	Leitungs- oder Führungsorganisation	163
6.5.1	Strukturierung und Hierarchie	163
6.5.2	Kollegialinstanzen	165
6.5.3	Teamorientierte Organisation	167
6.6	Kontrollspanne	169
6.7	Klassische Grundstrukturen	170
6.7.1	Die Linienorganisation	170
6.7.2	Das Mehrliniensystem	171
6.7.3	Die Stab-Linien-Organisation	172
6.7.4	Die Matrixorganisation	173
6.8	Koordination	174
6.9	Kommunikationsstruktur	176
6.10	Die Macht- und Autoritätsstruktur	177
6.11	Organisationsformen in der Praxis	178
6.11.1	Handlungsorientierte Organisationen	179
6.11.2	Organisation der Konstruktion	180
6.11.3	Stab-Linien-Organisationen	181
6.11.4	Fertigungsorganisation im Maschinenbau	182
6.11.5	Objektorientierte Organisation	188
6.11.6	Die Geschäftsbereichsorganisation	190
6.11.7	Die Organisation von BAYER	193
6.12	Komplexität in Organisationen	199
6.13	Projektorientierte Organisationsformen	201
6.13.1	Reines Projektmanagement	202
6.13.2	Projektmanagement als Stabsfunktion	203
6.13.3	Matrix-Projekt-Management	204
6.13.4	Komponenten des Projekt-Management	206
6.14	Die Ablauf- und Prozeßorganisation	207
6.15	Das Konzept der Fertigungssegmentierung	212
6.16	Techniken und Instrumente der Organisation	214
	<i>Literatur zu 6</i>	222
7	Führen	225
7.1	Das Wesen der Führung	225
7.2	Theorien über Führung	226
7.3	Elemente des Führungsprozesses	227
7.4	Ansätze von Führungstheorien	229
7.4.1	Der pragmatische Ansatz	229
7.4.2	Der eigenschaftsorientierte Ansatz	230
7.4.3	Der Motivationsansatz	232
7.4.4	Der Situations-Ansatz	233

7.5	Theorien über Mitarbeiterverhalten	235
7.5.1	Der Verhaltensansatz	235
7.5.2	Das Verhaltensmodell von Leavitt	236
7.5.3	Die Bedürfnishierarchie von Maslow	237
7.5.4	Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation	238
7.6	Führungsstil	241
7.6.1	Typologien von Führungsstilen	241
7.6.2	Die „klassischen“ Führungsstile	242
7.6.3	Die eindimensionale Darstellung	242
7.6.4	Die zweidimensionale Darstellung	243
7.6.5	Das 3-D-Konzept von Reddin	245
7.7	Führungstechniken und -instrumente	247
	<i>Literatur zu 7</i>	248
8	Kontrollieren	251
8.1	Zweck der Kontrolle	251
8.2	Arten von Kontrolle	254
8.3	Kontrolle durch den Vorgesetzten	255
8.4	Trennung Ausführung und Kontrolle	258
8.5	Selbstkontrolle	259
8.6	Kontrollmethoden	260
8.7	Leistungsbeurteilung	262
8.8	Kontrollen im Unternehmen	263
8.8.1	Operative und strategische Kontrolle	263
8.8.2	Kostenkontrolle	264
8.8.3	Kontrolle des Investitionsbudgets	264
8.8.4	Controlling	266
8.8.5	Interne Revision	271
8.8.6	Kontrolle der Qualität	271
8.9	Kontrolltechniken und -instrumente	279
	<i>Literatur zu 8</i>	287
9	Kommunikation	289
9.1	Information und Kommunikation	289
9.2	Informationsgewinnung	289
9.3	Informationsverarbeitung	290
9.4	Informationsdarstellung	292
9.5	Informationsübermittlung	293
9.6	Informationsflut und Management	294
9.7	Informationssysteme in Unternehmen	295
	<i>Literatur zu 9</i>	299

10	Managementmodelle, -konzepte und systeme	301
10.1	Grundlagen und Ziele	301
10.2	Management by Exception	304
10.3	Management by Delegation	305
10.4	Management by Objectives	306
10.5	Elemente eines umfassenden Managementsystemes	308
10.6	Neue Einflussfaktoren	311
10.6.1	Verstärkte Komplexität	311
10.6.2	Komplexitätsbewältigung durch Formalisieren	313
10.6.3	Komplexitätsbewältigung durch Planung	313
10.6.4	Anwendung der Chaostheorie	314
10.6.5	Selbstorganisation	315
10.6.6	Vision zur Bewältigung von Komplexität	317
10.7	Die Fraktale Fabrik	317
10.8	Das Dynamik-Prinzip	321
	<i>Literatur zu 10</i>	329
11	Management und Effizienz	331
	<i>Literatur zu 11</i>	336
12	Untersuchungen über Management und Erfolg	337
12.1	Untersuchungen über Mißmanagement	337
12.2	Die Untersuchung von Peters/Waterman	341
12.3	Andere Untersuchungen über Management und Erfolg	346
12.4	Die Wertung der empirischen Ergebnisse	361
	<i>Literatur zu 12</i>	361
13	Japanische Methoden des Management	363
13.1	Unternehmensführung im Wettbewerb der Triade	363
13.2	Das japanische Wertesystem	366
13.3	Unternehmen und Mitarbeiter in Japan	368
13.4	Managementaufgaben aus japanischer Sicht	369
13.5	Kanban und Just-in-Time	370
13.6	Total Quality Management (TQM)	371
13.7	Die Philosophie von Kaizen	375
13.8	Total Productive Maintenance (TPM)	378
13.9	Die Strategien der Japaner	379
	<i>Literatur zu 13</i>	380
14	Lean Management	381
14.1	Das Toyota-Management	381

14.2	Erfolge des Lean Management	382
14.3	Prinzipien des Lean Management	383
14.4	Übertragbarkeit von Lean Management	391
	<i>Literatur zu 14</i>	393
	Sachwortverzeichnis	395