

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII

Teil 1

Management: Einführung und historische Entwicklung	1
---	----------

Kapitel 1

Manager und Management	3
------------------------------	---

Kapitel 2

Die Entstehung des Managements und der Managementlehre	31
--	----

Teil 2

Konzeptionelle Grundlagen des Managements	79
--	-----------

Kapitel 3

Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft	81
--	----

Kapitel 4

Der Managementprozess in Handlungssystemen	129
--	-----

Teil 3

Planung und Kontrolle	161
------------------------------------	------------

Kapitel 5

Strategische Planung und Kontrolle	165
--	-----

Kapitel 6

Operative Planung und Kontrolle	297
---------------------------------------	-----

Teil 4

Organisation und Führung	433
---------------------------------------	------------

Kapitel 7

Organisatorische Strukturgestaltung	435
---	-----

Kapitel 8

Organisatorischer Wandel	491
--------------------------------	-----

Kapitel 9

Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	531
--	-----

Kapitel 10

Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten	591
--	-----

Kapitel 11

Der Vorgesetzte in der Organisation: Das Vorgesetztenverhalten	643
--	-----

Kapitel 12

Unternehmenskultur	707
--------------------------	-----

Teil 5

Personaleinsatz	753
Kapitel 13	
Personalauswahl	759
Kapitel 14	
Personalbeurteilung und Personalentwicklung	791
Kapitel 15	
Entlohnung	833
Literaturverzeichnis	867
Personen- und Firmenverzeichnis	915
Stichwortverzeichnis	929

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII

Teil 1

Management: Einführung und historische Entwicklung	1
---	----------

Kapitel 1

Manager und Management	3
1.1 Was heißt Management?	6
1.2 Management-Funktionen im Überblick	8
1.3 Soll-Aufgaben und tatsächliche Aktivitäten von Managern	14
1.4 Management-Rollen und Management-Funktionen	21
1.5 Funktionen und Kompetenzen	23
<i>Diskussionsfragen</i>	<i>27</i>
<i>Fallstudie: Complus GmbH</i>	<i>28</i>
<i>Literaturhinweise</i>	<i>30</i>
<i>Endnoten zu Kapitel 1</i>	<i>30</i>

Kapitel 2

Die Entstehung des Managements und der Managementlehre	31
2.1 Der Ursprung in der Praxis	33
2.2 Die Ideengeschichte des Managements: Schulen, Lehrmeinungen, Strömungen	38
2.2.1 Die Etablierung des Fachs an den Hochschulen	39
2.2.1.1 Die geschichtliche Entwicklung: USA und Deutschland	39
2.2.1.2 Status und Einordnung des Fachs	41
2.2.2 Die Entwicklung von Lehrmeinungen (Schulen)	43
2.2.2.1 Die Klassiker des Managements	44
2.2.2.2 Die verhaltenswissenschaftliche Schule	56
2.2.2.3 Die quantitativ-mathematisch orientierte Schule	66
2.2.2.4 Systemtheoretische Ansätze	68
<i>Diskussionsfragen</i>	<i>72</i>
<i>Fallstudie: Wachstumskonflikte</i>	<i>73</i>
<i>Literaturhinweise</i>	<i>76</i>
<i>Endnoten zu Kapitel 2</i>	<i>76</i>

Teil 2

Konzeptionelle Grundlagen des Managements 79

Kapitel 3

Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft 81

3.1 Bezugsgruppen der Unternehmung 83

3.2 Handlungskoordination in der Wirtschaft 86

3.2.1 Zwei Koordinationsmodi 86

3.2.2 Verständigungsorientierter Koordinationsmodus 88

3.2.3 Erfolgsorientierter Koordinationsmodus 89

3.3 Management im Zeichen des erfolgsorientierten
Koordinationsmodus 91

3.3.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung 91

3.3.2 Vertragsmodell der Unternehmung und Preissystem 94

3.3.3 Kritik der empirischen Voraussetzungen
des Vertragsmodells der Unternehmung 96

3.3.3.1 Externe Effekte 96

3.3.3.2 Vermachtungsprozesse in der Wirtschaft 98

3.3.3.3 Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt 100

3.3.3.4 Schlussfolgerung 102

3.4 Management als verständigungsorientiertes Handeln 103

3.4.1 Anschlussstellen: Gesetz und Unternehmensethik 103

3.4.2 Gesetzliche Regelungen 104

3.4.2.1 Externe und interne Ansatzpunkte 104

3.4.2.2 Externe Restriktionen 105

3.4.2.3 Interne Restriktionen 109

3.4.3 Management und Ethik (Unternehmensethik) 112

3.4.4 Unternehmensethik im Kontext der Globalisierung
der Wirtschaft 120

Diskussionsfragen 123

Fallstudie: Die Challenger-Tragödie 124

Literaturhinweise 126

Endnoten zu Kapitel 3 127

Kapitel 4

Der Managementprozess in Handlungssystemen 129

4.1 Die Idee der plandeterminierten Unternehmenssteuerung und
ihre Kritik 131

4.2 Systemtheoretische Grundlagen der Unternehmenssteuerung 139

4.2.1 Die System/Umwelt-Differenz als Bezugspunkt 140

4.2.2 Die Eigenkomplexität des Systems 144

4.2.3 Offene Fragen 148

4.3 Der Managementprozess im Handlungssystem Unternehmung	149
<i>Diskussionsfragen</i>	156
<i>Fallstudie: Von Grenzen und Zäunen</i>	157
<i>Literaturhinweise</i>	158
<i>Endnoten zu Kapitel 4</i>	159

Teil 3

Planung und Kontrolle	161
<i>Vorbemerkung zur gedanklichen Einordnung</i>	163

Kapitel 5

Strategische Planung und Kontrolle	165
5.1 Unternehmensstrategien: Grundbegriffe	167
5.2 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements	172
5.3 Umweltanalyse	176
5.3.1 Allgemeine Umwelt	177
5.3.2 Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse	189
5.4 Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	204
5.4.1 Die Innen-Außen-Perspektive	207
5.4.2 Die Außen-Innen-Perspektive	217
5.5 Strategische Optionen	219
5.5.1 Gewinnung von Alternativen	219
5.5.2 Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	221
5.5.3 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmens-Ebene	236
5.5.3.1 Diversifikation	236
5.5.3.2 Portfolio-Strategien	243
5.5.3.3 Internationalisierung und Globalisierung	251
5.5.3.4 Kernkompetenzen	257
5.6 Strategische Wahl	263
5.7 Planung der Strategieimplementation	269
5.8 Strategische Kontrolle	274
5.8.1 Kontrolle als Risikomanagement	277
5.8.2 Typen strategischer Kontrolle	279
5.8.3 Organisation der strategischen Kontrolle	282
<i>Diskussionsfragen</i>	287
<i>Fallstudie: Douglas Holding AG</i>	288
<i>Literaturhinweise</i>	293
<i>Endnoten zu Kapitel 5</i>	294

Kapitel 6

Operative Planung und Kontrolle	297
6.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	299
6.2 Merkmale der operativen Planung	305
6.2.1 Arten operativer Pläne	305
6.2.1.1 Operative Pläne zur Strategieumsetzung und Systemsicherung	305
6.2.1.2 Die Teilpläne des Realgüterprozesses	307
6.2.1.3 Die Teilpläne des Wertumlaufprozesses	312
6.2.1.4 Projektpläne für operative und strategische Projekte	314
6.2.2 Die operativen Teilpläne im Überblick	314
6.2.3 Die Interdependenz der Teilpläne	315
6.2.4 Die operative Planung unter Unsicherheit	320
6.2.4.1 Planungssituationen bei Unsicherheit	320
6.2.4.2 Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit	322
6.3 Ausgewählte Modelle operativer Planung	327
6.3.1 Die Konstruktion von Planungsmodellen	327
6.3.2 Methoden der operativen Planung (Modellierungstechniken)	331
6.3.2.1 Optimierungsmodelle	332
6.3.2.2 Prognostizierende Modelle	345
6.3.2.3 Experimentier-Modelle (Simulation)	350
6.3.3 Planung des Realgüterprozesses am Beispiel der Produktionsprogrammplanung mithilfe der Linearen Programmierung	355
6.3.4 Planung des Wertumlaufprozesses an Beispielen	373
6.3.4.1 Die Break-even-Analyse	373
6.3.4.2 Planbilanzierung	383
6.4 Die Umsetzung der Pläne in Budgets	392
6.4.1 Budgets als Steuerungsinstrumente	392
6.4.1.1 Begriffliche Orientierung	392
6.4.1.2 Funktionen und Dysfunktionalitäten von Budgets	393
6.4.2 Arten von Budgets	396
6.4.3 Der Budgetierungsprozess	400
6.5 Die operative Kontrolle	402
6.5.1 Die operative Kontrolle als Feedback-Kontrolle und als adaptive Kontrolle	402
6.5.2 Der Kontrollprozess	404

6.5.3	Die Kontrolle auf Geschäftsfeldebene	406
6.5.3.1	Die Kontrolle operativer Standard-Pläne	407
6.5.3.2	Die operative Projektkontrolle als Sonderfall	409
6.5.4	Die Kontrolle auf Unternehmensebene	410
6.6	Informationelle Unterstützung der Unternehmensführung: Computergestützte Informationssysteme	413
	<i>Diskussionsfragen</i>	420
	<i>Fallstudie: Druck- und Verlagshaus „Speed-Press“</i>	421
	<i>Literaturhinweise</i>	425
	<i>Endnoten zu Kapitel 6</i>	430

Teil 4

Organisation und Führung	433
---------------------------------------	-----

Kapitel 7

Organisatorische Strukturgestaltung	435
--	-----

7.1	Theoretische Grundlagen	437
7.2	Was heißt Organisieren?	439
7.3	Organisatorische Differenzierung	443
7.3.1	Aufgabenanalyse	443
7.3.2	Formen organisatorischer Arbeitsteilung	445
7.3.2.1	Organisation nach Verrichtungen	445
7.3.2.2	Organisation nach Objekten	447
7.3.3	Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	453
7.4	Organisatorische Integration	455
7.4.1	Abstimmung durch Hierarchie	457
7.4.2	Abstimmung durch Programme	462
7.4.3	Selbstabstimmungsregelungen	464
7.4.3.1	Spontane Selbstabstimmung	464
7.4.3.2	Organisatorische Selbstabstimmung	466
7.4.4	Prozessintegration	472
7.5	Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	475
7.5.1	Umwelt	476
7.5.2	Technologie	478
7.5.3	Lebenszyklus	482
7.5.4	Menschen	484
	<i>Diskussionsfragen</i>	485
	<i>Fallstudie: Dr. Hans Haller</i>	485
	<i>Literaturhinweise</i>	488
	<i>Endnoten zu Kapitel 7</i>	489

Kapitel 8

Organisatorischer Wandel 491

8.1 Veränderung durch Anordnung 493

8.2 Widerstand gegen Änderungen 494

8.3 Organisationsentwicklung (OE) 497

 8.3.1 Historischer Hintergrund 497

 8.3.2 Schema erfolgreicher Wandelprozesse 498

 8.3.3 Interventionsmodelle 501

 8.3.4 Konzeptionelle Kritik des Organisations-
entwicklungsansatzes 503

8.4 Organisatorisches Lernen als erweiterte Theorie
organisatorischen Wandels 506

 8.4.1 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen 506

 8.4.2 Organisatorisches Lernen aus systemtheoretischer Sicht 509

 8.4.3 Lernebenen 510

 8.4.4 Lernformen 512

 8.4.5 Wissensmanagement 519

 8.4.6 Permanenter Wandel und Nicht-Lernen 523

Diskussionsfragen 525

Fallstudie: S A S 526

Literaturhinweise 529

Endnoten zu Kapitel 8 530

Kapitel 9

Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten 531

9.1 Motivation 533

9.2 Motivationstheorien: Gegenstand und Entwicklung 535

9.3 Kognitive Wahltheorien: Das Erwartungs-Valenz-Modell
von Vroom 537

9.4 Selbstregulationstheorien 547

9.5 Bedürfnisspannungs-Theorien 550

 9.5.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow 550

 9.5.2 Das Motivationsmodell von Richards und Greenlaw 556

 9.5.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg 558

 9.5.4 Arbeitszufriedenheit und Motivation 564

9.6 Motivierende Arbeitsgestaltung 569

Diskussionsfragen 584

Fallstudie: Nürnberger Spielwaren AG 585

Literaturhinweise 588

Endnoten zu Kapitel 9 589

Kapitel 10

Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten 591

10.1 Begriff und Formen von Gruppen 593

10.2 Prozesse und Strukturen in Gruppen 598

10.3 Die Inputvariablen 600

10.4 Die Prozessvariablen: Gruppenformation und -entwicklung 602

 10.4.1 Gruppenkohäsion 602

 10.4.2 Normen und Standards 605

 10.4.3 Interne Sozialstruktur der Gruppe 607

 10.4.4 Kollektive Handlungsmuster 621

10.5 Die Outputvariablen 627

10.6 Interaktion im Zeitablauf 631

10.7 Beziehungen zwischen Gruppen 634

Diskussionsfragen 639

Fallstudie: Das Wohnzimmer 640

Literaturhinweise 642

Endnoten zu Kapitel 10 642

Kapitel 11

Der Vorgesetzte in der Organisation: Das Vorgesetztenverhalten 643

11.1 Zur Theorie der Führung 645

11.2 Führungseigenschaften und Führungsstile 646

 11.2.1 Der Eigenschaftsansatz 646

 11.2.2 Führungsstile und Leistungsverhalten 650

 11.2.3 Situationstheorien der Führung 666

 11.2.3.1 Der Moderator-Ansatz 667

 11.2.3.2 Der situationsanalytische Ansatz:
 Das Vroom-Yetton-Modell 674

 11.2.3.3 Der instrumentalistische Ansatz:
 Die Weg-Ziel-Theorie 679

 11.2.3.4 Offene Fragen und neue Perspektiven 681

11.3 Führung als Interaktion 683

 11.3.1 Führung als intendierter sozialer Einflussversuch 684

 11.3.2 Das Einflussprozess-Modell 686

 11.3.3 Das LMX-Modell 694

11.4 Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie 698

Diskussionsfragen 702

Fallstudie: Bernd 703

Literaturhinweise 705

Endnoten zu Kapitel 11 706

Kapitel 12

Unternehmenskultur	707
12.1 Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	709
12.2 Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	712
12.3 Kulturtypen	721
12.4 Starke und schwache Kulturen	722
12.5 Unternehmenskulturen und Subkulturen	725
12.6 Ökonomische Bedeutung von Unternehmenskulturen	728
12.6.1 Positive Effekte	728
12.6.2 Negative Effekte	730
12.6.3 Starke Unternehmenskulturen und Innovation	732
12.7 Kulturwandel in Organisationen	733
12.8 Unternehmenskultur im internationalen Kontext	737
<i>Diskussionsfragen</i>	741
<i>Fallstudie: VacinoGen</i>	742
<i>Literaturhinweise</i>	750
<i>Endnoten zu Kapitel 12</i>	751

Teil 5

Personaleinsatz	753
<i>Vorbemerkung: Personaleinsatz als Management- und Sachfunktion</i>	755

Kapitel 13

Personalauswahl	759
13.1 Der Handlungsrahmen der Personalauswahl	761
13.2 Instrumente und Prozess der Personalauswahl	764
13.2.1 Überblick	764
13.2.2 Die Analyse der Bewerbungsunterlagen	765
13.2.3 Auswahl-Interviews	767
13.2.4 Formale Tests	773
13.2.5 Das Assessment-Center	778
13.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	782
13.4 Personalauswahl zwischen Vollzug und Öffnung	784
<i>Diskussionsfragen</i>	786
<i>Fallstudie: Der neue Produktmanager</i>	786
<i>Literaturhinweise</i>	789
<i>Endnoten zu Kapitel 13</i>	790

Kapitel 14

Personalbeurteilung und Personalentwicklung	791
14.1 Einführung	793
14.2 Zwecke der Personalbeurteilung	794
14.3 Ansätze der Personalbeurteilung	796

14.3.1 Der Tätigkeitsorientierte Ansatz	797
14.3.2 Der Ergebnisorientierte Ansatz	806
14.3.3 Prozessgestaltung statt Methodenoptimierung	808
14.4 Das Mitarbeitergespräch	808
14.5 Allgemeine Erfolgsbedingungen der Personalbeurteilung	811
14.6 Vorgesetztenbeurteilung	815
14.7 Personalentwicklung	820
14.8 Personalbeurteilung und -entwicklung zwischen Vollzug und Öffnung	825
<i>Diskussionsfragen</i>	827
<i>Fallstudie: Einsprüche</i>	827
<i>Literaturhinweise</i>	830
<i>Endnoten zu Kapitel 14</i>	831
Kapitel 15	
Entlohnung	833
15.1 Entlohnung als Managementaufgabe	835
15.2 Grundlagen der Entgeltdifferenzierung	837
15.2.1 Überblick	837
15.2.2 Lohnsatzdifferenzierung	839
15.2.3 Lohnformdifferenzierung	844
15.3 Entlohnung im Wandel	848
15.4 Entlohnung und Motivation	854
15.5 Entlohnung und Lohnzufriedenheit	856
15.5.1 Determinanten der Lohnzufriedenheit	856
15.5.2 Empirische Befunde	861
<i>Diskussionsfragen</i>	863
<i>Fallstudie: Autotelefon AG</i>	863
<i>Literaturhinweise</i>	866
Literaturverzeichnis	867
Personen- und Firmenverzeichnis	915
Stichwortverzeichnis	929