

# Inhaltsverzeichnis

## Erster Teil

<b>Management: Einführung und historische Entwicklung</b> . . . . .	1
---	---

### Erstes Kapitel

<b>Manager und Management</b> . . . . .	3
1.1 Was heißt Management? . . . . .	5
1.2 Management-Funktionen im Überblick . . . . .	8
1.3 Soll-Aufgaben und tatsächliche Aktivitäten von Managern . . . . .	12
1.4 Management-Rollen und Management-Funktionen . . . . .	18
1.5 Funktionen und Fähigkeiten . . . . .	20
<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	22
<i>Fallstudie: Complus GmbH</i> . . . . .	23
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	25

### Zweites Kapitel

<b>Die Entstehung des Managements und der Managementlehre</b> . . . . .	27
2.1 Der Ursprung in der Praxis . . . . .	29
2.2 Die Ideengeschichte des Managements:	
Schulen, Lehrmeinungen, Strömungen . . . . .	34
2.2.1 Die Etablierung des Faches an den Hochschulen . . . . .	35
2.2.1.1 Die geschichtliche Entwicklung: USA und Deutschland . . . . .	35
2.2.1.2 Status und Einordnung des Faches . . . . .	37
2.2.2 Die Entwicklung von Lehrmeinungen (Schulen) . . . . .	39
2.2.2.1 Die Klassiker des Managements . . . . .	40
2.2.2.2 Die verhaltenswissenschaftliche Schule . . . . .	51
2.2.2.3 Die quantitativ-mathematisch orientierte Schule . . . . .	60
2.2.2.4 Systemtheoretische Ansätze . . . . .	62
<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	65
<i>Fallstudie: Wachstumskonflikte</i> . . . . .	67
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	70

## Zweiter Teil

<b>Konzeptionelle Grundlagen des Managements</b> . . . . .	71
--	----

### Drittes Kapitel

<b>Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft</b> . . . . .	73
3.1 Bezugsgruppen um das Unternehmen . . . . .	75
3.2 Handlungskoordination in der Wirtschaft . . . . .	76

3.2.1	Zwei Handlungstypen . . . . .	76
3.2.2	Verständigungsorientiertes Handeln . . . . .	78
3.2.3	Erfolgsorientiertes Handeln . . . . .	79
3.3	Management als erfolgsorientiertes Handeln . . . . .	83
3.3.1	Das Vertragsmodell der Unternehmung als Verfassung des erfolgsorientierten Handelns . . . . .	83
3.3.2	Vertragsmodell der Unternehmung und Preissystem . . . . .	85
3.3.3	Kritik der empirischen Voraussetzungen des Vertragsmodells der Unternehmung . . . . .	87
3.3.3.1	Externe Effekte . . . . .	87
3.3.3.2	Vermachtungsprozesse in der Wirtschaft . . . . .	89
3.3.3.3	Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt . . . . .	92
3.3.3.4	Schlußfolgerung . . . . .	94
3.4	Management als verständigungsorientiertes Handeln . . . . .	95
3.4.1	Anschlußstellen: Gesetz und Unternehmensethik . . . . .	95
3.4.2	Management und Gesetze: Indirekte Anschlüsse an verständigungsorientiertes Handeln . . . . .	96
3.4.2.1	Externe und interne Ansatzpunkte . . . . .	96
3.4.2.2	Externe Restriktionen für das Managerhandeln . . . . .	97
3.4.2.3	Modifikationen des internen Entscheidungsprozesses . . . . .	102
3.4.3	Management und Ethik (Unternehmensethik) . . . . .	103
3.4.4	Kooperationen von Staat und Wirtschaft: Die US-Sentencing- Guidelines zur Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität . . . . .	111
3.5	Zum Verhältnis von erfolgs- und verständigungsorientiertem Handeln . . . . .	112
3.5.1	Im Kontext der Globalisierung der Wirtschaft . . . . .	112
3.5.2	Im Managementprozeß . . . . .	114
	<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	116
	<i>Fallstudie: Die Challenger-Tragödie</i> . . . . .	117
	<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	119

## **Viertes Kapitel**

	<b>Der Managementprozeß in Handlungssystemen</b> . . . . .	121
4.1	Die Idee der plandeterminierten Unternehmenssteuerung und ihre Kritik . . . . .	123
4.2	Systemtheoretische Grundlagen der Unternehmenssteuerung . . . . .	128
4.2.1	Die System/Umwelt-Differenz als Bezugspunkt . . . . .	129
4.2.2	Die Eigenkomplexität des Systems . . . . .	132
4.2.3	Offene Fragen . . . . .	135
4.3	Der Managementprozeß im Handlungssystem Unternehmung . . . . .	137
	<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	143
	<i>Fallstudie: Von Grenzen und Zäunen</i> . . . . .	144
	<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	145

## Dritter Teil

<b>Planung und Kontrolle</b> . . . . .	147
--	-----

### Fünftes Kapitel

<b>Strategische Planung und Kontrolle</b> . . . . .	151
5.1 Unternehmensstrategien: Grundbegriffe . . . . .	153
5.2 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements . . . . .	157
5.3 Umweltanalyse . . . . .	160
5.3.1 Allgemeine Umwelt . . . . .	161
5.3.2 Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse . . . . .	169
5.4 Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen . . . . .	180
5.4.1 Die Innen-Außen-Perspektive . . . . .	182
5.4.2 Die Außen-Innen-Perspektive . . . . .	189
5.5 Strategische Optionen . . . . .	191
5.5.1 Gewinnung von Alternativen . . . . .	191
5.5.2 Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene . . . . .	193
5.5.3 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmens-Ebene . . . . .	203
5.5.3.1 Diversifikation . . . . .	204
5.5.3.2 Portfolio-Strategien . . . . .	209
5.5.3.3 Internationalisierung und Globalisierung . . . . .	216
5.5.3.4 Kernkompetenzen . . . . .	222
5.6 Strategische Wahl . . . . .	227
5.7 Planung der Strategieimplementation . . . . .	231
5.7.1 Strategische Programme . . . . .	232
5.7.2 Strategiegerechte Organisations- und Führungssysteme . . . . .	234
5.7.3 Strategische Personalpolitik . . . . .	238
5.8 Strategische Kontrolle . . . . .	243
5.8.1 Unsicherheit und Komplexität . . . . .	244
5.8.2 Typen strategischer Kontrolle . . . . .	245
5.8.3 Organisation der strategischen Kontrolle . . . . .	248
<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	250
<i>Fallstudie: Die Rolle Werke Franke &amp; Heidecke</i> . . . . .	251
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	256

### Sechstes Kapitel

<b>Operative Planung und Kontrolle</b> . . . . .	257
6.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem . . . . .	259
6.2 Merkmale der operativen Planung . . . . .	264
6.2.1 Arten operativer Pläne . . . . .	264
6.2.1.1 Operative Pläne zur Strategieumsetzung und Systemsicherung . . . . .	264
6.2.1.2 Die Teilpläne des Realgüterprozesses . . . . .	266
6.2.1.3 Die Teilpläne des Wertumlaufprozesses . . . . .	270

6.2.1.4	Projektpläne für operative und strategische Projekte	272
6.2.2	Die operativen Teilpläne im Überblick	273
6.2.3	Die Interdependenz der Teilpläne	274
6.2.4	Die operative Planung unter Unsicherheit	277
6.2.4.1	Planungssituationen bei Unsicherheit	277
6.2.4.2	Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit	279
6.3	Ausgewählte Modelle operativer Planung	283
6.3.1	Die Konstruktion von Planungsmodellen	283
6.3.2	Methoden der operativen Planung (Modellierungstechniken)	287
6.3.2.1	Optimierungsmodelle	288
6.3.2.2	Prognostizierende Modelle	301
6.3.2.3	Experimentier-Modelle (Simulation)	306
6.3.3	Planung des Realgüterprozesses am Beispiel der Produktionsprogrammplanung mit Hilfe der Linearen Programmierung	310
6.3.4	Planung des Wertumlaufprozesses an Beispielen	333
6.3.4.1	Die Break-even-Analyse	333
6.3.4.2	Planbilanzierung	343
6.4	Die Umsetzung der Pläne in Budgets	356
6.4.1	Budgets als Steuerungsinstrumente	356
6.4.1.1	Begriffliche Orientierung	356
6.4.1.2	Funktionen und Dysfunktionalitäten von Budgets	357
6.4.2	Arten von Budgets	360
6.4.3	Der Budgetierungsprozeß	364
6.5	Die operative Kontrolle	368
6.5.1	Die operative Kontrolle als Feedback-Kontrolle und als adaptive Kontrolle	368
6.5.2	Der Kontrollprozeß	369
6.5.3	Die Kontrolle auf Geschäftsfeldebene	371
6.5.3.1	Die Kontrolle operativer Standard-Pläne	372
6.5.3.2	Die operative Projektkontrolle als Sonderfall	376
6.5.4	Die Kontrolle auf Unternehmensebene	377
6.6	Informationelle Unterstützung der Unternehmensführung:	
	Computergestützte Informationssysteme	380
	<i>Diskussionsfragen</i>	387
	<i>Fallstudie: Druck- und Verlagshaus „Speed-Press“</i>	389
	<i>Literaturhinweise</i>	393

## **Vierter Teil**

<b>Organisation und Führung</b>	397
---------------------------------	-----

## **Siebtes Kapitel**

<b>Organisatorische Strukturgestaltung</b>	399
7.1 Theoretische Grundlagen	401
7.2 Was heißt Organisieren?	403

7.3	Organisatorische Differenzierung	406
7.3.1	Aufgabenanalyse	406
7.3.2	Formen organisatorischer Arbeitsteilung	408
7.3.2.1	Organisation nach Verrichtungen	408
7.3.2.2	Organisation nach Objekten	410
7.3.3	Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	414
7.4	Organisatorische Integration	417
7.4.1	Abstimmung durch Hierarchie	419
7.4.2	Abstimmung durch Programme	423
7.4.3	Selbstabstimmungsregelungen	425
7.4.3.1	Spontane Selbstabstimmung	425
7.4.3.2	Organisatorische Selbstabstimmung	427
7.4.4	Prozeßintegration	432
7.5	Einflußgrößen der Organisationsgestaltung	435
7.5.1	Umwelt	436
7.5.2	Technologie	438
7.5.3	Lebenszyklus	441
7.5.4	Menschen	443
	<i>Diskussionsfragen</i>	444
	<i>Fallstudie: Dr. Hans Haller</i>	445
	<i>Literaturhinweise</i>	448

## **Achtes Kapitel**

	<b>Organisatorischer Wandel</b>	449
8.1	Veränderung durch Anordnung	451
8.2	Widerstand gegen Änderungen	452
8.3	Organisationsentwicklung	454
8.3.1	Historischer Hintergrund	454
8.3.2	Schema erfolgreicher Wandelprozesse	455
8.3.3	Interventionsmodelle	458
8.3.4	Konzeptionelle Kritik des Organisationsentwicklungsansatzes	460
8.4	Organisatorisches Lernen als erweiterte Theorie organisatorischen Wandels	463
8.4.1	Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	463
8.4.2	Organisatorisches Lernen aus systemtheoretischer Sicht	465
8.4.3	Lernebenen	466
8.4.4	Lernformen	468
8.4.5	Wissensmanagement	474
8.4.6	Permanenter Wandel und Nicht-Lernen	474
	<i>Diskussionsfragen</i>	476
	<i>Fallstudie: SAS</i>	477
	<i>Literaturhinweise</i>	480

## Neuntes Kapitel

<b>Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten</b> . . . . .	481
9.1 Motivation und Motivationstheorien . . . . .	483
9.2 Kognitive Wahltheorien: Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom . . . . .	484
9.3 Selbstregulationstheorien . . . . .	493
9.4 Bedürfnisspannungs-Theorien . . . . .	496
9.4.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow . . . . .	496
9.4.2 Das Motivationsmodell von Richards und Greenlaw . . . . .	500
9.4.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg . . . . .	502
9.4.4 Arbeitszufriedenheit und Motivation . . . . .	506
9.5 Motivierende Arbeitsgestaltung . . . . .	510
<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	522
<i>Fallstudie: Nürnberger Spielwaren AG</i> . . . . .	523
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	526

## Zehntes Kapitel

<b>Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten</b> . . . . .	527
10.1 Begriff und Formen von Gruppen . . . . .	529
10.2 Prozesse und Strukturen in Gruppen . . . . .	531
10.3 Die Inputvariablen . . . . .	534
10.4 Die Prozeßvariablen: Gruppenformation und -entwicklung . . . . .	535
10.4.1 Gruppenkohäsion . . . . .	535
10.4.2 Normen und Standards . . . . .	538
10.4.3 Interne Sozialstruktur der Gruppe . . . . .	540
10.4.4 Kollektive Handlungsmuster . . . . .	551
10.5 Die Outputvariablen . . . . .	556
10.6 Interaktion im Zeitablauf . . . . .	560
10.7 Beziehungen zwischen Gruppen . . . . .	562
<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	566
<i>Fallstudie: Das Wohnzimmer</i> . . . . .	568
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	569

## Elftes Kapitel

<b>Der Vorgesetzte in der Organisation: Das Vorgesetztenverhalten</b> . . . . .	571
11.1 Zur Theorie der Führung . . . . .	573
11.2 Führerschaft und Führungseigenschaften (Eigenschaftsansatz) . . . . .	574
11.3 Führung als Beeinflussungsprozeß . . . . .	578
11.3.1 Führung als intendierter sozialer Einflußversuch . . . . .	578
11.3.2 Das Einflußprozeß-Modell . . . . .	580
11.3.3 Einflußpotentiale . . . . .	581
11.4 Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätskrise . . . . .	585
11.5 Führungsstile und Leistungsverhalten . . . . .	588
11.5.1 Autoritärer versus demokratischer Führungsstil . . . . .	589

11.5.2	Weitere Führungsstil-Konzepte	593
11.5.3	Zweidimensionale Konzepte	596
11.6	Situationstheorien der Führung	600
11.6.1	Der Moderator-Ansatz	601
11.6.1.1	Das Fiedlersche Kontingenzmodell	602
11.6.1.2	Die „Situationale Führungstheorie“	606
11.6.2	Der situationsanalytische Ansatz: Das Vroom-Yetton-Modell	608
11.6.3	Der instrumentalistische Ansatz: Die Weg-Ziel-Theorie	611
11.6.4	Offene Fragen und neue Perspektiven	613
	<i>Diskussionsfragen</i>	616
	<i>Fallstudie: Bernd</i>	617
	<i>Literaturhinweise</i>	619

## **Zwölftes Kapitel**

	<b>Unternehmenskultur</b>	621
12.1	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	623
12.2	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	625
12.3	Kulturtypen	632
12.4	Starke und schwache Kulturen	634
12.5	Unternehmenskulturen und Subkulturen	635
12.6	Ökonomische Bedeutung von Unternehmenskulturen	638
12.6.1	Positive Effekte	638
12.6.2	Negative Effekte	640
12.6.3	Starke Unternehmenskulturen und Innovation	641
12.7	Kulturwandel in Organisationen	643
12.8	Unternehmenskultur im internationalen Kontext	646
	<i>Diskussionsfragen</i>	649
	<i>Fallstudie: Der Body-Shop</i>	650
	<i>Literaturhinweise</i>	652

## **Fünfter Teil**

	<b>Personaleinsatz</b>	653
	Vorbemerkung	655

## **Dreizehntes Kapitel**

	<b>Personalauswahl</b>	659
13.1	Der Handlungsrahmen der Personalauswahl	661
13.2	Instrumente und Prozeß der Personalauswahl	663
13.2.1	Überblick	663
13.2.2	Die Analyse der Bewerbungsunterlagen	664
13.2.3	Auswahl-Interviews	667
13.2.4	Formale Tests	672

13.2.5 Das Assessment-Center . . . . .	675
13.3 Rechtliche Rahmenbedingungen . . . . .	681
13.4 Personalauswahl zwischen Vollzug und Öffnung . . . . .	682
<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	683
<i>Fallstudie: Der neue Produktmanager</i> . . . . .	685
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	688

## **Vierzehntes Kapitel**

<b>Personalbeurteilung und Personalentwicklung</b> . . . . .	689
14.1 Einführung . . . . .	691
14.2 Zwecke der Personalbeurteilung . . . . .	691
14.3 Ansätze der Personalbeurteilung . . . . .	694
14.3.1 Der Tätigkeitsorientierte Ansatz . . . . .	695
14.3.2 Der Ergebnisorientierte Ansatz . . . . .	703
14.3.3 Prozeßgestaltung statt Methodenoptimierung . . . . .	705
14.4 Das Beurteilungsgespräch . . . . .	706
14.5 Allgemeine Problemaspekte der Personalbeurteilung . . . . .	707
14.6 Vorgesetztenbeurteilung . . . . .	711
14.7 Personalentwicklung . . . . .	715
14.8 Personalbeurteilung und -entwicklung zwischen Vollzug und Öffnung . . . . .	719
<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	720
<i>Fallstudie: Einsprüche</i> . . . . .	722
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	725

## **Fünfzehntes Kapitel**

<b>Entlohnung</b> . . . . .	727
15.1 Entlohnung als Managementaufgabe . . . . .	729
15.2 Grundlagen der Entgelt differenzierung . . . . .	731
15.2.1 Überblick . . . . .	731
15.2.2 Lohnsatzdifferenzierung . . . . .	732
15.2.3 Lohnformdifferenzierung . . . . .	736
15.3 Entlohnung im Wandel . . . . .	741
15.4 Entlohnung und Motivation . . . . .	747
15.5 Entlohnung und Lohnzufriedenheit . . . . .	749
15.5.1 Determinanten der Lohnzufriedenheit . . . . .	749
15.5.2 Empirische Befunde . . . . .	754
<i>Diskussionsfragen</i> . . . . .	755
<i>Fallstudie: Autotelefon AG</i> . . . . .	756
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	758
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	759