

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 7. 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	125
Teil 3	
Planung und Kontrolle	153
Kapitel 5	
Strategische Planung und Kontrolle	157
Kapitel 6	
Operative Planung und Kontrolle	273
Teil 4	
Organisation und Führung	377
Kapitel 7	
Organisatorische Strukturgestaltung	379
Kapitel 8	
Wandel, Innovation und Transformation	433
Kapitel 9	
Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	481
	IX

Inhaltsübersicht

Kapitel 10	
Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten	539
Kapitel 11	
Führungsverhalten in Organisationen	591
Kapitel 12	
Unternehmenskultur	649
Teil 5	
Personaleinsatz	693
Kapitel 13	
Personalauswahl	697
Kapitel 14	
Personalbeurteilung und Personalentwicklung	735
Kapitel 15	
Entlohnung	779
Personen- und Firmenverzeichnis	819
Stichwortverzeichnis	833

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. 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	9
1.3 Der klassische Managementprozess	10
1.4 Aktivitäten von Managern in der Empirie	13
1.5 Management-Rollen und Management-Funktionen	21
1.6 Funktionen und Kompetenzen	23
<i>Diskussionsfragen</i>	27
<i>Fallstudie: Complus GmbH</i>	27
<i>Fragen zur Fallstudie</i>	29
<i>Literatur</i>	29

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	38
2.2.1.1 Die geschichtliche Entwicklung: USA und Deutschland	38
2.2.1.2 Status und Einordnung des Fachs	40
2.2.2 Die Entwicklung von Lehrmeinungen (Schulen)	41
2.2.2.1 Die Klassiker des Managements	42
2.2.2.2 Die verhaltenswissenschaftliche Schule	52
2.2.2.3 Die quantitativ-mathematisch orientierte Schule	61
2.2.2.4 Systemtheoretische Ansätze	63
2.2.2.5 Neoinstitutionalistische und institutionenökonomische Ansätze	65
2.2.2.6 Evolutions- und prozessorientierte Ansätze	68

Inhaltsverzeichnis

<i>Diskussionsfragen</i>	71
<i>Fallstudie: Wachstumskonflikte</i>	72
<i>Fragen zur Fallstudie</i>	74
<i>Literatur</i>	75
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	87
3.2.3 Erfolgsorientierter Koordinationsmodus	88
3.3 Management im Rahmen des erfolgsorientierten Koordinationsmodus	90
3.3.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung	90
3.3.2 Vertragsmodell der Unternehmung und Preissystem	92
3.3.3 Kritik der empirischen Voraussetzungen des Vertragsmodells der Unternehmung	94
3.3.3.1 Externe Effekte	94
3.3.3.2 Vermachtungsprozesse in der Wirtschaft	95
3.3.3.3 Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt	98
3.3.3.4 Schlussfolgerung	100
3.4 Management als verständigungsorientiertes Handeln	101
3.4.1 Ansatzpunkte: Gesetz und Unternehmensethik	101
3.4.2 Gesetzliche Regelungen	101
3.4.2.1 Externe und interne Ansatzpunkte	101
3.4.2.2 Externe Restriktionen	102
3.4.2.3 Interne Restriktionen	105
3.4.3 Management und Ethik (Unternehmensethik)	107
3.4.4 Unternehmensethik im Kontext der Globalisierung der Wirtschaft ...	116
<i>Diskussionsfragen</i>	119
<i>Fallstudie: Die Challenger-Tragödie</i>	120
<i>Fragen zur Fallstudie</i>	121
<i>Literatur</i>	122
Kapitel 4	
Der Managementprozess in Handlungssystemen	125
4.1 Der klassische Managementprozess	127
4.2 Systemtheoretische Grundlagen der Unternehmenssteuerung	133
4.2.1 Die System/Umwelt-Differenz als Bezugspunkt	134

4.2.2	Die Eigenkomplexität des Systems	138
4.2.3	Offene Fragen	141
4.3	Der adaptive Managementprozess	142
	<i>Diskussionsfragen</i>	149
	<i>Fallstudie: Von Grenzen und Zäunen</i>	150
	<i>Fragen zur Fallstudie</i>	150
	<i>Literatur</i>	151
Teil 3		
Planung und Kontrolle		153
Kapitel 5		
Strategische Planung und Kontrolle		157
5.1	Unternehmensstrategien: Grundbegriffe	159
5.2	Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements	163
5.3	Umweltanalyse	166
5.3.1	Allgemeine Umweltanalyse	168
5.3.2	Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse	179
5.4	Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	192
5.4.1	Ebenen der Ressourcenanalyse	193
5.4.2	Strategische Bewertung der Unternehmensressourcen	199
5.5	Strategische Optionen	203
5.5.1	Gewinnung von Alternativen	203
5.5.2	Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	204
5.5.3	Strategieoptionen im Überblick (Geschäftsfeldebene)	214
5.5.4	Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmens-Ebene	217
5.5.4.1	Diversifikation	217
5.5.4.2	Portfolio-Strategien	223
5.5.4.3	Internationalisierung und Globalisierung	229
5.5.4.4	Kompetenzstrategien	234
5.6	Strategische Wahl	241
5.7	Planung der Strategieimplementation	244
5.8	Strategische Kontrolle	249
5.8.1	Kontrolle als Risikomanagement	251
5.8.2	Typen strategischer Kontrolle	253
5.8.3	Organisation der strategischen Kontrolle	255
	<i>Diskussionsfragen</i>	262
	<i>Fallstudie: Douglas Holding AG</i>	263
	<i>Fragen zur Fallstudie</i>	266
	<i>Literatur</i>	267

Kapitel 6

Operative Planung und Kontrolle	273
6.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem .	275
6.2 Merkmale der operativen Planung	280
6.2.1 Arten operativer Pläne	280
6.2.1.1 Operative Pläne zur Strategieumsetzung und Systemsicherung	280
6.2.1.2 Die Teilpläne des Realgüterprozesses	281
6.2.1.3 Die Teilpläne des Wertumlaufprozesses	285
6.2.1.4 Projektpläne für operative und strategische Projekte	287
6.2.2 Die Interdependenz der Teilpläne	287
6.2.3 Die operative Planung unter Unsicherheit	291
6.2.3.1 Planungssituationen bei Unsicherheit	291
6.2.3.2 Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit	292
6.3 Ausgewählte Modelle operativer Planung	297
6.3.1 Die Konstruktion von Planungsmodellen	297
6.3.2 Methoden der operativen Planung (Modellierungstechniken)	300
6.3.2.1 Optimierungsmodelle	301
6.3.2.2 Prognostizierende Modelle	314
6.3.2.3 Experimentier-Modelle (Simulation)	319
6.3.3 Planung des Realgüterprozesses am Beispiel der Produktions- programmplanung mithilfe der Linearen Programmierung	320
6.3.4 Planung des Wertumlaufprozesses	337
6.4 Die Umsetzung der Pläne in Budgets	348
6.4.1 Budgets als Steuerungsinstrumente	348
6.4.1.1 Begriffliche Orientierung	348
6.4.1.2 Funktionen und Dysfunktionalitäten von Budgets	349
6.4.2 Arten von Budgets	352
6.4.3 Der Budgetierungsprozess	354
6.5 Die operative Kontrolle	356
6.5.1 Die operative Kontrolle als Feedback-Kontrolle und als adaptive Kontrolle	356
6.5.2 Der Kontrollprozess	357
6.5.3 Die Kontrolle auf Geschäftsfeldebene	360
6.5.4 Die Kontrolle auf Unternehmensebene	363
<i>Diskussionsfragen</i>	367
<i>Fallstudie: Druck- und Verlagshaus „Speed-Press“</i>	368
<i>Fragen zur Fallstudie</i>	371
<i>Literatur</i>	375

Teil 4

Organisation und Führung	377
---------------------------------------	-----

Kapitel 7

Organisatorische Strukturgestaltung	379
7.1 Theoretische Grundlagen	381
7.2 Was heißt Organisieren?	383
7.3 Organisatorische Differenzierung	386
7.3.1 Aufgabenanalyse	387
7.3.2 Formen organisatorischer Arbeitsteilung	389
7.3.2.1 Organisation nach Verrichtungen	389
7.3.2.2 Organisation nach Objekten	390
7.3.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	396
7.4 Organisatorische Integration	399
7.4.1 Abstimmung durch Hierarchie	400
7.4.2 Abstimmung durch Programme	404
7.4.3 Selbstabstimmungsregelungen	406
7.4.3.1 Spontane Selbstabstimmung	406
7.4.3.2 Organisatorische Selbstabstimmung	408
7.4.4 Prozessintegration	413
7.5 Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	415
7.5.1 Umwelt	416
7.5.2 Technologie	418
7.5.3 Lebenszyklus	422
7.5.4 Menschen	424
<i>Diskussionsfragen</i>	425
<i>Fallstudie: Dr. Hans Haller</i>	426
<i>Frage zur Fallstudie</i>	428
<i>Literatur</i>	429

Kapitel 8

Wandel, Innovation und Transformation	433
8.1 Veränderung durch Anordnung	435
8.2 Organisationsentwicklung	438
8.2.1 Historischer Hintergrund	438
8.2.2 Schemata erfolgreicher Wandelprozesse	439
8.3 Episodischer Wandel	443
8.4 Kontinuierlicher Wandel	447
8.4.1 Organisatorisches Lernen	447
8.4.2 Wissensmanagement	459
8.4.3 Absorptive Capacity	462
8.5 Permanenter Wandel und Stabilität	466

Inhaltsverzeichnis

<i>Diskussionsfragen</i>	468
<i>Fallstudie: Newton Falls</i>	469
<i>Fragen zur Fallstudie</i>	476
<i>Literatur</i>	476

Kapitel 9

Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	481
9.1 Motivation	483
9.2 Motivationstheorien: Gegenstand und Entwicklung	484
9.3 Kognitive Wahltheorien: Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom	487
9.4 Selbstregulationstheorien	497
9.5 Bedürfnisspannungstheorien	504
9.5.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	504
9.5.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	509
9.5.3 Arbeitszufriedenheit und Motivation	513
9.6 Motivierende Arbeitsgestaltung	518
<i>Diskussionsfragen</i>	530
<i>Fallstudie: Martina Burger</i>	531
<i>Fragen zur Fallstudie</i>	532
<i>Literatur</i>	533

Kapitel 10

Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten	539
10.1 Begriff und Formen von Gruppen	541
10.2 Prozesse und Strukturen in Gruppen	544
10.3 Die Inputvariablen	547
10.4 Die Prozessvariablen: Gruppenformation und -entwicklung	549
10.4.1 Gruppenkohäsion	549
10.4.2 Normen und Standards	551
10.4.3 Interne Sozialstruktur der Gruppe	554
10.4.4 Kollektive Handlungsmuster	566
10.5 Die Outputvariablen	571
10.6 Interaktion im Zeitablauf	576
10.7 Beziehungen zwischen Gruppen	578
<i>Diskussionsfragen</i>	584
<i>Fallstudie: Das Wohnzimmer</i>	585
<i>Fragen zur Fallstudie</i>	586
<i>Literatur</i>	586

Kapitel 11

Führungsverhalten in Organisationen 591

11.1 Zur Theorie der Führung 593

11.2 Führungseigenschaften und Führungsstile 594

 11.2.1 Der Eigenschaftsansatz 594

 11.2.2 Führungsstile und Leistungsverhalten 599

 11.2.3 Situationstheorien der Führung 612

11.3 Führung als intendierter sozialer Einflussversuch 617

 11.3.1 Das Einflussprozessmodell 619

 11.3.2 Einflusspotenziale 621

 11.3.3 Machtgebrauch 625

 11.3.4 Machtmissbrauch und unethische Führung 627

11.4 Das LMX-Modell 629

11.5 Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie 633

 11.5.1 Der Identitätsbildungsprozess 635

 11.5.2 Identitätsarbeit 637

 11.5.3 Ebenen der Identitätsausbildung 638

Diskussionsfragen 641

Fallstudie: Bernd 642

Fragen zur Fallstudie 643

Literatur 643

Kapitel 12

Unternehmenskultur 649

12.1 Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur 651

12.2 Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur 654

12.3 Kulturtypen 662

12.4 Starke und schwache Kulturen 664

12.5 Unternehmenskulturen und Subkulturen 666

12.6 Ökonomische Bedeutung von Unternehmenskulturen 668

 12.6.1 Positive Effekte 668

 12.6.2 Negative Effekte 670

 12.6.3 Starke Unternehmenskulturen und Innovation 671

12.7 Kulturwandel in Organisationen 673

12.8 Unternehmenskultur im internationalen Kontext 677

Diskussionsfragen 682

Fallstudie: VacinoGen 682

Fragen zur Fallstudie 689

Literatur 689

Teil 5

Personaleinsatz 693

Kapitel 13

Personalauswahl 697

13.1 Bedeutung und Gegenstand der Personalauswahl 699

13.2 Personalbeschaffung und neuere Formen des Personalrecruitings 701

13.3 Instrumente und Prozess der Personalauswahl 704

 13.3.1 Personalauswahl als Selektionsentscheidung 704

 13.3.2 Struktur des Auswahlprozesses 705

 13.3.3 Die Analyse der Bewerbungsunterlagen 706

 13.3.4 Auswahl-Interviews 708

 13.3.5 Formale Tests 713

 13.3.6 Das Assessment-Center 717

13.4 Rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen 722

13.5 Personalauswahl zwischen Vollzug und Öffnung 726

Diskussionsfragen 728

Fallstudie: Der neue Produktmanager 729

Frage zur Fallstudie 731

Literatur 731

Kapitel 14

Personalbeurteilung und Personalentwicklung 735

14.1 Einführung 737

14.2 Funktionen der Personalbeurteilung 738

14.3 Ansätze der Personalbeurteilung 741

 14.3.1 Der tätigkeitsorientierte Ansatz 742

 14.3.2 Der ergebnisorientierte Ansatz 750

 14.3.3 Prozessgestaltung statt Methodenoptimierung 752

14.4 Das Mitarbeitergespräch 753

14.5 Allgemeine Erfolgsbedingungen der Personalbeurteilung 755

14.6 Vorgesetztenbeurteilung 759

14.7 Personalentwicklung 761

 14.7.1 Prozess und Elemente der Personalentwicklung 763

 14.7.2 Ansätze einer ganzheitlichen Personalentwicklung 767

14.8 Personalbeurteilung und -entwicklung zwischen Vollzug und Öffnung 769

Diskussionsfragen 771

Fallstudie: Einsprüche 772

Fragen zur Fallstudie 774

Literatur 774

Kapitel 15	
Entlohnung	779
15.1 Entlohnung als Managementaufgabe	781
15.2 Grundlagen der Entgelt differenzierung	784
15.2.1 Überblick	784
15.2.2 Lohnsatz differenzierung	785
15.2.3 Lohnform differenzierung	790
15.3 Entlohnung im Wandel	794
15.4 Entlohnung und Motivation	801
15.5 Entlohnung und Lohnzufriedenheit	803
15.5.1 Determinanten der Lohnzufriedenheit	803
15.5.2 Empirische Befunde	808
<i>Diskussionsfragen</i>	811
<i>Fallstudie: Autotelefon AG</i>	812
<i>Fragen zur Fallstudie</i>	813
<i>Literatur</i>	814
Personen- und Firmenverzeichnis	819
Stichwortverzeichnis	833