

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
---------	---

Teil 1: Managementlehre

A. Geschichtliche Entwicklung	8
I. Ökonomisch-gesellschaftlicher Hintergrund	8
II. Entwicklungstendenzen	13
1. Klassische Ansätze	14
a. Ingenieurmäßig-ökonomische Ansätze (Scientific Management)	14
b. Administrative Ansätze (Administration)	18
c. Bürokratische Ansätze (Bürokratiemodell)	20
d. Physiologisch-psychologische Ansätze (Psychotechnik)	21
2. Neoklassische Ansätze	23
a. Brückenschlag zwischen Klassik und Neoklassik	23
b. Sozialpsychologische und soziologische Ansätze	24
3. Moderne Ansätze	27
a. Prozeßansätze	27
b. Humanistische Ansätze	27
c. Eklektische Ansätze	28
d. Quantitative und System-Ansätze	30
e. Situative Ansätze	31
B. Definition des Objektbereichs von Management	32
I. Management im englischen Sprachraum	32
1. Management als Funktion	32
2. Management als Institution	36
II. Management im deutschen Sprachraum	39
1. Management und Unternehmensführung	39
2. Management als Funktion	42
3. Management als Institution	45
C. Wissenschaftliche Aussagen über Management	47
I. Managementlehre – Kunst oder Wissenschaft?	47
II. Managementlehre gleich Betriebswirtschaftslehre?	49
1. Phase der Abgrenzung	49
2. Phase der Öffnung	54
3. Unterschiede in den Bildungssystemen zwischen den USA und Deutschland	57
III. Universalität der Aussagen	60
IV. Relativität der Aussagen	66
1. Zur Methodologie situativer Ansätze	66
2. Zur Praxeologie situativer Ansätze	69
V. Zur Entwicklung situativer Ansätze in der Managementlehre	72
1. Entstehungsgeschichte	72
2. Entwicklung in den USA	75
a. Von der Generalisierung (Systemtheorie) zur Relativierung	75
b. Situatives Denken im Spiegel der neueren Literatur	77
3. Entwicklung in Deutschland	82
4. Kritik an situativen Ansätzen	87

Teil 2: Organisation als Rahmen des Managements

A. Organisation als Institution	92
I. Definitionsmerkmale	92
II. Klassifikation von Organisationen	94
B. Mitglieder der Organisation	97
I. Probleme der Grenzziehung 'Organisation – Umwelt'	97
II. Organisation als Koalition	101
C. Ziele der Organisation	106
I. Funktion von Zielen in Organisationen	106
II. Zielbildung als Prozeß	110
D. Struktur der Organisation	114
I. Strukturalistische Ansätze	115
II. Systemtheoretische Ansätze	121
E. Effizienz der Organisation	125
I. Ziel-Ansatz	125
II. System-Ansatz	126
III. Management Audit-Ansatz	129
IV. Interaktions-Ansatz	131
F. Strategien der Organisation	137
I. Das klassische Konzept der Unternehmensstrategie	137
1. Das Konzept der <i>Harvard Business School</i> und darauf aufbauende Ansätze	137
2. Grundschemata strategischer Vorgehensweise	141
II. Controlling als Managementfunktion (Planung und Kontrolle)	146
III. Die Entwicklung zum strategischen Management	151
1. Von der Finanzkontrolle zum strategischen Management	151
2. Interne Kompetenz der Organisation	154
3. Planung in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation	156
4. Portfolio Management	158

Teil 3: Verhalten in Organisationen

A. Verhalten in Organisationen als Gegenstand verhaltenswissenschaftlicher Forschung	162
B. Verhalten von Individuen	170
I. Elemente	170
1. Instinkte/Triebe	171
2. Bedürfnisse/Motive	172
a. Ansätze zur Klassifikation und Hierarchisierung	173
b. Unterschiedliche Beweggründe des Handelns	175
c. Frustration und kognitive Dissonanz	177
3. Werte/Einstellungen	180
a. Wertsysteme und Wertewandel	181
b. Einstellungsbildung und Einstellungsänderung	183
4. Anspruchsniveau/Erwartungen	187
5. Fähigkeiten/Fertigkeiten	190
6. Persönlichkeit/Menschenbild	193
a. Theorien und Typologien der Person	193
b. Funktion der Menschenbilder in Theorien	197
c. Organisatorische Folgen unterschiedlicher Menschenbilder	198

II. Prozesse	204
1. Wahrnehmung	205
a. Stufen und Einflußfaktoren der Wahrnehmung	205
b. Verzerrungen bei der Wahrnehmung	209
2. Lernen	211
a. Stimulus-Response-Theorien	213
b. Kognitive Lerntheorien und Informationsverarbeitungsansatz	217
c. Lerntypen	219
d. Modellernen und Sozialisation	221
e. Der psychologische Vertrag zwischen Individuum und Organisation	225
3. Motivation	228
a. Motivation als wissenschaftliches Erkenntnisobjekt	228
aa. Motivation in erkenntnistheoretischer und pragmatischer Absicht	228
ab. Messung der Motivation	230
b. <u>Motivationstheoretische Ansätze</u>	232
ba. <u>Inhaltstheorien</u>	233
X(1) Maslow/McGregor	233
X(2) Herzberg	235
(3) McClelland/Atkinson	237
bb. Prozeßtheorien	241
X(1) Vroom	242
X(2) Porter/Lawler	247
(3) Smith/Cranny	249
c. Motivationsaktivierung (Motivation als Managementfunktion)	250
ca. Motivationspolitische Ansatzpunkte	250
cb. Zusammenhänge zwischen Leistung und Zufriedenheit	253
C. Verhalten in Gruppen	256
I. Elemente	256
1. Positionen und Rollen	256
a. Zum Status von Stellen in der Organisation	256
b. Rollenbeschreibung und Rollenzuweisung	258
c. Rollenkonflikt	262
2. Gruppe	263
a. Gruppen als Gegenstand der Forschung	263
b. Begriff und Arten von Gruppen	265
c. Einflußfaktoren der Gruppenleistung	269
d. Gruppenkohäsion und Konformität mit Gruppennormen	276
e. Risikobereitschaft von Gruppen	281
II. Prozesse	284
1. Interaktion	284
a. Theoretische und empirische Basis der Aussagen über Folgen der Interaktion	284
b. Methoden zur Analyse von Interaktionen	289
(1) Interaktions-Prozeß-Analyse	289
(2) Johari-Fenster	291
(3) Soziometrischer Test	294
2. Kommunikation	298
a. Verbale und nichtverbale Kommunikation	298
b. Kommunikationssysteme und Kommunikationsbarrieren	302
3. Intergruppen-Beziehungen	304
4. Konflikt	307
a. Ursachen und Folgen von Konflikten	307

b. Ziele und Formen der Konflikthandhabung	310
5. Macht	318
6. Problemlösen und Entscheiden	320
a. Problemlösen als multipersonaler Prozeß	320
b. Entscheidungsobjekt, Entscheidungssubjekt und Entscheidungsprozeß	330
D. Führung als Beeinflussung von Individuen in Gruppen	337
I. Führung als wissenschaftliches Erkenntnisobjekt	337
1. Wandel in den Auffassungen von Führung	337
2. Theorien der Führung	339
II. <u>Ansätze und Ergebnisse der Führungsforschung</u>	343
1. Methoden	343
2. Typologien (Führungsstile)	345
3. Experimente (Iowa-Studien)	349
4. Feldstudien	352
a. Ohio State Studien	352
b. Michigan Studien	355
c. Group Dynamics Studien	357
III. <u>Führung als Managementfunktion (Führungskonzepte)</u>	359
1. Führungskonzepte auf der Grundlage der Ohio State Forschung	359
a. Das Verhaltensgitter von <i>Blake/Mouton</i>	359
b. Das 3-D-Programm von <i>Reddin</i>	361
c. Die situative Führungstheorie von <i>Hersey/Blanchard</i>	363
2. Führungskonzept auf der Grundlage der Michigan Forschung (System 1 – System 4 von <i>Likert</i>)	367
3. Führungskonzepte auf motivationstheoretischer Grundlage	370
a. Die Führung durch Zielvereinbarung (MbO)	370
b. Die Weg-Ziel Theorie der Führung von <i>Evans</i> und <i>House</i>	372
4. Situative Führungskonzepte	377
a. Das Kontingenzmodell von <i>Fiedler</i>	377
b. Das normative Entscheidungsmodell von <i>Vroom/Yetton</i>	382
5. Führungsmodelle	387
IV. Zusammenhänge zwischen Führung und Leistung	399

Teil 4: Strukturierung von Organisationen

A. Organisation als Managementfunktion	406
B. Differenzierung	410
I. Verteilung von Aufgaben (Aufgabenstruktur)	410
1. Spezialisierung	410
2. Kriterien der Aufgabengliederung	411
3. Stellenbildung	414
4. Arbeitsstrukturierung	417
a. Humanisierung der Arbeit durch neue Formen der Arbeitsorganisation	417
b. Deutungsversuche für die Folgen von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen	421
c. Zur Reichweite arbeitsorganisatorischer Veränderungen	425
II. Verteilung von Informationen (Kommunikationsstruktur)	426
1. Funktion von Information und Kommunikation	426
2. Folgen unterschiedlicher Kommunikationsstrukturen	430
III. Verteilung von Macht (Autoritätsstruktur)	433
1. Machtgrundlagen	433

2. Leitungsgliederung (Konfiguration)	435
IV. Abteilungsbildung	438
1. Darstellung der Grundmodelle	439
a. Verrichtungsmodell	439
b. Objektmodell	440
c. Regionalmodell	442
2. Internationale Entwicklungslinien der Unternehmensorganisation	444
C. Integration	450
I. Grundkonzepte der Integration	450
II. Koordination durch Regeln und Programme	455
III. Koordination durch Hierarchie	460
1. Einliniensystem	461
2. Mehrliniensystem	462
3. Stab-Linien-Organisation	463
4. Matrix-Organisation	466
IV. Koordination durch Planung	474
V. Koordination durch Selbstabstimmung (Team-Organisation)	478
1. Gremien-Organisation	480
2. Projekt-Team	481
3. Partizipationsmodell	484
4. Kollegialmodell	488
5. Teilautonome Arbeitsgruppen	489
D. Situative Organisationsstrukturierung	493
I. Kontextfaktor ‚Umwelt‘	494
1. Empirische Basis der Kontingenztheorie	494
2. Umwelttypologien und organisatorische Anpassung	501
II. Kontextfaktor ‚Technologie‘	505
III. Kontextfaktor ‚Aufgabe‘	509
E. Organisationsklima	514
I. Konzeptionelle Überlegungen	514
II. Empirische Untersuchungen	516

Teil 5: Geplanter organisatorischer Wandel

A. Anspruch und Ziele der Organisationsentwicklung	526
I. Organisationsentwicklung: Eine Form des geplanten organisatorischen Wandels	526
II. Annahmen und Ziele der Organisationsentwicklung	529
B. Anlässe für organisatorischen Wandel	532
I. Externe Anlässe	533
1. Mittelbare Faktoren	533
2. Unmittelbare Faktoren	535
II. Interne Anlässe	536
1. Entwicklungsphasen wirtschaftlicher Organisationen nach <i>Lievegoed</i>	537
2. Entwicklung von Organisationstypen nach <i>Filley</i>	539
3. Stufen organisatorischer Entwicklung nach <i>Scott</i>	540
4. Kritische Phasen im Leben einer wachsenden Organisation nach <i>Greiner</i>	541
5. Empirische Untersuchungen	542

C. Ansätze zur Beschreibung, Erklärung und Beeinflussung des Wandels	545
I. Grundmodelle des Wandels	545
1. Das Gleichgewichtsmodell von <i>Lewin</i> und darauf aufbauende Konzepte	545
2. Das <i>Leavitt</i> -Modell	548
II. Strategien des Wandels	551
1. Die Typologie von <i>Bennis</i>	551
2. Die Typologie von <i>Chin/Benne</i>	551
3. Die Typologie von <i>Greiner</i>	552
4. Typologien von <i>Porter/Lawler/Hackman</i>	554
III. Techniken der Organisationsentwicklung	557
1. Typologien von Interventionstechniken	557
2. Techniken auf der Ebene der Organisation	559
a. Kontingenzansatz	559
b. Survey Feedback	560
c. Konfrontationssitzung	562
d. Grid Organisationsentwicklung	563
e. System 4 Ansatz	565
3. Techniken auf der Ebene der Arbeitsorganisation	566
a. Management by Objectives	566
b. Arbeitsstrukturierung	567
4. Techniken zur Verbesserung des Arbeitsverhaltens	568
a. Prozeßberatung	568
b. Drittparteien-Intervention	570
c. Teamentwicklung	572
d. Intergruppen-Intervention	572
5. Techniken zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen	574
a. Sensitivity Training	574
b. Encounter Gruppen	578
c. Transaktionsanalyse	579
IV. Aktoren des Wandels	581
1. Typologien von <i>Change Agents</i>	581
2. Berufsethos der Aktoren	586
V. Widerstände gegen Wandel	588
1. Ursachen von Widerständen	588
2. Umgang mit Widerständen	591
D. Interessen an der Organisation und ihrer Entwicklung	595
I. Interessen an der Organisation	595
II. Konflikte zwischen Individualinteressen	597
1. Betroffene	597
2. Manager	598
3. OE-Berater	599
III. Konflikte zwischen Interessengruppen	600
IV. Organisationsexterne Interessengruppen	602
V. Konflikte zwischen Praxis und Theorie der Organisationsentwicklung	603
E. Gesellschaftliche Verantwortung des Managements	605
I. Gesellschaftliche Ansprüche und Forderungen	605
II. Ansatzpunkte zur Berücksichtigung gesellschaftlicher Verantwortung	608
1. Verhaltenskodex für Manager	608
2. Institutionalisierte Verantwortung	610
a. Technology Assessment	610
b. Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung	610

c. Investitionslenkung	611
d. Mitbestimmung	612
e. Unternehmensverfassung	612
Abkürzungsverzeichnis	615
Literaturverzeichnis	617
Personenverzeichnis	659
Stichwortverzeichnis	671