

Inhaltsverzeichnis

Teil I Management: Einführung und historische Entwicklung

1	Manager und Management	3
1.1	Was heißt Management?	4
1.2	Management-Funktionen im Überblick	7
1.3	Der klassische Managementprozess	9
1.4	Aktivitäten von Managerinnen in der Empirie	12
1.5	Management-Rollen und Management-Funktionen	19
1.6	Funktionen und Kompetenzen	21
	Literatur	27
2	Die Entstehung des Managements und der Managementlehre	29
2.1	Der Ursprung in der Praxis	30
2.2	Die Ideengeschichte des Managements: Schulen, Lehrmeinungen, Strömungen	33
2.2.1	Die Etablierung des Fachs an den Hochschulen	34
2.2.1.1	Die geschichtliche Entwicklung: USA und Deutschland	34
2.2.1.2	Status und Einordnung des Fachs	36
2.2.2	Die Entwicklung von Lehrmeinungen (Schulen)	37
2.2.2.1	Die Klassiker des Managements	38
2.2.2.2	Die verhaltenswissenschaftliche Schule	48
2.2.2.3	Die quantitativ-mathematisch orientierte Schule	56
2.2.2.4	Systemtheoretische Ansätze	58
2.2.2.5	Neoinstitutionalistische und institutionenökonomische Ansätze	60
2.2.2.6	Evolutions- und prozessorientierte Ansätze	63
	Literatur	69

Teil II Konzeptionelle Grundlagen des Managements

3 Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft	75
3.1 Bezugsgruppen der Unternehmung	76
3.2 Handlungskoordination in der Wirtschaft	80
3.2.1 Zwei Koordinationsmodi	80
3.2.2 Verständigungsorientierter Koordinationsmodus	81
3.2.3 Strategischer Koordinationsmodus	82
3.3 Management im Rahmen des strategischen Koordinationsmodus	83
3.3.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung	83
3.3.2 Vertragsmodell der Unternehmung und Preissystem	86
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	91
3.3.3.4 Schlussfolgerung	93
3.4 Management als verständigungsorientiertes Handeln	94
3.4.1 Ansatzpunkte: Gesetz und Unternehmensethik	94
3.4.2 Gesetzliche Regelungen	95
3.4.2.1 Externe und interne Ansatzpunkte	95
3.4.2.2 Externe Restriktionen	95
3.4.2.3 Interne Restriktionen	98
3.4.3 Management und Ethik (Unternehmensethik)	101
3.4.4 Unternehmensethik im Kontext der Globalisierung der Wirtschaft	110
Literatur	115
4 Der Managementprozess	119
4.1 Der klassische Managementprozess	120
4.2 Systemtheoretische Grundlagen nach Luhmann	126
4.2.1 Die System/Umwelt-Differenz als Bezugspunkt	127
4.2.2 Die Eigenkomplexität des Systems	130
4.2.3 Offene Fragen	134
4.3 Der adaptive Managementprozess	135
Literatur	143

Teil III Planung und Kontrolle

5 Strategische Planung und Kontrolle	149
5.1 Unternehmensstrategien: Grundbegriffe	150
5.2 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements	156
5.3 Umweltanalyse	159
5.3.1 Allgemeine Umweltanalyse	160
5.3.2 Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse	170

5.4	Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	184
5.4.1	Ebenen der Ressourcenanalyse	185
5.4.2	Strategische Bewertung der Unternehmensressourcen	191
5.5	Strategische Optionen	194
5.5.1	Gewinnung von Alternativen	194
5.5.2	Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	195
5.5.3	Strategieoptionen im Überblick (Geschäftsfeldebene)	206
5.5.4	Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmens-Ebene.	208
5.5.4.1	Diversifikation.	208
5.5.4.2	Portfolio-Strategien.	213
5.5.4.3	Internationalisierung und Globalisierung	219
5.5.4.4	Kompetenzstrategien.	224
5.6	Strategische Wahl.	230
5.7	Planung der Strategieimplementation	232
5.8	Strategisches Management im organisationalen Kontext	236
5.8.1	Strategische Prozesse.	237
5.8.2	Strategische Praktiken	239
5.9	Strategische Kontrolle	241
5.9.1	Kontrolle als Risikomanagement.	244
5.9.2	Typen strategischer Kontrolle	245
5.9.3	Organisation der strategischen Kontrolle.	247
	Literatur.	258
6	Operative Planung und Kontrolle	265
6.1	Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	266
6.2	Arten operativer Pläne	271
6.3	Die Interdependenz der Teilpläne	274
6.4	Die operative Planung unter Unsicherheit	277
6.4.1	Entscheidungssituationen.	277
6.4.2	Ansatzpunkt: Planung	279
6.4.3	Ansatzpunkt: Reaktionspotenziale.	281
6.5	Quantitative Planungsmodelle	282
6.5.1	Planung als Konstruktion.	282
6.5.2	Methoden der operativen Planung (Modellierungstechniken).	286
6.5.2.1	Optimierungsmodelle	286
6.5.2.2	Prognostizierende Modelle	288
6.5.2.3	Experimentier-Modelle (Simulation)	298
6.6	Die Umsetzung der Pläne in Budgets	299
6.6.1	Budgets als Steuerungsinstrumente	299
6.6.2	Arten von Budgets	302
6.6.3	Der Budgetierungsprozess	305

6.7	Die operative Kontrolle	307
6.7.1	Die operative Kontrolle als Feedback-Kontrolle und als adaptive Kontrolle	307
6.7.2	Der Kontrollprozess	308
6.7.3	Die operative Kontrolle auf Geschäftsfeld- und Unternehmensebene	310
	Literatur	321

Teil IV Organisation und Führung

7	Organisatorische Strukturgestaltung	325
7.1	Steuerung mit Organisation	326
7.2	Was heißt Organisieren?	328
7.3	Organisatorische Differenzierung	331
7.3.1	Aufgabenanalyse	332
7.3.2	Formen organisatorischer Arbeitsteilung	333
7.3.2.1	Organisation nach Verrichtungen	333
7.3.2.2	Organisation nach Objekten	335
7.3.3	Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	340
7.4	Organisatorische Integration	342
7.4.1	Abstimmung durch Hierarchie	344
7.4.2	Abstimmung durch Programme	349
7.4.3	Selbstabstimmungsregelungen	350
7.4.3.1	Spontane Selbstabstimmung	351
7.4.3.2	Organisatorische Selbstabstimmung	352
7.4.4	Prozessintegration	357
7.5	Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	359
7.5.1	Umwelt	360
7.5.2	Technologie	362
7.5.3	Lebenszyklus	366
7.5.4	Menschen	367
	Literatur	371
8	Wandel, Innovation und Transformation	375
8.1	Planmäßiger Wandel	376
8.2	Organisationsentwicklung	380
8.2.1	Historischer Hintergrund	380
8.2.2	Schemata erfolgreicher Wandelprozesse	380
8.3	Episodischer Wandel	384
8.4	Kontinuierlicher Wandel	388
8.4.1	Organisatorisches Lernen	388
8.4.2	Wissensmanagement	398
8.4.3	Absorptive Capacity	401
8.5	Permanenter Wandel und Stabilität	404
	Literatur	414

9 Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	419
9.1 Motivation	419
9.2 Motivationstheorien: Gegenstand und Entwicklung	421
9.3 Prozesstheorien	424
9.3.1 Kognitive Wahltheorien: Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom	425
9.3.1.1 Valenz	426
9.3.1.2 Subjektive Wahrscheinlichkeit (Erwartung)	427
9.3.1.3 Handlungsmotivation	428
9.3.2 Zielerreichung und Zielsetzung: Selbstregulationstheorien.	435
9.4 Inhaltstheorien	444
9.4.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	444
9.4.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.	449
9.4.3 Arbeitszufriedenheit und Motivation	453
9.5 Kontexttheorien	454
9.5.1 Work Design 1: Das klassische Job Characteristics-Modell	455
9.5.2 Work Design 2: Relationale und Proaktive Ansätze	460
Literatur.	467
10 Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten	473
10.1 Begriff und Formen von Gruppen	473
10.2 Prozesse und Strukturen in Gruppen	477
10.3 Die Inputvariablen	479
10.3.1 Gruppenmitglieder	480
10.3.2 Organisationsumwelt	480
10.4 Die Prozessvariablen: Gruppenformation und -entwicklung.	481
10.4.1 Gruppenkohäsion	481
10.4.1.1 Gruppenmitglieder und Gruppenkohäsion	482
10.4.1.2 Organisationsumwelt und Gruppenkohäsion	483
10.4.2 Normen und Standards.	484
10.4.3 Interne Sozialstruktur der Gruppe	486
10.4.3.1 Die Statusstruktur	487
10.4.3.2 Rollenstruktur	490
10.4.3.3 Führungsstruktur (informelle)	496
10.4.4 Kollektive Handlungsmuster	498
10.4.4.1 Risikoschub in Gruppen	498
10.4.4.2 Gruppendenken	499
10.4.4.3 Konzertierte Gruppenaktionen	502
10.5 Die Outputvariablen	503
10.5.1 Inputvariablen und Effektivität (einige Befunde)	503
10.5.2 Gruppenstruktur und Effektivität (einige Befunde)	504
10.5.3 Gruppenkohäsion und Effektivität (einige Befunde)	505
10.5.4 Rückkoppelung	507

10.6	Interaktion im Zeitablauf	507
10.7	Beziehungen zwischen Gruppen	509
	Literatur	517
11	Führung in Organisationen	523
11.1	Zur Theorie der Führung	523
11.2	Führungseigenschaftsansätze	525
11.3	Führungsstilansätze	527
11.4	Situationstheorien der Führung	538
11.5	Attribution und implizite Führungstheorien	543
11.6	Führung als intendierter sozialer Einflussversuch	549
11.6.1	Das Einflussprozessmodell	551
11.6.2	Einflusspotenziale	553
11.6.3	Machtgebrauch	557
11.6.4	Machtmissbrauch und unethische Führung	559
11.7	Das LMX-Modell	561
11.8	Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie	566
11.8.1	Der Identitätsbildungsprozess	567
11.8.2	Identitätsarbeit	570
11.8.3	Ebenen der Identitätsausbildung	570
	Literatur	576
12	Unternehmenskultur	581
12.1	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	581
12.2	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	585
12.3	Kulturtypen	593
12.4	Starke und schwache Kulturen	595
12.5	Unternehmenskulturen und Subkulturen	597
12.6	Ökonomische Bedeutung von Unternehmenskulturen	599
12.6.1	Positive Effekte	599
12.6.2	Negative Effekte	600
12.6.3	Starke Unternehmenskulturen und Innovation	602
12.7	Kulturwandel in Organisationen	604
12.8	Unternehmenskultur im internationalen Kontext	607
	Literatur	620
Teil V Personaleinsatz		
13	Personaleinsatz	627
13.1	Bedeutung und Gegenstand der Personalauswahl	627
13.2	Personalbeschaffung und neuere Formen des Personalrecruitings	630
13.3	Instrumente und Prozess der Personalauswahl	633
13.3.1	Personalauswahl als Selektionsentscheidung	633
13.3.2	Struktur des Auswahlprozesses	634
13.3.3	Die Analyse der Bewerbungsunterlagen	635

13.3.4	Auswahlinterviews	638
13.3.5	Formale Tests	643
13.3.6	Das Assessment-Center	646
13.4	Rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen	650
13.5	Personalauswahl zwischen Vollzug und Öffnung	655
	Literatur	659
14	Personalbeurteilung und Personalentwicklung	663
14.1	Einführung	664
14.2	Funktionen der Personalbeurteilung	666
14.3	Ansätze der Personalbeurteilung	668
14.3.1	Der tätigkeitsorientierte Ansatz	669
14.3.2	Der ergebnisorientierte Ansatz	675
14.3.3	Prozessgestaltung statt Methodenoptimierung	678
14.4	Das Mitarbeitergespräch	678
14.5	Allgemeine Erfolgsbedingungen der Personalbeurteilung	681
14.6	Vorgesetztenbeurteilung	684
14.7	Personalentwicklung	686
14.7.1	Elemente	686
14.7.2	Prozess der Personalentwicklung	688
14.7.3	Ansätze einer ganzheitlichen Personalentwicklung	691
14.8	Personalbeurteilung und -entwicklung zwischen Vollzug und Öffnung	694
	Literatur	699
15	Entlohnung	705
15.1	Entlohnung als Managementaufgabe	705
15.2	Grundlagen der Entgelt differenzierung	709
15.2.1	Überblick	709
15.2.2	Lohnsatzdifferenzierung	710
15.2.3	Lohnformdifferenzierung	713
15.3	Entlohnung im Wandel	717
15.4	Entlohnung und Motivation	726
15.5	Entlohnung und Lohnzufriedenheit	728
15.5.1	Determinanten der Lohnzufriedenheit	728
15.5.2	Empirische Befunde	732
	Literatur	737
	Stichwortverzeichnis	741