

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Teil 1 Management als Gegenstand von Forschung und Lehre	
A. Historische Entwicklung der Praxis des Managements	3
I. Die industrielle Revolution als Geburtsstunde des industriellen Managements	4
1. Industrialisierung in England	4
2. Industrialisierung in Deutschland	5
3. Industrialisierung in Nordamerika	6
II. Der Wandel der Produktionsformen	8
III. Konsequenzen der Industrialisierung für das Management	10
IV. Konsequenzen der Industrialisierung für die Arbeiter	12
V. Strategien der Herrschaftssicherung und Arbeiterbefriedung in Deutschland	14
B. Historische Entwicklung der Managementforschung	21
I. Traditionelle Ansätze	22
1. Ingenieurmäßig-ökonomische Ansätze	22
2. Administrative Ansätze	26
3. Bürokratische Ansätze	28
4. Physiologisch-psychologische Ansätze	30
5. Sozialpsychologische und soziologische Ansätze	32
II. Moderne Ansätze	35
1. Disziplinäre Spezialisierung	35
a. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	36
b. Formalwissenschaftliche Ansätze	38
2. Systemtheoretische Ansätze	40
a. Naturwissenschaftliche Modelle	40
b. Sozialwissenschaftliche Modelle	44
3. Situative Ansätze	47
a. Klassisch situative Ansätze	48
b. Verhaltenswissenschaftlich situative Ansätze	53
4. Konsistenz-Ansätze	58
C. Wissenschaftliche Aussagen über Management	65
I. Zum Begriff Management	65
II. Fachdisziplinäre Einordnung von Managementwissen	67
III. Wissenschaftstheoretische Beurteilung von Aussagen über Management	70
IV. Ansätze der Managementforschung	74
1. Managementfunktionen	74
2. Managerhandeln	77
3. Managementebenen	82

D. Managementwissen in der akademischen Ausbildung	88
I. Institutionalisierung der Managementausbildung	88
II. Managementwissen in der Business Administration	92
III. Managementwissen in betriebswirtschaftlichen Nachbardisziplinen	100
1. Betriebs- und Arbeitswissenschaften	100
2. Betriebs- und Industriezoologie	104
3. Unterschiede in der amerikanischen und deutschen verhaltenswissenschaftlichen Forschung	108
IV. Managementwissen in der Betriebswirtschaftslehre	111
1. Unterschiedliche Positionen zur Interdisziplinarität der Betriebswirtschaftslehre	111
2. Übernahme von verhaltenswissenschaftlichem Managementwissen in die Betriebswirtschaftslehre	113
a. Ablehnung einer Übernahme	115
b. Rezeption von Managementwissen	117
c. Integration von Managementwissen	123

Teil 2

Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen des Managements

A. Verhaltenswissenschaften als Teil der Sozialwissenschaften	131
I. Gegenstandsbereiche und Forschungsprogramme der Sozialwissenschaften ..	131
II. Organizational Behavior als Teilbereich der angewandten Verhaltenswissenschaften	133
III. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze im Überblick	135
B. Verhalten von Individuen	144
I. Aspekte der Person	144
1. Instinkte/Triebe	145
2. Bedürfnisse/Motive	147
3. Werte	153
4. Einstellungen	157
5. Qualifikationen	161
6. Persönlichkeit	164
a. Typologien der Person	165
b. Persönlichkeitstheorien	167
7. Menschenbilder	172
II. Person und Situation	178
1. Wahrnehmung der Situation	179
a. Stufen und Einflußfaktoren der Wahrnehmung	179
b. Verzerrungen bei der Wahrnehmung	183
c. Deutung von Wahrnehmungen (Attribution)	185
2. Lernen aus der Situation	188
a. Stimulus-Response-Theorien	189
b. Kognitive und soziale Lerntheorien	194
3. Motivation	200
a. Konzeptionelle und methodische Ansätze	200
b. Inhaltstheorien	202
(1) Bedürfnistheorie von <i>Maslow</i>	202
(2) ERG-Theorie von <i>Alderfer</i>	205

(3) Zwei-Faktoren-Theorie von <i>Herzberg</i>	205
(4) Leistungsmotivationstheorie von <i>McClelland/Atkinson</i>	208
c. Prozeßtheorien	212
(1) VIE-Theorie von <i>Vroom</i>	212
(2) Zieltheorie von <i>Locke</i>	217
(3) Motivationsmodell von <i>Porter/Lawler</i>	218
(4) Gleichheitstheoretische Motivationsmodelle	220
(5) Attributionstheoretische Motivationsmodelle	222
III. Diskrepanzen zwischen Person und Situation	224
1. Frustration	224
2. Kognitive Dissonanz	227
3. Streß	230
4. Unzufriedenheit	235
C. Verhalten von Gruppen	241
I. Aspekte der Gruppe	241
1. Begriff und Arten von Gruppen	242
2. Positionen und Rollen in Gruppen	246
3. Ziele und Normen von Gruppen	252
4. Gruppen- und Kohäsionsentwicklung	255
5. Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit	260
6. Risikobereitschaft von Gruppen	266
7. Problemlösen in Gruppen	268
II. Prozesse in Gruppen	274
1. Kommunikation	274
a. Formen der Kommunikation	274
b. Kommunikationsstrukturen	278
c. Kommunikationsbarrieren	281
2. Interaktion	283
a. Interaktionen als Austauschprozesse	284
b. Analyse von Interaktionen	288
(1) Interaktions-Prozeß-Analyse	288
(2) Johari-Fenster	291
(3) Transaktionsanalyse	293
(4) Soziometrischer Test	296
c. Interaktionen von Gruppen	300
3. Führung	303
a. Konzeptionelle und methodische Ansätze	303
b. Führereigenschaften	305
c. Führungsstile	309
(1) Idealtypische Ansätze	309
(2) Realtypische Ansätze	313
d. Führungstheorien	322
(1) Situationstheorien	322
(2) Interaktionstheorien	329
(3) Erwartungstheorien	331
(4) Austauschtheorien	336
(5) Attributionstheorien	341
(6) Lerntheorien	351
e. Grenzen personaler Führung und Möglichkeiten der Führungssubstitution	355
4. Konflikt	362
a. Ebenen und Arten von Konflikten	362

b. Ursachen und Folgen von Konflikten	364
c. Ziele und Formen der Konflikthandhabung	366
5. Macht	371
a. Autorität als legitime Macht	371
b. Quellen der Macht	372
(1) Personale Machtgrundlagen	372
(2) Strukturelle Machtgrundlagen	375
c. Politik als Form der Machtausübung	379
D. Verhalten von Organisationen	382
I. Aspekte der Organisation	382
1. Organisationen als offene soziotechnische Systeme	384
2. Unternehmungen als privatwirtschaftliche Organisationen	388
3. Organisationsteilnehmer	394
a. Identifikation von Teilnehmern und ihrem Einfluß	394
b. Motivation zur Teilnahme an einer Organisation	399
c. Berücksichtigung von Teilnehmerinteressen in der Organisationsverfas- sung	402
4. Ziele und Effizienz der Organisation	405
a. Funktion und Arten von Zielen	405
b. Verhaltenssteuerung durch Ziele	408
c. Erfolg von Organisationen (Effizienz)	411
(1) Ziel-Ansatz	412
(2) System-Ansatz	413
(3) Organisationsteilnehmer-Ansatz	415
(4) Interessen-Ansatz	416
(5) Management Audit-Ansatz	417
5. Organisationsstruktur	419
a. Merkmale formaler Organisationsstrukturen	419
b. Erklärungsansätze für unterschiedliche Organisationsstrukturen	425
(1) Strategie, Aufgabe und Struktur	426
(2) Umwelt und Struktur	433
(3) Technologie und Struktur	442
c. Entwicklung von Strukturtypen	449
6. Organisationsklima	453
a. Konzeptionelle und methodische Ansätze	453
b. Ursachen und Folgen unterschiedlicher Klimata	459
7. Organisationskultur	465
a. Konzeptionelle und methodische Ansätze	465
b. Kultur als externe Variable	468
(1) Interkulturelle Vergleichsforschung	469
(2) Kulturvergleichende Managementforschung: Japan – USA	472
c. Kultur als interne Variable	477
(1) Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor	477
(2) Ausprägungen der Unternehmenskultur	480
d. Organisation als Kultur	482
II. Prozesse in Organisationen	484
1. Entscheidung	484
a. Entscheidungstheorien	485
(1) Theorien der rationalen Wahl	485
(2) Theorien der begrenzt-rationalen Wahl	486
(3) Modell des Inkrementalismus	488
(4) Konflikt-Modell der Entscheidung	490

	(5) Politik-Modell der Entscheidung	492
	(6) Modell der organisierten Anarchie	493
	b. Entscheidungen im Management	496
	(1) Struktur von Managemententscheidungen	496
	(2) Partizipation an Managemententscheidungen	500
X	2. Planung und Kontrolle	504
	a. Funktionen von Planung und Kontrolle	505
	(1) Prognose- und Unsicherheitsreduktionsfunktion	505
	(2) Koordinationsfunktion	507
	(3) Kontrollfunktion	510
	b. Ergebnisse empirischer Forschung zur Organisation von Planung und Kontrolle	512
(A)	3. Koordination	520
	a. Ursachen des Koordinationsbedarfs in Organisationen	521
	b. Maßnahmen und Instrumente zur Deckung des Koordinationsbedarfs	522
	(1) Koordination durch Kontrolle	522
	(2) Fremdkoordination	524
	(3) Selbstkoordination	528
	c. Koordination von Individuum und Organisation	529
	(1) Sozialisation	529
	(2) Identifikation und Internalisierung	534
	(3) Formen der Anpassung zwischen Individuum und Organisation	536
	d. Kommunikation	539
	4. Wandel in Organisationen	541
	a. Entwicklungsphasen im Leben einer Organisation	541
	b. Geplanter organisatorischer Wandel	547
	(1) Formen des geplanten Wandels	547
	(2) Phasenmodelle des Wandels	551

Teil 3

Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse im Management

A.	Management der System-Umweltbeziehungen: Unternehmensstrategie	561
I.	Strategische Unternehmensführung	561
	1. Zum Strategiebegriff in Militär und Wirtschaft	561
	2. Das Konzept der Unternehmensstrategie	563
	3. Die Entwicklung zum strategischen Management	568
II.	Strategische Analyse und Diagnose	573
	1. Analyse der generellen Ziele und Werte	573
	a. Externe Ansprüche und Forderungen	574
	b. Berücksichtigung externer und interner Normen und Werte bei der Strategieformulierung	576
	2. Analyse der Umwelt	581
	a. Umweltfaktoren	582
	b. Umweltveränderungen	585
	3. Analyse der Unternehmung	589
	4. Methoden der Analyse	592
	a. Informationsgewinnung	592
	b. Analyse und Prognose	595
	(1) Cross-Impact-Analyse	596
	(2) Szenario-Technik	597
	(3) Planungslücke	598

(4) Produktlebenszyklus	599
(5) Erfahrungskurve	600
(6) PIMS-Programm	602
(7) Portfolio-Methode	603
(8) Kosten- und Wertschöpfungsanalysen	606
c. Strategiefolgenabschätzung	607
(1) Technology Assessment	608
(2) Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung	608
(3) Ökobilanzen	609
III. Strategische Wahl	610
1. Arten von Strategien	610
2. Strategisches Verhalten	615
IV. Strategieimplementation	618
1. Von der Strategie zur operativen Planung	618
2. Controlling als Verbindung von Planung und Kontrolle	620
3. Organisatorische und personelle Unterstützung der Strategieimplementa- tion	624
 B. Management der Strukturen: Unternehmensorganisation	 627
I. Differenzierung und Integration als Grundfunktionen der Organisation	627
II. Arbeitsorganisation (Mikro-Struktur)	631
1. Aufgabenanalyse und -synthese	631
a. Kriterien der Aufgabengliederung	631
b. Verhaltenswirkungen von Aufgaben	633
c. Methoden der Analyse und Veränderung	636
2. Arbeitssystemgestaltung	642
a. Elemente des Arbeitssystems	642
b. Modelle der Arbeitsgestaltung	643
c. Formen der Arbeitsgestaltung	647
d. Verhaltenswirkungen unterschiedlicher Arbeitssysteme	649
3. Stellen- und Abteilungsbildung	654
a. Horizontale Stellenbildung	654
b. Vertikale Stellenbildung (Hierarchie)	656
c. Stellenverbindung	659
(1) Einliniensystem	660
(2) Mehrliniensystem	661
(3) Stab-Linien-Organisation	662
(4) Matrix-Organisation	665
4. Arbeitsorganisation in Produktion und Verwaltung	673
a. Organisation der Produktionsarbeit	673
(1) Organisationsformen der Fertigung	673
(2) Arbeitsgruppen in der Produktion	677
b. Organisation der Büroarbeit	681
(1) Typen von Büroaufgaben	682
(2) Büroautomatisierung und Büroorganisation	684
5. Organisationstechniken	687
a. Analyse- und Planungstechniken	688
b. Darstellungstechniken	689
III. Unternehmensorganisation (Makro-Struktur)	692
1. Primärorganisation der Unternehmung	693
a. Funktionalorganisation	693
b. Geschäftsbereichsorganisation	694

2. Koordination innerhalb der Primärorganisation	698
a. Koordination durch Richtlinien und Pläne	698
b. Koordination in Gruppen	700
3. Formen der Sekundärorganisation	705
a. Produktmanagement-Organisation	706
b. Kundenmanagement-Organisation	706
c. Projektmanagement-Organisation	708
d. SGE-Organisation	708
e. Parallel-Hierarchie	709
f. Projekt-Team	711
4. Innovation durch Sekundärorganisation	714
C. Management des Humanpotentials: Personalmanagement	718
I. Human Resource Management	718
1. Von der Personalverwaltung zum Human Resource Management (HRM)	718
2. Isolierte HRM-Ansätze	721
a. Human Resources Führungsmodell	721
b. Humanvermögensrechnung	721
c. Humankapital-Theorie	724
d. Human Resources Index	725
3. Integrative HRM-Konzepte	727
a. Michigan-Konzept	727
b. Harvard-Konzept	728
4. Strategisches Personalmanagement	730
a. Planungskonzepte	731
(1) Personalstrategie folgt Unternehmungsstrategie	731
(2) Unternehmungsstrategie folgt Personalentscheidungen	733
(3) Interaktive Strategieentwicklung	733
b. Planungsmethoden	735
(1) Erhebungs- und Beurteilungsmethoden	735
(2) Darstellungsmethoden	744
II. Politikfelder des Personalmanagements	750
1. Personalmotivation	751
a. Arbeitsentgelt	754
b. Arbeitsinhalt	759
c. Arbeitszeit	763
d. Flexibilisierung als Personalstrategie	770
2. Personalführung	771
a. Führungskonzepte	772
(1) Verhaltensgitter von <i>Blake/Mouton</i>	772
(2) 3-D Programm von <i>Reddin</i>	775
(3) Situative Führungstheorie von <i>Hersey/Blanchard</i>	777
(4) System 1 – System 4 von <i>Likert</i>	782
(5) Führung durch Zielvereinbarung (MbO)	785
(6) Normatives Entscheidungsmodell von <i>Vroom/Yetton</i>	788
(7) Leader-Match-Konzept von <i>Fiedler/Chemers/Mahar</i>	795
b. Führungsgrundsätze und Führungstechniken	797
c. Führertypen	799
3. Personalentwicklung (PE)	804
a. Gegenstand und Ziele der Personalentwicklung	804
b. Anlässe für Maßnahmen der Personalentwicklung	807
c. Instrumente der Personalentwicklung	810
(1) Gliederung der PE-Instrumente	810

(2) Weiterbildung	812
(3) Karriereplanung	819
(4) Arbeitsstrukturierung	826
D. Management des Wandels: Entwicklung und Veränderung von Organisationen	829
I. Arten und Modelle des Wandels	829
1. Planbarkeit und Ausmaß des Wandels	829
2. Krisen als Auslöser von Wandel	831
a. Krisen und ihre Ursachen	831
b. Identifikation krisengefährdeter Bereiche und Entwicklungen	834
3. Modelle des Wandels	837
a. Entwicklungsmodelle	837
b. Selektionsmodelle	840
c. Lernmodelle	842
II. Ansätze der Organisationsveränderung	846
1. Aktionsforschung und Organisationsentwicklung	846
2. Neuere Ansätze der Organisationsveränderung	852
III. Strategien und Techniken der Veränderung	859
1. Veränderungsstrategien	859
a. Überblick	859
b. Empirisch-rationale Strategien	861
c. Normativ-reedukative Strategien	864
d. Macht- und Zwangsstrategien	866
2. Interventionstechniken	867
a. Überblick	867
b. Techniken auf der Ebene des Individuums	870
c. Techniken auf der Ebene der Gruppe	875
d. Techniken auf der Ebene der Organisation	885
IV. Akteure des Wandels: Berater und Klient	894
1. Interaktionen zwischen Berater- und Klientensystem	894
2. Anforderungen an <u>Berater als Agenten des Wandels</u>	897
V. Widerstände gegen geplanten Wandel	900
1. Ursachen von Widerständen	900
2. Umgang mit Widerständen	904
Abkürzungsverzeichnis	907
Literaturverzeichnis	909
Personenverzeichnis	965
Stichwortverzeichnis	980