

INHALTSVERZEICHNIS

Erster Teil. Forschungsmethode der Keieigaku

Erstes Kapitel. Keieigaku als Praktische Wissenschaft	3
—Praktische Keieigaku—	

Erster Abschnitt. Science und Wissenschaft des Keiei	3
1-1. Science und Wissenschaft —Science und Praktische Wissenschaft	3
1-2. Lehren, Schulen und Forschungsmethoden des Keiei	4
1-3. Verwissenschaftlichung des Keiei, Management Science und Wissenschaft des Keiei	8
Zweiter Abschnitt. Praktische Keieigaku	12
2-1. Gegenstand und Objekt, Subjekt und wissenschaftliche Methode der Keieigaku	12
2-2. Objekt der Praktischen Keieigaku	13
2-3. Praktische Keieigaku als Medium zur Entwicklung von Führungsqualität — Schulung und Wissenschaft	16
2-4. Integrationsprinzip von K (Prinzip) - A (Praxisfähigkeit) - E (Erfahrung)	18

Zweites Kapitel. Keieigaku und Entwicklung der Führungs- kompetenz - Keiei-Diagnostik - Keiei-Prüfung	23
--	-----------

Erster Abschnitt. Ausbildung der Führungskompetenz und Selbstentwicklung	23
1-1. Keieigaku als Fähigkeitsausbildung ganzheitlicher Menschlichkeit	23
1-2. Entwicklung von Führungskompetenz und Managementschulung	24
1-3. Kreatives Management und Selbstentwicklung	25
1-4. Selbstentwicklung und Autodidaktik	27
1-5. Das Exerzitium der Selbstentwicklung durch lebenslange Ausbildung der Managementkompetenz	29
Zweiter Abschnitt. Ausbildung von Fachführungskräften	31
— professionelle Manager - Keiei-Diagnostiker - Keiei-Prüfer —	
2-1. Menschenbildung und das Erlernen des Managements	31
2-2. Japanisches Erlernen von Management	32
2-3. Was ist unter einem Lehrer bei der Managementausbildung zu verstehen ?	34

Zweiter Teil. Keiei und Unternehmen

Erstes Kapitel. Vom Unternehmen zum Keiei-System	39
Erster Abschnitt. Neue Idee des Keiei	39
1-1. „Das Wort“ Keiei	39
1-2. Probleme des Keiei und der Unternehmen	40
Zweites Kapitel. Entwicklung des Unternehmenssystems	45
— Keiei-Formen —	
Erster Abschnitt. Unternehmenssystem und Keiei-Formen	45
Zweiter Abschnitt. Die dreifache Struktur der drei Keiei-Formen und ihre Adaption an die Gegenwart	48
Dritter Abschnitt. Öffentliche Unternehmen und ihre Adaption an die Gegenwart	51
Vierter Abschnitt. Schichtenbezogene Analyse in bezug auf die Erneuerung moderner Unternehmen zum gegenwärtigen Keiei-System	54
Fünfter Abschnitt. Öffentliche Unternehmen japanischen Stils	58
Sechster Abschnitt. Andere Formen	61
Drittes Kapitel. Keiei-Diagnose und Keiei-Prüfung	65
Erster Abschnitt. Keiei-Diagnostik	65
1-1. Beziehung zwischen Keiei und Keiei-Diagnostik	65
1-2. Keiei-Diagnostik, Wissenschaft für Wissenschaftler der Keieigaku, Wissenschaft für Manager — Bereich und Autonomie der Diagnostischen Keieigaku	67
Zweiter Abschnitt. Methoden der Keiei-Diagnose / Beratung — Diagnose / Beratung	69
2-1. Diagnose des Keiei — Diagnose als Wissenschaft	69
2-2. Diagnose und Beratung	71
2-3. Externität der Diagnose — Keiei-Diagnose und Entwicklung der Managementkompetenz	73
2-4. Bedeutung der Diagnose und Beratung	74
Dritter Abschnitt. Keiei-Prüfung und Diagnose	76
3-1. Rechnungswesen und das Auftreten der Keiei-Prüfung als Reformaufgabe	76

3-2.	Eine die Wirtschaftsprüfung transzendierende Keiei-Prüfung	77
3-3.	Neue Prüfung des Managements — Keiei-Diagnose	78

Dritter Teil. Internationales Management und japanische Weise des Managements

Erstes Kapitel. Japanische Weise des Managements 83

Erster Abschnitt.	Das Interesse an der japanischen Weise des Managements	83
Zweiter Abschnitt.	Allgemeine Lehre des Keiei in der Praktischen Keieigaku	85
Dritter Abschnitt.	Entstehung der praktischen Lehre von der japanischen Weise des Managements	88
Vierter Abschnitt.	„Management in Japan“	90
Fünfter Abschnitt.	Forschungen zur japanischen Weise des Managements	97
	— insbesondere anhand des Prinzips von ABCD —	

Zweites Kapitel. Internationales Management und Multinationale Unternehmen 103

Erster Abschnitt.	Management und Unternehmen unter den Veränderungen der internationalen Umwelt	103
Zweiter Abschnitt.	Vergleichende Managementlehre	106
	— Unterschied zwischen dem Internationalen Unternehmen und dem Internationalen Management —	
Dritter Abschnitt.	Internationales Management und Multinationale Unternehmen	110
Vierter Abschnitt.	Ausweitungen der Bedeutung des Internationalen Managements und Konzeption der „Globalen Keiei-Gesellschaft“	112
Fünfter Abschnitt.	Klassifikation von MNC	116
Sechster Abschnitt.	Globales Keiei-System	120
	— Globale Keiei-Gesellschaft und das Problem des japanischen Managementstils —	

Drittes Kapitel. Keiei-Kultur 125

1.	Aufbruch aus einer schwierigen Lage hin zu kultureller Ästhetik	125
2.	Japanische Weise des Managements	126
3.	Keiei-Zivilisation, Keiei-Gesellschaft und Keiei-Kultur	128
4.	Artifizielle Kultur und „Herzens“kultur in der Keiei-Kultur	130

5.	Ästhetik des Keiei —japanische Weise des Managements und management- gemäße Schönheit des Herzens — Charakteristika des Keiei der achtziger Jahre ······	132
----	---	-----

Vierter Teil. Idee des Managements und gegenwärtiges Keiei-System

Erstes Kapitel. Idee des Managements ······	139
--	------------

Erster Abschnitt.	Idee des Managements ······	139
	— Was ist Management? —	

1-1.	Zum Begriff Idee ······	139
1-2.	Denkweise, Durchführungsweise, Spezialisierung ······	139
1-3.	Funktionalismus beim Managementverhalten ······	141
1-4.	Zeit der internationalen Konkurrenz und das Management ······	142
1-5.	Japanische Weise des Managements und Funktionalismus ······	143

Zweiter Abschnitt.	Management-Funktionalismus ······	144
	— Faktor- und Prozeßfunktion und Managementfunktion —	

2-1.	Faktor- und Prozeßfunktion ······	144
2-2.	Managementfunktion ······	146
2-3.	Einheit von Managementfunktion und Faktor- bzw Prozeßfunktion ······	147

Dritter Abschnitt.	Funktionales Management und Kapital, Besitz sowie Seniorität ······	149
--------------------	---	-----

3-1.	Eine Managementanschauung die sich von der Kapitalisten- und Besitzeranschauung unterscheidet ······	149
3-2.	Management, das nicht auf ein System der Seniorität oder lebenslanger Anstellung rekurriert ······	150
3-3.	Japanisches Management auf Basis der familienartigen Beziehung im Unterschied zur Vertragsbeziehung ······	150
3-4.	Management bedeutet nicht Ablehnung von Kapitalisten oder Seniorität ······	151
3-5.	Seniorität und Management ······	151
3-6.	Beschäftigten-Immobilität, Angehörigkeitsbewußtsein und Management ······	152
3-7.	Pro und Kontra zur ererbten Managementnachfolge durch den Sohn des vorigen Managers ······	153
3-8.	Der Manager, der gleichzeitig technische und Managementfunktion hat ······	154

Zweites Kapitel. Management-Organ und Leadership	157
— Keieisha(Manager), Kannisha(Verwalter) —	

Erster Abschnitt.	Leadership und Management ······	157
-------------------	----------------------------------	-----

1-1.	Leadership, das nicht führt	157
1-2.	Zur Unterscheidung des idealen Leadership von einem auf der Basis von Stellung und Macht	158
1-3.	Leader und Manager	159
Zweiter Abschnitt. Management-Professionelle		161
2-1.	Der Managementprofi	161
2-2.	Die demokratische Natur des Leadership-Managements als Arbeit	161
2-3.	Rationalität und demokratische Natur des Managements	162
Dritter Abschnitt. Organ und Institution des Managements		163
3-1.	Organ und Institution als Übernehmende der Arbeit	163
3-2.	Human Relations und Arbeit	164
3-3.	Keiei-Wohlfahrt	165
3-4.	Das ganzheitliche Organisationssystem der Arbeit	165
Drittes Kapitel. Die Bildung des Keiei-Systems		167
Erster Abschnitt. Entstehung und Bildung des Keiei-Systems		167
1-1.	Zwei Arten von Institutionalismus	167
1-2.	Betriebsgemeinschaft und Keiei-System	167
1-3.	Worin besteht der Zweck des Keiei	169
1-4.	Entwicklung des Mittels zum Selbstzweck	169
Zweiter Abschnitt. Demokratischer Funktionalismus		170
2-1.	Alle sind Manager	170
2-2.	Alle sind Arbeitnehmer	171
2-3.	Demokratisches Management	172
2-4.	Dienstpflcht und Verantwortung, Befugnis	173
Dritter Abschnitt. Management als demokratisches Leadership		175
3-1.	Befehl und Anweisung	175
3-2.	Managementbeziehung nur in der Arbeitsorganisation	176
3-3.	Ausbildung von demokratischem Leadership im Management	177

Fünfter Teil. Bürgerrecht und Soziale Verantwortung des gegenwärtigen Keiei-Systems

Erstes Kapitel. Bürgerrecht des Keiei-Systems und des Managers	181
— Soziales Managementrecht —	
Erster Abschnitt. Idee des gegenwärtigen Keiei-Systems	181
1-1. Antiunternehmerische Anklage	181
1-2. Konstruktive Kritik am Unternehmen — Veränderung der Sichtweise aufgrund der Veränderung der Umwelt —	182
1-3. „Gesellschaft als ideale Gesellschaft“ — Gesellschaft als gegenwärtiges Keiei-System	185
1-4. „Gesellschaft ist da“ — als gegenwärtiges Keiei-System mitten unter uns	186
Zweiter Abschnitt. Soziales Dasein des Keiei-Systems	188
2-1. Die Grundlage des festen Glaubens und des konjō (der mutigen Einstellung) im Management	188
2-2. Keiei-System als soziales Dasein	190
Dritter Abschnitt. Existenz der institutionellen Organe des Keiei-Systems	191
3-1. Das Keiei-System als selbständiges Dasein	191
3-2. Das Keiei-System als Institution und das Ziel des Managements	192
3-3. Das Keiei-System als „Keiei-Gesellschaft“	193
3-4. Das Bürgerrecht des Keiei-Systems	194
Vierter Abschnitt. Eine vom Keiei durchdrungene Auffassung der sozialen Verantwortung	194
4-1. Anschauungen zur sozialen Verantwortung auf der Grundlage des Managements	194
4-2. Soziale Verantwortung des Managers als Mensch	196
Zweites Kapitel. Soziale Verantwortung des Managements I	197
— „Gesellschaftliche“ Sozialverantwortung des Managements —	
Erster Abschnitt. Charakteristik der managementgemäßen Reflexion über die soziale Verantwortung	197
1-1. Verwirrung bei der Verwendung des Ausdrucks soziale Verantwortung	197
1-2. Soziale Verantwortung des Managements, nicht des Unternehmens	198
1-3. Soziale Verantwortung im familienartigen Gewerbe	198
1-4. Drei managementkonforme Arten sozialer Verantwortung	199
Zweiter Abschnitt. Managementgemäße Verantwortungsauffassung und traditionelle japanische Verantwortungsauffassung	199

2-1.	Verantwortung für Mißerfolg	199
2-2.	Unterschied zwischen der funktionellen und der japanischen Auffassung von Verantwortung	200
2-3.	Arbeitspflicht und Verantwortung	201
Dritter Abschnitt. „Gesellschaftliche“ soziale Verantwortung des Managements		202
3-1.	Gesellschaftliche Verantwortung, gemeinnützige Verantwortung, öffentliche Verantwortung	202
3-2.	Einschätzung der sozialen Verantwortung - Sozialprüfung (social auditing)	203
3-3.	Verantwortung der Arbeitsorganisation für die Gesellschaft	203
3-4.	Soziale Verantwortung der Professionellen	204
3-5.	Bedeutet Gewinnrückführung an die Allgemeinheit soziale Verantwortung?	205
3-6.	Der Soziale Beitrag gesellschaftlicher sozialer Verantwortung der Managementfunktion, des Managers sowie des Keiei-Systems	205
3-7.	Die die Keiei-Gesellschaft tragende soziale Verantwortung	206
Drittes Kapitel. Soziale Verantwortung des Managements II		209
— „Gemeinnützige“ und „öffentliche“ soziale Verantwortung—		
Erster Abschnitt. „Gemeinnützige“ soziale Verantwortung des Managements		209
I-1.	Bedeutung von Einnahme und Gewinn	209
I-2.	Einnahmen des Keiei-Systems: keine Frage von Gut oder Böse	210
I-3.	Einnahmen des Keiei-Systems im Sinne des Gemeinwohls	211
I-4.	Verteilung der Gemeinnützigkeit durch das Keiei-System	212
I-5.	Zuteilungen an das Keiei-System dienen auch dem Gemeinwohl	213
I-6.	Verhaltensnorm der Sozialität und der Gemeinnützigkeit im gegenwärtigen Keiei-System	214
Zweiter Abschnitt. „Öffentliche“ soziale Verantwortung des Managements		215
2-1.	Verantwortung des Managers als Mensch	215
2-2.	Eine humane Öffentlichkeit als notwendige Bedingung des wahren professionellen Managers	216
2-3.	Externe Faktoren wie Umweltverschmutzung /-zerstörung und interne Kritik	216
2-4.	Öffentlichkeit bedeutet nicht einfach Humanismus und ist auch nicht dasselbe wie Human Relations	217
2-5.	Die beste Vereinigung der drei Verantwortungen	218
2-6.	Die Frage der ganzheitlichen Erfüllung der drei Verantwortungen	220

Sechster Teil. Managementschichten

—Keieisha(Manager) und Kanrisha(Verwalter)—

Erstes Kapitel. Schichten des Keiei-Systems ····· 225

Erster Abschnitt. Graphische Darstellung der Schichten der Arbeit und der Organe im Keiei-System ····· 225

- I-1. Bedeutung der Schichten ····· 225
- I-2. Faktor-, Prozeßfunktion, Managementfunktion und Schichten ····· 226
- I-3. Subsumtive Schichtenbeziehung ····· 227
- I-4. Pyramidale Schichtenbeziehung ····· 228
- I-5. Umgekehrte pyramidale Schichtenbeziehung ····· 228

Zweiter Abschnitt. Pyramidale Schichtenbeziehung und Unschärfe bei den Schichten in Japan ····· 231

- 2-1. Unschärfe bei den Schichten ····· 231
- 2-2. Die Schicht des General Management ····· 233
- 2-3. Schichten des „Managements in Japan“ ····· 234

Zweites Kapitel. Das höchste Keiei und das Kanri ····· 237

—Entscheidungen und ihre Durchführung—

Erster Abschnitt. Organisation der Entscheidungsbildung in der Schicht des höchsten Keiei ····· 237

— unter besonder Berücksichtigung von Honeys graphischer Darstellung —

- I-1. Das höchste Keiei als Gesamtheit des Keiei-Systems ····· 237
- I-2. Charakteristika der graphischen Darstellung nach Honey ····· 238

Zweiter Abschnitt. T-System und B-System ····· 241

— System des Keiei und Kanri —

- 2-1. Aufgliederung von Honeys Schichten-Darstellung ····· 241
- 2-2. B-System - Kanri ····· 242
- 2-3. T-System - Keiei ····· 243
- 2-4. Der Kanrisha-artige Keieisha in Japan ····· 244
- 2-5. General Management als Verbindung von T-System und B-System ····· 245

Drittes Kapitel. Das Organ des höchsten Keiei 247

Erster Abschnitt. Organ des höchsten Keiei und Generalversammlung 247

- (1). Drei Typen von Organen des höchsten Keiei 247
 - (1)-1. Funktionsschichten des Keiei und ihre juristischen Organe 247
 - (1)-2. Nichtübereinstimmung der Organe im gesetzlichen Aktiengesellschaftssystem mit der Realität 247
 - (1)-3. Rückständigkeit von Gesetzesrevisionen 249
 - (1)-4. Nochmalige Überlegungen zur Konzeption der hochentwickelten Aktiengesellschaft 249
 - (1)-5. Vorschlag zur familiengewerbartigen Gesellschaft 250
- (2). Adaption der Generalversammlung an die Gegenwart 251
 - (2)-1. Generalversammlung als Symbol der Aktiengesellschaft 251
 - (2)-2. Generalversammlung der alten Aktiengesellschaft 252
 - (2)-3. Was bedeutet „Stärkung der Generalversammlung“ 252
 - (2)-4. Unterscheidung zwischen Aktionären und Generalversammlung 253
 - (2)-5. Unterscheidung zwischen Aktionärmitbestimmung und Generalversammlung 253

Zweiter Abschnitt. Torishimariyakukai (Führungsgremium), Kansayaku (Gesellschaftsrevisor) 254

- (1) Torishimariyak(u)kai und Funktion des höchsten Keiei 254
 - (1)-1. Torishimariyaku (Direktor) und Torishimariyakukai 254
 - (1)-2. Torishimariyakkai als Trustee („Treuhänderin“) und das Top Management 254
 - (1)-3. Verteilung der Managementfunktion im gegenwärtigen Keiei-System
(Befugnisrelation zwischen Generalversammlung und Torishimariyakkai) 255
 - (1)-4. Gegenwärtiges Keiei-System und die Torishimariyakkai 256
 - (1)-5. Die drei Grundfunktionen der Torishimariyakkai 256
- (2) Keiei-Prüfung und Torishimariyakkai 257
 - (2)-1. Die höchste Entscheidung im Keiei-System und die Keiei-Prüfung 257
 - (2)-2. Der Aufsichtsrat in Deutschland 258
 - (2)-3. Shanaijūyaku (Interner Direktor) und Shagaijūyaku (Externer Direktor) 259
 - (2)-4. Keiei-Prüfung und Kansayaku 259
 - (2)-5. Jizenkansa (Vorausprüfung) 259
 - (2)-6. Die Bedeutung der Shagaijūyaku (Externe Direktoren) 261
 - (2)-7. Mitgliederzusammensetzung der Torishimariyakkai 261
 - (2)-8. Mitbestimmung, Beteiligung am Keiei 262

Dritter Abschnitt. Shachō (Präsident), Jōmukai (Gremium der Generaldirektoren), und General Management 264

- 3-1. Shachō, Kaichō und General Management 264

3-2.	Shachô, die Keiei und Kanri übernehmen	265
3-3.	Jômukai, ein japanisches Organ	266
3-4.	General Management als Mittelpunkt des Keiei-Systems	266
3-5.	Unterschied zwischen General Management und Central Management	267
3-6.	Die höchste Organisation in Zukunft — Ersatz für die Torishimariyakkai	268
Vierter Abschnitt. Leitbild der zukünftigen Organisation des höchsten Keiei in Japan		269
(1)	Die Basis der Organisation des höchsten Keiei in Japan in den achtziger Jahren	269
(1)-1.	Management als Gesundheits-, Prophylaxe- und Heilmethode	269
(1)-2.	Wirtschaftsflauten-Keieigaku	270
(1)-3.	Die Organisation des höchsten Keiei in Japan im Zeitalter des höchsten Keiei	271
(2)	Zukünftige Gesellschaftsformen und ihre höchsten Organe	273
(2)-1.	Organe der drei Gesellschaftstypen	273
(2)-2.	Wie soll man die höchsten Organe in Zukunft organisieren?	275
(3)	Probleme des Systems des Top Management in Japan	276

Siebter Teil. Managementmethode und Management Science

Vervollkommnung der Managementmethode mit Management Science		283
I.	Managementmethode	283
	—Durchführungsweise des Managements und Management Science—	
1.	„Denkweise des Managements“ und „Durchführungsweise des Managements“	283
2.	Methode, nicht Technik	284
3.	„Durchführungsweise“ und „Prinzip“ der Managementmethode	285
4.	Prinzip der Managementmethode als Gegenstand der Management Science	286
II.	Elemente und Prozeß des Prinzips der Managementmethode	287
1.	Prinzip der Managementmethode der Keieigaku und seine Entwicklung	287
2.	PDS und POC in bezug auf die Managementmethode der traditionellen, orthodoxen Schule	292
3.	Basis der Managementmethode — POC, d.h. Planung, Organisation, Kontrolle	293
4.	Analyse von Elementen und Prozessen in der Tafel über Managementfunktion und ihre „wissenschaftliche“ (scientific) Untersuchung	294
III.	„Wissenschaftliche“ (scientific) Verbesserung der Managementfaktoren und fragmentarische Führung	296
1.	Einseitige Orientierung nach scientific Grundlagenanalyse des Elements Planung	296
2.	Forschung zur Konkretisierung der Durchführungsweise des Elements Planung — Einseitige Orientierung an Analysen	297

3. Unterschiede zwischen der Keieigaku und der Organizational Science, der Lehre der Entscheidungsbildung, der Interaktionsforschung und der Theorie des Informationssystems ·····	298
4. Ablehnung einer Reihe von Theorien zum Zyklus der Faktoren der Managementfunktion ·····	299
IV. Managementmethode ·····	300
1. Idee und Methode im Management ·····	300
2. Organische Einheit der Managementmethode — Synthese von Dezentralisation und Zentralisation ·····	301
3. Scientific Entwicklung der Managementmethode ·····	303

Ergänzender Teil. Japanische Keieigaku

Erstes Kapitel. Konzeption der japanischen Keieigaku ····· 307

1. „Saison“ für die japanische Keieigaku ·····	307
2. Japanische Keieigaku, japanische Weise des Managements und Management in Japan ·····	309
3. Langzeitplanung der Qualitätsreform in der japanischen Weise des Managements und das Prinzip ABCD ·····	312
4. Japanische Managementschulung (Management Education) und japanische Keieigaku ·····	314
5. „B“ - Black Box - in der japanischen Keieigaku ·····	315
6. Das Prinzip KAE in der Praktischen Wissenschaft und japanische Keieigaku —über das K ·····	317
7. Praktische Wissenschaft als Einheit von Praxis und Wissenschaft —das E und die Keieigaku ·····	319
8. Managementschulung und japanische Keieigaku als Praktische Wissenschaft —das A im Mittelpunkt ·····	321
9. Entwicklung zu neuen KAE — das Prinzip und seine Entfaltung ·····	323
10. KAE als Prinzip für den Aufbau der japanischen Keieigaku ·····	324
11. Konzeption des Aufbaus der japanischen Keieigaku, gemäß der Prinzipien KAE und ABCD ·····	326
12. Dreidimensionale Konzeption der japanischen Keieigaku ·····	327

Zweites Kapitel. Aufbau der japanischen Keieigaku ····· 333

1. Konzeption und Aufbau der japanischen Keieigaku ·····	333
2. Probleme der Japanischen Keieigaku ·····	335
Verzeichnis ·····	345