

<i>Vorwort zur 4. Auflage</i>	V
<i>Vorwort zur 1. Auflage</i>	VII
Erster Teil	
Management: Einführung und historische Entwicklung	1
Erstes Kapitel	
Manager und Management	3
Zweites Kapitel	
Die Entstehung des Managements und der Managementlehre	27
Zweiter Teil	
Konzeptionelle Grundlagen des Managements	71
Drittes Kapitel	
Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft	73
Viertes Kapitel	
Der Managementprozeß in Handlungssystemen	117
Dritter Teil	
Planung und Kontrolle	145
Fünftes Kapitel	
Strategische Planung und Kontrolle	149
Sechstes Kapitel	
Operative Planung und Kontrolle	247
✕ Vierter Teil	
Organisation und Führung	387
✕ Siebtes Kapitel	
Organisatorische Strukturgestaltung	389
✕ Achtes Kapitel	
Organisatorischer Wandel	439
Neuntes Kapitel	
Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	471

Zehntes Kapitel
Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten 515

Elftes Kapitel
Der Vorgesetzte in der Organisation: Das Vorgesetztenverhalten 557

Zwölftes Kapitel
Unternehmenskultur 603

Fünfter Teil

Personaleinsatz 631

Dreizehntes Kapitel
Personalauswahl 639

Vierzehntes Kapitel
Personalbeurteilung 669

Fünfzehntes Kapitel
Entlohnung 707

Stichwortverzeichnis 743

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Management: Einführung und historische Entwicklung	1
---	---

Erstes Kapitel

Manager und Management	3
1.1 Was heißt Management?	5
1.2 Management-Funktionen im Überblick	8
1.3 Soll-Aufgaben und tatsächliche Aktivitäten von Managern	12
1.4 Management-Rollen und Management-Funktionen	18
1.5 Funktionen und Fähigkeiten	20
<i>Diskussionsfragen</i>	22
<i>Fallstudie: Complus GmbH</i>	23
<i>Literaturhinweise</i>	25

Zweites Kapitel

Die Entstehung des Managements und der Managementlehre	27
2.1 Der Ursprung in der Praxis	29
2.2 Die Ideengeschichte des Managements:	
Schulen, Lehrmeinungen, Strömungen	34
2.2.1 Die Etablierung des Faches an den Hochschulen	35
2.2.1.1 Die geschichtliche Entwicklung: USA und Deutschland	35
2.2.1.2 Status und Einordnung des Faches	37
2.2.2 Die Entwicklung von Lehrmeinungen (Schulen)	39
2.2.2.1 Die Klassiker des Managements	40
2.2.2.2 Die verhaltenswissenschaftliche Schule	51
2.2.2.3 Die quantitativ-mathematisch orientierte Schule	60
2.2.2.4 Systemtheoretische Ansätze	62
<i>Diskussionsfragen</i>	65
<i>Fallstudie: Die Mannesmannröhren-Werke AG</i>	67
<i>Literaturhinweise</i>	70

Zweiter Teil

Konzeptionelle Grundlagen des Managements	71
--	----

Drittes Kapitel

Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft	73
3.1 Bezugsgruppen um das Unternehmen	75
3.2 Handlungskoordination in der Wirtschaft	76

3.2.1	Zwei Handlungstypen	76
3.2.2	Verständigungsorientiertes Handeln	78
3.2.3	Erfolgsorientiertes Handeln	79
3.3	Management als erfolgsorientiertes Handeln	83
3.3.1	Das Vertragsmodell der Unternehmung als Verfassung des erfolgsorientierten Handelns	83
3.3.2	Vertragsmodell der Unternehmung und Preissystem	85
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	92
3.3.3.4	Schlußfolgerung	94
3.4	Management als verständigungsorientiertes Handeln	95
3.4.1	Anschlußstellen: Gesetz und Unternehmensethik	95
3.4.2	Management und Gesetze: Indirekte Anschlüsse an verständigungsorientiertes Handeln	96
3.4.2.1	Externe und interne Ansatzpunkte	96
3.4.2.2	Externe Restriktionen für das Managerhandeln	97
3.4.2.3	Modifikationen des internen Entscheidungsprozesses	101
3.4.3	Management und Ethik (Unternehmensethik)	103
3.5	Zum Verhältnis von erfolgs- und verständigungsorientiertem Handeln	111
3.5.1	Im Kontext der Globalisierung der Wirtschaft	111
3.5.2	Im Managementprozeß	113
	<i>Diskussionsfragen</i>	114
	<i>Fallstudie: Die Challenger-Tragödie</i>	115
	<i>Literaturhinweise</i>	117

Viertes Kapitel

	Der Managementprozeß in Handlungssystemen	119
4.1	Die Idee der plandeterminierten Unternehmenssteuerung und ihre Kritik	121
4.2	Systemtheoretische Grundlagen der Unternehmenssteuerung	126
4.2.1	Die System/Umwelt-Differenz als Bezugspunkt	127
4.2.2	Die Eigenkomplexität des Systems	130
4.2.3	Offene Fragen	133
4.3	Der Managementprozeß im Handlungssystem Unternehmung	134
	<i>Diskussionsfragen</i>	141
	<i>Fallstudie: Von Grenzen und Zäunen</i>	142
	<i>Literaturhinweise</i>	143

Dritter Teil

Planung und Kontrolle 145

Fünftes Kapitel

Strategische Planung und Kontrolle 149

5.1 Unternehmensstrategien: Grundbegriffe	151
5.2 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements	154
5.3 Umweltanalyse	158
5.3.1 Allgemeine Umwelt	159
5.3.2 Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse	166
5.4 Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	177
5.4.1 Die Innen-Außen-Perspektive	179
5.4.2 Die Außen-Innen-Perspektive	187
5.5 Strategische Optionen	189
5.5.1 Gewinnung von Alternativen	189
5.5.2 Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	191
5.5.3 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmens-Ebene	200
5.5.3.1 Diversifikation	200
5.5.3.2 Portfolio-Strategien	204
5.5.3.3 Strategien im internationalen Kontext	211
5.5.3.4 Kernkompetenzen	216
5.6 Strategische Wahl	221
5.7 Planung der Strategieimplementation	225
5.7.1 Strategische Programme	226
5.7.2 Strategiegerechte Organisationsstrukturen	227
5.7.3 Strategie und Kultur	231
5.8 Strategische Kontrolle	233
5.8.1 Unsicherheit und Komplexität	234
5.8.2 Typen strategischer Kontrolle	235
5.8.3 Organisation der strategischen Kontrolle	238
<i>Diskussionsfragen</i>	240
<i>Fallstudie: Die Rolle Werke Franke & Heidecke</i>	241
<i>Literaturhinweise</i>	246

Sechstes Kapitel

Operative Planung und Kontrolle 247

6.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	249
6.2 Merkmale der operativen Planung	254
6.2.1 Arten operativer Pläne	254
6.2.1.1 Operative Pläne zur Strategieumsetzung und Systemsicherung	254
6.2.1.2 Die Teilpläne des Realgüterprozesses	256
6.2.1.3 Die Teilpläne des Wertumlaufprozesses	260

6.2.1.4	Projektpläne für operative und strategische Projekte	262
6.2.2	Die operativen Teilpläne im Überblick	263
6.2.3	Die Interdependenz der Teilpläne	264
6.2.4	Die operative Planung unter Unsicherheit	267
6.2.4.1	Planungssituationen bei Unsicherheit	267
6.2.4.2	Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit	269
6.3	Ausgewählte Modelle operativer Planung	273
6.3.1	Die Konstruktion von Planungsmodellen	273
6.3.2	Methoden der operativen Planung (Modellierungstechniken)	277
6.3.2.1	Optimierungsmodelle	278
6.3.2.2	Prognostizierende Modelle	291
6.3.2.3	Experimentier-Modelle (Simulation)	296
6.3.3	Planung des Realgüterprozesses am Beispiel der Produktionsprogrammplanung mit Hilfe der Linearen Programmierung	300
6.3.4	Planung des Wertumlaufprozesses an Beispielen	323
6.3.4.1	Die Break-even-Analyse	323
6.3.4.2	Planbilanzierung	333
6.4	Die Umsetzung der Pläne in Budgets	346
6.4.1	Budgets als Steuerungsinstrumente	346
6.4.1.1	Begriffliche Orientierung	346
6.4.1.2	Funktionen und Dysfunktionalitäten von Budgets	347
6.4.2	Arten von Budgets	350
6.4.3	Der Budgetierungsprozeß	354
6.5	Die operative Kontrolle	358
6.5.1	Die operative Kontrolle als Feedback-Kontrolle und als adaptive Kontrolle	358
6.5.2	Der Kontrollprozeß	359
6.5.3	Die Kontrolle auf Geschäftsfeldebene	361
6.5.3.1	Die Kontrolle operativer Standard-Pläne	362
6.5.3.2	Die operative Projektkontrolle als Sonderfall	366
6.5.4	Die Kontrolle auf Unternehmensebene	367
6.6	Informationelle Unterstützung der Unternehmensführung:	
	Computergestützte Informationssysteme	370
	<i>Diskussionsfragen</i>	377
	<i>Fallstudie: Druck- und Verlagshaus „Speed-Press“</i>	379
	<i>Literaturhinweise</i>	383

Vierter Teil

Organisation und Führung	387
---------------------------------	-----

Siebtes Kapitel

Organisatorische Strukturgestaltung	389
--	-----

7.1 Theoretische Grundlagen	391
-----------------------------	-----

7.2 Was heißt Organisieren?	392
-----------------------------	-----

7.3 Organisatorische Differenzierung	396
7.3.1 Aufgabenanalyse	396
7.3.2 Formen organisatorischer Arbeitsteilung	398
7.3.2.1 Organisation nach Verrichtungen	398
7.3.2.2 Organisation nach Objekten	399
7.3.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	404
7.4 Organisatorische Integration	407
7.4.1 Abstimmung durch Hierarchie	408
7.4.2 Abstimmung durch Programme	414
7.4.3 Selbstabstimmungsregelungen	415
7.4.3.1 Spontane Selbstabstimmung	416
7.4.3.2 Organisatorische Selbstabstimmung	416
7.4.3.3 Personelle Voraussetzungen	417
7.5 Einflußgrößen der Organisationsgestaltung	423
7.5.1 Umwelt	424
7.5.2 Technologie	426
7.5.3 Lebenszyklus	429
7.5.4 Menschen	432
<i>Diskussionsfragen</i>	434
<i>Fallstudie: Dr. Hans Haller</i>	434
<i>Literaturhinweise</i>	437

Achtes Kapitel

Organisatorischer Wandel	439
8.1 Veränderung durch Anordnung	441
8.2 Widerstand gegen Änderungen	441
8.3 Organisationsentwicklung	444
8.3.1 Historischer Hintergrund	444
8.3.2 Schema erfolgreicher Wandelprozesse	445
8.3.3 Interventionsmodelle	447
8.3.4 Konzeptionelle Kritik des Organisationsentwicklungsansatzes	450
8.4 Organisatorisches Lernen als erweiterte Theorie organisatorischen Wandels	452
8.4.1 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	452
8.4.2 Organisatorisches Lernen aus systemtheoretischer Sicht	455
8.4.3 Lernebenen	456
8.4.4 Lernformen	458
8.4.5 Die lernende Organisation	463
<i>Diskussionsfragen</i>	466
<i>Fallstudie: SAS</i>	467
<i>Literaturhinweise</i>	470

Neuntes Kapitel	
Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	471
9.1 Motivation und Motivationstheorien	473
9.2 Kognitive Wahltheorien: Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom	474
9.3 Selbstregulationstheorien	482
9.4 Bedürfnisspannungs-Theorien	485
9.4.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	485
9.4.2 Das Motivationsmodell von Richards und Greenlaw	489
9.4.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	491
9.4.4 Arbeitszufriedenheit und Motivation	495
9.5 Motivierende Arbeitsgestaltung	498
<i>Diskussionsfragen</i>	509
<i>Fallstudie: Nürnberger Spielwaren AG</i>	510
<i>Literaturhinweise</i>	513
Zehntes Kapitel	
Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten	515
10.1 Begriff und Formen von Gruppen	517
10.2 Prozesse und Strukturen in Gruppen	520
10.2.1 Systemanalytischer Bezugsrahmen	520
10.2.2 Die Inputvariablen	521
10.2.3 Die Prozeßvariablen: Gruppenformation und -entwicklung	523
10.2.3.1 Interaktion im Phasenablauf	523
10.2.3.2 Gruppenkohäsion	524
10.2.3.3 Normen und Standards	527
10.2.3.4 Interne Sozialstruktur der Gruppe	529
10.2.3.5 Kollektive Handlungsmuster	539
10.2.4 Die Outputvariablen	544
10.3. Beziehungen zwischen Gruppen	548
<i>Diskussionsfragen</i>	552
<i>Fallstudie: Das Wohnzimmer</i>	554
<i>Literaturhinweise</i>	555
Elftes Kapitel	
Der Vorgesetzte in der Organisation: Das Vorgesetztenverhalten	557
11.1 Zur Theorie der Führung	559
11.2 Führerschaft und Führungseigenschaften (Eigenschaftsansatz)	559
11.3 Führerschaft als Beeinflussungsprozeß	563
11.3.1 Führung als intendierter sozialer Einflußversuch	564
11.3.2 Der Einflußprozeß und seine Erfolgsbedingungen	565
11.3.2.1 Das Einflußprozeß-Modell	565
11.3.2.2 Grundlagen sozialer Macht (Einflußpotentiale)	567
11.4 Führungsstile und Leistungsverhalten	571

11.4.1	Autoritärer versus demokratischer Führungsstil	572
11.4.2	Weitere Führungsstil-Konzepte	576
11.4.3	Zweidimensionale Konzepte	579
11.5	Situationstheorien der Führung	583
11.5.1	Der Moderator-Ansatz	583
11.5.1.1	Das Fiedlersche Kontingenzmodell	583
11.5.1.2	Die „Situationale Führungstheorie“	588
11.5.2	Der situationsanalytische Ansatz: Das Vroom-Yetton-Modell	590
11.5.3	Der instrumentalistische Ansatz: Die Weg-Ziel-Theorie	594
11.5.4	Offene Fragen	596
	<i>Diskussionsfragen</i>	598
	<i>Fallstudie: Bernd</i>	599
	<i>Literaturhinweise</i>	601
 Zwölftes Kapitel		
	Unternehmenskultur	603
12.1	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	605
12.2	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	607
12.3	Kulturtypen	613
12.4	Starke und schwache Kulturen	615
12.5	Unternehmenskulturen und Subkulturen	618
12.6	Wirkungen von Unternehmenskulturen	619
12.6.1	Positive Effekte	619
12.6.2	Negative Effekte	621
12.6.3	Starke Unternehmenskulturen und Innovation	622
12.7	Kulturwandel in Organisationen	624
	<i>Diskussionsfragen</i>	627
	<i>Fallstudie: Der Body-Shop</i>	628
	<i>Literaturhinweise</i>	630
 Fünfter Teil		
	Personaleinsatz	631
	Vorbemerkung	633
 Dreizehntes Kapitel		
	Personalauswahl	639
13.1	Der Handlungsrahmen der Personalauswahl	641
13.2	Instrumente und Prozeß der Personalauswahl	643
13.2.1	Überblick	643
13.2.2	Die Analyse der Bewerbungsunterlagen	644
13.2.3	Auswahl-Interviews	646
13.2.4	Psychologische Tests	652

13.2.5 Das Assessment-Center	655
13.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	661
13.4 Personalauswahl zwischen Vollzug und Öffnung	662
<i>Diskussionsfragen</i>	663
<i>Fallstudie: Der neue Produktmanager</i>	665
<i>Literaturhinweise</i>	668
Vierzehntes Kapitel	669
Personalbeurteilung	671
14.1 Einführung	671
14.2 Zwecke der Personalbeurteilung	674
14.3 Ansätze der Personalbeurteilung	675
14.3.1 Der Tätigkeitsorientierte Ansatz	683
14.3.2 Der Ergebnisorientierte Ansatz	685
14.3.3 Prozeßgestaltung statt Methodenoptimierung	685
14.4 Das Beurteilungsgespräch	688
14.5 Allgemeine Problemaspekte der Personalbeurteilung	691
14.6 Die Vorgesetztenbeurteilung	696
14.7 Personalentwicklung	700
14.8 Personalbeurteilung zwischen Vollzug und Öffnung	701
<i>Diskussionsfragen</i>	703
<i>Fallstudie: Einsprüche</i>	706
<i>Literaturhinweise</i>	
Fünfzehntes Kapitel	707
Entlohnung	709
15.1 Der Lohnkonflikt	710
15.2 Grundlagen der Entgeltdifferenzierung: Elemente, Gestaltungsmöglichkeiten, Probleme	710
15.2.1 Überblick	712
15.2.2 Lohnsatzdifferenzierung	716
15.2.3 Lohnformdifferenzierung	720
15.3 Entlohnung im Wandel	731
15.4 Entlohnung und Motivation	732
15.5 Entlohnung und Lohnzufriedenheit	733
15.5.1 Determinanten der Lohnzufriedenheit	737
15.5.2 Empirische Befunde	738
<i>Diskussionsfragen</i>	739
<i>Fallstudie: Autotelefon AG</i>	741
<i>Literaturhinweise</i>	743
Stichwortverzeichnis	