

ESV

Allgemeine Managementlehre

**Lehrbuch für die angewandte
Unternehmens- und Personalführung**

**Prof. Dr. Rüdiger H. Jung
Prof. Dr. Jürgen Bruck
Prof. Dr. Sabine Quarg**

Unter Mitarbeit von

Prof. Dr. Birgit Baum
Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Franken
Prof. Dr. Swetlana Franken
Prof. Dr. Hans Haarmeyer
Prof. Dr. Susanne Rank

Mitbegründet von

Prof. Dr. Meinolf Kleine

4., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 12908 9](http://ESV.info/9783503129089)

Hinweis für Dozenten

Bei Einsatz dieses Buches in Lehrveranstaltungen können bei Nachweis der Lehrtätigkeit vergrößerte Vorlagen der zahlreichen Abbildungen über das Internet im PDF-Format bezogen werden. Sie können rein zu Präsentationszwecken in Lehrveranstaltungen verwendet werden; eine Weitergabe an die Lernenden darf nicht erfolgen.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an den Erich Schmidt Verlag, Buchvertrieb
Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin. E-Mail: Buchvertrieb@ESVmedien.de.

Hinweis für Studenten

Für Studenten bieten die Autoren ausführliche Lösungen unter <http://Managementlehre.ESV.info> mit Hilfe des Ticketcodes `wbjnnm-jgq3w3-jh9si3-isi8is` an.

1. Auflage 1993

erschienen unter dem Titel „Management. Personen – Strukturen – Funktionen – Instrumente“ im Carl Hanser Verlag München Wien

2. Auflage 2007**3. Auflage 2008****4. Auflage 2011**

ISBN 978 3 503 12908 9

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: Andreas Quednau, Haan

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur vierten Auflage

Zwei Jahre nach Erscheinen der letzten Auflage schreiben wir das Vorwort zur neuen, nunmehr vierten Auflage. Mit Dankbarkeit nehmen wir den Erfolg unserer „Allgemeinen Managementlehre“ auf. Als Lehrbuch konzipiert und in unterschiedlichen Kursen zur Managementausbildung bewährt, dürfen wir feststellen, dass inzwischen auch viele Praktiker das Buch als Nachschlagewerk und als Einordnungshilfe für ihre Gedanken nutzen. Die stringente Systematik des Buches ist angesichts der Fülle von Spezialliteratur zu Managementthemen offensichtlich für Studium und Praxis eine nützliche Orientierungshilfe.

Unter Beibehaltung der bewährten Konzeption stellt die vorliegende Neuauflage eine behutsame Weiterentwicklung dar. Bei der durchgängigen Aktualisierung in allen Teilen des Buches haben wir einigen wichtigen Entwicklungen in der Managementpraxis mit einer erweiterten theoretischen Reflexion Rechnung getragen.

Die in den letzten Jahren intensivierte Diskussion um (un)verantwortliches Handeln von Führungskräften mündet in vermehrte Regelungsaktivitäten im Bereich des Ordnungsrahmens von Management, die wir an entsprechender Stelle beschreiben. Überzeugt davon, dass alle Regelungsversuche zu kurz greifen, wenn die individuelle Verantwortlichkeit des Menschen – auch in der Rolle als Führungskraft – ausgeblendet wird, haben wir insbesondere die Ausführungen zur Verantwortung im Management gegenüber der bisherigen Auflage fortentwickelt.

Eine zweite, ganz anders gelagerte Entwicklung ist die zunehmende raum-zeitliche Verteiltheit von Arbeitsbeziehungen, häufig unter dem Begriff der Virtualisierung thematisiert. Sie hat vielfältige Implikationen für das Management von Unternehmen und fordert das Gestaltungs- wie Problemlösungspotenzial von Führungskräften heraus. Unter den zentralen Aspekten der Organisation und der Personalführung widmen wir der Virtualisierung von Arbeitsbeziehungen jeweils einen eigenen Abschnitt.

Wie stets verfolgen wir auch mit dieser Aktualisierung die Integration von wissenschaftlich belastbaren Aussagen und praxisbewährten Konzepten in eine breit angelegte Allgemeine Managementlehre. Das beschränkt den Rahmen, in dem wir wichtige Entwicklungen aufgreifen; eine Beschränkung, die uns nicht immer leicht fällt, die uns und vor allem die Leser aber vor Schieflagen und Engführungen in der Betrachtung des weiten Problem- und Handlungsfeldes von Management schützt.

Zusätzliche Informationen, insbesondere die Antworten zu den Lernfragen im Buch, stehen weiterhin auf einer digitalen Plattform beim Verlag zur Verfügung.

Auch ein gut funktionierendes Autorenteam ist bei einem so umfangreichen Werk wie dem vorliegenden auf zusätzliche Unterstützung angewiesen. Unseren Gastautor(inn)en danken wir für die Bereitschaft zur kurzfristigen Aktualisierung ihrer Beiträge in Teil D des Buches. Dank schulden wir Georg Reifferscheid für seine Mitarbeit bei der inhaltlichen Weiterentwicklung von Teil B und seine Unterstützung bei redaktionellen Arbeiten, Barbara Bollinger für die Sichtung der Neuauflagen zu den von uns herangezogenen Quellen sowie Katrin Köhler für das aufmerksame Korrekturlesen. Eric Krijgsman hat uns bei Layout und technischen Fragen mit Ruhe und Fachlichkeit vor so manchem Absturz bewahrt. Der Erfolg dieses Buches wäre nicht denkbar ohne die von uns sehr geschätzte verlegerische Betreuung durch den Erich Schmidt Verlag, stellvertretend für das dortige Team sei Frau Birte Schumann als zuständige Lektorin genannt.

Der Dank, den wir den Kolleginnen und Kollegen unsers Faches sowie den aufmerksamen Lesern für die Nutzung des Buches und die konstruktiven Rückmeldungen schulden, versuchen wir wie stets mit einem engagierten, nunmehr vorliegenden Arbeitsergebnis zum Ausdruck zu bringen.

Remagen, Nürtingen und Dortmund
im August 2010

Rüdiger H. Jung
Jürgen Bruck
Sabine Quarg

Vorwort zur dritten Auflage

Die zweite, völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterten Auflage unseres Buches hat am Markt eine sehr positive Aufnahme gefunden. Wir sind deshalb bestrebt, die bewährte Grundkonzeption sinnvoll weiterzuentwickeln. Neben der immerwährenden Aufgabe der Verbesserung im Detail haben wir das Buch in dreierlei Hinsicht erweitert:

Um die praktische Relevanz der behandelten Themen noch stärker zu pointieren und die Herausforderungen beim Transfer der Inhalte in das konkrete Wirtschaftsgeschehen für die Leserinnen und Leser noch besser greifbar zu machen, schließen wir die Kapitel im Teil C, welcher sich den Funktionen des Managements widmet, nun mit einem Praxisbeispiel ab.

Die besonderen Handlungsfelder des Managements im Teil D haben wir um das wichtige Thema Krisen- und Sanierungsmanagement erweitert. Wir unterstreichen mit diesem Beitrag, dass sich Management nicht immer als ein Prozess der freien, proaktiven Auswahl verschiedener (Wachstums-)Alternativen auf der Basis einer gesicherten Perspektive darstellt, sondern auch zeitkritisches Handeln vor dem Hintergrund existenzieller Ängste der Beteiligten beinhaltet.

Mit Erscheinen dieser Auflage beginnen wir mit dem Aufbau einer digitalen Plattform beim Verlag für zusätzliche Informationen zum Buchtext. Indem wir dort bis zum Jahresende Antworten auf die Wiederholungsfragen am Ende jedes Kapitels zur Verfügung stellen, kommen wir einem vielfach geäußerten Wunsch unserer Leser nach. Wir hoffen, mit diesem Service den Lernerfolg weiter zu steigern.

Allen, die uns bei der Erstellung der Neuauflage unterstützt haben, gilt wiederum unser herzlicher Dank. Namentlich erwähnt werden sollen Eric Krijgsman und Alexandra Meiner, die als Betreuer von Satz, Layout und sonstigen technischen Fragen erneut eine große Hilfe waren. Bei diversen Recherchearbeiten haben uns Karsten Kneese und Vera Weigert unterstützt. Dem Erich-Schmidt-Verlag danken wir für das Vertrauen in unsere Arbeit und die engagierte Unterstützung bei der Weiterentwicklung des Buches. Zu Dank verpflichtet sind wir selbstverständlich auch allen, die uns – ob als Nutzer des Buches oder Rezensent – wertvolle Hinweise haben zukommen lassen.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Freude und Lernerfolg bei der Lektüre und freuen uns auch weiterhin über Rückmeldungen.

Remagen, Nürtingen und Dortmund
im August 2008

Rüdiger H. Jung
Jürgen Bruck
Sabine Quarg

Vorwort zur zweiten Auflage

„Denn unser aller Wohlfahrt hängt von der Leistung der Manager ab, ob uns das jetzt bewusst ist oder nicht. Management (ist) ... eine wichtige Innovation, die die moderne Zivilisation entscheidend mitgestaltet hat.“ (Joan Magretta, ehemals Harvard Business Review).

Ob der Leser dem zustimmen kann oder es etwas bescheidener nehmen will: Die Beachtung, die dem Begriff „Management“ und dem mit ihm bezeichneten Gestaltungs- und Lenkungshandeln inzwischen zuteil wird, ist doch beeindruckend und ein Beleg für seine allgegenwärtige Bedeutung. Ob Profit- oder Nonprofit-Management, Gründungs- oder Insolvenzmanagement, Regional- oder Global Management, Gebäude-, Energie- oder Wassermanagement – die unüberschaubare Vielzahl einschlägiger Wortverbindungen zeugt nicht nur vom Vermarktungscharme eines Begriffes, sondern auch von der anerkannten Sinnhaftigkeit einer Umweg-handlung: In der Absicht, ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder eine Aufgabe gut zu erfüllen, lohnt es sich innezuhalten, die Arbeitsebene zu verlassen und über Ziel und Weg zum Ziel nachzudenken. Das ist der Einstieg in die Metaebene des Ausführungshandels und die Umweghandlung „Management“.

Management ist inzwischen ein anerkanntes Forschungs- und Lehrgebiet mit Erklärungs- und Empfehlungsaussagen für unterschiedliche Interessens- oder Anspruchsgruppen. So wie Management einerseits Erkenntnisse aus einer Vielzahl von Wissenschaftsdisziplinen zu beachten hat, bietet es andererseits Aussagen für Gestaltungs- und Lenkungshandeln in unterschiedlichen Bereichen zielorientierter Tätigkeit. Mit den Spezialisierungen und Vertiefungen wächst zugleich die Bedeutung einer allgemeinen, auf die Grundlagen konzentrierten Managementlehre („general management“). Dieser Bedeutung fühlen sich die Verfasser des vorliegenden Buches verpflichtet. Das Buch ist weitgehend so konzipiert, dass es allgemeines Führungswissen und Rüstzeug für Gestaltungs- und Lenkungshandeln systematisiert darstellt, nutzbar in den verschiedensten Führungs- und Funktionszusammenhängen von Unternehmen – ob sie ihr Selbstverständnis über die Gewinnorientierung oder über andere Orientierungen herleiten.

Mit dieser Buchkonzeption sind ganz zwangsläufig Selektions- wie Ordnungsleistungen verbunden. Eine der wichtigsten Selektionsleistungen ist, den an allgemeinen Grundlagen interessierten Leser von Dogmengeschichtlichem, von Spezialthemen, vor allem aber von Moden – die Managementlehre ist ein besonders begehrtes Anwendungsfeld – weitgehend zu entlasten. Wir sind zuversichtlich, dass uns dies gelungen ist.

Bei der Ordnungsleistung bedienen wir uns, wie bereits in dem von Rüdiger H. Jung und Meinolf Kleine vor gut zehn Jahren veröffentlichten Vorläuferwerk, der fortwährend hilfreichen Konzeption von Bessai (1974) mit ihren vier Betrachtungsperspektiven (Dimensionen) des Managements, d.h. dem Blick auf

- Die vom Management erwarteten Tätigkeiten oder Funktionen
- die eine dauerhafte Erfüllung dieser Tätigkeiten oder Funktionen ermöglichenden institutionellen Grundlagen
- die für Management-Tätigkeiten in Frage kommenden Personen und deren Eigenschaften
- die für eine erfolgreiche Wahrnehmung von Managementtätigkeiten zur Verfügung stehenden Werkzeuge (Instrumente, Methoden, Techniken).

Wir wollen nicht für uns in Anspruch nehmen, das damit formulierte Grundgerüst einer allgemeinen Managementlehre in allen Perspektiven hinreichend auszufüllen. Das ist im Rahmen eines einzelnen Buches nicht leistbar. Wir sind aber zuversichtlich, dass auch hier die geforderte Selektionsleistung zum Nutzen des Lesers gelungen ist.

Dieses Buch wendet sich an Studierende, die – gleich in welcher fachlichen Ausrichtung – ein breites Grundverständnis von Management erwerben möchten. Das Buch wendet sich zugleich an Praktiker, die für ihre eigene oder für die bei anderen beobachtete Management-Tätigkeit eine Reflexionshilfe und ein Angebot für Ergänzungen ihrer bisherigen Handlungskonzepte suchen. Auch der an Managementproblemen arbeitende Wissenschaftler mag dem Buch Anregungen für seine Arbeit entnehmen.

Das Buch ist – gewisse Redundanzen dabei in Kauf nehmend – so konzipiert, dass einzelne Teile oder Kapitel gezielt und ohne Bearbeitung der vorhergehenden Teile bzw. Kapitel gelesen werden können. Ein Rezeptbuch für erfolgreiches Management hält der Leser nicht in Händen. In Anbetracht der Anforderung, in komplexen, dynamischen Kontexten situationsbezogen zweckmäßige Handlungsweisen zu wählen, kann es auch in einer anwendungsbezogenen Managementlehre „nur“ darum gehen, heutige und zukünftige Manager mit Wissen zu versorgen, das ihnen hilft, die komplexe Wirklichkeit realitätsnäher wahrzunehmen, Handlungsmöglichkeiten und -konsequenzen zu erkennen, um daraus gutes Handeln abzuleiten.

Allen, die uns bei der Erstellung des Buches unterstützt haben, gilt unser aufrichtiger Dank. Namentlich erwähnt werden sollen Karsten Kneese und Eric Krijgsman für die Erstellung der Abbildungen, Ronald Busse und Jarek Zapolski für Literaturarbeiten sowie Alexandra Meiner, die als Betreuerin von Satz und Layout der Druckvorlage nicht selten auch Lektorin war.

Nicht denkbar wäre dieses Buch ohne den ehemaligen Kollegen Meinolf Kleine, der uns wertvolle Vorlagen lieferte, und Joachim Schmidt, der als Chef des Erich

Schmidt Verlags das Entstehen dieses Werks mit fachlicher Kollegialität und verlegerischem Rat begleitet hat.

Die Studenten und Praktiker des Managements, die Teile dieses Buches aus Vorlesungen und Seminaren kennen, bitten wir auch weiterhin, alle neuen Leser hiermit erstmalig um ihren geschätzten Beitrag zur Fortentwicklung des Textes.

Remagen, Nürtingen und Dortmund
im August 2006

Rüdiger H. Jung
Jürgen Bruck
Sabine Quarg

Inhaltsübersicht

Teil A: Einführende Betrachtung von Management und Managementlehre	1
I. Management als Betrachtungsobjekt	3
II. Zur Entwicklung und zum wissenschaftlichen Anspruch der Managementlehre	13
III. Dimensionen von Management	17
Teil B: Die institutionelle Dimension von Management	21
I. Einführung und Eingrenzung der Betrachtung	23
II. Manager und Managementsystem	25
III. Institutionelle Grundlagen des Managementhandelns	29
IV. Managerhandeln und Managerpersönlichkeit	57
V. Führungskräfteentwicklung (Management Development) als Einflussfaktor der Qualität des Managementsystems	89
Teil C: Die funktionelle Dimension von Management	93
I. Überblick über die Management-Funktionen	95
II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit	99
III. Generelle Management-Funktionen	119
IV. Spezifische Management-Funktionen	273
Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements	479
I. Technologie- und Innovationsmanagement	481
II. Wissensmanagement	503
III. Change Management	523
IV. Internationales Management	543
V. Krisen- und Sanierungsmanagement	565
Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Anmerkungen	583
I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements	585
II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen	589

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten Auflage	V
Vorwort zur dritten Auflage	VII
Vorwort zur zweiten Auflage	IX
Inhaltsübersicht	XIII

Teil A: Einführende Betrachtung von Management und Managementlehre

	1
I. Management als Betrachtungsobjekt	3
1. Begriffliche Einführung	3
1.1 Zur Wortherkunft	3
1.2 Management als Meta-Handeln: Lenkung und Gestaltung	3
1.3 Management, Leitung, Führung	4
1.4 Management und Unternehmensführung	5
1.5 Betriebs- und unternehmensbezogene Definition von Management und Manager	6
2. Soziale (sozio-technische) Systeme als Erfahrungsbereich von Management	8
2.1 Systembegriffe	8
2.2 Unternehmen als soziale (sozio-technische) Systeme	9
2.3 Systembezogene Definition von Management und Manager	9
3. Zur Begründung von Management	11
3.1 Soziale Begründung	11
3.2 System-funktionale Begründung	11
II. Zur Entwicklung und zum wissenschaftlichen Anspruch der Managementlehre	13
III. Dimensionen von Management	17
<i>Zur Wiederholung</i>	19

Teil B: Die institutionelle Dimension von Management	21
I. Einführung und Eingrenzung der Betrachtung	23
II. Manager und Managementsystem	25
<i>Zur Wiederholung</i>	27
III. Institutionelle Grundlagen des Managementhandelns	29
1. Rechtliche Ordnungsregeln und Grundsätze für das Management	29
2. Hierarchie als universelles Ordnungsprinzip	34
2.1 Hierarchiebegriff	34
2.2 Arten von Hierarchien	35
2.3 Begründung der Stellen- und Personenhierarchie	36
2.3.1 Effizienzsicherung	36
2.3.1.1 Koordinationsaspekt	36
2.3.1.2 Weitere effizienzrelevante Aspekte	38
2.3.2 Herrschaftssicherung	38
2.4 Die Attraktivität der Hierarchie für Führungskräfte und Führungs- kräftenachwuchs	40
2.5 Die Forderung nach „Enthierarchisierung“ und die Suche nach Hierarchiealternativen	41
3. Positionale und personale Zuweisung von Einflusschancen	46
3.1 Macht	46
3.2 Autorität	48
4. Verantwortung als organisatorische und moralisch-ethische Kategorie ..	51
<i>Zur Wiederholung</i>	55
IV. Managerhandeln und Managerpersönlichkeit	57
1. Zum Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis	57
2. Empirische Analysen zum Managerhandeln	59
2.1 Der Arbeitstag des Managers: Aktivitätsmuster	59
2.2 Manager-Rollen	65
3. Werthaltungen, Einstellungen und Ziele von Managern	68
3.1 Zur Bedeutung von Werten, Einstellungen und Zielen	68
3.2 Empirische Belege zu Werthaltungen, Einstellungen und Zielen von Führungskräften	69
3.2.1 Werthaltungen und Einstellungen	70
3.2.1.1 Allgemeine führungsrelevante Werthaltungen und Einstellungen	70
3.2.1.2 Einstellungen zur Persönlichkeit des Menschen (Menschenbilder)	73
3.2.2 Zielorientierungen	74

4. Anforderungen an die Person des Managers: Überlegungen zur Managementkompetenz	78
4.1 Probleme der Bestimmung stellenadäquater Anforderungsprofile für Manager	78
4.2 Grundsätzliche Elemente von Managementkompetenz	79
4.3 Empirisch ermittelte Kompetenzanforderungen	82
<i>Zur Wiederholung</i>	86
V. Führungskräfteentwicklung (Management Development) als Einflussfaktor der Qualität des Managementsystems	89
<i>Zur Wiederholung</i>	92
 Teil C: Die funktionelle Dimension von Management	 93
I. Überblick über die Management-Funktionen	95
II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit	99
1. Der normative Rahmen: Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik als gesetztes Regulativ des Handelns in Unternehmen	99
2. Der kulturelle Rahmen: Unternehmenskultur als gewachsenes Regulativ des Handelns in Unternehmen	108
3. Plädoyer für eine integrative Sicht der Management-Funktionen: Strategisches Management	114
<i>Zur Wiederholung</i>	115
<i>Praxisbeispiel Unternehmenskultur: CMC und nGIMP</i>	116
<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	117
III. Generelle Management-Funktionen	119
1. Management auf allen Führungsebenen in seinem Sachbezug: Der Managementprozess	119
1.1 Darstellung des Managementprozesses	119
1.2 Komplexität des Prozessablaufs	122
1.3 Übersicht über Management-Arbeitstechniken im Sachbezug	126
1.4 Phasen des Managementprozesses	128
1.4.1 Planung	128
1.4.1.1 Begriffliche Abgrenzung	128
1.4.1.2 Grundtatbestände der Planung	129
1.4.1.2.1 Zweck und Funktionen der Planung	129
1.4.1.2.2 Planungsträger und Planungsinstrumente	133
1.4.1.3 Planungsprozess	134
1.4.1.3.1 Zielbildung	134
1.4.1.3.2 Problemanalyse	142

1.4.1.3.3	Alternativensuche und Prognose	144
1.4.1.3.4	Alternativenbeurteilung	147
1.4.1.4	Planungssysteme	149
1.4.1.4.1	Begriff und Anforderungen an Planungssysteme	149
1.4.1.4.2	Entwicklung von Planungssystemen	151
1.4.1.5	Ansätze zur Neugestaltung der Planung	157
1.4.2	Entscheidung	161
1.4.2.1	Grundtatbestände der Entscheidung	161
1.4.2.2	Entscheidungsprozess	164
1.4.2.3	Entscheidungssituationen, Entscheidungsarten und Entscheidungsmodelle	165
1.4.3	Durchsetzung	168
1.4.3.1	Grundtatbestände der Durchsetzung	168
1.4.3.2	Durchsetzungsprozess	170
1.4.4	Kontrolle	171
1.4.4.1	Grundtatbestände der Kontrolle	171
1.4.4.2	Kontrollprozess	175
1.4.5	Integration von Planungs- und Kontrollhandeln in der Controlling-Funktion	177
	<i>Zur Wiederholung</i>	181
	<i>Praxisbeispiel Managementprozess: CMC</i>	183
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	186
2.	Management auf allen Führungsebenen in seinem Personenbezug:	
	Personalführung	187
2.1	Der allgemeine Begriff „Führung“ (Menschenführung)	187
2.2	Der spezielle Begriff „Personalführung“ (Mitarbeiterführung)	188
2.3	Die Funktionen der Personalführung	189
2.3.1	Vorbemerkungen	189
2.3.2	Zielorientierte Richtung und Aktivierung des Mitarbeiterverhaltens	190
2.3.3	Sicherstellung der für die Zielerreichung erforderlichen Humanressourcen	192
2.3.4	Außenvertretung	194
2.4	Kommunikation und Motivation (Motivierung) als zentrale Merkmale der Führungstätigkeit	196
2.4.1	Soziale Kommunikation	196
2.4.1.1	Begriff und Bedeutung von Kommunikation	196
2.4.1.2	Modelle der zwischenmenschlichen Kommunikation	197
2.4.2	Motivation	200
2.4.2.1	Begriff und Bedeutung von Motivation	200

2.4.2.2	Die Beschreibung und Erklärung von Motivstrukturen (Inhaltstheorien der Motivation)	202
2.4.2.3	Die Beschreibung und Erklärung des Motivationsprozesses (Prozesstheorien der Motivation)	206
2.4.2.4	Erweiterungen motivationstheoretischer Ansätze . .	209
2.4.2.4.1	Das Modell von <i>Porter/Lawler</i>	209
2.4.2.4.2	Das Leistungsdeterminanten-Konzept von <i>Berthel</i>	211
2.5	Bezugsrahmen der Führungsbeziehung und die Bedeutung von Führungstheorien	213
2.6	Personalführung und Führungserfolg: Die Effizienzfrage	216
2.6.1	Relevante Erfolgs- oder Effizienzkriterien	216
2.6.2	Erklärung von Führungserfolg über einzelne Einflussvariablen	218
2.6.2.1	Persönlichkeitsmerkmale (Eigenschaften) des Führers (Vorgesetzten)	218
2.6.2.2	Führungsverhalten und der Führungsstil des Vorgesetzten	220
2.6.2.2.1	Beschreibungen von Führungsverhalten .	220
2.6.2.2.2	Effizienzaussagen zum Führungsverhalten	227
2.6.2.3	Merkmale der Geführten (Mitarbeiter) und des Kontextes der Führungsbeziehung	229
2.6.2.4	Virtualität der Führungsbeziehung als besonderes Kontextmerkmal	233
2.6.2.5	Substitute der Personalführung	236
2.6.3	Erklärung von Führungserfolg mittels komplexerer Konzepte	238
2.6.3.1	Komplexere Konzepte als Antwort auf veränderte Herausforderungen an Führungsarbeit	238
2.6.3.2	Transformative Führung als personales (vorgesetztenorientiertes) Konzept	238
2.6.3.3	Vertrauen als soziales (beziehungsorientiertes) Konzept	240
2.6.4	Führung von unten (Führung des Chefs)	242
2.7	Präskriptive Modelle als Führungshilfen für Vorgesetzte	243
2.7.1	Zum Stellenwert präskriptiver Führungsmodelle	243
2.7.2	Das „Verhaltensgitter“ (Managerial Grid) von Blake/Mouton	244
2.7.3	Die „Situationalen Führungstheorie“ von Hersey/Blanchard . .	246
2.7.4	Das „Normative Führungsmodell“ von Vroom/Yetton/Jago .	249
2.8	Kooperative Führung als herrschendes Führungsprinzip in der Praxis	253

2.9	Zur Frage der betriebsweiten Gewährleistung effizienter Personalführung	256
2.10	Außenvertretung als besondere Funktion in der Führungsarbeit	259
2.10.1	Begriff und Bedeutung der Außenvertretung	259
2.10.2	Typen der Außenvertretung	260
2.10.2.1	Einführender Überblick	260
2.10.2.2	Die vertikale Außenvertretung	261
2.10.2.3	Die laterale Außenvertretung	262
2.10.3	Zum besonderen Problemgehalt lateraler Außenvertretung ..	264
2.10.4	Resümee: Tendenzielle Bedeutungszunahme der Außenvertretung	266
2.11	Übersicht über Management-Arbeitstechniken im Personenbezug ..	267
	<i>Zur Wiederholung</i>	268
	<i>Praxisbeispiel Personalführung: Stiftungsklinikum Mittelrhein</i>	270
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	272
IV.	Spezifische Management-Funktionen	273
1.	Strategieentwicklung: Die Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt	273
1.1	Theoretische Perspektiven als Ausgangspunkt der Strategieentwicklung	273
1.2	Strategiebegriff	277
1.3	Prozess der Strategieentwicklung	284
1.3.1	Strategische Zielplanung	284
1.3.1.1	Planung und Ermittlung strategischer Ziele	284
1.3.1.2	Inhaltliche Betrachtungen	284
1.3.1.3	Interessenbezogene Betrachtung	289
1.3.1.4	Empirische Befunde	291
1.3.2	Strategische Analyse und Prognose der externen Unternehmensumwelt	295
1.3.2.1	Analyse der Umwelt als Chancen-Risiken-Betrachtung	295
1.3.2.1.1	Analyse der allgemeinen globalen Umwelt	296
1.3.2.1.2	Analyse der Branche und Wettbewerber ..	299
1.3.2.1.3	Strategische Gruppen	301
1.3.2.1.4	Analyse der Konkurrenten	303
1.3.2.2	Prognose und strategische Frühaufklärung	306
1.3.2.2.1	Inhalte der strategischen Prognose	306
1.3.2.2.2	Inhalte der strategischen Frühaufklärung ..	309
1.3.2.3	Chancen-Risiken-Profil als Ergebnis der Umweltanalyse	310

1.3.2.4	Empirische Befunde	311
1.3.3	Strategische Analyse und Prognose der internen Unternehmenssituation	312
1.3.3.1	Analyse des Unternehmens als Stärken-Schwächen-Betrachtung	312
1.3.3.1.1	Ressourcenanalyse nach klassischer Betrachtungsweise	313
1.3.3.1.2	Ressourcenanalyse nach wertorientierter Betrachtungsweise	316
1.3.3.1.3	Ressourcenanalyse nach kompetenzorientierter Betrachtungsweise	318
1.3.3.2	Vergleichende und bewertende Stärken-Schwächen-Darstellung	321
1.3.3.3	Stärken-Schwächen-Profil als Ergebnis der Unternehmensanalyse	322
1.3.3.4	Empirische Befunde	324
1.3.4	Strategieformulierung und -bewertung	324
1.3.4.1	Formulierung der strategischen Ausgangslage (SWOT-Betrachtung) als Grundprinzip der Strategieformulierung	324
1.3.4.2	Strategieformulierung auf Unternehmensgesamtebene	327
1.3.4.2.1	Geschäftsfeldorientierte Gesamtstrategien	328
1.3.4.2.2	Geschäftseinheitenorientierte Gesamtstrategie	329
1.3.4.3	Strategieformulierung auf Geschäftseinheitenebene	336
1.3.4.3.1	Marktorientierter Focus	336
1.3.4.3.2	Wettbewerbsorientierter Focus	339
1.3.4.3.3	Generische Wettbewerbsstrategien	342
1.3.4.3.4	Hybride Wettbewerbsstrategien	343
1.3.4.4	Strategieformulierung auf Funktionsbereichsebene	346
1.3.4.5	Bewertung und Auswahl der Strategie	346
1.3.4.6	Empirische Befunde	349
1.3.5	Verwirklichung der Strategie (Strategieimplementierung) ...	350
1.3.5.1	Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme ..	351
1.3.5.2	Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme	359
1.3.6	Strategische Kontrolle als Steuerungsinstrument für Strategien	360
	<i>Zur Wiederholung</i>	362
	<i>Praxisbeispiel Strategieentwicklung: Falke KGaA</i>	364
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	366

2.	Organisation	367
2.1	Einleitung	367
2.2	Organisationstheorien	374
2.3	Grundlagen der Organisationsgestaltung	377
2.3.1	Überblick	377
2.3.2	Gestaltungsparameter und Aufbauorganisation	380
2.3.2.1	Aufgabenanalyse	380
2.3.2.2	Aufgabensynthese und -verteilung	382
2.3.2.2.1	Zusammenhang	382
2.3.2.2.2	Aufgabensynthese	383
2.3.2.2.3	Aufgabenverteilung: Stellenbildung	386
2.3.2.2.4	Aufgabenverteilung: Arten von Stellen ..	387
2.3.2.2.5	Aufgabenverteilung: Stellenmehrheiten .	392
2.3.2.3	Leitungssystem	394
2.3.2.3.1	Delegation	394
2.3.2.3.2	Weisungsbefugnis	396
2.3.2.3.3	Leitungsspanne	399
2.3.2.4	Koordination	401
2.3.2.4.1	Überblick	401
2.3.2.4.2	Instrumente der Fremdkoordination	403
2.3.2.4.3	Instrumente der Selbstkoordination	405
2.3.3	Gestaltungsparameter und Ablauforganisation	409
2.4	Klassische Organisationskonzepte	412
2.4.1	Klassische Konzepte der Aufbauorganisation	413
2.4.1.1	Unternehmer-Organisation	414
2.4.1.2	Funktionale Organisation	414
2.4.1.3	Divisionale Organisation	416
2.4.1.4	Holding-Organisation	420
2.4.1.5	Matrix-Organisation	423
2.4.1.6	Sekundär-Organisation	425
2.4.1.6.1	Ergänzung eindimensionaler Organisationsmodelle	425
2.4.1.6.2	Projektorganisation/-management	427
2.4.2	Klassische Konzepte der Ablauforganisation	431
2.4.2.1	Werkstattfertigung	431
2.4.2.2	Fließfertigung	432
2.5	Neuere Organisationskonzepte	433
2.5.1	Überblick	433
2.5.2	Ansatzpunkte der neueren Organisationskonzepte	435
2.5.3	Prozessorganisation	437
2.5.4	Teamorganisation	441
2.5.5	Moderne Fertigungskonzepte	447

2.5.6	Unternehmenskooperationen	448
2.5.7	Lean Management	454
2.5.8	Lernende Organisation	456
2.5.9	Virtualisierung	460
2.5.9.1	Übersicht	460
2.5.9.2	Virtuelle Realität	463
2.5.9.3	Virtueller Marktplatz	464
2.5.9.4	Virtuelles Büro/Telearbeit	465
2.5.9.5	Virtuelles Team	467
2.5.9.6	Virtuelles Unternehmen	469
2.6	Organizational Behavior – Das Verhalten in Organisationen	472
	<i>Zur Wiederholung</i>	475
	<i>Praxisbeispiel Organisation: gITL AG</i>	477
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	478

Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements 479

I.	Technologie- und Innovationsmanagement	481
1.	Begriffliche Abgrenzungen	481
1.1	Innovation und Innovationsmanagement	481
1.2	Innovationsmanagement = Technologiemanagement?	483
2.	Wie „neu“ ist „neu“?	485
3.	Der Prozesscharakter von Innovationen	488
4.	Die technologie- und innovationsorientierte strategische Planung	489
4.1	Die technologie- und innovationsorientierte Umweltanalyse	489
4.2	Die technologie- und innovationsorientierte Unternehmensanalyse ..	493
4.3	Strategische Rolle von Technologien und Bestimmung der relativen Technologieposition	495
4.4	Technologie-Portfolio-Betrachtungen	495
5.	Zusammenhang der Unternehmensstrategie mit Innovations- und Technologiestrategien	497
6.	Generische Technologiestrategien	498
7.	Formulierung und Implementierung der Technologiestrategie	500
	<i>Zur Wiederholung</i>	502
II.	Wissensmanagement	503
1.	Wissen und Handeln von Unternehmen	503
2.	Wissen	504
2.1	Verständnis von Wissen	504
2.2	Beschreibendes, prozessuales und wertendes Wissen	505
2.3	Implizites und explizites Wissen	506

3.	Funktionen des Wissensmanagements	507
3.1	Überblick	507
3.2	Wissensaufnahme	509
3.3	Wissensorganisation und Wissenslogistik	510
3.4	Wissensgenerierung	513
3.5	Wissensnutzung	513
4.	Gestaltungsdimensionen von Wissenssystemen	514
4.1	Dimension „Wissen“: Formalisierung und Strukturierung des Wissens	514
4.2	Dimension „Organisation des Wissens“: Wissens(ver)teilung und Kommunikation	516
4.3	Dimension „Technik“: Die Rolle der Informations- und Kommuni- kationstechnologie	517
4.4	Dimension „Mensch“: Das menschliche Verhalten als Erfolgsfaktor	519
	<i>Zur Wiederholung</i>	521
III.	Change Management	523
1.	Nichts ist verlässlicher als der Wandel	523
2.	Anlässe zur Veränderung	524
3.	Ziele und Erfolgsfaktoren des Change Managements	526
3.1	Ziele des Change Managements	526
3.2	Change Management und Organisationsentwicklung	527
3.3	Erfolgsfaktoren des Change Managements	528
4.	Psychologie der Veränderung	529
4.1	Individuum	529
4.2	Team	532
4.3	Unternehmen (Organisation im institutionellen Sinne)	532
5.	Phasen der Veränderung und Implementierungsstrategien	533
6.	Stakeholder der Veränderung	537
7.	Arbeitspakete des Change Managements	539
	<i>Zur Wiederholung</i>	542
IV.	Internationales Management	543
1.	Bedeutung der Internationalisierung	543
2.	Theoretische Grundlagen der Internationalisierung	545
2.1	Begriff der Internationalisierung	545
2.2	Internationalisierungsmotive	546
2.3	Internationalisierungsgrad	547
2.4	Einflüsse der Internationalisierung auf die Unternehmensführung ..	548
3.	Kultur als Determinante der Internationalisierung	549
4.	Internationalisierungsstrategien	554
4.1	Strategische Orientierung internationaler Unternehmen	554
4.2	Strategien des Markteintritts	557

5. Internationale Organisationsstrukturen	560
<i>Zur Wiederholung</i>	564
V. Krisen- und Sanierungsmanagement	565
1. Einleitung	565
2. Unternehmenskrisen und die Verantwortung des Managements	565
3. Ursachen von Unternehmenskrisen	568
4. Möglichkeiten der Früherkennung von Warnsignalen	569
4.1 Allgemeine Überlegungen	569
4.2 Strategische Frühwarnsysteme	571
4.3 Operative Frühwarnsysteme	572
5. Krisenbewältigung durch Sanierung	573
5.1 Evaluation der Ausgangslage	573
5.2 Sanierungsparameter	575
6. Krisen- und Risikovorsorge als gesetzliche Verpflichtung	576
<i>Zur Wiederholung</i>	582
 Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Anmerkungen	583
 I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements	585
1. Grenzen des Managements in der sachbezogenen Sicht	585
2. Grenzen des Managements in der personenbezogenen Sicht	587
 II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen	589
 Literaturverzeichnis	591
Autorenverzeichnis	637
Stichwortverzeichnis	639