

Allgemeine Managementlehre

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

**Prof. Dr. Rüdiger H. Jung
Prof. Dr. Mareike Heinzen
Prof. Dr. Sabine Quarg**

Unter Mitarbeit von

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Franken
Prof. Dr. Swetlana Franken
Prof. Dr. Thomas Mühlencoert
Prof. Dr. Susanne Rank
Prof. Dr. Carlo Simon
Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl

Mitbegründet von

Prof. Dr. Meinolf Kleine

6., neu bearbeitete und erweiterte 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 <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 16722 7](http://ESV.info/9783503167227)

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.

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

5. Auflage 2013

(1.–5. Auflage von Rüdiger H. Jung / Jürgen Bruck / Sabine Quarg)

6. Auflage 2016

ISBN 978 3 503 16722 7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016

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: L101 Agentur für Mediengestaltung, Fürstenwalde

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur sechsten Auflage

Für eine an institutionellen wie funktionellen Aspekten ausgerichtete allgemeine Managementlehre besteht unter Studierenden wie Praktikern des Managements offenkundig ein nachhaltiges Interesse. Es hat für uns die Konsequenz, nun die sechste Auflage unseres Werkes vorlegen zu dürfen. Unter Beibehaltung der bewährten Konzeption haben wir den Text gründlich überarbeitet, aktualisiert und ergänzt.

Unter dem institutionellen Aspekt wird den Überlegungen zur Verantwortung im Management noch mehr Raum gegeben als bislang bereits. Dies darf durchaus als Indikator für die aktuelle Notwendigkeit gesehen werden. Das Gewissen als letztinstanzlicher „Stakeholder“ erweist sich auch bei Managemententscheidungen immer wieder als Engpassfaktor. Unter dem funktionellen Aspekt ergaben sich Aktualisierungen und Ergänzungen vor allem zur Strategie, zu den modernen Organisationsformen und zur Personalführung. Letztere enthält nun ein eigenes Kapitel über ‚Sinn‘ als Motivationsfaktor. Auch hiermit thematisieren wir ein aus der Führungspraxis häufig berichtetes Defizit. Wie stets nutzen wir auch den Teil D des Buches für die Aufnahme aktueller Handlungsfelder im Management. Das ‚Inner- und überbetriebliche Prozessmanagement‘ sowie das ‚Management von Industrie 4.0‘ sind neu aufgenommen worden. Hierfür wurden die bisherigen Beiträge zum ‚Wissensmanagement‘ und zum ‚Internationalen Management‘ nicht mehr fortgeführt. Ausgewählte internationale Aspekte sind nun vor allem in das Strategiekapitel integriert. Neu in der Runde der Autoren im Teil D ist Carlo Simon, uns bereits durch gemeinsame Forschungsarbeit verbunden.

Eine Änderung gibt es auch im Autorentrio für das Gesamtwerk zu vermelden. Jürgen Bruck ist aus familiären Gründen ausgeschieden. Angesichts seines Verdienstes um dieses Buch und um unsere kollegiale Zusammenarbeit über mehrere Auflagen hinweg war klar, dass es für alle Beteiligten ein Vorgang mit Abschiedsschmerz werden würde. Wir machen uns die Managementfähigkeit zu eigen, herausfordernde Situationen zu nutzen und mit neu formierten Kernkompetenzen in eine erfolgreiche Zukunft zu gehen. In diesem Sinne freuen wir uns sehr, die junge Kollegin Mareike Heinzen als Mit-Autorin gewonnen zu haben.

Aus dem Kreis derjenigen, welche die Arbeit an diesem Buch tatkräftig unterstützen, ist in hervorgehobener Weise Georg Reifferscheid zu erwähnen. Er koordiniert nicht nur seit mehreren Auflagen organisatorisch wie fachlich-redaktionell den Entstehungsprozess des Gesamttextes. In dieser aktuellen Auflage profitiert das Werk auch von seiner umfangreichen inhaltlichen Mitarbeit am Teil B. Sabrina Christ, Anke Riesenberger und Lea Schmidt danken wir für ihre Unterstützung bei Re-

cherche- und Korrekturarbeiten. Das vorliegende Buch wie auch seine früheren Auflagen zeugen von einer vertrauens- und wertvollen Partnerschaft mit dem Erich Schmidt Verlag, wofür wir namentlich Frau Claudia Splittgerber als Verlagsleiterin danken. Zu guter Letzt geht unser Dank an die Nutzer dieses Buches – die Kolleginnen und Kollegen, die den Text oder Teile daraus als Basislektüre ihrer Lehrveranstaltungen einsetzen wie die aufmerksamen Leser, die mit ihren Rückmeldungen ebenfalls ein Teil unserer Qualitätssicherung sind.

Remagen und Dortmund
im November 2015

Rüdiger H. Jung
Mareike Heinzen
Sabine Quarg

Aus den Vorworten der dritten bis fünften 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.

...

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.

...

In der Entwicklung des Buches hat uns eine Reihe von Personen bei einzelnen Auflagen oder über mehrere Auflagen hinweg verdienstvoll begleitet: Kollegin Birgit Baum und Kollege Hans Haarmeyer mit Beiträgen zu Teil D, Eric Krijgsman und Alexandra Meiner als Betreuer(in) von Satz und Layout, Georg Reifferscheid bei

der redaktionellen Betreuung des Gesamtwerks, Barbara Bollinger, Katrin Köhler, Karsten Kneese, Lea Schmidt und Vera Weigert bei Recherche- und Korrekturlesearbeiten sowie Birte Schumann als Lektorin und Claudia Splittgerber als Verlagsleiterin beim Erich Schmidt Verlag.

Remagen, Nürtingen und Dortmund
im August 2008 / August 2010 / Februar 2013

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 Lenkungs Handeln 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 Umweghandlung: 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 Lenkungs Handeln 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 Lenkungs Handeln 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. Personelle Grundlagen des Managementhandelns.....	51
V. Verantwortung als ethische Grundkategorie im Management.....	83
VI. Führungskräfteentwicklung (Management Development) als Einflussfaktor der Qualität des Managementsystems	95
Teil C: Die funktionelle Dimension von Management.....	99
I. Überblick über die Management-Funktionen	101
II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit.....	105
III. Generelle Management-Funktionen.....	125
IV. Spezifische Management-Funktionen	281
Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements.....	507
I. Technologie- und Innovationsmanagement	509
II. Inner- und überbetriebliches Prozessmanagement.....	533
III. Change Management.....	551
IV. Restrukturierungsmanagement.....	571
V. Management in der Industrie 4.0.....	589
Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Anmerkungen	611
I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements	613
II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen	617

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur sechsten Auflage	V
Aus den Vorworten der dritten bis fünften 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	35
2.1 Hierarchiebegriff	35
2.2 Hierarchiearten	36
2.3 Begründung der Stellen- und Personenhierarchie	37
2.3.1 Effizienzsicherung	37
2.3.1.1 Koordinationsaspekt	37
2.3.1.2 Weitere effizienzrelevante Aspekte	39
2.3.2 Herrschaftssicherung	39
2.4 Die Attraktivität der Hierarchie für Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs	41
2.5 Hierarchiekritik und alternative Ordnungsvorstellungen	41
3. Positionale und personale Zuweisung von Einflusschancen	46
3.1 Macht	46
3.2 Autorität	48
IV. Personelle Grundlagen des Managementhandelns	51
1. Zum Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis	51
2. Empirische Analysen zum Managerhandeln	52
2.1 Der Arbeitstag des Managers: Aktivitätsmuster	52
2.2 Manager-Rollen	58
3. Werthaltungen, Einstellungen und Ziele von Managern	62
3.1 Zur Bedeutung von Werten, Einstellungen und Zielen	62
3.2 Empirische Belege zu Werthaltungen, Einstellungen und Zielen von Managern	63
3.2.1 Werthaltungen und Einstellungen	64
3.2.1.1 Allgemeine führungsrelevante Werthaltungen und Einstellungen	64
3.2.1.2 Einstellungen zum Wesen des Menschen (Menschenbilder)	67
3.2.2 Zielorientierungen	68
4. Anforderungen an die Person des Managers: Überlegungen zur Managementkompetenz	73
4.1 Probleme der Bestimmung stellenadäquater Anforderungsprofile für Manager	73

4.2 Grundsätzliche Kategorien von Managementkompetenz	74
4.3 Empirisch ermittelte Kompetenzanforderungen	77
<i>Zur Wiederholung</i>	81
V. Verantwortung als ethische Grundkategorie im Management	83
1. Verantwortung als Rechenschaftspflicht und die Frage nach dem Subjekt (Träger) der Verantwortung	83
2. Entwicklung des Verständnisses der Verantwortung von Unternehmen	86
3. Eine umfassende Betrachtung der Verantwortung im Management	88
3.1 Anspruchsgruppen der Verantwortung	88
3.2 Der Umgang mit Verantwortung im (Wirtschafts-)Alltag	90
3.3 Verantwortung und das Gewissen als letztinstanzlicher „Stakeholder“	92
VI. Führungskräfteentwicklung (Management Development) als Einflussfaktor der Qualität des Managementsystems	95
<i>Zur Wiederholung</i>	98
Teil C: Die funktionelle Dimension von Management	99
I. Überblick über die Management-Funktionen	101
II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit	105
1. Der normative Rahmen: Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik als gesetztes Regulativ des Handelns in Unternehmen	105
2. Der kulturelle Rahmen: Unternehmenskultur als gewachsenes Regulativ des Handelns in Unternehmen	115
3. Plädoyer für eine integrative Sicht der Management-Funktionen: Strategisches Management	121
<i>Zur Wiederholung</i>	122
<i>Praxisbeispiel Unternehmenskultur: CMC und nGIMP</i>	124
<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	124
III. Generelle Management-Funktionen	125
1. Management auf allen Führungsebenen in seinem Sachbezug: Der Managementprozess	125
1.1 Darstellung des Managementprozesses	125
1.2 Komplexität des Prozessablaufs	128
1.3 Übersicht über Management-Arbeitstechniken im Sachbezug	132
1.4 Phasen des Managementprozesses	134
1.4.1 Planung	134

1.4.1.1	Begriffliche Abgrenzung	134
1.4.1.2	Grundtatbestände der Planung	135
1.4.1.2.1	Zweck und Funktionen der Planung	135
1.4.1.2.2	Planungsträger und Planungsinstrumente	139
1.4.1.3	Planungsprozess	140
1.4.1.3.1	Zielbildung	140
1.4.1.3.2	Problemanalyse.....	148
1.4.1.3.3	Alternativensuche und Prognose	150
1.4.1.3.4	Alternativenbeurteilung.....	153
1.4.1.4	Planungssysteme	155
1.4.1.4.1	Begriff und Anforderungen an Planungssysteme.....	155
1.4.1.4.2	Entwicklung von Planungssystemen	157
1.4.1.5	Ansätze zur Neugestaltung der Planung	163
1.4.2	Entscheidung.....	167
1.4.2.1	Grundtatbestände der Entscheidung	167
1.4.2.2	Entscheidungsprozess	170
1.4.2.3	Entscheidungssituationen, Entscheidungsarten und Entscheidungsmodelle	171
1.4.3	Durchsetzung	175
1.4.3.1	Grundtatbestände der Durchsetzung.....	175
1.4.3.2	Durchsetzungsprozess.....	176
1.4.4	Kontrolle	178
1.4.4.1	Grundtatbestände der Kontrolle.....	178
1.4.4.2	Kontrollprozess	182
1.4.5	Integration von Planungs- und Kontrollhandeln in der Controlling-Funktion	183
	<i>Zur Wiederholung</i>	187
	<i>Praxisbeispiel Managementprozess: CMC</i>	188
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	191
2.	Management auf allen Führungsebenen in seinem Personenbezug:	
	Personalführung.....	192
2.1	Der allgemeine Begriff „Führung“ (Menschenführung)	192
2.2	Der spezielle Begriff „Personalführung“ (Mitarbeiterführung).....	193
2.3	Die Funktionen der Personalführung	194
2.3.1	Vorbemerkungen	194
2.3.2	Zielorientierte Richtung und Aktivierung des Mitarbeiterverhaltens	195
2.3.3	Sicherstellung der für die Zielerreichung erforderlichen Humanressourcen	197
2.3.4	Außenvertretung	199

2.4	Kommunikation und Motivation (Motivierung) als zentrale Merkmale der Führungstätigkeit.....	201
2.4.1	Soziale Kommunikation	201
2.4.1.1	Begriff und Bedeutung von Kommunikation	201
2.4.1.2	Modelle der zwischenmenschlichen Kommunikation	202
2.4.2	Motivation.....	205
2.4.2.1	Begriff und Bedeutung von Motivation.....	205
2.4.2.2	Die Beschreibung und Erklärung von Motivstrukturen (Inhaltstheorien der Motivation).....	207
2.4.2.3	Die Beschreibung und Erklärung des Motivationsprozesses (Prozesstheorien der Motivation).....	210
2.4.2.4	Erweiterungen motivationstheoretischer Ansätze.....	213
2.4.2.4.1	Das Modell von <i>Porter/Lawler</i>	213
2.4.2.4.2	Das Leistungs determinanten-Konzept von <i>Berthel</i>	215
2.4.2.5	Der ‚Wille zum Sinn‘ als Motivationsfaktor	217
2.5	Bezugsrahmen der Führungsbeziehung und die Bedeutung von Führungstheorien	221
2.6	Personalführung und Führungserfolg: Die Effizienzfrage.....	224
2.6.1	Relevante Erfolgs- oder Effizienzkriterien.....	224
2.6.2	Erklärung von Führungserfolg über einzelne Einflussvariablen	226
2.6.2.1	Persönlichkeitsmerkmale (Eigenschaften) des Führers (Vorgesetzten).....	226
2.6.2.2	Führungsverhalten und der Führungsstil des Vorgesetzten.....	228
2.6.2.2.1	Beschreibungen von Führungsverhalten	228
2.6.2.2.2	Effizienzaussagen zum Führungsverhalten	235
2.6.2.3	Merkmale der Geführten (Mitarbeiter) und des Kontextes der Führungsbeziehung	238
2.6.2.4	Virtualität der Führungsbeziehung als besonderes Kontextmerkmal.....	241
2.6.2.5	Substitute der Personalführung.....	243
2.6.3	Erklärung von Führungserfolg mittels komplexerer Konzepte	245
2.6.3.1	Komplexere Konzepte als Antwort auf veränderte Herausforderungen an Führungsarbeit..	245

2.6.3.2	Transformative Führung als personales (vorgesetztenorientiertes) Konzept	246
2.6.3.3	Vertrauen als soziales (beziehungsorientiertes) Konzept	248
2.6.4	Führung von unten (Führung des Chefs)	249
2.7	Präskriptive Modelle als Führungshilfen für Vorgesetzte	250
2.7.1	Zum Stellenwert präskriptiver Führungsmodelle	250
2.7.2	Das „Verhaltensgitter“ (Managerial Grid) von <i>Blake/Mouton</i>	251
2.7.3	Die „Situationale Führungstheorie“ von <i>Hersey/Blanchard</i>	253
2.7.4	Das „Normative Führungsmodell“ von <i>Vroom/Yetton/Jago</i>	256
2.8	Kooperative Führung als herrschendes Führungsprinzip in der Praxis	260
2.9	Zur Frage der betriebsweiten Gewährleistung effizienter Personalführung	263
2.10	Außenvertretung als besondere Funktion in der Führungsarbeit...	266
2.10.1	Begriff und Bedeutung der Außenvertretung	266
2.10.2	Typen der Außenvertretung	267
2.10.2.1	Einführender Überblick	267
2.10.2.2	Die vertikale Außenvertretung	268
2.10.2.3	Die laterale Außenvertretung	269
2.10.3	Zum besonderen Problemgehalt lateraler Außenvertretung	270
2.10.4	Resümee: Tendenzielle Bedeutungszunahme der Außenvertretung	273
2.11	Übersicht über Management-Arbeitstechniken im Personenbezug	274
	<i>Zur Wiederholung</i>	275
	<i>Praxisbeispiel Personalführung: Stiftungsklinikum Mittelrhein</i>	277
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	279
IV.	Spezifische Management-Funktionen	281
1.	Strategieentwicklung: Die Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt	281
1.1	Theoretische Perspektiven als Ausgangspunkt der Strategieentwicklung	281
1.2	Strategiebegriff	285
1.3	Prozess der Strategieentwicklung	292
1.3.1	Strategische Zielplanung	292
1.3.1.1	Planung und Ermittlung strategischer Ziele	292

1.3.1.2	Inhaltliche Betrachtungen	292
1.3.1.3	Interessenbezogene Betrachtung.....	297
1.3.1.4	Empirische Befunde	299
1.3.2	Strategische Analyse und Prognose der externen Unternehmensumwelt	303
1.3.2.1	Analyse der Umwelt als Chancen-Bedrohungen-Betrachtung	303
1.3.2.1.1	Analyse der allgemeinen globalen Umwelt	304
1.3.2.1.2	Analyse der Branche und Wettbewerber	307
1.3.2.1.3	Strategische Gruppen.....	309
1.3.2.1.4	Analyse der Konkurrenten.....	312
1.3.2.2	Prognose und strategische Frühaufklärung.....	315
1.3.2.2.1	Inhalte der strategischen Prognose ...	315
1.3.2.2.2	Inhalte der strategischen Frühaufklärung	318
1.3.2.3	Chancen-Risiken-Profil als Ergebnis der Umweltanalyse.....	320
1.3.2.4	Empirische Befunde	321
1.3.3	Strategische Analyse und Prognose der internen Unternehmenssituation	322
1.3.3.1	Analyse des Unternehmens als Stärken-Schwächen-Betrachtung	322
1.3.3.1.1	Ressourcenanalyse nach klassischer Betrachtungsweise	323
1.3.3.1.2	Ressourcenanalyse nach wertorientierter Betrachtungsweise ..	326
1.3.3.1.3	Ressourcenanalyse nach kompetenzorientierter Betrachtungsweise	328
1.3.3.2	Vergleichende und bewertende Stärken-Schwächen-Darstellung	331
1.3.3.3	Stärken-Schwächen-Profil als Ergebnis der Unternehmensanalyse	333
1.3.3.4	Empirische Befunde	334
1.3.4	Strategieformulierung und -bewertung.....	334
1.3.4.1	Formulierung der strategischen Ausgangslage (SWOT-Betrachtung) als Grundprinzip der Strategieformulierung	334
1.3.4.2	Strategieformulierung auf Unternehmensgesamtebene.....	338

1.3.4.2.1	Geschäftsfeldorientierte Gesamtstrategien	339
1.3.4.2.2	Geschäftsfeldorientierte Gesamtstrategie unter dem Aspekt der Globalisierung	341
1.3.4.2.3	Geschäftseinheitenorientierte Gesamtstrategie	352
1.3.4.3	Strategieformulierung auf Geschäftseinheitenebene	359
1.3.4.3.1	Marktorientierter Fokus.....	359
1.3.4.3.2	Wettbewerbsorientierter Fokus	362
1.3.4.3.3	Generische Wettbewerbsstrategien ..	365
1.3.4.3.4	Hybride Wettbewerbsstrategien	366
1.3.4.4	Strategieformulierung auf Funktionsbereichsebene	370
1.3.4.5	Bewertung und Auswahl der Strategie	371
1.3.4.6	Empirische Befunde.....	373
1.3.5	Verwirklichung der Strategie (Strategieimplementierung)	374
1.3.5.1	Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme	375
1.3.5.2	Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme	383
1.3.6	Strategische Kontrolle als Steuerungsinstrument für Strategien	385
	<i>Zur Wiederholung</i>	386
	<i>Praxisbeispiel Strategieentwicklung: FALKE KGaA</i>	389
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	391
2.	Organisation.....	393
2.1	Einleitung.....	393
2.2	Organisationstheorien	400
2.3	Grundlagen der Organisationsgestaltung.....	403
2.3.1	Überblick	403
2.3.2	Gestaltungsparameter und Aufbauorganisation.....	406
2.3.2.1	Aufgabenanalyse.....	406
2.3.2.2	Aufgabensynthese und -verteilung	408
2.3.2.2.1	Aufgabensynthese.....	409
2.3.2.2.2	Aufgabenverteilung	411
2.3.2.3	Leitungssystem	420
2.3.2.3.1	Delegation.....	420
2.3.2.3.2	Weisungsbefugnis.....	422
2.3.2.3.3	Leitungsspanne	425

2.3.2.4	Koordination	427
2.3.2.4.1	Instrumente der Fremdkoordination ..	428
2.3.2.4.2	Instrumente der Selbstkoordination..	431
2.3.3	Gestaltungsparameter und Ablauforganisation	435
2.4	Klassische Organisationskonzepte.....	438
2.4.1	Klassische Konzepte der Aufbauorganisation.....	439
2.4.1.1	Unternehmer-Organisation	440
2.4.1.2	Funktionale Organisation.....	441
2.4.1.3	Divisionale Organisation	443
2.4.1.4	Holding-Organisation	446
2.4.1.5	Matrix-Organisation.....	449
2.4.1.6	Sekundär-Organisation	451
2.4.1.6.1	Ergänzung eindimensionaler Organisationsmodelle	451
2.4.1.6.2	Projektorganisation/-management....	453
2.4.2	Klassische Konzepte der Ablauforganisation.....	457
2.4.2.1	Werkstattfertigung	457
2.4.2.2	Fließfertigung.....	459
2.5	Neuere Organisationskonzepte	461
2.5.1	Ansatzpunkte der neueren Organisationskonzepte.....	461
2.5.2	Prozessorganisation	463
2.5.3	Teamorganisation	467
2.5.4	Moderne Fertigungskonzepte	473
2.5.5	Unternehmenskooperationen	475
2.5.6	Virtualisierung	481
2.5.7	Lean Management	493
2.5.8	Lernende Organisation.....	498
	<i>Zur Wiederholung</i>	503
	<i>Praxisbeispiel Organisation: gITL AG</i>	504
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i>	506

Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements..... 507

I. Technologie- und Innovationsmanagement 509

1.	Was ist Innovation?	509
1.1	Welche Innovationsmerkmale und Innovationsprozesse sind zu unterscheiden?.....	509
1.2	Was ist neu?	511
1.3	Innovationsmerkmale: Geplant und intendiert	514
1.4	Durchsetzung als Teil des Innovationsprozesses.....	516
1.4.1	Unternehmensinterne Durchsetzung.....	517

1.4.2	Diffusion	518
2.	Integration als ein Maßstab für Erfolg von Innovationen	523
2.1	Interne Integration.....	523
2.2	Externe Integration.....	525
3.	Kompetenz als ein Baustein für Erfolg von Innovationen	527
4.	Kultur als Gestaltungsfeld für Innovationen	528
5.	Typen von Strategien.....	529
	<i>Zur Wiederholung</i>	532
II.	Inner- und überbetriebliches Prozessmanagement	533
1.	Zur Bedeutung des Themas	533
2.	Die zwei Säulen betrieblicher Organisation	534
2.1	Grundprinzipien der Aufbauorganisation	534
2.2	Prozesse innerhalb der Aufbauorganisation	535
2.3	Überbetriebliche Geschäftsprozesse	536
3.	Von der Prozesslandkarte zum Einzelprozess	537
3.1	Kernelemente von Geschäftsprozessen.....	538
3.2	Prozesslandkarte der primären Geschäftsprozesse	538
3.3	Prozesse an den Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten	539
4.	Management betrieblicher Prozesse	540
5.	Management überbetrieblicher Prozesse	542
5.1	Klassifizierung überbetrieblicher Prozesse nach beteiligten Stakeholdern.....	542
5.2	Prozesse der Supply Chain.....	543
5.3	Prozesse des Customer Relationship Management	543
5.4	Informationssysteme für Supply Chain Management und Customer Relationship Management.....	544
6.	Reifegrade im Prozessmanagement.....	544
6.1	Reifegrade von Einzelprozessen	545
6.2	Reifegradmodell EDEN	547
7.	Wie verändert sich das Prozessmanagement durch Informationstechnologien?	548
	<i>Zur Wiederholung</i>	549
III.	Change Management	551
1.	Nichts ist verlässlicher als der Wandel.....	551
2.	Anlässe zur Veränderung.....	552
3.	Ziele und Erfolgsfaktoren des Change Managements	554
3.1	Ziele des Change Managements	554
3.2	Change Management und Organisationsentwicklung	555
3.3	Erfolgsfaktoren des Change Managements	556
4.	Psychologie der Veränderung.....	557

4.1 Individuum	557
4.2 Team.....	560
4.3 Unternehmen (Organisation im institutionellen Sinne)	560
5. Phasen der Veränderung und Implementierungsstrategien	561
6. Stakeholder der Veränderung	565
7. Arbeitspakete des Change Managements	567
<i>Zur Wiederholung</i>	570
IV. Restrukturierungsmanagement	571
1. Definition und Ziele des Restrukturierungsmanagements.....	571
2. Gestaltungsaspekte des Restrukturierungsmanagements	572
2.1 Ansatzpunkte der Restrukturierung	572
2.2 Initiierung einer Restrukturierung.....	575
2.3 Auswahl und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen.....	577
2.3.1 Maßnahmenfelder einer Restrukturierung.....	577
2.3.2 Prozess-Restrukturierung.....	580
2.3.3 Wertschöpfungs-Restrukturierung.....	583
3. Restrukturierung in der Sanierungsphase	585
4. Fazit	587
<i>Zur Wiederholung</i>	587
V. Management in der Industrie 4.0	589
1. Auf dem Weg zu Industrie 4.0.....	589
2. Industrie 4.0 und ihre Potenziale	591
2.1 Vier revolutionäre Industrieepochen.....	591
2.2 Was ist Industrie 4.0?.....	592
2.3 Potenziale der vernetzten Produktion	595
2.4 Verbreitung der Industrie 4.0 in Deutschland.....	596
3. Konsequenzen der Industrie 4.0 für die Arbeitswelt	597
3.1 Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich der Produktionsarbeit der Zukunft	598
3.2 Auswirkungen der Industrie 4.0 auf Arbeitsaufgaben	599
3.3 Qualifizierung und Weiterbildung für die Industrie 4.0	600
3.4 Neue Gestaltungsmodelle der Arbeit	602
4. Management in der Industrie 4.0	602
4.1 Grenzen des Unternehmens	603
4.2 Planung und Kontrolle	603
4.3 Organisation	605
4.4 Neue Führungskonzepte.....	606
4.5 Gestaltung des Managementsystems	607
5. Fazit und Ausblick	608
<i>Zur Wiederholung</i>	609

Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Anmerkungen.....	611
I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements.....	613
1. Grenzen des Managements in der sachbezogenen Sicht.....	613
2. Grenzen des Managements in der personenbezogenen Sicht.....	615
II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen.....	617
 Literaturverzeichnis.....	 619
Autorenverzeichnis.....	669
Stichwortverzeichnis	671