

Meilensteine und Trends der Betriebswirtschaft

**Management und Organisation
von Unternehmen und Verwaltung**

Von

Prof. Dr. Thomas Deelmann

3., neu bearbeitete und wesentlich 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/978-3-503-24308-2

1. Auflage epubli, Berlin 2013

2. Auflage 2015

3. Auflage 2026

ISBN 978-3-503-24308-2

Alle Rechte vorbehalten.

© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin

info@ESVmedien.de, www.ESV.info

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich

dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten.

Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck: docupoint, Barleben

Vorwort zur 3. Auflage

Alles verändert sich. Mit diesem knappen Satz ließen sich die Einleitungsabschnitte vieler wirtschaftswissenschaftlicher Texte zusammenfassen. Alles scheint immer schneller, krisenhafter, globaler und komplexer zu werden. Aus dieser Diagnose entstehen Fragen und Herausforderungen, die in wissenschaftlichen Beiträgen sowie in der Praxis aufgegriffen und bearbeitet werden.

Konsequenterweise gilt dies auch für den vorliegenden Band, der sich gleichermaßen mit wirtschaftswissenschaftlichen Texten wie mit betrieblicher Praxis befasst. Für diese 3. Auflage wurden einzelne Themen überarbeitet und durch aktualisierte Inhalte ersetzt, um die Entwicklungen der vergangenen Jahre widerzuspiegeln. So sind etwa Künstliche Intelligenz und der demografische Wandel in den Vordergrund gerückt, während Themenfelder wie Industrie 4.0 sowie BRICS¹ und SMAC² deutlich zurückgestellt und die Betrachtungen von etwa der Kriegs- sowie Planwirtschaft oder dem Wirtschaftswunder im Umfang adjustiert wurden.

Selbstredend zeichnet sich die Neuauflage nicht nur durch Aktualisierungen aus, auch der inhaltliche Rahmen ist angepasst und erweitert: Neben Überlegungen zur Betriebswirtschaft fließen nun auch zentrale Aspekte von Management und Organisation ein. Zu nennen sind hier insbesondere organisationstheoretische Ansätze, Aufbau- und Ablauforganisation sowie Managementtechniken und -instrumente. Zudem werden Besonderheiten des öffentlichen Sektors stärker berücksichtigt.

Trotz aller Modernisierungen bleibt das bewährte Konzept der „Meilensteine und Trends der Betriebswirtschaft“ erhalten. Es basiert auf der Dualität von in der Vergangenheit liegenden Meilensteinen sowie in die Zukunft gerichteten Trends und folgt dem Leitspruch, dass das Leben zwar rückwärts verstanden, aber vorwärts gelebt wird.³ Der Blick in die Vergangenheit zeigt, welche Wurzeln moderne Wirtschaftspraktiken haben.⁴ Die Historie kann Orientierung bieten und narrative Darstellungen über prominente Personen, Projekte und Perioden sind hilfreich, um das Faktenwissen zu ergänzen.

Dabei stehen Inhalte im Vordergrund, die im kollektiven Gedächtnis der Wirtschaftswissenschaften einen prominenten Platz einnehmen oder laufende Managementdiskurse prägen. Mit der Diskussion dieser Meilensteine und Trends sollen en passant ausgewählte Inhalte von Betriebswirtschaftslehre, Management und Organisation vermittelt und zugleich ein fundierter Einstieg in die Disziplin ermöglicht werden.

Thomas Deelmann

¹ Das Akronym versammelt die Länder Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika.

² Kurz für: Social, Mobile, Analytics, Cloud.

³ Vgl. Marquard: 2003; Kierkegaard: 1843, S. 203, dort im Original: „Es ist ganz wahr, was die Philosophie sagt, daß das Leben rückwärts verstanden werden muß. Aber darüber vergißt man den andern Satz, daß vorwärts gelebt werden muß.“

⁴ Vgl. Schneider: 1984, S. 114; Robins, Coulter: 2014, S. 63; Blaug: 1991, S. X.

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 3. Auflage	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
2 Hypes, Moden und Trends	21
3 Organisationstheorien	31
4 Aufbauorganisation	93
5 Ablauforganisation	115
6 Exkurs: Mensch {in der als} Organisation	125
7 Management-Techniken und -Instrumente	135
8 Projektmanagement	163
9 Qualitätsmanagement	177
10 Veränderungsmanagement	193
11 Strategisches Management	217
12 Grenzen des Managements	245
13 Abschluss	261
Literaturverzeichnis	263
Autor	283

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation	1
1.2 Ziel.....	2
1.3 Aufbau	2
1.4 Ausgewählte Grundlagen – Schlüsselkonzepte für den Text	4
1.4.1 Betriebswirtschaftslehre: Wissenschaftliche Disziplin.....	4
1.4.1.1 Wirtschaftswissenschaften: Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre	4
1.4.1.2 Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaftslehren.....	5
1.4.1.3 Erfolgsmaßstäbe betrieblichen Handelns	6
1.4.1.4 Bestimmungsfaktoren des Betriebes	7
1.4.1.5 Produktionsfaktoren und ihre Verwendung	7
1.4.2 Organisation: Perspektiven und Abgrenzung	8
1.4.2.1 Übersicht	8
1.4.2.2 Interpretationen des Organisationsbegriffs	9
1.4.2.3 Strukturgebung und Dauerhaftigkeit.....	10
1.4.2.4 Optimaler Organisationsgrad, Über- und Unterorganisation	10
1.4.3 Management: „Getting things done“ als Grundverständnis	11
1.4.3.1 Institutionaler Managementbegriff.....	11
1.4.3.2 Managementzyklus als mächtiges Handlungsmuster.....	11
1.4.3.3 Herausforderung: Zielkonflikte des ‚Magischen Dreiecks‘	14
1.4.3.4 Führung und Führungsstile	15
1.4.4 Verwaltung: Besondere Domäne wirtschaftlichen Handelns.....	16
1.4.4.1 Staatsgewalt.....	16
1.4.4.2 Systemtheoretische Charakterisierung	17
1.4.4.3 Abgrenzung zu umgangssprachlich synonym genutzten Begriffen	18
1.5 Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	18
2 Hypes, Moden und Trends	21
2.1 Einstieg.....	21
2.2 Demografischer Wandel – Unverhandelbarer Trend.....	21
2.2.1 Komponenten.....	21
2.2.2 Modellrechnungen	22
2.2.3 Arbeitsmarkt	23

2.3	Entwicklungslinien	24
2.3.1	Begriffe	24
2.3.2	Nutzungsmöglichkeiten für betriebswirtschaftliche Entscheidungen und Kategorisierung	24
2.3.3	Ausgewählte Vorausschauen und Prognosen	25
2.3.4	Methodische Hilfsmittel für Zukunftsbetrachtungen	26
2.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	28
3	Organisationstheorien	31
3.1	Einstieg	31
3.2	Zweite Industrielle Revolution – Massenproduktion und Hochindustrialisierung in der kapitalistischen Marktwirtschaft	33
3.2.1	Industrielle Revolutionen	33
3.2.2	Fließbandfertigung	36
3.2.3	Made in Germany	36
3.3	Bombengeschäfte – Kriegswirtschaft in der NS-Zeit	38
3.3.1	Motivation und Relevanz	38
3.3.2	Begriffe: Friedens-, Wehr- und Kriegswirtschaft	39
3.3.3	Quantitative Aussagen zur Wirtschaft während der NS-Zeit	41
3.3.4	Reflexion und Aufarbeitung	43
3.4	Überholen, ohne einzuholen – Planwirtschaft in der DDR	44
3.4.1	Planwirtschaft	44
3.4.2	Ordnungsmechanismen und Struktur der Wirtschaft in der DDR	46
3.4.3	Periodisierung der wirtschaftlichen Entwicklung	48
3.4.3.1	Übersicht	48
3.4.3.2	1945–1949: Wirtschaft in den Besatzungszonen – Weichenstellungen	49
3.4.3.3	1949–1958: Grundorganisation: Ostbindung nach außen und Klassenkampf nach innen	51
3.4.3.4	1958–1971: Reorganisationen und Reformen	53
3.4.3.5	1971–1989: Rückkehr zur zentralen administrativen Steuerung	54
3.4.3.6	1989–1990: Umorientierung und Versuch der Anschlussfähigkeit	55
3.4.4	Fünfjahrplan: Aufstellung und ausgewählte Inhalte	56
3.4.5	Propaganda	58
3.4.5.1	Übersicht	58
3.4.5.2	Bundesrepublik Deutschland über die Deutsche Demokratische Republik	58
3.4.5.3	Deutsche Demokratische Republik über die Bundesrepublik Deutschland	59
3.4.6	Vergleich: Management in Ost und West	59
3.5	Ausgewählte organisationstheoretische Ansätze	60
3.5.1	Grundlagen und Übersicht	60

3.5.2	Scientific Management (Taylor).....	62
3.5.2.1	Person	62
3.5.2.2	Ansatz.....	63
3.5.2.3	Rezeption.....	64
3.5.2.4	Bewertung	65
3.5.3	Administrationsansatz (Fayol).....	66
3.5.3.1	Person	66
3.5.3.2	Ansatz.....	66
3.5.3.3	Rezeption.....	67
3.5.3.4	Bewertung	68
3.5.4	Bürokratieansatz (Weber).....	68
3.5.4.1	Person	68
3.5.4.2	Ansatz.....	69
3.5.4.3	Rezeption.....	70
3.5.4.4	Bewertung	72
3.5.5	Human-Relations-Ansatz (Hawthorne-Harvard-Homies; Roethlisberger, Mayo und andere)	72
3.5.5.1	Umfeld.....	72
3.5.5.2	Ansatz.....	73
3.5.5.3	Rezeption.....	73
3.5.5.4	Bewertung	74
3.5.6	Theorie X & Theorie Y (McGregor)	74
3.5.6.1	Person	74
3.5.6.2	Ansatz.....	75
3.5.6.3	Rezeption.....	77
3.5.6.4	Bewertung	77
3.5.7	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)	78
3.5.7.1	Person	78
3.5.7.2	Ansatz.....	78
3.5.7.3	Rezeption.....	80
3.5.7.4	Bewertung	80
3.5.8	Prinzipal-Agent-Ansatz (Jensen, Meckling und andere)	81
3.5.8.1	Umfeld.....	81
3.5.8.2	Ansatz.....	81
3.5.8.3	Rezeption.....	82
3.5.8.4	Bewertung	83
3.5.9	St. Galler Management-Modell (Ulrich und Nachfolger)	83
3.5.9.1	Umfeld.....	83
3.5.9.2	Ansatz.....	84
3.5.9.3	Rezeption.....	85
3.5.9.4	Bewertung	85
3.5.10	Agiler Ansatz (Beck, Bennis, Bergmann und andere).....	86
3.5.10.1	Umfeld.....	86
3.5.10.2	Ansatz.....	86
3.5.10.3	Rezeption.....	88
3.5.10.4	Bewertung	89
3.6	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	89

4	Aufbauorganisation	93
4.1	Einstieg	93
4.2	Economies of Scale and Scope – Determinanten für die Organisation	93
4.3	Skalen- und Verbundeffekte, Unternehmenstransformation am Beispiel Preussag: Vom Bergbau zur Touristik.....	95
4.3.1	Charakteristika internationaler Wirtschaftsumgebungen als Determinante für Wettbewerbsverhalten	95
4.3.2	Genese von TUI.....	96
4.3.3	Genese von E.ON	96
4.4	Gestaltung der Aufbauorganisation	98
4.4.1	Übersicht (Gestaltungsbasisoptionen)	98
4.4.2	Stabilität, Elastizität	98
4.4.3	Zentral, dezentral	99
4.4.4	Funktional, divisional	100
4.4.5	Leitungsspanne, Leitungstiefe	101
4.4.6	Einlinien-, Mehrliniensystem	103
4.5	Bemessung der Aufbauorganisation	106
4.5.1	Übersicht	106
4.5.2	Summarische Stellenbedarfsermittlung (auch: Vereinfachte Verfahren)	106
4.5.3	Analytische Stellenbedarfsermittlung (auch: Methodisches Verfahren).....	107
4.5.4	Stellenbedarfsermittlung für Instanzen.....	111
4.6	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	112
5	Ablauforganisation	115
5.1	Einstieg	115
5.2	KMU und Mittelstand – Vorbilder für schlanke Prozesse	116
5.2.1	Einführung	116
5.2.2	Definition für kleine und mittelgroße Unternehmen	116
5.2.3	Beschreibung und Charakteristika des Mittelstands.....	117
5.2.4	Gemeinsamkeiten mittelständischer Qualitätsproduzenten	118
5.2.5	Abgrenzung zum Konzern.....	118
5.3	Gestaltung der Ablauforganisation.....	119
5.3.1	Übersicht (Gestaltungsbasisoptionen)	119
5.3.2	Beibehalten, tauschen	120
5.3.3	Entfernen, ergänzen	121
5.3.4	Zusammenfassen, aufteilen.....	122
5.3.5	Parallelisieren, serialisieren	123
5.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	124

6	Exkurs: Mensch {in der als} Organisation	125
6.1	Einstieg	125
6.2	Generationen – Eigen- und Fremdzuschreibungen	125
6.3	Mensch als Produktionsfaktor	127
6.4	Mensch als Strukturtyp	128
6.5	(Leistungs-)Verhalten	129
6.5.1	Übersicht	129
6.5.2	Leistungsbereitschaft	129
6.5.3	Leistungsvermögen	131
6.6	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	132
7	Management-Techniken und -Instrumente	135
7.1	Einstieg	135
7.2	Künstliche Intelligenz – Technologie für das Management	136
7.2.1	Zeitlicher Abriss	136
7.2.2	Begriffe und Definitionen	137
7.2.3	Hinweise und Limitationen	138
7.2.4	Systematisierung von Einsatzbereichen	139
7.3	Ausgewählte Management-Techniken	140
7.3.1	Ist-Erhebung	140
7.3.1.1	Übersicht und Kriterien zur Auswahl von Erhebungstechniken	140
7.3.1.2	Arbeitsbeschreibung	140
7.3.1.3	Dauerbeobachtung	141
7.3.1.4	Dokumentenanalyse	141
7.3.1.5	Fragebogen	141
7.3.1.6	Interview	142
7.3.1.7	Laufzettelf Verfahren	142
7.3.1.8	(Tägliche) Selbstaufschreibung	142
7.3.2	Ideenfindung für ein Soll-Konzept	143
7.3.2.1	Übersicht und Kriterien zur Auswahl von Kreativitätstechniken	143
7.3.2.2	635-Methode	143
7.3.2.3	Auswertung von Eingaben	144
7.3.2.4	Benchmarking	144
7.3.2.5	Brainstorming	144
7.3.2.6	Offene Veranstaltungen	145
7.3.2.7	Zukunftswerkstatt	145
7.3.3	Entscheidungsfindung	145
7.3.3.1	Übersicht und Kriterien zur Auswahl von Entscheidungstechniken	145
7.3.3.2	Nutzwertanalyse	146
7.3.3.3	Weitere Methoden der Entscheidungsfindung (Kurzdarstellung)	147

7.3.4	Kontrolle	148
7.3.4.1	Übersicht und Kriterien zur Auswahl von Kontrolltechniken	148
7.3.4.2	Ergebniskontrolle	148
7.3.4.3	Vorgehenskontrolle	148
7.4	Ausgewählte Management-Instrumente	149
7.4.1	Ziele	149
7.4.1.1	Allgemeines	149
7.4.1.2	Exkurs: Rolle der Politik im Zielbildungsprozess öffentlicher Verwaltungen	150
7.4.1.3	Gestaltungshinweise	150
7.4.1.4	Wirkungsorientierung	151
7.4.2	Einschub: Management by Objectives	152
7.4.2.1	Ideengeschichte	152
7.4.2.2	Merkmale	153
7.4.2.3	Prozess	153
7.4.2.4	Typen von Zielvereinbarungen	154
7.4.3	Balanced Scorecard	154
7.4.4	Reifegrad-Konzept	156
7.4.5	Aufgabenkritik und Business Reengineering	157
7.4.6	Aufgabenanalyse und -synthese	158
7.4.6.1	Idee und Gliederungsmerkmale bzw. Prinzipien der Aufgabenanalyse	158
7.4.6.2	Allgemeine Analysegrundsätze	159
7.4.6.3	Idee und Methode der Aufgabensynthese	159
7.5	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	160
8	Projektmanagement	163
8.1	Einstieg	163
8.2	Outsourcing – Anwendungsfall für Projektmanagement	164
8.2.1	Begriffe und Konzepte	164
8.2.2	Vorgehen und Erfolgsfaktoren	165
8.2.3	Weiteres	166
8.3	Grundideen des Projektmanagements	167
8.3.1	Übersicht	167
8.3.2	Klassisches Projektmanagement	167
8.3.2.1	Einführung	167
8.3.2.2	Vorgehen	168
8.3.2.3	Illustration	172
8.3.3	Agiles Projektmanagement	173
8.3.3.1	Einführung	173
8.3.3.2	Vorgehen	173
8.3.3.3	Illustration	174
8.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	175

9	Qualitätsmanagement.....	177
9.1	Einstieg	177
9.2	Wirtschaftswunder – Ausdruck qualitativ guter Arbeit.....	177
9.3	Grundideen des Qualitätsmanagements.....	180
9.3.1	Übersicht.....	180
9.3.2	Ausgewählte Konzepte	181
9.3.2.1	Total Quality Management: Ganzheitliche Herangehensweise.....	181
9.3.2.2	Qualitätsdimensionen: Drei Bezugsbereiche	182
9.3.2.3	PDCA-Zyklus: Struktur für Vorgehen und Management ..	183
9.3.2.4	Kaizen: Streben nach kontinuierlicher Verbesserung	184
9.3.3	Ausgewählte Qualitätsmanagementsysteme.....	184
9.3.3.1	Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff.	184
9.3.3.2	EFQM.....	185
9.3.3.3	CAF 2013	186
9.3.3.4	CAF 2020	188
9.4	Exkurs: Globale Nachhaltigkeitsziele	189
9.5	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	191
10	Veränderungsmanagement	193
10.1	Einstieg	193
10.2	Schöpferische Zerstörung – Impuls für Veränderungen.....	194
10.2.1	Innovation, Invention und Diffusion	194
10.2.2	Schumpeter und die Schöpferische Zerstörung	194
10.2.3	Beispiel: Nokia	195
10.3	Grundideen des Change-Managements	196
10.3.1	Übersicht.....	196
10.3.2	Organisationale Ebene	197
10.3.2.1	Einfaches Veränderungs-Modell.....	197
10.3.2.2	Organisationslebenszyklus-Modell	197
10.3.2.3	Krisen-Modell	198
10.3.2.4	Modell der dynamischen Organisationsentwicklung	199
10.3.3	Gruppen-Ebene	201
10.3.3.1	Drei-Phasen-Modell (Lewin)	201
10.3.3.2	Exkurs: Ideen- und Disziplinvielfalt bei Kurt Lewin.....	201
10.3.3.2.1	Motivation	201
10.3.3.2.2	Person	202
10.3.3.2.3	Ausgewählte psychologische und soziologische Arbeitsschwerpunkte	202
10.3.3.2.4	Ausgewählte betriebswirtschaftliche bzw. managerielle Arbeitsschwerpunkte	203
10.3.3.3	Acht-Schritte-Modell (Kotter)	205
10.3.4	Individual-Ebene.....	206
10.3.4.1	Modell emotionaler Reaktionen (Kübler-Ross; Streich)....	206
10.3.4.2	Vereinfachte Veränderungskurve (Change Curve).....	208
10.3.4.3	Widerstände.....	209

10.4	Organisationskulturmodelle	210
10.4.1	Übersicht	210
10.4.2	Modell der Kulturebenen (Schein)	211
10.4.3	Modell der Kulturdimensionen (Hofstede)	212
10.4.4	Modell der funktionalen Differenzierung (Luhmann)	212
10.4.5	Sektorale Besonderheit: Public Service Motivation	214
10.5	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	215
11	Strategisches Management	217
11.1	Einstieg	217
11.2	Verwaltungsmodernisierung – Strategische Herausforderung im öffentlichen Sektor	218
11.2.1	Allgemeine Bürokratiekritik	218
11.2.2	Verwaltungsmodernisierung im Zeitverlauf	219
11.2.3	Neuere Leitbild-Schablonen	220
11.2.3.1	Ausgangsmodell Ordnungskommune	220
11.2.3.2	New Public Management, Neues Steuerungsmodell und Kommunales Steuerungsmodell	220
11.2.3.3	Netzwerkkommune	221
11.2.3.4	Ziele und wirkungsorientierte Steuerung	222
11.2.3.5	Politikwissenschaftliche Reformleitbilder	222
11.2.4	Markt vs. Staat, Wechsel zwischen Privatisierung und Verstaatlichung	223
11.3	Strategiearbeit	224
11.3.1	Organisationsphilosophie und -leitbild	224
11.3.1.1	Elemente	224
11.3.1.2	Vision	225
11.3.1.3	Mission	225
11.3.1.4	Kernwerte	225
11.3.1.5	Strategie	226
11.3.2	Einschub: Management und (strategische sowie operative) Planung	226
11.3.3	Phasenmodell des Strategischen Managements	227
11.3.3.1	Hinweise zum Phasenmodell	227
11.3.3.2	Phase 1: Strategieentwicklung	228
11.3.3.2.1	Übersicht des Strategieentwicklungs- prozesses	228
11.3.3.2.2	Schritt 1, Organisationsanalyse	228
11.3.3.2.3	Schritt 2, Umweltanalyse	229
11.3.3.2.4	Schritt 3, Verknüpfung der Analysen	229
11.3.3.2.5	Schritt 4, Strategeme bzw. Entwicklung von Strategiealternativen	229
11.3.3.2.6	Schritt 5, Strategieauswahl	230

11.3.3.3	Werkzeug: SWOT-Methode	230
11.3.3.3.1	Einführung.....	230
11.3.3.3.2	Vorgehen bei der Analyse	231
11.3.3.3.3	Illustration	231
11.3.3.3.4	Normstrategien	232
11.3.3.3.5	Illustration	233
11.3.3.4	Werkzeug: Marktwachstums-Marktanteils-Analyse (BCG-Matrix)	233
11.3.3.4.1	Einführung.....	233
11.3.3.4.2	Vorgehen bei der Analyse	234
11.3.3.4.3	Normstrategien	235
11.3.3.5	Phase 2: Strategiekommunikation.....	236
11.3.3.6	Phase 3: Strategieumsetzung.....	238
11.3.3.7	Phase 4: Strategiekontrolle.....	239
11.3.4	Structure follows Strategy (Chandler).....	240
11.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	242
12	Grenzen des Managements	245
12.1	Einstieg.....	245
12.2	Managementberatung & Mythos McKinsey – Hilfsmittel zur Grenzüberwindung	245
12.2.1	Dienstleistung und Definition.....	245
12.2.2	Markt.....	247
12.2.3	Rollen und gesellschaftliche Wahrnehmung	248
12.2.4	Das Unternehmen McKinsey & Company.....	250
12.3	Grenzbereiche der Leistungsfähigkeit.....	252
12.3.1	Beobachtung	252
12.3.2	Kompetenzgrenzen	253
12.3.3	Systemgrenzen	253
12.3.4	Handlungsprogramm Grenzen.....	254
12.3.4.1	Betriebe und ihre organisatorischen Programme als Ausgangspunkt.....	254
12.3.4.2	Soziales Handeln	255
12.3.4.3	Zweck- und Wertrationalität	255
12.3.4.4	Zukünftige Zustände (Ziele)	256
12.3.4.5	Leistungsarten	257
12.3.4.6	Vermischung als Herausforderung.....	258
12.4	Fragen, Diskussionsstellungen und Schlagworte	259
13	Abschluss	261
	Literaturverzeichnis.....	263
	Autor.....	283