

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

7., 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 <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 17715 8](http://ESV.info/9783503177158)

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 `wbjnmm-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

5. Auflage 2013

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

6. Auflage 2016

7. Auflage 2018

ISBN 978 3 503 17715 8

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018

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 siebten Auflage

Nur knapp zwei Jahre nach Erscheinen der Voraufgabe liegt hiermit die nunmehr siebte Auflage unserer „Allgemeinen Managementlehre“ vor. Die anhaltend positive Aufnahme des Buches bei Studierenden, Lehrenden und Praktikern des Managements hält das Autorenteam in ebenfalls positiver Weise sozusagen auf Trab.

Bereits in der letzten Auflage haben wir den Überlegungen zur Verantwortung im Management erweiterten Raum gegeben. Die Bedeutung der Fragen, auf welchen rechtlichen, organisatorischen und sozialen Grundlagen Managementsysteme gründen, welche Wert- und Zielvorstellungen Managementhandeln leiten und welchen Stellenwert in diesem Zusammenhang die Kategorie ‚Verantwortung‘ hat, scheint uns aktueller denn je. Die damit angesprochene institutionelle Betrachtung von Management ist neben der ausführlichen Beschäftigung mit Managementfunktionen eine tragende Säule unserer „Managementlehre“.

Neben einem stringenten Aufbau leitet uns eine durchgängige Fokussierung auf gut begründetes Managementwissen. Die empirische Bewährung von Bekanntem interessiert uns mehr als seine Einkleidung in neue Wortschöpfungen. Wenn wir unsere Texte beispielsweise ergänzen um Kapitel über „Sinn als Motivationsfaktor“ oder „Management in der Industrie 4.0“, dann geschieht dies mit der Überzeugung, dass es sich hierbei um mehr als eine Modeerscheinung handelt.

Unter Beibehaltung dieser bewährten Konzeption wurden der gesamte Text und die weiterführenden Hinweise in den Fußnoten überarbeitet, aktualisiert und ergänzt.

Für die Koordination der redaktionellen Arbeiten mussten wir diesmal auf die Erfahrung von Georg Reifferscheid, der uns über viele Auflagen begleitet hat, verzichten. Frau Kirsten Seerig hat diese Aufgabe einschließlich der Recherchen zur Quellenaktualisierung mit Engagement und Akribie übernommen. Wir sind ihr sehr zu Dank verpflichtet. Wie stets, durften wir im Rahmen des diesmal besonders straffen Zeitplans auf die bewährte und geschätzte Zusammenarbeit mit dem Erich Schmidt Verlag vertrauen. Hierfür namentlich danken möchten wir Frau Claudia Splittgerber als Verlagsleiterin und Frau Anke Trinkl für die technische Herstellung.

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, sowie die aufmerksamen Leser, die mit ihren Rückmeldungen ebenfalls ein Teil unserer Qualitätssicherung sind.

Remagen und Dortmund
im Dezember 2017

Rüdiger H. Jung
Mareike Heinzen
Sabine Quarg

Aus den Vorworten der dritten bis sechsten 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 intensiviertere 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 Schiefwegen 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 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 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 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 ermöglichen 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	619

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur siebten Auflage	V
Aus den Vorworten der dritten bis sechsten 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>	123
<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 Planungs- instrumente	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 Leistungsdeterminanten-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 Blake/Mouton	251
2.7.3	Die „Situationalen Führungstheorie“ von Hersey/Blanchard.....	253
2.7.4	Das „Normative Führungsmodell“ von Vroom/Yetton/Jago.....	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 kompetenz- orientierter 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	335
1.3.4.1	Formulierung der strategischen Ausgangslage (SWOT-Betrachtung) als Grundprinzip der Strategieformulierung	335
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 Geschäftseinheiten- ebene	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 Funktions- bereichsebene	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 Maßnahmen- programme.....	375
1.3.5.2	Durchsetzung strategischer Maßnahmen- programme.....	384
1.3.6	Strategische Kontrolle als Steuerungsinstrument für Strategien.....	385
	<i>Zur Wiederholung</i>	387
	<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.....	412
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	453
2.4.2	Klassische Konzepte der Ablauforganisation.....	457
2.4.2.1	Werkstattfertigung.....	457
2.4.2.2	Fließfertigung	458
2.5	Neuere Organisationskonzepte.....	459
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>	505
	<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.....	616
II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen	619
Literaturverzeichnis	623
Autorenverzeichnis	673
Dank an die Autoren früherer Auflagen	675
Stichwortverzeichnis	677