

# 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  
Dr. Swetlana Franken  
Prof. Dr. Susanne Rank

*Mitbegründet von*

Prof. Dr. Meinolf Kleine

2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/3 503 09790 2](http://ESV.info/3_503_09790_2)

**1. Auflage 1993**

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

**2. Auflage 2007**

ISBN-13: 978 3 503 09790 6

ISBN-10: 3 503 09790 2

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2007

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek 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.

Druck: Hubert & Co., Göttingen

# Vorwort

„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

<b>Teil A: Einführende Betrachtung von Management und Managementlehre</b> .....	1
I. Management als Betrachtungsobjekt .....	3
II. Zur Entwicklung und zum wissenschaftlichen Anspruch der Managementlehre .....	13
III. Dimensionen von Management.....	17
<b>Teil B: Die institutionelle Dimension von Management</b> .....	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 .....	87
<b>Teil C: Die funktionelle Dimension von Management</b> .....	91
I. Überblick über die Management-Funktionen .....	93
II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit.....	99
III. Generelle Management-Funktionen.....	119
IV. Spezifische Management-Funktionen.....	263
<b>Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements</b> .....	457
I. Technologie- und Innovationsmanagement .....	459
II. Wissensmanagement .....	481
III. Change Management.....	501
IV. Internationales Management .....	521
<b>Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Bemerkungen</b> .....	543
I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements .....	545
II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen .....	549

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Teil A: Einführende Betrachtung von Management und Managementlehre</b> .....	1
<b>I. Management als Betrachtungsobjekt</b> .....	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
<b>II. Zur Entwicklung und zum wissenschaftlichen Anspruch der Managementlehre</b> .....	13
<b>III. Dimensionen von Management</b> .....	17
<i>Zur Wiederholung</i> .....	19
<b>Teil B: Die institutionelle Dimension von Management</b> .....	21
<b>I. Einführung und Eingrenzung der Betrachtung</b> .....	23
<b>II. Manager und Managementsystem</b> .....	25
<i>Zur Wiederholung</i> .....	27
<b>III. Institutionelle Grundlagen des Managementhandelns</b> .....	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 Führungskräftenachwuchs.....	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> .....	54
<b>IV. Managerhandeln und Managerpersönlichkeit.....</b>	<b>57</b>
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.....	64
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) .....	72
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
<b>V. Führungskräfteentwicklung (Management Development) als Einflussfaktor der Qualität des Managementsystems.....</b>	<b>87</b>
<i>Zur Wiederholung</i> .....	90
<b>Teil C: Die funktionelle Dimension von Management .....</b>	<b>91</b>
<b>I. Überblick über die Management-Funktionen.....</b>	<b>93</b>
<b>II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit .....</b>	<b>99</b>
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 .....	115
<i>Zur Wiederholung</i> .....	117

<b>III. Generelle Management-Funktionen</b> .....	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.....	135
1.4.1.3.2. Problemanalyse.....	141
1.4.1.3.3. Alternativensuche und Prognose.....	143
1.4.1.3.4. Alternativenbeurteilung .....	146
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.....	149
1.4.1.5. Ansätze zur Neugestaltung der Planung .....	156
1.4.2. Entscheidung.....	160
1.4.2.1. Grundtatbestände der Entscheidung .....	160
1.4.2.2. Entscheidungsprozess .....	163
1.4.2.3. Entscheidungssituationen, Entscheidungsarten und Entscheidungsmodelle .....	164
1.4.3. Durchsetzung .....	167
1.4.3.1. Grundtatbestände der Durchsetzung.....	167
1.4.3.2. Durchsetzungsprozess.....	169
1.4.4. Kontrolle .....	170
1.4.4.1. Grundtatbestände der Kontrolle.....	170
1.4.4.2. Kontrollprozess .....	175
1.4.5. Integration von Planungs- und Kontrollhandeln in der Controlling-Funktion .....	176
<i>Zur Wiederholung</i> .....	180
2. Management auf allen Führungsebenen in seinem Personenbezug: Personalführung.....	182
2.1. Der allgemeine Begriff „Führung“ (Menschenführung).....	182
2.2. Der spezielle Begriff „Personalführung“ (Mitarbeiterführung).....	183
2.3. Die Funktionen der Personalführung .....	184
2.3.1. Vorbemerkungen.....	184
2.3.2. Zielorientierte Richtung und Aktivierung des Mitarbeiterverhaltens .....	185
2.3.3. Sicherstellung der für die Zielerreichung erforderlichen Humanressourcen.....	187
2.3.4. Außenvertretung.....	189

2.4.	Kommunikation und Motivation (Motivierung) als zentrale Merkmale der Führungstätigkeit .....	191
2.4.1.	Soziale Kommunikation .....	191
2.4.1.1.	Begriff und Bedeutung von Kommunikation .....	191
2.4.1.2.	Modelle der zwischenmenschlichen Kommunikation .....	192
2.4.2.	Motivation .....	195
2.4.2.1.	Begriff und Bedeutung von Motivation .....	195
2.4.2.2.	Die Beschreibung und Erklärung von Motivstrukturen (Inhaltstheorien der Motivation) .....	197
2.4.2.3.	Die Beschreibung und Erklärung des Motivationsprozesses (Prozesstheorien der Motivation) .....	200
2.4.2.4.	Erweiterungen motivationstheoretischer Ansätze .....	203
2.4.2.4.1.	Das Modell von <i>Porter/Lawler</i> .....	204
2.4.2.4.2.	Das Leistungsdeterminanten-Konzept von <i>Berthel</i> .....	205
2.5.	Bezugsrahmen der Führungsbeziehung und die Bedeutung von Führungstheorien .....	207
2.6.	Personalführung und Führungserfolg: Die Effizienzfrage .....	210
2.6.1.	Relevante Erfolgs- oder Effizienzkriterien .....	210
2.6.2.	Erklärung von Führungserfolg über einzelne Einflussvariablen .....	212
2.6.2.1.	Persönlichkeitsmerkmale (Eigenschaften) des Führers (Vorgesetzten) .....	212
2.6.2.2.	Führungsverhalten und der Führungsstil des Vorgesetzten .....	214
2.6.2.2.1.	Beschreibungen von Führungsverhalten .....	214
2.6.2.2.2.	Effizienzaussagen zum Führungsverhalten .....	221
2.6.2.3.	Merkmale der Geführten (Mitarbeiter) und des Kontextes der Führungsbeziehung .....	223
2.6.2.4.	Substitute der Personalführung .....	227
2.6.3.	Erklärung von Führungserfolg mittels komplexerer Konzepte .....	229
2.6.3.1.	Komplexere Konzepte als Antwort auf veränderte Herausforderungen an Führungsarbeit .....	229
2.6.3.2.	Transformative Führung als personales (vorgesetztenorientiertes) Konzept .....	230
2.6.3.3.	Vertrauen als soziales (beziehungsorientiertes) Konzept .....	231
2.6.4.	Führung von unten (Führung des Chefs) .....	233
2.7.	Präskriptive Modelle als Führungshilfen für Vorgesetzte .....	234
2.7.1.	Zum Stellenwert präskriptiver Führungsmodelle .....	234
2.7.2.	Das „Verhaltensgitter“ (Managerial Grid) von <i>Blake/Mouton</i> .....	235
2.7.3.	Die „Situationalen Führungstheorie“ von <i>Hersey/Blanchard</i> .....	237
2.7.4.	Das „Normative Führungsmodell“ von <i>Vroom/Yetton/Jago</i> .....	240
2.8.	Kooperative Führung als herrschendes Führungsprinzip in der Praxis .....	244
2.9.	Zur Frage der betriebsweiten Gewährleistung effizienter Personalführung .....	247
2.10.	Außenvertretung als besondere Funktion in der Führungsarbeit .....	250
2.10.1.	Begriff und Bedeutung der Außenvertretung .....	250
2.10.2.	Typen der Außenvertretung .....	251
2.10.2.1.	Einführender Überblick .....	251
2.10.2.2.	Die vertikale Außenvertretung .....	252
2.10.2.3.	Die laterale Außenvertretung .....	253

2.10.3. Zum besonderen Problemgehalt lateraler Außenvertretung .....	255
2.10.4. Resümee: Tendenzielle Bedeutungszunahme der Außenvertretung....	257
2.11. Übersicht über Management-Arbeitstechniken im Personenbezug .....	258
<i>Zur Wiederholung</i> .....	259
<b>IV. Spezifische Management-Funktionen</b> .....	263
1. Strategieentwicklung: Die Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt .....	263
1.1. Theoretische Perspektiven als Ausgangspunkt der Strategieentwicklung .....	263
1.2. Strategiebegriff .....	268
1.3. Prozess der Strategieentwicklung .....	274
1.3.1. Strategische Zielplanung .....	274
1.3.1.1. Planung und Ermittlung strategischer Ziele .....	274
1.3.1.2. Inhaltliche Betrachtungen .....	274
1.3.1.3. Interessenbezogene Betrachtung .....	279
1.3.1.4. Empirische Befunde .....	281
1.3.2. Strategische Analyse und Prognose der externen Unternehmensumwelt .....	285
1.3.2.1. Analyse der Umwelt als Chancen-Risiken-Betrachtung .....	285
1.3.2.1.1. Analyse der allgemeinen globalen Umwelt .....	286
1.3.2.1.2. Analyse der Branche und Wettbewerber .....	289
1.3.2.1.3. Strategische Gruppen .....	291
1.3.2.1.3. Analyse der Konkurrenten .....	293
1.3.2.2. Prognose und strategische Frühaufklärung .....	296
1.3.2.2.1. Inhalte der strategischen Prognose .....	296
1.3.2.2.2. Inhalte der strategischen Frühaufklärung .....	299
1.3.2.3. Chancen-Risiken-Profil als Ergebnis der Umweltanalyse .....	300
1.3.2.4. Empirische Befunde .....	301
1.3.3. Strategische Analyse und Prognose der internen Unternehmenssituation .....	302
1.3.3.1. Analyse des Unternehmens als Stärken-Schwächen- Betrachtung .....	302
1.3.3.1.1. Ressourcenanalyse nach klassischer Betrachtungsweise .....	303
1.3.3.1.2. Ressourcenanalyse nach wertorientierter Betrachtungsweise .....	306
1.3.3.1.3. Ressourcenanalyse nach kompetenzorientierter Betrachtungsweise .....	308
1.3.3.2. Vergleichende und bewertende Stärken-Schwächen- Darstellung .....	311
1.3.3.3. Stärken-Schwächen-Profil als Ergebnis der Unternehmensanalyse .....	312
1.3.3.4. Empirische Befunde .....	314
1.3.4. Strategieformulierung und -bewertung .....	314
1.3.4.1. Formulierung der strategischen Ausgangslage (SWOT-Betrachtung) als Grundprinzip der Strategie- formulierung .....	314

1.3.4.2.	Strategieformulierung auf Unternehmensgesamtebene .....	317
1.3.4.2.1.	Geschäftsfeldorientierte Gesamtstrategien .....	318
1.3.4.2.2.	Geschäftseinheitenorientierte Gesamtstrategie ...	320
1.3.4.3.	Strategieformulierung auf Geschäftseinheitenebene .....	326
1.3.4.3.1.	Marktorientierter Focus .....	326
1.3.4.3.2.	Wettbewerbsorientierter Focus .....	329
1.3.4.3.3.	Generische Wettbewerbsstrategien .....	332
1.3.4.3.4.	Hybride Wettbewerbsstrategien .....	333
1.3.4.4.	Strategieformulierung auf Funktionsbereichsebene .....	336
1.3.4.5.	Bewertung und Auswahl der Strategie .....	337
1.3.4.6.	Empirische Befunde .....	340
1.3.5.	Verwirklichung der Strategie (Strategieimplementierung) .....	340
1.3.5.1.	Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme .....	341
1.3.5.2.	Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme .....	350
1.3.6.	Strategische Kontrolle als Steuerungsinstrument für Strategien .....	351
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	353
2.	Organisation .....	356
2.1.	Einleitung .....	356
2.2.	Organisationstheorien .....	363
2.3.	Grundlagen der Organisationsgestaltung .....	366
2.3.1.	Überblick .....	366
2.3.2.	Gestaltungsparameter und Aufbauorganisation .....	369
2.3.2.1.	Aufgabenanalyse .....	369
2.3.2.2.	Aufgabensynthese .....	371
2.3.2.3.	Aufgabenverteilung .....	375
2.3.2.3.1.	Stellenbildung .....	375
2.3.2.3.2.	Arten von Stellen .....	377
2.3.2.3.3.	Stellenmehrheiten .....	381
2.3.2.4.	Leitungssystem .....	383
2.3.2.4.1.	Delegation .....	384
2.3.2.4.2.	Weisungsbefugnis .....	386
2.3.2.4.3.	Leitungsspanne .....	388
2.3.2.5.	Koordination .....	391
2.3.2.5.1.	Überblick .....	391
2.3.2.5.2.	Instrumente der Fremdkoordination .....	392
2.3.2.5.3.	Instrumente der Selbstkoordination .....	395
2.3.3.	Gestaltungsparameter und Ablauforganisation .....	399
2.4.	Klassische Organisationskonzepte .....	402
2.4.1.	Klassische Konzepte der Aufbauorganisation .....	403
2.4.1.1.	Unternehmer-Organisation .....	404
2.4.1.2.	Funktionale Organisation .....	404
2.4.1.3.	Divisionale Organisation .....	407
2.4.1.4.	Holding-Organisation .....	410
2.4.1.5.	Matrix-Organisation .....	413
2.4.1.6.	Sekundär-Organisation .....	415
2.4.1.6.1.	Ergänzung eindimensionaler Organisationsmodelle .....	415
2.4.1.6.2.	Projektorganisation/-management .....	417

2.4.2.	Klassische Konzepte der Ablauforganisation .....	421
2.4.2.1.	Werkstattfertigung .....	422
2.4.2.2.	Fließfertigung.....	423
2.5.	Neuere Organisationskonzepte.....	424
2.5.1.	Überblick.....	424
2.5.2.	Ansatzpunkte der neueren Organisationskonzepte .....	425
2.5.3.	Prozessorganisation.....	427
2.5.4.	Teamorganisation.....	432
2.5.5.	Moderne Fertigungskonzepte.....	437
2.5.6.	Unternehmenskooperationen .....	439
2.5.7.	Lean Management.....	445
2.5.8.	Lernende Organisation.....	447
2.6.	Organizational Behavior – Das Verhalten in Organisationen.....	450
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	454
<b>Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements</b> .....		457
<b>I.</b>	<b>Technologie- und Innovationsmanagement</b> .....	459
1.	Begriffliche Abgrenzungen.....	459
1.1.	Innovation und Innovationsmanagement .....	459
1.2.	Innovationsmanagement = Technologiemanagement? .....	461
2.	Wie „neu“ ist „neu“?.....	463
3.	Der Prozesscharakter von Innovationen .....	466
4.	Die technologie- und innovationsorientierte strategische Planung.....	468
4.1.	Die technologie- und innovationsorientierte Umweltanalyse .....	468
4.2.	Die technologie- und innovationsorientierte Unternehmensanalyse.....	472
4.3.	Strategische Rolle von Technologien und Bestimmung der relativen Technologieposition .....	473
4.4.	Technologie-Portfolio-Betrachtungen.....	474
5.	Zusammenhang der Unternehmensstrategie mit Innovations- und Technologiestrategien.....	476
6.	Generische Technologiestrategien.....	477
7.	Formulierung und Implementierung der Technologiestrategie .....	478
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	480
<b>II.</b>	<b>Wissensmanagement</b> .....	481
1.	Wissen und Handeln von Unternehmen .....	481
2.	Wissen.....	482
2.1.	Verständnis von Wissen .....	482
2.2.	Beschreibendes, prozessuales und wertendes Wissen.....	483
2.3.	Implizites und explizites Wissen.....	484
3.	Funktionen des Wissensmanagements.....	485
3.1.	Überblick.....	485
3.2.	Wissensaufnahme .....	487
3.3.	Wissensorganisation und Wissenslogistik .....	488
3.4.	Wissensgenerierung.....	491
3.5.	Wissensnutzung.....	491
4.	Gestaltungsdimensionen von Wissenssystemen.....	492
4.1.	Dimension „Wissen“: Formalisierung und Strukturierung des Wissens.....	492

4.2. Dimension „Organisation des Wissens“: Wissens(ver)teilung und Kommunikation.....	495
4.3. Dimension „Technik“: Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie .....	495
4.4. Dimension „Mensch“: Das menschliche Verhalten als Erfolgsfaktor .....	497
<i>Zur Wiederholung</i> .....	499
<b>III. Change Management</b> .....	501
1. Nichts ist verlässlicher als der Wandel .....	501
2. Anlässe zur Veränderung .....	502
3. Ziele und Erfolgsfaktoren des Change Managements .....	504
3.1. Ziele des Change Managements .....	504
3.2. Change Management und Organisationsentwicklung .....	505
3.3. Erfolgsfaktoren des Change Managements .....	506
4. Psychologie der Veränderung .....	507
4.1. Individuum .....	508
4.2. Team.....	510
4.3. Unternehmen (Organisation im institutionellen Sinne).....	510
5. Phasen der Veränderung und Implementierungsstrategien .....	512
6. Stakeholder der Veränderung .....	515
7. Arbeitspakete des Change Managements .....	517
<i>Zur Wiederholung</i> .....	519
<b>IV. Internationales Management</b> .....	521
1. Bedeutung der Internationalisierung.....	522
2. Theoretische Grundlagen der Internationalisierung .....	523
2.1. Begriff der Internationalisierung .....	523
2.2. Internationalisierungsmotive .....	524
2.3. Internationalisierungsgrad .....	524
2.4. Einflüsse der Internationalisierung auf die Unternehmensführung.....	526
3. Kultur als Determinante der Internationalisierung .....	527
4. Internationalisierungsstrategien .....	532
4.1. Internationale Orientierung .....	533
4.2. Globalisierung/Standardisierung versus Lokalisierung/Differenzierung.....	534
4.3. Formen des Markteintritts .....	535
5. Internationale Organisationsstrukturen.....	538
<i>Zur Wiederholung</i> .....	541
<b>Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Bemerkungen</b> .....	543
<b>I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements</b> .....	545
1. Grenzen des Managements in der sachbezogenen Sicht .....	545
2. Grenzen des Managements in der personenbezogenen Sicht .....	547
<b>II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen</b> .....	549
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	551
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	593
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	595