

ESV

# Allgemeine Managementlehre

Lehrbuch für die angewandte  
Unternehmens- und Personalführung

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

*Unter Mitarbeit von*

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

*Mitbegründet von*

Prof. Dr. Meinolf Kleine

5., 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 14463 1](http://ESV.info/9783503144631)

1. Auflage 1993

erschieden 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

ISBN 978 3 503 14463 1

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013

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

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

Satz: Andreas Quednau, Haan

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

# Vorwort zur fünften Auflage

Erst in der Verbindung von gutem fachlichem Rüstzeug mit anderen Qualitäten menschlichen Handelns entsteht gutes Management. Nicht von ungefähr verweisen wir in unseren Überlegungen zur Verantwortung im Management auf das Gewissen als „letztinstanzlichen Stakeholder“. Auch wenn damit ein vielfach offenkundiger Engpassfaktor angesprochen ist, zielt unsere, nun in der fünften Auflage erscheinende Allgemeine Managementlehre in erster Linie auf ein fundiertes fachliches Rüstzeug heutiger und zukünftiger Führungskräfte. In einem möglichst breit angelegten Grundverständnis von Management und Führung sehen wir die Basis für alle situativ geforderten Spezialisierungen und Vertiefungen wie für die unverzichtbare ethische Reflexion von Führungshandeln.

Nach einer zuletzt durchgängigen Aktualisierung in allen Teilen des Buches dürfen wir mit dieser Neuauflage zwei gänzlich neue Beiträge zu besonderen Handlungsfeldern des Managements im Teil D ankündigen. Marion Weissenberger-Eibl führt den Leser in den aktuellen Stand des für die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft so wichtigen „Technologie- und Innovationsmanagements“ ein. Mit einem Beitrag von Thomas Mühlencoert greifen wir das für eine nachhaltige Existenz von Unternehmen nicht minder wichtige Thema „Restrukturierungsmanagement“ auf. Beiden gilt ein herzliches Willkommen in unserem Autorenteam. Gleichzeitig danken wir ebenso herzlich Birgit Baum und Hans Haarmeyer, deren bisherige Beiträge nun ersetzt werden, für die wertvolle mehrjährige Zusammenarbeit.

Wie bei allen bisherigen Überarbeitungen profitieren wir von der Aufmerksamkeit etlicher Leser, die uns immer wieder zeigt, dass Null-Fehler-Qualität eher ein Leitsatz für permanentes Bemühen denn ein erreichter Zustand sein kann. Für die hilfreichen Hinweise sind wir sehr dankbar. Die fachlich-redaktionelle Betreuung der Neuauflage lag erneut in den bewährten Händen von Georg Reifferscheid. Seine Mitwirkung hat den anspruchsvollen Arbeits- und Zeitplan erst realistisch werden lassen. Bei Recherche- und Korrekturarbeiten hat uns Lea Schmidt zuverlässig unterstützt. Wie bereits bei früheren Auflagen hat Alexandra Meiner ihren versierten Blick auf Textgestaltung und Seitenbild gerichtet. Wir schätzen die anhaltend gute Partnerschaft mit dem Erich Schmidt Verlag und danken hierfür namentlich Frau Claudia Splittgerber als Verlagsleiterin. Dankbar sind wir schließlich allen Kolleginnen und Kollegen, die in ihren Lehrveranstaltungen das vorliegende Buch als Basislektüre verwenden.

Remagen, Nürtingen und Dortmund  
im Februar 2013

Rüdiger H. Jung  
Jürgen Bruck  
Sabine Quarg

# Vorwort zur vierten Auflage

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

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

Die in den letzten Jahren 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.

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

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

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

Remagen, Nürtingen und Dortmund  
im August 2010

Rüdiger H. Jung  
Jürgen Bruck  
Sabine Quarg

# Vorwort zur dritten Auflage

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

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

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

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

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

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

Remagen, Nürtingen und Dortmund  
im August 2008

Rüdiger H. Jung  
Jürgen Bruck  
Sabine Quarg

# Vorwort zur zweiten Auflage

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Remagen, Nürtingen und Dortmund  
im August 2006

Rüdiger H. Jung  
Jürgen Bruck  
Sabine Quarg

# Inhaltsübersicht

<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 .....	89
<b>Teil C: Die funktionelle Dimension von Management</b> .....	93
I. Überblick über die Management-Funktionen .....	95
II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit .....	99
III. Generelle Management-Funktionen .....	119
IV. Spezifische Management-Funktionen .....	273
<b>Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements</b> .....	479
I. Technologie- und Innovationsmanagement .....	481
II. Wissensmanagement .....	505
III. Change Management .....	525
IV. Internationales Management .....	545
V. Restrukturierungsmanagement .....	567
<b>Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Anmerkungen</b> .....	585
I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements .....	587
II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen .....	591

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur fünften Auflage</b> .....	V
<b>Vorwort zur vierten Auflage</b> .....	VII
<b>Vorwort zur dritten Auflage</b> .....	IX
<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> .....	XI
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	XV

<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 Führungs- kräftenachwuchs .....	40
2.5 Die Forderung nach „Enthierarchisierung“ und die Suche nach Hierarchiealternativen .....	41
3. Positionale und personale Zuweisung von Einflusschancen .....	46
3.1 Macht .....	46
3.2 Autorität .....	48
4. Verantwortung als organisatorische und moralisch-ethische Kategorie ..	51
<i>Zur Wiederholung</i> .....	55
<b>IV. Managerhandeln und Managerpersönlichkeit</b> .....	57
1. Zum Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis .....	57
2. Empirische Analysen zum Managerhandeln .....	59
2.1 Der Arbeitstag des Managers: Aktivitätsmuster .....	59
2.2 Manager-Rollen .....	65
3. Werthaltungen, Einstellungen und Ziele von Managern .....	68
3.1 Zur Bedeutung von Werten, Einstellungen und Zielen .....	68
3.2 Empirische Belege zu Werthaltungen, Einstellungen und Zielen von Führungskräften .....	69
3.2.1 Werthaltungen und Einstellungen .....	70
3.2.1.1 Allgemeine führungsrelevante Werthaltungen und Einstellungen .....	70
3.2.1.2 Einstellungen zur Persönlichkeit des Menschen (Menschenbilder) .....	73
3.2.2 Zielorientierungen .....	74

4.	Anforderungen an die Person des Managers: Überlegungen zur Managementkompetenz .....	78
4.1	Probleme der Bestimmung stellenadäquater Anforderungsprofile für Manager .....	78
4.2	Grundsätzliche Elemente von Managementkompetenz .....	79
4.3	Empirisch ermittelte Kompetenzanforderungen .....	82
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	86
<b>V.</b>	<b>Führungskräfteentwicklung (Management Development) als Einflussfaktor der Qualität des Managementsystems</b> .....	89
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	92
<b>Teil C: Die funktionelle Dimension von Management</b> .....		93
<b>I.</b>	<b>Überblick über die Management-Funktionen</b> .....	95
<b>II.</b>	<b>Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit</b> .....	99
1.	Der normative Rahmen: Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik als gesetztes Regulativ des Handelns in Unternehmen .....	99
2.	Der kulturelle Rahmen: Unternehmenskultur als gewachsenes Regulativ des Handelns in Unternehmen .....	108
3.	Plädoyer für eine integrative Sicht der Management-Funktionen: Strategisches Management .....	114
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	115
	<i>Praxisbeispiel Unternehmenskultur: CMC und nGIMP</i> .....	116
	<i>Aufgaben zum Praxisbeispiel</i> .....	117
<b>III.</b>	<b>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 .....	134
1.4.1.3.2	Problemanalyse .....	142

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

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

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

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

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

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

## **Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements** ..... 479

### **I. Technologie- und Innovationsmanagement** ..... 481

1.	Was ist Innovation? .....	481
1.1	Welche Innovationsmerkmale und Innovationsprozesse sind zu unterscheiden? .....	481
1.2	Was ist neu? .....	483
1.3	Innovationsmerkmale: Geplant und intendiert .....	486
1.4	Durchsetzung als Teil des Innovationsprozesses .....	488
1.4.1	Unternehmensinterne Durchsetzung .....	489
1.4.2	Diffusion .....	490
2.	Integration als ein Maßstab für Erfolg von Innovationen .....	495
2.1	Interne Integration .....	495
2.2	Externe Integration .....	497
3.	Kompetenz als ein Baustein für Erfolg von Innovationen .....	499
4.	Kultur als Gestaltungsfeld für Innovationen .....	500
5.	Typen von Strategien .....	502
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	504

### **II. Wissensmanagement** ..... 505

1.	Wissen und Handeln von Unternehmen .....	505
2.	Wissen .....	506
2.1	Verständnis von Wissen .....	506
2.2	Beschreibendes, prozessuales und wertendes Wissen .....	507
2.3	Implizites und explizites Wissen .....	508

3.	Funktionen des Wissensmanagements .....	509
3.1	Überblick .....	509
3.2	Wissensaufnahme .....	511
3.3	Wissensorganisation und Wissenslogistik .....	512
3.4	Wissensgenerierung .....	515
3.5	Wissensnutzung .....	515
4.	Gestaltungsdimensionen von Wissenssystemen .....	516
4.1	Dimension „Wissen“: Formalisierung und Strukturierung des Wissens .....	516
4.2	Dimension „Organisation des Wissens“: Wissens(ver)teilung und Kommunikation .....	518
4.3	Dimension „Technik“: Die Rolle der Informations- und Kommuni- kationstechnologie .....	519
4.4	Dimension „Mensch“: Das menschliche Verhalten als Erfolgsfaktor	521
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	523
<b>III.</b>	<b>Change Management</b> .....	<b>525</b>
1.	Nichts ist verlässlicher als der Wandel .....	525
2.	Anlässe zur Veränderung .....	526
3.	Ziele und Erfolgsfaktoren des Change Managements .....	528
3.1	Ziele des Change Managements .....	528
3.2	Change Management und Organisationsentwicklung .....	529
3.3	Erfolgsfaktoren des Change Managements .....	530
4.	Psychologie der Veränderung .....	531
4.1	Individuum .....	531
4.2	Team .....	534
4.3	Unternehmen (Organisation im institutionellen Sinne) .....	534
5.	Phasen der Veränderung und Implementierungsstrategien .....	535
6.	Stakeholder der Veränderung .....	539
7.	Arbeitspakete des Change Managements .....	541
	<i>Zur Wiederholung</i> .....	544
<b>IV.</b>	<b>Internationales Management</b> .....	<b>545</b>
1.	Bedeutung der Internationalisierung .....	545
2.	Theoretische Grundlagen der Internationalisierung .....	547
2.1	Begriff der Internationalisierung .....	547
2.2	Internationalisierungsmotive .....	548
2.3	Internationalisierungsgrad .....	549
2.4	Einflüsse der Internationalisierung auf die Unternehmensführung ..	550
3.	Kultur als Determinante der Internationalisierung .....	551
4.	Internationalisierungsstrategien .....	556
4.1	Strategische Orientierung internationaler Unternehmen .....	556
4.2	Strategien des Markteintritts .....	559

---

5. Internationale Organisationsstrukturen .....	562
<i>Zur Wiederholung</i> .....	566
<b>V. Restrukturierungsmanagement</b> .....	567
1. Definition und Ziele des Restrukturierungsmanagements .....	567
2. Gestaltungsaspekte des Restrukturierungsmanagements .....	568
2.1 Ansatzpunkte der Restrukturierung .....	568
2.2 Initiierung einer Restrukturierung .....	571
2.3 Auswahl und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen .....	573
2.3.1 Maßnahmenfelder einer Restrukturierung .....	573
2.3.2 Prozess-Restrukturierung .....	576
2.3.3 Wertschöpfungs-Restrukturierung .....	579
3. Restrukturierung in der Sanierungsphase .....	581
4. Fazit .....	583
<i>Zur Wiederholung</i> .....	583
<b>Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Anmerkungen</b> .....	585
<b>I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements</b> .....	587
1. Grenzen des Managements in der sachbezogenen Sicht .....	587
2. Grenzen des Managements in der personenbezogenen Sicht .....	589
<b>II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen</b> .....	591
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	593
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	639
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	641