

# Management

Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive

von

**Dr. Wolfgang H. Staehle †**

Professor für Betriebswirtschaftslehre  
an der Freien Universität Berlin  
Institut für Management

8. Auflage, überarbeitet von

**Dr. Peter Conrad**

Professor für Betriebswirtschaftslehre  
Institut für Personalmanagement  
Universität der Bundeswehr Hamburg

**Dr. Jörg Sydow**

Professor für Betriebswirtschaftslehre  
Institut für Allg. Betriebswirtschaftslehre  
Freie Universität Berlin

**Verlag Franz Vahlen München**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>Teil 1</b>	
<b>Management als Gegenstand von Forschung und Lehre</b>	
<b>A. Historische Entwicklung der Praxis des Managements .....</b>	<b>3</b>
I. Die industrielle Revolution als Geburtsstunde des industriellen Managements.....	4
1. Industrialisierung in England .....	4
2. Industrialisierung in Deutschland .....	5
3. Industrialisierung in Nordamerika .....	6
II. Der Wandel der Produktionsformen .....	8
III. Konsequenzen der Industrialisierung für das Management .....	10
IV. Konsequenzen der Industrialisierung für die Arbeiter .....	12
V. Strategien der Herrschaftssicherung und Arbeiterbefriedung in Deutschland .....	14
<b>B. Historische Entwicklung der Managementforschung .....</b>	<b>22</b>
I. Traditionelle Ansätze .....	23
1. Ingenieurmäßig-ökonomische Ansätze .....	23
2. Administrative Ansätze .....	27
3. Bürokratische Ansätze .....	29
4. Physiologisch-psychologische Ansätze .....	31
5. Sozialpsychologische und soziologische Ansätze .....	33
II. Moderne Ansätze .....	36
1. Disziplinäre Spezialisierung .....	36
a. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze .....	37
b. Formalwissenschaftliche Ansätze .....	40
2. Systemtheoretische Ansätze .....	41
a. Naturwissenschaftliche Modelle .....	41
b. Sozialwissenschaftliche Modelle .....	45
3. Situative Ansätze .....	48
a. Klassisch situative Ansätze .....	49
b. Verhaltenswissenschaftlich situative Ansätze .....	55
4. Konsistenz-Ansätze .....	60
III. Aktuelle Managementforschung zwischen interpretativer Wende und ökonomischer Fundierung .....	66
IV. Eine integrative Perspektive für die Managementforschung .....	69
<b>C. Wissenschaftliche Aussagen über Management .....</b>	<b>71</b>
I. Zum Begriff Management .....	71
II. Fachdisziplinäre Einordnung von Managementwissen .....	73
III. Wissenschaftstheoretische Beurteilung von Aussagen über Management .....	76

IV. Ansätze der Managementforschung .....	80
1. Managementfunktionen .....	81
2. Managerhandeln .....	82
3. Managementebenen .....	89
V. Methoden der Managementforschung .....	95
<b>D. Managementwissen in der akademischen Ausbildung .....</b>	<b>101</b>
I. Institutionalisierung der Managementausbildung .....	101
II. Managementwissen in der Business Administration .....	104
III. Managementwissen in betriebswirtschaftlichen Nachbardisziplinen .....	113
1. Betriebs- und Arbeitswissenschaften .....	113
2. Betriebs- und Industriesoziologie .....	119
3. Unterschiede in der amerikanischen und deutschen verhaltenswissenschaftlichen Forschung .....	122
IV. Managementwissen in der Betriebswirtschaftslehre .....	126
1. Unterschiedliche Positionen zur Interdisziplinarität der Betriebswirtschaftslehre .....	126
2. Übernahme von verhaltenswissenschaftlichem Managementwissen in die Betriebswirtschaftslehre .....	128
a. Ablehnung einer Übernahme .....	129
b. Rezeption von Managementwissen .....	132
c. Integration von Managementwissen .....	138
V. Moden der Managementforschung und -lehre .....	142

## Teil 2

### Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen des Managements

<b>A. Verhaltenswissenschaften als Teil der Sozialwissenschaften .....</b>	<b>149</b>
I. Gegenstandsbereiche und Forschungsprogramme der Sozialwissenschaften ..	149
II. Organizational Behavior als Teilbereich der angewandten Verhaltenswissenschaften .....	151
III. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze im Überblick .....	153
<b>B. Verhalten von Individuen .....</b>	<b>162</b>
I. Aspekte der Person .....	162
1. Instinkte/Triebe .....	163
2. Bedürfnisse/Motive .....	165
3. Werte .....	171
4. Einstellungen .....	176
5. Qualifikationen .....	179
6. Persönlichkeit .....	182
a. Typologien der Person .....	183
b. Persönlichkeitstheorien .....	186
7. Menschenbilder .....	191
II. Person und Situation .....	196
1. Wahrnehmung der Situation .....	197
a. Stufen und Einflußfaktoren der Wahrnehmung .....	197
b. Verzerrungen bei der Wahrnehmung .....	202
c. Deutung von Wahrnehmungen (Attribution) .....	204
2. Lernen aus der Situation .....	207
a. Stimulus-Response-Theorien .....	208
b. Kognitive und soziale Lerntheorien .....	213

3. Motivation .....	218
a. Konzeptionelle und methodische Ansätze .....	218
b. Inhaltstheorien .....	221
(1) Bedürfnistheorie von <i>Maslow</i> .....	221
(2) ERG-Theorie von <i>Alderfer</i> .....	224
(3) Zwei-Faktoren-Theorie von <i>Herzberg</i> .....	224
(4) Leistungsmotivationstheorie von <i>McClelland/Atkinson</i> .....	227
c. Prozeßtheorien .....	231
(1) VIE-Theorie von <i>Vroom</i> .....	231
(2) Zieltheorie von <i>Locke</i> .....	236
(3) Motivationsmodell von <i>Porter/Lawler</i> .....	237
(4) Gleichheitstheoretische Motivationsmodelle .....	239
(5) Attributionstheoretische Motivationsmodelle .....	241
III. Diskrepanzen zwischen Person und Situation .....	244
1. Frustration .....	245
2. Kognitive Dissonanz .....	247
3. Streß .....	250
4. Unzufriedenheit .....	255
<b>C. Verhalten von Gruppen .....</b>	<b>265</b>
I. Aspekte der Gruppe .....	265
1. Begriff und Arten von Gruppen .....	267
2. Positionen und Rollen in Gruppen .....	270
3. Ziele und Normen von Gruppen .....	277
4. Gruppen- und Kohäsionsentwicklung .....	280
5. Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit .....	284
6. Risikobereitschaft von Gruppen .....	291
7. Problemlösen in Gruppen .....	294
II. Prozesse in Gruppen .....	299
1. Kommunikation .....	299
a. Formen der Kommunikation .....	300
b. Kommunikationsstrukturen .....	304
c. Kommunikationsbarrieren .....	306
2. Interaktion .....	308
a. Interaktionen als Austauschprozesse .....	309
b. Analyse von Interaktionen .....	314
(1) Interaktions-Prozeß-Analyse .....	314
(2) Johari-Fenster .....	316
(3) Transaktionsanalyse .....	319
(4) Soziometrischer Test .....	321
c. Interaktionen von Gruppen .....	325
3. Führung .....	328
a. Konzeptionelle und methodische Ansätze .....	328
b. Führereigenschaften .....	331
c. Führungsstile .....	334
(1) Idealtypische Ansätze .....	335
(2) Realtypische Ansätze .....	338
d. Führungstheorien .....	347
(1) Situationstheorien .....	348
(2) Interaktionstheorien .....	355
(3) Erwartungstheorien .....	357
(4) Austauschtheorien .....	362
(5) Attributionstheorien .....	368
(6) Lerntheorien .....	378

e. Grenzen personaler Führung und Möglichkeiten der Führungs- substitution .....	382
4. Konflikt .....	389
a. Ebenen und Arten von Konflikten .....	389
b. Ursachen und Folgen von Konflikten .....	391
c. Ziele und Formen der Konfliktbehandlung .....	394
5. Macht .....	398
a. Autorität als legitime Macht .....	398
b. Quellen der Macht .....	400
(1) Personale Machtgrundlagen .....	400
(2) Strukturelle Machtgrundlagen .....	403
c. Politik als Form der Machtausübung .....	406
6. Vertrauen .....	409
a. Vertrauen und Risiko .....	410
b. Vertrauensquellen .....	411
c. Personales Vertrauen und Systemvertrauen .....	412
<b>D. Verhalten von Organisationen .....</b>	<b>414</b>
I. Aspekte der Organisation .....	414
1. Organisationen als offene soziotechnische Systeme .....	416
2. Unternehmungen als privatwirtschaftliche Organisationen .....	420
3. Organisationsteilnehmer .....	426
a. Identifikation von Teilnehmern und ihrem Einfluß .....	427
b. Motivation zur Teilnahme an einer Organisation .....	431
c. Berücksichtigung von Teilnehmerinteressen in der Organisations- verfassung .....	434
4. Ziele und Effizienz der Organisation .....	437
a. Funktion und Arten von Zielen .....	437
b. Verhaltenssteuerung durch Ziele .....	440
c. Erfolg von Organisationen (Effizienz) .....	444
(1) Ziel-Ansatz .....	444
(2) System-Ansatz .....	445
(3) Organisationsteilnehmer-Ansatz .....	447
(4) Interessen-Ansatz .....	449
(5) Management Audit-Ansatz .....	450
5. Organisationsstruktur .....	452
a. Merkmale formaler Organisationsstrukturen .....	452
b. Erklärungsansätze für unterschiedliche Organisationsstrukturen .....	458
(1) Strategie, Aufgabe und Struktur .....	459
(2) Umwelt und Struktur .....	466
(3) Technologie und Struktur .....	475
c. Entwicklung von Strukturtypen .....	482
6. Organisationsklima .....	485
a. Konzeptionelle und methodische Ansätze .....	486
b. Ursachen und Folgen unterschiedlicher Klimata .....	491
7. Organisationskultur .....	497
a. Konzeptionelle und methodische Ansätze .....	498
b. Kultur als externe Variable .....	500
(1) Interkulturelle Vergleichsforschung .....	501
(2) Kulturvergleichende Managementforschung: Japan – USA .....	504
c. Kultur als interne Variable .....	510
(1) Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor .....	510
(2) Ausprägungen der Unternehmenskultur .....	513
d. Organisation als Kultur .....	516

II. Prozesse in Organisationen .....	518
1. Entscheidung .....	518
a. Entscheidungstheorien .....	518
(1) Theorien der rationalen Wahl .....	519
(2) Theorien der begrenzt-rationalen Wahl .....	520
(3) Modell des Inkrementalismus .....	522
(4) Konflikt-Modell der Entscheidung .....	524
(5) Politik-Modell der Entscheidung .....	526
(6) Modell der organisierten Anarchie .....	527
b. Entscheidungen im Management .....	530
(1) Struktur von Managemententscheidungen .....	530
(2) Partizipation an Managemententscheidungen .....	534
2. Planung und Kontrolle .....	538
a. Funktionen von Planung und Kontrolle .....	539
(1) Prognose- und Unsicherheitsreduktionsfunktion .....	539
(2) Koordinationsfunktion .....	542
(3) Kontrollfunktion .....	544
b. Ergebnisse empirischer Forschung zur Organisation von Planung und Kontrolle .....	546
3. Koordination .....	555
a. Ursachen des Koordinationsbedarfs in Organisationen .....	555
b. Maßnahmen und Instrumente zur Deckung des Koordinationsbedarfs .....	557
(1) Koordination durch Kontrolle .....	557
(2) Fremdkoordination .....	558
(3) Selbstkoordination .....	562
c. Koordination von Individuum und Organisation .....	565
(1) Sozialisation .....	565
(2) Identifikation und Internalisierung .....	570
(3) Formen der Anpassung zwischen Individuum und Organisation .....	574
d. Kommunikation .....	577
4. Wandel in Organisationen .....	579
a. Entwicklungsphasen im Leben einer Organisation .....	580
b. Geplanter organisatorischer Wandel .....	587
(1) Formen des geplanten Wandels .....	587
(2) Phasenmodelle des Wandels .....	591

**Teil 3**

**Anwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse im Management**

<b>A. Management der System-Umweltbeziehungen: Unternehmensstrategie</b> .....	<b>601</b>
I. Strategische Unternehmensführung .....	601
1. Zum Strategiebegriff in Militär und Wirtschaft .....	601
2. Das Konzept der Unternehmensstrategie .....	603
3. Die Entwicklung zum strategischen Management .....	609
a. Management by Control .....	610
b. Management by Extrapolation .....	610
c. Management by Anticipation .....	610
d. Management by Flexible/Rapid Response .....	612
II. Strategische Analyse und Diagnose .....	615
1. Analyse der generellen Ziele und Werte .....	615
a. Externe Ansprüche und Forderungen .....	616
b. Berücksichtigung externer und interner Normen und Werte bei der Strategieformulierung .....	619

2. Analyse der Umwelt .....	624
a. Umweltfaktoren .....	624
b. Umweltveränderungen .....	627
3. Analyse der Unternehmung .....	631
4. Methoden der Analyse .....	634
a. Informationsgewinnung .....	635
b. Analyse und Prognose .....	637
(1) Cross-Impact-Analyse .....	639
(2) Szenario-Technik .....	640
(3) Planungslücke .....	641
(4) Produktlebenszyklus .....	642
(5) Erfahrungskurve .....	642
(6) PIMS-Programm .....	644
(7) Portfolio-Methode .....	646
(8) Kosten- und Wertschöpfungsanalysen .....	648
c. Strategiefolgenabschätzung .....	650
(1) Technology Assessment .....	651
(2) Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung .....	651
(3) Ökobilanzen .....	652
III. Strategische Wahl .....	652
1. Arten von Strategien .....	653
2. Strategisches Verhalten .....	658
IV. Strategieimplementation .....	663
1. Von der Strategie zur operativen Planung .....	663
2. Controlling als Verbindung von Planung und Kontrolle .....	665
3. Organisatorische und personelle Unterstützung der Strategieimplementa- tion .....	668
<b>B. Management der Strukturen: Unternehmensorganisation .....</b>	<b>671</b>
I. Differenzierung und Integration als Grundfunktionen der Organisation .....	671
II. Arbeitsorganisation (Mikro-Struktur) .....	675
1. Aufgabenanalyse und -synthese .....	675
a. Kriterien der Aufgabengliederung .....	675
b. Verhaltenswirkungen von Aufgaben .....	677
c. Methoden der Analyse und Veränderung .....	680
2. Arbeitssystemgestaltung .....	685
a. Elemente des Arbeitssystems .....	685
b. Modelle der Arbeitsgestaltung .....	686
c. Formen der Arbeitsgestaltung .....	691
d. Verhaltenswirkungen unterschiedlicher Arbeitssysteme .....	694
3. Stellen- und Abteilungsbildung .....	698
a. Horizontale Stellenbildung .....	698
b. Vertikale Stellenbildung (Hierarchie) .....	701
c. Stellenverbindung .....	704
(1) Einliniensystem .....	704
(2) Mehrliniensystem .....	705
(3) Stab-Linien-Organisation .....	706
(4) Matrix-Organisation .....	709
4. Arbeitsorganisation in Produktion und Verwaltung .....	718
a. Organisation der Produktionsarbeit .....	718
(1) Organisationsformen der Fertigung .....	718
(2) Arbeitsgruppen in der Produktion .....	722

b. Organisation der Büroarbeit .....	728
(1) Typen von Büroaufgaben .....	729
(2) Büroautomatisierung und Büroorganisation .....	731
5. Organisationstechniken .....	734
a. Analyse- und Planungstechniken .....	734
b. Darstellungstechniken .....	736
III. Unternehmungsorganisation (Makro-Struktur) .....	739
1. Primärorganisation der Unternehmung .....	739
a. Funktionalorganisation .....	740
b. Geschäftsbereichsorganisation .....	741
c. Netzwerkorganisation .....	744
d. Prozeßorganisation .....	749
2. Koordination innerhalb der Primärorganisation .....	755
a. Koordination durch Richtlinien und Pläne .....	755
b. Koordination in Gruppen .....	757
3. Formen der Sekundärorganisation .....	762
a. Produktmanagement-Organisation .....	763
b. Kundenmanagement-Organisation .....	763
c. Projektmanagement-Organisation .....	764
d. SGE-Organisation .....	766
e. Parallel-Hierarchie .....	768
f. Projekt-Team .....	769
4. Innovation durch Sekundärorganisation .....	772
<b>C. Management des Humanpotentials: Personalmanagement .....</b>	<b>776</b>
I. Human Resource Management .....	776
1. Von der Personalverwaltung zum Human Resource Management (HRM) .....	776
2. Isolierte HRM-Ansätze .....	780
a. Human Resources Führungsmodell .....	780
b. Humanvermögensrechnung .....	782
c. Humankapital-Theorie .....	783
d. Human Resources Index .....	784
3. Integrative HRM-Konzepte .....	786
a. Michigan-Konzept .....	788
b. Harvard-Konzept .....	790
c. Ressourcenbasierte Ansätze .....	791
4. Strategisches Personalmanagement .....	795
a. Planungskonzepte .....	796
(1) Personalstrategie folgt Unternehmungsstrategie .....	796
(2) Unternehmungsstrategie folgt Personalentscheidungen .....	798
(3) Interaktive Strategieentwicklung .....	799
b. Planungsmethoden .....	800
(1) Erhebungs- und Beurteilungsmethoden .....	800
(2) Darstellungsmethoden .....	810
II. Politikfelder des Personalmanagements .....	815
1. Personalmotivation .....	817
a. Arbeitsentgelt .....	820
b. Arbeitsinhalt .....	825
c. Arbeitszeit .....	830
d. Flexibilisierung als Personalstrategie .....	836
2. Personalführung .....	838
a. Führungskonzepte .....	839
(1) Verhaltensgitter von <i>Blake/Mouton</i> .....	839
(2) 3-D Programm von <i>Reddin</i> .....	842

(3) Situative Führungstheorie von <i>Hersey/Blanchard</i> .....	844
(4) System 1 – System 4 von <i>Likert</i> .....	849
(5) Führung durch Zielvereinbarung (MbO) .....	852
(6) Normatives Entscheidungsmodell von <i>Vroom/Yetton</i> .....	855
(7) Leader-Match-Konzept von <i>Fiedler/Chemers/Mabar</i> .....	862
b. Führungsgrundsätze und Führungstechniken .....	864
c. Führertypen .....	866
3. Personalentwicklung (PE) .....	871
a. Gegenstand und Ziele der Personalentwicklung .....	872
b. Anlässe für Maßnahmen der Personalentwicklung .....	874
c. Instrumente der Personalentwicklung .....	879
(1) Gliederung der PE-Instrumente .....	879
(2) Weiterbildung .....	880
(3) Karriereplanung .....	888
(4) Arbeitsstrukturierung .....	894
<b>D. Management des Wandels: Entwicklung und Veränderung von Organisa-</b>	
<b>tionen</b> .....	898
I. Arten und Modelle des Wandels .....	898
1. Planbarkeit und Ausmaß des Wandels .....	898
2. Krisen als Auslöser von Wandel .....	901
a. Krisen und ihre Ursachen .....	902
b. Identifikation krisengefährdeter Bereiche und Entwicklungen .....	905
3. Modelle des Wandels .....	908
a. Entwicklungsmodelle .....	908
b. Selektionsmodelle .....	911
c. Lernmodelle .....	913
II. Ansätze der Organisationsveränderung .....	921
1. Aktionsforschung und Organisationsentwicklung .....	922
2. Neuere Ansätze der Organisationsveränderung .....	928
III. Strategien und Techniken der Veränderung .....	934
1. Veränderungsstrategien .....	934
a. Überblick .....	934
b. Empirisch-rationale Strategien .....	937
c. Normativ-reedukative Strategien .....	938
d. Macht- und Zwangsstrategien .....	942
2. Interventionstechniken .....	943
a. Überblick .....	943
b. Techniken auf der Ebene des Individuums .....	945
c. Techniken auf der Ebene der Gruppe .....	951
d. Techniken auf der Ebene der Organisation .....	961
IV. Akteure des Wandels: Berater und Klient .....	970
1. Interaktionen zwischen Berater- und Klientensystem .....	970
2. Anforderungen an Berater als Agenten des Wandels .....	973
V. Widerstände gegen geplanten Wandel .....	977
1. Ursachen von Widerständen .....	977
2. Umgang mit Widerständen .....	980
Abkürzungsverzeichnis .....	983
Literaturverzeichnis .....	985
Personenverzeichnis .....	1069
Stichwortverzeichnis .....	1091