

Horst Steinmann / Georg Schreyögg

Management

Grundlagen der Unternehmensführung

Konzepte – Funktionen – Fallstudien

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Technische Universität Darmstadt FACHBEREICH INFORMATIK B I B L I O T H E K Inventar-Nr.: <u>109-00238</u> Sachgebiete: _____ Standort: _____

GABLER

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Management: Einführung und historische Entwicklung	1
---	----------

Erstes Kapitel

Manager und Management	3
1.1 Was heißt Management?	5
1.2 Management-Funktionen im Überblick	8
1.3 Soll-Aufgaben und tatsächliche Aktivitäten von Managern	12
1.4 Management-Rollen und Management-Funktionen	19
1.5 Funktionen und Fähigkeiten	21
<i>Diskussionsfragen</i>	<i>23</i>
<i>Fallstudie: Complus GmbH</i>	<i>24</i>
<i>Literaturhinweise</i>	<i>26</i>

Zweites Kapitel

Die Entstehung des Managements und der Managementlehre	27
2.1 Der Ursprung in der Praxis	29
2.2 Die Ideengeschichte des Managements: Schulen, Lehrmeinungen, Strömungen	34
2.2.1 Die Etablierung des Faches an den Hochschulen	35
2.2.1.1 Die geschichtliche Entwicklung: USA und Deutschland	35
2.2.1.2 Status und Einordnung des Faches	37
2.2.2 Die Entwicklung von Lehrmeinungen (Schulen)	39
2.2.2.1 Die Klassiker des Managements	40
2.2.2.2 Die verhaltenswissenschaftliche Schule	51
2.2.2.3 Die quantitativ-mathematisch orientierte Schule	60
2.2.2.4 Systemtheoretische Ansätze	62
<i>Diskussionsfragen</i>	<i>65</i>
<i>Fallstudie: Die Mannesmannröhren-Werke AG</i>	<i>67</i>
<i>Literaturhinweise</i>	<i>70</i>

Zweiter Teil

Konzeptionelle Grundlagen des Managements	71
--	-----------

Drittes Kapitel

Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft	73
3.1 Bezugsgruppen um das Unternehmen	75
3.2 Handlungskoordination in der Wirtschaft	76

3.2.1	Zwei Handlungstypen	76
3.2.2	Verständigungsorientiertes Handeln	78
3.2.3	Erfolgsorientiertes Handeln	79
3.3	Management als erfolgsorientiertes Handeln	83
3.3.1	Das Vertragsmodell der Unternehmung als Verfassung des erfolgsorientierten Handelns	83
3.3.2	Vertragsmodell der Unternehmung und Preissystem	85
3.3.3	Kritik der empirischen Voraussetzungen des Vertragsmodells der Unternehmung	87
3.3.3.1	Externe Effekte	87
3.3.3.2	Vermachtungsprozesse in der Wirtschaft	89
3.3.3.3	Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt	92
3.3.3.4	Schlußfolgerung	94
3.4	Management als verständigungsorientiertes Handeln	95
3.4.1	Anschlußstellen: Gesetz und Unternehmensethik	95
3.4.2	Management und Gesetze: Indirekte Anschlüsse an verständigungsorientiertes Handeln	96
3.4.2.1	Externe und interne Ansatzpunkte	96
3.4.2.2	Externe Restriktionen für das Managerhandeln	97
3.4.2.3	Modifikationen des internen Entscheidungsprozesses	101
3.4.3	Management und Ethik (Unternehmensethik)	103
3.5	Zum Verhältnis von erfolgs- und verständigungsorientiertem Handeln von Managern	111
	<i>Diskussionsfragen</i>	112
	<i>Fallstudie: Die Challenger-Tragödie</i>	113
	<i>Literaturhinweise</i>	115
Viertes Kapitel		
Der Managementprozeß in Handlungssystemen		
4.1	Die Idee der plandeterminierten Unternehmenssteuerung und ihre Kritik	117
4.2	Systemtheoretische Grundlagen der Unternehmenssteuerung	124
4.2.1	Die System/Umwelt-Differenz als Bezugspunkt	125
4.2.2	Die Eigenkomplexität des Systems	128
4.2.3	Offene Fragen	131
4.3	Der Managementprozeß im Handlungssystem Unternehmung	132
	<i>Diskussionsfragen</i>	139
	<i>Fallstudie: Von Grenzen und Zäunen</i>	140
	<i>Literaturhinweise</i>	141

Dritter Teil

Planung und Kontrolle	143
------------------------------------	-----

Fünftes Kapitel

Strategische Planung und Kontrolle	147
5.1 Unternehmensstrategien: Grundbegriffe	149
5.2 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements	151
5.3 Umweltanalyse	155
5.3.1 Allgemeine Umwelt	156
5.3.2 Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse	162
5.4 Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	172
5.4.1 Die Ressourcenanalyse	174
5.4.2 Konkurrentenanalyse	182
5.5 Strategische Optionen	185
5.5.1 Gewinnung von Alternativen	185
5.5.2 Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	187
5.5.3 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmens-Ebene	194
5.5.3.1 Diversifikation	194
5.5.3.2 Portfolio-Strategien	198
5.5.3.3 Strategien im internationalen Kontext	205
5.6 Strategische Wahl	209
5.7 Planung der Strategieimplementation	212
5.7.1 Strategische Programme	212
5.7.2 Strategiegerechte Organisationsstrukturen	213
5.7.3 Strategie und Kultur	215
5.7.4 Personalwirtschaftliche Aspekte	217
5.8 Strategische Kontrolle	219
5.8.1 Unsicherheit und Komplexität	220
5.8.2 Typen strategischer Kontrolle	221
5.8.3 Organisation der strategischen Kontrolle	224
<i>Diskussionsfragen</i>	226
<i>Fallstudie: Die Rolle Werke Franke & Heidecke</i>	227
<i>Literaturhinweise</i>	232

Sechstes Kapitel

Operative Planung und Kontrolle	233
6.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	235
6.2 Merkmale der operativen Planung	240
6.2.1 Arten operativer Pläne	240
6.2.1.1 Operative Pläne zur Strategieumsetzung und Systemsicherung	240
6.2.1.2 Die Teilpläne des Realgüterprozesses	242
6.2.1.3 Die Teilpläne des Wertumlaufprozesses	246

6.2.1.4	Projektpläne für operative und strategische Projekte	248
6.2.2	Die operativen Teilpläne im Überblick	249
6.2.3	Die Interdependenz der Teilpläne	250
6.2.4	Die operative Planung unter Unsicherheit	253
6.2.4.1	Planungssituationen bei Unsicherheit	253
6.2.4.2	Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit.....	255
6.3	Ausgewählte Modelle operativer Planung	259
6.3.1	Die Konstruktion von Planungsmodellen	259
6.3.2	Methoden der operativen Planung (Modellierungstechniken)	263
6.3.2.1	Optimierungsmodelle	264
6.3.2.2	Prognostizierende Modelle	277
6.3.2.3	Experimentier-Modelle (Simulation)	282
6.3.3	Planung des Realgüterprozesses am Beispiel der Produktions- programmplanung mit Hilfe der Linearen Programmierung	286
6.3.4	Planung des Wertumlaufprozesses an Beispielen	309
6.3.4.1	Die Break-even-Analyse	309
6.3.4.2	Planbilanzierung	319
6.4	Die Umsetzung der Pläne in Budgets	332
6.4.1	Budgets als Steuerungsinstrumente	332
6.4.1.1	Begriffliche Orientierung	332
6.4.1.2	Funktionen und Dysfunktionalitäten von Budgets	333
6.4.2	Arten von Budgets	336
6.4.3	Der Budgetierungsprozeß	340
6.5	Die operative Kontrolle	344
6.5.1	Die operative Kontrolle als Feedback-Kontrolle und als adaptive Kontrolle	344
6.5.2	Der Kontrollprozeß	345
6.5.3	Die Kontrolle auf Geschäftsfeldebene	347
6.5.3.1	Die Kontrolle operativer Standard-Pläne	348
6.5.3.2	Die operative Projektkontrolle als Sonderfall	352
6.5.4	Die Kontrolle auf Unternehmensebene	353
6.6	Informationelle Unterstützung der Unternehmensführung: Computergestützte Informationssysteme	356
	<i>Diskussionsfragen</i>	362
	<i>Fallstudie: Druck- und Verlagshaus „Speed-Press“</i>	363
	<i>Literaturhinweise</i>	367

Vierter Teil

Organisation und Führung	373
---------------------------------------	-----

Siebttes Kapitel

Organisatorische Strukturgestaltung	375
7.1 Theoretische Grundlagen	377
7.2 Was heißt Organisieren?	378

7.3	Organisatorische Differenzierung	382
7.3.1	Aufgabenanalyse	382
7.3.2	Formen organisatorischer Arbeitsteilung	384
7.3.2.1	Organisation nach Verrichtungen	384
7.3.2.2	Organisation nach Objekten	385
7.3.3	Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	392
7.4	Organisatorische Integration	394
7.4.1	Abstimmung durch Hierarchie	396
7.4.2	Abstimmung durch Programme	403
7.4.3	Selbstabstimmungsregelungen	405
7.4.3.1	Spontane Selbstabstimmung	405
7.4.3.2	Organisatorische Selbstabstimmung	407
7.4.3.3	Personelle Voraussetzungen	412
7.5	Einflußgrößen der Organisationsgestaltung	412
7.5.1	Umwelt	414
7.5.2	Technologie	414
7.5.3	Lebenszyklus	419
7.5.4	Menschen	422
	<i>Diskussionsfragen</i>	423
	<i>Fallstudie: Dr. Hans Haller</i>	424
	<i>Literaturhinweise</i>	427

Achtes Kapitel

	Organisatorischer Wandel	429
8.1	Veränderung durch Anordnung	431
8.2	Widerstand gegen Änderungen	431
8.3	Organisationsentwicklung	434
8.3.1	Historischer Hintergrund	434
8.3.2	Schema erfolgreicher Wandelprozesse	435
8.3.3	Interventionsmodelle	437
8.3.4	Konzeptionelle Kritik des Organisationsentwicklungsansatzes	440
8.4	Organisatorisches Lernen als erweiterte Theorie organisatorischen Wandels	442
8.4.1	Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	442
8.4.2	Organisatorisches Lernen aus systemtheoretischer Sicht	446
8.4.3	Lernebenen	446
8.4.4	Lernformen	449
8.4.5	Die lernende Organisation	452
	<i>Diskussionsfragen</i>	455
	<i>Fallstudie: SAS</i>	456
	<i>Literaturhinweise</i>	459

Neuntes Kapitel

Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	461
9.1 Motivation und Motivationstheorien	463
9.2 Kognitive Wahltheorien: Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom	464
9.3 Selbstregulationstheorien	472
9.4 Bedürfnisspannungs-Theorien	474
9.4.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	474
9.4.2 Das Motivationsmodell von Richards und Greenlaw	478
9.4.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	480
9.4.4 Das Reifekontinuum nach Argyris	484
9.4.5 Arbeitszufriedenheit und Motivation	485
9.5 Motivierende Arbeitsgestaltung	488
<i>Diskussionsfragen</i>	497
<i>Fallstudie: Nürnberger Spielwaren AG</i>	498
<i>Literaturhinweise</i>	501

Zehntes Kapitel

Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten	503
10.1 Begriff und Formen von Gruppen	505
10.2 Prozesse und Strukturen in Gruppen	508
10.2.1 Systemanalytischer Bezugsrahmen	508
10.2.2 Die Inputvariablen	509
10.2.3 Die Prozeßvariablen: Gruppenformation und -entwicklung	511
10.2.3.1 Interaktion im Phasenablauf	511
10.2.3.2 Gruppenkohäsion	512
10.2.3.3 Normen und Standards	514
10.2.3.4 Interne Sozialstruktur der Gruppe	516
10.2.3.5 Kollektive Handlungsmuster	526
10.2.4 Die Outputvariablen	531
10.3. Beziehungen zwischen Gruppen	534
<i>Diskussionsfragen</i>	537
<i>Fallstudie: Das Wohnzimmer</i>	538
<i>Literaturhinweise</i>	539

Elftes Kapitel

Der Vorgesetzte in der Organisation: Das Vorgesetztenverhalten	541
11.1 Zur Theorie der Führung	543
11.2 Führerschaft und Führungseigenschaften (Eigenschaftsansatz)	543
11.3 Führerschaft als Beeinflussungsprozeß	546
11.3.1 Führung als intendierter sozialer Einflußversuch	546
11.3.2 Der Einflußprozeß und seine Erfolgsbedingungen	548
11.3.2.1 Das Einflußprozeß-Modell	548
11.3.2.2 Grundlagen sozialer Macht (Einflußpotentiale)	550

11.4	Führungsstile und Leistungsverhalten	553
11.4.1	Autoritärer versus demokratischer Führungsstil	553
11.4.2	Weitere Führungsstil-Konzepte	557
11.4.3	Zweidimensionale Konzepte	560
11.5	Situationstheorien der Führung	563
11.5.1	Der Moderator-Ansatz	563
11.5.1.1	Das Fiedlersche Kontingenzmodell	564
11.5.1.2	Die „Situationale Führungstheorie“	568
11.5.2	Der situationsanalytische Ansatz: Das Vroom-Yetton-Modell	570
11.5.3	Der instrumentalistische Ansatz: Die Weg-Ziel-Theorie	574
11.5.4	Offene Fragen	576
	<i>Diskussionsfragen</i>	578
	<i>Fallstudie: Bernd</i>	579
	<i>Literaturhinweise</i>	581
Zwölftes Kapitel		
	Unternehmenskultur	583
12.1	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	585
12.2	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	587
12.3	Kulturtypen	592
12.4	Starke und schwache Kulturen	594
12.5	Unternehmenskulturen und Subkulturen	596
12.6	Wirkungen von Unternehmenskulturen	597
12.6.1	Positive Effekte	597
12.6.2	Negative Effekte	599
12.6.3	Starke Unternehmenskulturen und Innovation	600
12.7	Kulturwandel in Organisationen	602
	<i>Diskussionsfragen</i>	605
	<i>Fallstudie: Der Body-Shop</i>	606
	<i>Literaturhinweise</i>	608
Fünfter Teil		
	Personaleinsatz	609
Dreizehntes Kapitel		
	Personalfunktionen im Unternehmen	611
13.1	Personal als Management- und als Sachfunktion	613
13.2	Zum Bedeutungswandel der Personalfunktion	614
13.3	Die Aufgabengebiete der modernen Personalabteilung	616
13.3.1	Personal-Gewinnung	617
13.3.1.1	Personalplanung	617

13.3.1.2	Personalbeschaffung, -auswahl und -zuweisung	619
13.3.2	Personal-Entwicklung	620
13.3.2.1	Personalbeurteilung	620
13.3.2.2	Aus-, Fort- und Weiterbildung	621
13.3.2.3	Betriebliches Vorschlagswesen	622
13.3.3	Personalerhaltung	622
13.3.3.1	Gestaltung des Entgelts	622
13.3.3.2	Betriebliche Sozialpolitik	624
13.3.3.3	Mitarbeiterinformation	625
13.3.3.4	Personalverwaltung	625
13.3.3.5	Industrielle Beziehungen	626
13.4	Die Organisation des Personalwesens	627
13.5	Die Einordnung der Personalabteilung in die Gesamtorganisation	628
13.6	Personal als Managementfunktion	629
	<i>Diskussionsfragen</i>	631
	<i>Fallstudie: Die MeHo GmbH</i>	632
	<i>Literaturhinweise</i>	634
Vierzehntes Kapitel		
	Personalauswahl	635
14.1	Der Handlungsrahmen der Personalauswahl	637
14.2	Instrumente und Prozeß der Personalauswahl	640
14.2.1	Überblick	640
14.2.2	Die Analyse der Bewerbungsunterlagen	641
14.2.3	Auswahl-Interviews	643
14.2.4	Psychologische Tests	648
14.2.5	Das Assessment-Center	653
14.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	657
14.4	Personalauswahl zwischen Vollzug und Öffnung	659
	<i>Diskussionsfragen</i>	660
	<i>Fallstudie: Der neue Produktmanager</i>	661
	<i>Literaturhinweise</i>	664
Fünfzehntes Kapitel		
	Personalbeurteilung	665
15.1	Einführung	667
15.2	Zwecke der Personalbeurteilung	667
15.3	Ansätze der Personalbeurteilung	670
15.3.1	Der Tätigkeitsorientierte Ansatz	671
15.3.2	Der Ergebnisorientierte Ansatz	679
15.3.3	Prozeßgestaltung statt Methodenoptimierung	681
15.4	Das Beurteilungsgespräch	681

15.5	Allgemeine Problemaspekte der Personalbeurteilung	683
15.6	Personalbeurteilung zwischen Vollzug und Öffnung	685
	<i>Diskussionsfragen</i>	688
	<i>Fallstudie: Einsprüche</i>	689
	<i>Literaturhinweise</i>	692
Sechzehntes Kapitel		
	Entlohnung	693
16.1	Der Lohnkonflikt	695
16.2	Grundlagen der Entgeltdifferenzierung: Elemente, Gestaltungsmöglichkeiten, Probleme	696
16.2.1	Überblick	696
16.2.2	Lohnsatzdifferenzierung	697
16.2.3	Lohnformdifferenzierung	702
16.3	Entlohnung im Wandel	706
16.4	Entlohnung und Motivation	711
16.5	Entlohnung und Lohnzufriedenheit	715
16.5.1	Determinanten der Lohnzufriedenheit	715
16.5.2	Empirische Befunde	720
	<i>Diskussionsfragen</i>	721
	<i>Fallstudie: Autotelefon AG</i>	722
	<i>Literaturhinweise</i>	724