

Georg Schreyögg | Jochen Koch

Grundlagen des *Managements*

Basiswissen für Studium und Praxis



Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Teil 1	
Management: Einführung und konzeptionelle Grundlagen	1
Kapitel 1	
Management: Grundbegriffe und Managementprozess	3
Lernziele zu Kapitel 1	5
1.1 Was heißt Management?	6
1.2 Die klassischen Management-Funktionen	9
1.3 Steuerungsaufgaben in der Empirie	13
1.4 Management-Rollen und klassische Management-Funktionen	18
1.5 Der moderne Managementprozess	20
1.6 Managementkompetenzen	24
Lernkontrollfragen	26
Diskussionsfragen	27
Fallstudie: Jürgen Heinrich	27
Literaturhinweise	30
Kapitel 2	
Der Kontext des Managements und seine Gestaltung:	
Unternehmensverfassung und Unternehmensethik	31
Lernziele zu Kapitel 2	33
2.1 Bezugsgruppen der Unternehmung	34
2.2 Unternehmensverfassung	38
2.2.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung	38
2.2.2 Vertragsmodell und Preissystem	40
2.2.3 Kritik der empirischen Voraussetzungen des Vertragsmodells	42
2.3 Gesetzliche Regelungen	46
2.3.1 Externe Restriktionen	46
2.3.2 Interne Restriktionen	50
2.4 Management und Ethik (Unternehmensethik)	53
Lernkontrollfragen	61
Diskussionsfragen	61
Fallstudie: Zeus AG	62
Literaturhinweise	63

Teil 2	
Planung und Kontrolle	65
Kapitel 3	
Strategische Planung und Kontrolle	67
Lernziele zu Kapitel 3	69
3.1 Unternehmensstrategie: Grundbegriffe	71
3.2 Das Grundmodell des Strategischen Managements	74
3.3 Strategische Umweltanalyse: Chancen und Risiken	77
3.3.1 Die globale Umwelt	78
3.3.2 Wettbewerbsumwelt: Markt- und Geschäftsfeldanalyse	82
3.3.2.1 Potenzielle Neuanbieter (Markteintrittsbarrieren) .	83
3.3.2.2 Abnehmeranalyse	85
3.3.2.3 Lieferantenanalyse	86
3.3.2.4 Bedrohung durch Substitutionsprodukte	86
3.3.2.5 Rivalität unter den Anbietern	87
3.3.2.6 Industrielle Beziehungen und der Staat als Wettbewerbsfaktoren	87
3.4 Strategische Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	88
3.4.1 Ressourcen als Wertaktivitäten	90
3.4.2 Ressourcen im Wertschöpfungsprozess	90
3.4.3 Organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen	93
3.4.4 Bewertung der Unternehmensressourcen	94
3.5 Strategiebestimmung	96
3.5.1 Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	97
3.5.1.1 Ort des Wettbewerbs	97
3.5.1.2 Regeln des Wettbewerbs	98
3.5.1.3 Schwerpunkt des Wettbewerbs	99
3.5.1.4 Strategieoptionen im Überblick	103
3.5.2 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmensebene .	104
3.5.2.1 Diversifikation	105
3.5.2.2 Portfolio-Strategien	107
3.5.2.3 Strategien im internationalen Kontext	111
3.5.2.4 Kernkompetenzen	113
3.6 Strategieimplementation	115
3.7 Strategische Kontrolle	118
Lernkontrollfragen	123
Diskussionsfragen	123
Fallstudie: Smart	124
Literaturhinweise	125

Kapitel 4	
Operative Planung und Kontrolle	127
Lernziele zu Kapitel 4	129
4.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	130
4.2 Merkmale der operativen Planung	132
4.2.1 Arten operativer Pläne	132
4.2.2 Die Interdependenz der Teilpläne	137
4.2.3 Die operative Planung unter Unsicherheit	139
4.3 Operative Planungsmodelle	143
4.4 Operative Modellplanung am Beispiel der Linearen Programmierung	146
4.5 Operative Modellplanung am Beispiel der Break-even-Analyse	151
4.6 Budgetierung	160
4.6.1 Grundfragen der Budgetierung	160
4.6.2 Arten von Budgets	163
4.6.3 Der Budgetierungsprozess	165
4.7 Die operative Kontrolle	167
Lernkontrollfragen	172
Diskussionsfragen	172
Fallstudie: Sektkellerei Goldtröpfchen	173
Literaturhinweise	174
Teil 3	
Organisation, Führung und Personaleinsatz	175
Kapitel 5	
Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	177
Lernziele zu Kapitel 5	179
5.1 Motivation und Motivationstheorien	180
5.2 Der Motivationsprozess (Erwartungs-Valenz-Theorie)	181
5.3 Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	187
5.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)	191
5.5 Motivation durch Ziele	195
5.6 Praktische Umsetzung: Motivierende Arbeitsgestaltung	197
5.7 Motivation und sozialer Vergleich	202
Lernkontrollfragen	203
Diskussionsfragen	204
Fallstudie: Josef Scheller	204
Literaturhinweise	207

Kapitel 6	
Gruppe und Gruppenverhalten	209
Lernziele zu Kapitel 6	211
6.1 Begriff und Typen von Gruppen	212
6.2 Der Gruppenprozess: Ein systemanalytischer Bezugsrahmen	213
6.3 Die Inputvariablen	216
6.4 Der Prozess: Gruppenformation und -entwicklung	218
6.4.1 Gruppenkohäsion	218
Gruppenmitglieder und Gruppenkohäsion	219
Organisationsumwelt und Gruppenkohäsion	219
6.4.2 Normen und Standards	220
6.4.3 Interne Sozialstruktur der Gruppe	222
6.4.3.1 Die Statusstruktur	222
6.4.3.2 Rollenstruktur	223
6.4.3.3 Führungsstruktur (informelle)	229
6.4.4 Kollektive Handlungsmuster	231
6.4.4.1 Risikoschub in Gruppen	231
6.4.4.2 Gruppendenken	232
6.4.4.3 Konzertierte Gruppenaktionen	235
6.5 Die Gruppenleistung (Output)	236
6.6 Beziehungen zwischen Gruppen	239
Lernkontrollfragen	243
Diskussionsfragen	243
Fallstudie: Die Versetzung	244
Literaturhinweise	245
Kapitel 7	
Führung	247
Lernziele zu Kapitel 7	249
7.1 Führung und Führungseigenschaften	251
7.2 Führung als Einflussprozess	256
7.3 Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie	263
7.4 Führungsstile und Leistungsverhalten	266
7.5 Situationstheorien der Führung	272
7.6 Neue Herausforderung für Führungskräfte	275
7.6.1 Führung von Externen	275
7.6.2 Führung und Coaching	276
7.6.3 Führung im internationalen Kontext	278
Lernkontrollfragen	280
Diskussionsfragen	281
Fallstudie: Dr. Sabine Faust	281
Literaturhinweise	283

Kapitel 8	
Gestaltung organisatorischer Strukturen	285
Lernziele zu Kapitel 8	287
8.1 Management organisatorischer Strukturen	288
8.2 Organisatorische Arbeitsteilung	292
8.2.1 Aufgabenanalyse	292
8.2.2 Formen organisatorischer Arbeitsteilung	294
8.2.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	300
8.3 Organisatorische Integration	303
8.3.1 Abstimmung durch Hierarchie	304
8.3.2 Abstimmung durch Programme	308
8.3.3 Selbstabstimmungsregelungen	309
8.3.4 Prozessorganisation	314
8.4 Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	316
Lernkontrollfragen	322
Diskussionsfragen	322
Fallstudie: Gross AG	323
Literaturhinweise	326
Kapitel 9	
Die informale Organisation: Unternehmenskultur	327
Lernziele zu Kapitel 9	329
9.1 Einleitung	330
9.2 Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	331
9.3 Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	333
9.3.1 Basisannahmen	333
9.3.2 Normen und Standards	336
9.3.3 Symbole und Zeichen	338
9.4 Die Erfassung von Unternehmenskulturen	340
9.5 Starke und schwache Kulturen	342
9.6 Unternehmenskulturen und Subkulturen	343
9.7 Wirkungen von Unternehmenskulturen	345
9.7.1 Positive Effekte	345
9.7.2 Negative Effekte	347
9.8 Kulturwandel (Cultural Change)	349
9.9 Unternehmenskultur im internationalen Kontext	352
Lernkontrollfragen	355
Diskussionsfragen	355
Fallstudie: Hewlett Packard	356
Literaturhinweise	357

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 10	
Change Management: Wandel, Lernen, Wissen	359
Lernziele zu Kapitel 10	361
10.1 Change Management als generische Steuerungsaufgabe	362
10.2 Veränderung durch Zielvorgabe	363
10.3 Verhaltensorientiertes Veränderungsmanagement	364
10.3.1 Widerstand gegen Änderungen	365
10.3.2 Maßnahmen zur Überwindung von Wandelwiderständen	368
10.3.3 Organisationsentwicklung (OE)	370
10.4 Veränderung durch organisatorisches Lernen	373
10.4.1 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	373
10.4.2 Lernebenen	376
10.4.3 Lernformen	378
10.4.4 Wissensmanagement	381
10.5 Change Management: Zwischen Stabilität und Wandel	385
Lernkontrollfragen	389
Diskussionsfragen	389
Fallstudie: Frank Schäfer	390
Literaturhinweise	392
Kapitel 11	
Personal als Managementaufgabe	393
Lernziele zu Kapitel 11	395
11.1 Personalfunktionen in der Unternehmensführung	396
11.2 Die Personalauswahl	398
11.2.1 Vorbereitende Maßnahmen	398
11.2.2 Methoden zur Fundierung der Auswahlentscheidung	400
11.3 Personalbeurteilung und -entwicklung	406
11.3.1 Funktionen und Zwecke	406
11.3.2 Ansätze der Personalbeurteilung	408
11.3.3 Das Mitarbeitergespräch	410
11.3.4 Die Vorgesetztenbeurteilung	411
11.3.5 Personalentwicklung	414
11.4 Entlohnung als Managementaufgabe	417
11.4.1 Grundlagen der Entgeltdifferenzierung	418
11.4.2 Entlohnung und Motivation	422
11.4.3 Entlohnung und Lohnzufriedenheit	423
Lernkontrollfragen	426
Diskussionsfragen	426
Fallstudie: Eva Winter	427
Literaturhinweise	429
Literaturverzeichnis	431
Stichwortverzeichnis	451