

Horst Steinmann / Georg Schreyögg

Management

Grundlagen der Unternehmensführung

Konzepte – Funktionen – Fallstudien

6., vollständig überarbeitete Auflage

Unter Mitarbeit von Jochen Koch



Inhaltsübersicht

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Teil 1	
Management: Einführung und historische Entwicklung	1
Kapitel 1	
Manager und Management	3
Kapitel 2	
Die Entstehung des Managements und der Managementlehre	31
Teil 2	
Konzeptionelle Grundlagen des Managements	79
Kapitel 3	
Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft	81
Kapitel 4	
Der Managementprozess in Handlungssystemen	129
Teil 3	
Planung und Kontrolle	161
Kapitel 5	
Strategische Planung und Kontrolle	165
Kapitel 6	
Operative Planung und Kontrolle	297
Teil 4	
Organisation und Führung	433
Kapitel 7	
Organisatorische Strukturgestaltung	435
Kapitel 8	
Organisatorischer Wandel	491
Kapitel 9	
Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	531
Kapitel 10	
Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten	591
Kapitel 11	
Der Vorgesetzte in der Organisation: Das Vorgesetztenverhalten	643
Kapitel 12	
Unternehmenskultur	707

Teil 5

Personaleinsatz	753
Kapitel 13	
Personalauswahl	759
Kapitel 14	
Personalbeurteilung und Personalentwicklung	791
Kapitel 15	
Entlohnung	833
Literaturverzeichnis	867
Personen- und Firmenverzeichnis	915
Stichwortverzeichnis	929

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Teil 1	
Management: Einführung und historische Entwicklung	1
Kapitel 1	
Manager und Management	3
1.1 Was heißt Management?	6
1.2 Management-Funktionen im Überblick	8
1.3 Soll-Aufgaben und tatsächliche Aktivitäten von Managern	14
1.4 Management-Rollen und Management-Funktionen	21
1.5 Funktionen und Kompetenzen	23
<i>Diskussionsfragen</i>	27
<i>Fallstudie: Complus GmbH</i>	28
<i>Literaturhinweise</i>	30
<i>Endnoten zu Kapitel 1</i>	30
Kapitel 2	
Die Entstehung des Managements und der Managementlehre	31
2.1 Der Ursprung in der Praxis	33
2.2 Die Ideengeschichte des Managements: Schulen, Lehrmeinungen, Strömungen	38
2.2.1 Die Etablierung des Fachs an den Hochschulen	39
2.2.1.1 Die geschichtliche Entwicklung: USA und Deutschland	39
2.2.1.2 Status und Einordnung des Fachs	41
2.2.2 Die Entwicklung von Lehrmeinungen (Schulen)	43
2.2.2.1 Die Klassiker des Managements	44
2.2.2.2 Die verhaltenswissenschaftliche Schule	56
2.2.2.3 Die quantitativ-mathematisch orientierte Schule	66
2.2.2.4 Systemtheoretische Ansätze	68
<i>Diskussionsfragen</i>	72
<i>Fallstudie: Wachstumskonflikte</i>	73
<i>Literaturhinweise</i>	76
<i>Endnoten zu Kapitel 2</i>	76

Teil 2

Konzeptionelle Grundlagen des Managements 79

Kapitel 3

Die Rolle des Managements in der Marktwirtschaft 81

3.1 Bezugsgruppen der Unternehmung 83

3.2 Handlungskoordination in der Wirtschaft 86

3.2.1 Zwei Koordinationsmodi 86

3.2.2 Verständigungsorientierter Koordinationsmodus 88

3.2.3 Erfolgsorientierter Koordinationsmodus 89

3.3 Management im Zeichen des erfolgsorientierten Koordinationsmodus 91

3.3.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung 91

3.3.2 Vertragsmodell der Unternehmung und Preissystem 94

3.3.3 Kritik der empirischen Voraussetzungen des Vertragsmodells der Unternehmung 96

3.3.3.1 Externe Effekte 96

3.3.3.2 Vermachtungsprozesse in der Wirtschaft 98

3.3.3.3 Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt 100

3.3.3.4 Schlussfolgerung 102

3.4 Management als verständigungsorientiertes Handeln 103

3.4.1 Anschlussstellen: Gesetz und Unternehmensethik 103

3.4.2 Gesetzliche Regelungen 104

3.4.2.1 Externe und interne Ansatzpunkte 104

3.4.2.2 Externe Restriktionen 105

3.4.2.3 Interne Restriktionen 109

3.4.3 Management und Ethik (Unternehmensethik) 112

3.4.4 Unternehmensethik im Kontext der Globalisierung der Wirtschaft 120

Diskussionsfragen 123

Fallstudie: Die Challenger-Tragödie 124

Literaturhinweise 126

Endnoten zu Kapitel 3 127

Kapitel 4

Der Managementprozess in Handlungssystemen 129

4.1 Die Idee der plandeterminierten Unternehmenssteuerung und ihre Kritik 131

4.2 Systemtheoretische Grundlagen der Unternehmenssteuerung 139

4.2.1 Die System/Umwelt-Differenz als Bezugspunkt 140

4.2.2 Die Eigenkomplexität des Systems 144

4.2.3 Offene Fragen 148

4.3 Der Managementprozess im Handlungssystem Unternehmung	149
<i>Diskussionsfragen</i>	156
<i>Fallstudie: Von Grenzen und Zäunen</i>	157
<i>Literaturhinweise</i>	158
<i>Endnoten zu Kapitel 4</i>	159

Teil 3

Planung und Kontrolle	161
<i>Vorbemerkung zur gedanklichen Einordnung</i>	163

Kapitel 5

Strategische Planung und Kontrolle	165
5.1 Unternehmensstrategien: Grundbegriffe	167
5.2 Elemente und Schrittfolge des strategischen Managements	172
5.3 Umweltanalyse	176
5.3.1 Allgemeine Umwelt	177
5.3.2 Wettbewerbsumwelt: Geschäftsfeldanalyse	189
5.4 Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	204
5.4.1 Die Innen-Außen-Perspektive	207
5.4.2 Die Außen-Innen-Perspektive	217
5.5 Strategische Optionen	219
5.5.1 Gewinnung von Alternativen	219
5.5.2 Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	221
5.5.3 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmens-Ebene	236
5.5.3.1 Diversifikation	236
5.5.3.2 Portfolio-Strategien	243
5.5.3.3 Internationalisierung und Globalisierung	251
5.5.3.4 Kernkompetenzen	257
5.6 Strategische Wahl	263
5.7 Planung der Strategieimplementation	269
5.8 Strategische Kontrolle	274
5.8.1 Kontrolle als Risikomanagement	277
5.8.2 Typen strategischer Kontrolle	279
5.8.3 Organisation der strategischen Kontrolle	282
<i>Diskussionsfragen</i>	287
<i>Fallstudie: Douglas Holding AG</i>	288
<i>Literaturhinweise</i>	293
<i>Endnoten zu Kapitel 5</i>	294

Kapitel 6

Operative Planung und Kontrolle	297
6.1 Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	299
6.2 Merkmale der operativen Planung	305
6.2.1 Arten operativer Pläne	305
6.2.1.1 Operative Pläne zur Strategieumsetzung und Systemsicherung	305
6.2.1.2 Die Teilpläne des Realgüterprozesses	307
6.2.1.3 Die Teilpläne des Wertumlaufprozesses	312
6.2.1.4 Projektpläne für operative und strategische Projekte	314
6.2.2 Die operativen Teilpläne im Überblick	314
6.2.3 Die Interdependenz der Teilpläne	315
6.2.4 Die operative Planung unter Unsicherheit	320
6.2.4.1 Planungssituationen bei Unsicherheit	320
6.2.4.2 Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit	322
6.3 Ausgewählte Modelle operativer Planung	327
6.3.1 Die Konstruktion von Planungsmodellen	327
6.3.2 Methoden der operativen Planung (Modellierungstechniken)	331
6.3.2.1 Optimierungsmodelle	332
6.3.2.2 Prognostizierende Modelle	345
6.3.2.3 Experimentier-Modelle (Simulation)	350
6.3.3 Planung des Realgüterprozesses am Beispiel der Produktionsprogrammplanung mithilfe der Linearen Programmierung	355
6.3.4 Planung des Wertumlaufprozesses an Beispielen	373
6.3.4.1 Die Break-even-Analyse	373
6.3.4.2 Planbilanzierung	383
6.4 Die Umsetzung der Pläne in Budgets	392
6.4.1 Budgets als Steuerungsinstrumente	392
6.4.1.1 Begriffliche Orientierung	392
6.4.1.2 Funktionen und Dysfunktionalitäten von Budgets	393
6.4.2 Arten von Budgets	396
6.4.3 Der Budgetierungsprozess	400
6.5 Die operative Kontrolle	402
6.5.1 Die operative Kontrolle als Feedback-Kontrolle und als adaptive Kontrolle	402
6.5.2 Der Kontrollprozess	404

6.5.3	Die Kontrolle auf Geschäftsfeldebene	406
6.5.3.1	Die Kontrolle operativer Standard-Pläne	407
6.5.3.2	Die operative Projektkontrolle als Sonderfall	409
6.5.4	Die Kontrolle auf Unternehmensebene	410
6.6	Informationelle Unterstützung der Unternehmensführung:	
	Computergestützte Informationssysteme	413
	<i>Diskussionsfragen</i>	420
	<i>Fallstudie: Druck- und Verlagshaus „Speed-Press“</i>	421
	<i>Literaturhinweise</i>	425
	<i>Endnoten zu Kapitel 6</i>	430
Teil 4		
Organisation und Führung		433
Kapitel 7		
Organisatorische Strukturgestaltung		435
7.1	Theoretische Grundlagen	437
7.2	Was heißt Organisieren?	439
7.3	Organisatorische Differenzierung	443
7.3.1	Aufgabenanalyse	443
7.3.2	Formen organisatorischer Arbeitsteilung	445
7.3.2.1	Organisation nach Verrichtungen	445
7.3.2.2	Organisation nach Objekten	447
7.3.3	Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses	453
7.4	Organisatorische Integration	455
7.4.1	Abstimmung durch Hierarchie	457
7.4.2	Abstimmung durch Programme	462
7.4.3	Selbstabstimmungsregelungen	464
7.4.3.1	Spontane Selbstabstimmung	464
7.4.3.2	Organisatorische Selbstabstimmung	466
7.4.4	Prozessintegration	472
7.5	Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	475
7.5.1	Umwelt	476
7.5.2	Technologie	478
7.5.3	Lebenszyklus	482
7.5.4	Menschen	484
	<i>Diskussionsfragen</i>	485
	<i>Fallstudie: Dr. Hans Haller</i>	485
	<i>Literaturhinweise</i>	488
	<i>Endnoten zu Kapitel 7</i>	489

Kapitel 8

Organisatorischer Wandel	491
8.1 Veränderung durch Anordnung	493
8.2 Widerstand gegen Änderungen	494
8.3 Organisationsentwicklung (OE)	497
8.3.1 Historischer Hintergrund	497
8.3.2 Schema erfolgreicher Wandelprozesse	498
8.3.3 Interventionsmodelle	501
8.3.4 Konzeptionelle Kritik des Organisations- entwicklungsansatzes	503
8.4 Organisatorisches Lernen als erweiterte Theorie organisatorischen Wandels	506
8.4.1 Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	506
8.4.2 Organisatorisches Lernen aus systemtheoretischer Sicht	509
8.4.3 Lernebenen	510
8.4.4 Lernformen	512
8.4.5 Wissensmanagement	519
8.4.6 Permanenter Wandel und Nicht-Lernen	523
<i>Diskussionsfragen</i>	525
<i>Fallstudie: S A S</i>	526
<i>Literaturhinweise</i>	529
<i>Endnoten zu Kapitel 8</i>	530

Kapitel 9

Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	531
9.1 Motivation	533
9.2 Motivationstheorien: Gegenstand und Entwicklung	535
9.3 Kognitive Wahltheorien: Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom	537
9.4 Selbstregulationstheorien	547
9.5 Bedürfnisspannungs-Theorien	550
9.5.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	550
9.5.2 Das Motivationsmodell von Richards und Greenlaw	556
9.5.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	558
9.5.4 Arbeitszufriedenheit und Motivation	564
9.6 Motivierende Arbeitsgestaltung	569
<i>Diskussionsfragen</i>	584
<i>Fallstudie: Nürnberger Spielwaren AG</i>	585
<i>Literaturhinweise</i>	588
<i>Endnoten zu Kapitel 9</i>	589

Kapitel 10

Die Gruppe in der Organisation: Das Gruppenverhalten	591
10.1 Begriff und Formen von Gruppen	593
10.2 Prozesse und Strukturen in Gruppen	598
10.3 Die Inputvariablen	600
10.4 Die Prozessvariablen: Gruppenformation und -entwicklung	602
10.4.1 Gruppenkohäsion	602
10.4.2 Normen und Standards	605
10.4.3 Interne Sozialstruktur der Gruppe	607
10.4.4 Kollektive Handlungsmuster	621
10.5 Die Outputvariablen	627
10.6 Interaktion im Zeitablauf	631
10.7 Beziehungen zwischen Gruppen	634
<i>Diskussionsfragen</i>	639
<i>Fallstudie: Das Wohnzimmer</i>	640
<i>Literaturhinweise</i>	642
<i>Endnoten zu Kapitel 10</i>	642

Kapitel 11

Der Vorgesetzte in der Organisation: Das Vorgesetztenverhalten	643
11.1 Zur Theorie der Führung	645
11.2 Führungseigenschaften und Führungsstile	646
11.2.1 Der Eigenschaftsansatz	646
11.2.2 Führungsstile und Leistungsverhalten	650
11.2.3 Situationstheorien der Führung	666
11.2.3.1 Der Moderator-Ansatz	667
11.2.3.2 Der situationsanalytische Ansatz: Das Vroom-Yetton-Modell	674
11.2.3.3 Der instrumentalistische Ansatz: Die Weg-Ziel-Theorie	679
11.2.3.4 Offene Fragen und neue Perspektiven	681
11.3 Führung als Interaktion	683
11.3.1 Führung als intendierter sozialer Einflussversuch	684
11.3.2 Das Einflussprozess-Modell	686
11.3.3 Das LMX-Modell	694
11.4 Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie	698
<i>Diskussionsfragen</i>	702
<i>Fallstudie: Bernd</i>	703
<i>Literaturhinweise</i>	705
<i>Endnoten zu Kapitel 11</i>	706

Kapitel 12

Unternehmenskultur 707

12.1 Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur 709

12.2 Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur 712

12.3 Kulturtypen 721

12.4 Starke und schwache Kulturen 722

12.5 Unternehmenskulturen und Subkulturen 725

12.6 Ökonomische Bedeutung von Unternehmenskulturen 728

 12.6.1 Positive Effekte 728

 12.6.2 Negative Effekte 730

 12.6.3 Starke Unternehmenskulturen und Innovation 732

12.7 Kulturwandel in Organisationen 733

12.8 Unternehmenskultur im internationalen Kontext 737

Diskussionsfragen 741

Fallstudie: VacinoGen 742

Literaturhinweise 750

Endnoten zu Kapitel 12 751

Teil 5

Personaleinsatz 753

Vorbemerkung: Personaleinsatz als Management- und Sachfunktion 755

Kapitel 13

Personalauswahl 759

13.1 Der Handlungsrahmen der Personalauswahl 761

13.2 Instrumente und Prozess der Personalauswahl 764

 13.2.1 Überblick 764

 13.2.2 Die Analyse der Bewerbungsunterlagen 765

 13.2.3 Auswahl-Interviews 767

 13.2.4 Formale Tests 773

 13.2.5 Das Assessment-Center 778

13.3 Rechtliche Rahmenbedingungen 782

13.4 Personalauswahl zwischen Vollzug und Öffnung 784

Diskussionsfragen 786

Fallstudie: Der neue Produktmanager 786

Literaturhinweise 789

Endnoten zu Kapitel 13 790

Kapitel 14

Personalbeurteilung und Personalentwicklung 791

14.1 Einführung 793

14.2 Zwecke der Personalbeurteilung 794

14.3 Ansätze der Personalbeurteilung 796

14.3.1	Der Tätigkeitsorientierte Ansatz	797
14.3.2	Der Ergebnisorientierte Ansatz	806
14.3.3	Prozessgestaltung statt Methodenoptimierung	808
14.4	Das Mitarbeitergespräch	808
14.5	Allgemeine Erfolgsbedingungen der Personalbeurteilung	811
14.6	Vorgesetztenbeurteilung	815
14.7	Personalentwicklung	820
14.8	Personalbeurteilung und -entwicklung zwischen Vollzug und Öffnung	825
	<i>Diskussionsfragen</i>	827
	<i>Fallstudie: Einsprüche</i>	827
	<i>Literaturhinweise</i>	830
	<i>Endnoten zu Kapitel 14</i>	831
 Kapitel 15		
	Entlohnung	833
15.1	Entlohnung als Managementaufgabe	835
15.2	Grundlagen der Entgelt differenzierung	837
15.2.1	Überblick	837
15.2.2	Lohnsatzdifferenzierung	839
15.2.3	Lohnformdifferenzierung	844
15.3	Entlohnung im Wandel	848
15.4	Entlohnung und Motivation	854
15.5	Entlohnung und Lohnzufriedenheit	856
15.5.1	Determinanten der Lohnzufriedenheit	856
15.5.2	Empirische Befunde	861
	<i>Diskussionsfragen</i>	863
	<i>Fallstudie: Autotelefon AG</i>	863
	<i>Literaturhinweise</i>	866
 Literaturverzeichnis		
Personen- und Firmenverzeichnis		
Stichwortverzeichnis		