

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung und konzeptionelle Grundlagen

1	Grundbegriffe und Managementprozess	3
1.1	Was heißt Management?	5
1.2	Managementfunktionen und -prozess	7
1.3	Steuerungshandeln in der Empirie	11
1.4	Managementrollen und klassische Managementfunktionen	17
1.5	Der moderne Managementprozess	18
1.6	Managementkompetenzen	22
	Literatur	28
2	Der Kontext des Managements: Unternehmensverfassung und Unternehmensethik	31
2.1	Bezugsgruppen der Unternehmung	32
2.2	Unternehmensverfassung	35
2.2.1	Das Vertragsmodell der Unternehmung	36
2.2.2	Vertragsmodell und Preissystem	38
2.2.3	Kritik der Voraussetzungen des Vertragsmodells aus empirischer Sicht	40
2.3	Gesetzliche Regelungen	43
2.3.1	Externe Restriktionen	44
2.3.2	Interne Restriktionen	47
2.4	Management und Ethik (Unternehmensethik)	50
	Literatur	61

Teil II Planung und Kontrolle

3	Strategische Analyse	67
3.1	Unternehmensstrategie: Grundbegriffe	68
3.2	Das Grundmodell des strategischen Managements	71
3.3	Strategische Umweltanalyse: Chancen und Risiken	74

3.3.1	Die globale Umwelt	76
3.3.2	Wettbewerbsumwelt: Markt- und Geschäftsfeldanalyse	79
3.3.2.1	Potenzielle Neuanbieter (Markteintrittsbarrieren)	80
3.3.2.2	Abnehmeranalyse	82
3.3.2.3	Lieferantenanalyse	83
3.3.2.4	Bedrohung durch Substitutionsprodukte.	83
3.3.2.5	Rivalität unter den Anbieterinnen	84
3.3.2.6	Industrielle Beziehungen und der Staat als Wettbewerbsfaktor.	85
3.4	Strategische Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	86
3.4.1	Ressourcen als Wertaktivitäten	87
3.4.2	Ressourcen im Wertschöpfungsprozess	88
3.4.3	Organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen.	90
3.4.4	Bewertung der Unternehmensressourcen.	94
	Literatur.	100
4	Strategiebestimmung und -umsetzung	103
4.1	Strategiebestimmung und -umsetzung.	104
4.1.1	Strategische Optionen auf der Geschäftsfeldebene	105
4.1.1.1	Ort des Wettbewerbs	105
4.1.1.2	Regeln des Wettbewerbs	107
4.1.1.3	Schwerpunkt des Wettbewerbs	109
4.1.1.4	Strategieoptionen im Überblick	114
4.1.2	Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmensebene.	115
4.1.2.1	Diversifikation.	116
4.1.2.2	Portfolio-Strategien.	118
4.1.2.3	Strategien im internationalen Kontext.	123
4.1.2.4	Kernkompetenz-Strategie	125
4.2	Strategieimplementation	128
4.3	Strategische Kontrolle	131
	Literatur.	138
5	Operative Planung und Kontrolle	141
5.1	Zum Zusammenhang von operativem und strategischem Planungssystem	142
5.2	Merkmale der operativen Planung.	144
5.2.1	Arten operativer Pläne	144
5.2.2	Die Interdependenz der Teilpläne	149
5.2.3	Die operative Planung unter Unsicherheit	150
5.3	Operative Planungsmodelle	154

- 5.4 Operative Modellplanung am Beispiel der Linearen Programmierung 156
- 5.5 Operative Modellplanung am Beispiel der Break-even-Analyse..... 161
- 5.6 Budgetierung 169
 - 5.6.1 Grundfragen der Budgetierung 169
 - 5.6.2 Arten von Budgets 172
 - 5.6.3 Der Budgetierungsprozess 174
- 5.7 Die operative Kontrolle 176
- Literatur. 183

Teil III Organisation

- 6 Gestaltung organisatorischer Strukturen. 187**
 - 6.1 Organisatorische Strukturen als formale Regeln 188
 - 6.2 Organisatorische Arbeitsteilung 192
 - 6.2.1 Aufgabenanalyse 192
 - 6.2.2 Formen organisatorischer Arbeitsteilung 193
 - 6.2.3 Organisatorische Teilung des Entscheidungsprozesses 199
 - 6.3 Organisatorische Integration 201
 - 6.3.1 Abstimmung durch Hierarchie 202
 - 6.3.2 Abstimmung durch Programme 205
 - 6.3.3 Selbstabstimmungsregelungen 207
 - 6.3.4 Prozessorganisation 211
 - 6.4 Einflussgrößen der Organisationsgestaltung 213
 - Literatur. 222
- 7 Die informale Organisation: Unternehmenskultur 227**
 - 7.1 Zur Bedeutung des Informalen 228
 - 7.2 Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur 229
 - 7.3 Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur 231
 - 7.3.1 Basisannahmen. 232
 - 7.3.2 Normen und Standards 234
 - 7.3.3 Symbole und Zeichen. 235
 - 7.4 Die Erfassung von Unternehmenskulturen 236
 - 7.5 Starke und schwache Kulturen. 237
 - 7.6 Unternehmenskulturen und Subkulturen 239
 - 7.7 Wirkungen von Unternehmenskulturen 240
 - 7.7.1 Positive Effekte 241
 - 7.7.2 Negative Effekte 242
 - 7.8 Kulturwandel (Cultural Change) 244
 - 7.9 Unternehmenskultur im internationalen Kontext. 247
 - Literatur. 252

8	Change Management und Innovation	255
8.1	Change Management als generische Steuerungsaufgabe	256
8.2	Veränderung durch Zielvorgabe	257
8.3	Widerstand gegen Änderungen	258
8.4	Proaktives Veränderungsmanagement	262
8.4.1	Maßnahmen zur Überwindung von Wandelwiderständen	262
8.4.2	Organisationsentwicklung (OE)	264
8.5	Transformationsmodelle	269
	Literatur	275
9	Organisatorisches Lernen und Wissensmanagement	279
9.1	Vom individuellen zum organisatorischen Lernen	280
9.2	Lernebenen	282
9.3	Lernformen	284
9.4	Wissensmanagement	286
9.5	Change Management: Zwischen Stabilität und Wandel	291
	Literatur	298
 Teil IV Führung und Personaleinsatz		
10	Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten	303
10.1	Motivation und Motivationstheorien	304
10.2	Der Motivationsprozess (Erwartungs-Valenz-Theorie)	306
10.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	311
10.4	Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)	314
10.5	Motivation durch Ziele	317
10.6	Praktische Umsetzung: Motivierende Arbeitsgestaltung	319
10.7	Motivation und sozialer Vergleich	325
	Literatur	330
11	Gruppe und Gruppenverhalten	333
11.1	Begriff und Typen von Gruppen	334
11.2	Der Gruppenprozess: Ein systemanalytischer Bezugsrahmen	336
11.3	Die Inputvariablen	339
11.4	Der Prozess: Gruppenformation und -entwicklung	341
11.4.1	Gruppenkohäsion	341
11.4.2	Normen und Standards	343
11.4.3	Interne Sozialstruktur der Gruppe	344
11.4.3.1	Die Statusstruktur	345
11.4.3.2	Rollenstruktur	346
11.4.3.3	Führungsstruktur (informelle)	352

11.4.4	Kollektive Handlungsmuster	353
11.4.4.1	Risikoschub in Gruppen	353
11.4.4.2	Gruppendenken	354
11.4.4.3	Konzertierte Gruppenaktionen	358
11.5	Die Gruppenleistung (Output)	358
11.6	Beziehungen zwischen Gruppen	361
	Literatur.	368
12	Führung	373
12.1	Führung und Führungseigenschaften	374
12.2	Führung als Einflussprozess.	380
12.3	Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie	387
12.4	Führungsstile und Leistungsverhalten	391
12.5	Situationstheorien der Führung	396
12.6	Neue Herausforderung für Führungskräfte	399
12.6.1	Führung von Externen	399
12.6.2	Führung und Coaching.	400
12.6.3	Führung im internationalen Kontext	401
	Literatur.	405
13	Personal als Managementaufgabe	409
13.1	Personalfunktionen in der Unternehmensführung	410
13.2	Die Personalauswahl	412
13.2.1	Vorbereitende Maßnahmen	412
13.2.2	Methoden zur Fundierung der Auswahlentscheidung	414
13.3	Personalbeurteilung und -entwicklung	420
13.3.1	Funktionen und Zwecke.	420
13.3.2	Ansätze der Personalbeurteilung	422
13.3.3	Das Mitarbeitergespräch	424
13.3.4	Die Vorgesetztenbeurteilung	426
13.3.5	Personalentwicklung	428
13.4	Entlohnung als Managementaufgabe	431
13.4.1	Grundlagen der Entgeltdifferenzierung	432
13.4.2	Entlohnung und Motivation	435
13.4.3	Entlohnung und Lohnzufriedenheit	436
	Literatur.	442
	Literatur.	445