

Inhaltsverzeichnis

<u>1. Der Managementprozess</u>	1
1.1 Der Begriff "Management".....	1
1.2 Entwicklung der Lehre vom Management.....	5
1.2.1 Die vorwissenschaftliche Phase	5
1.2.2 Die klassische Periode 1900 - 1930.....	7
1.2.3 Die "Human-Relations"-Periode 1930 - 1950.....	10
1.2.4 Die gegenwärtige Phase ab 1950.....	11
1.3 Ingenieure und Management.....	15
1.3.1 Das Bild von Ingenieuren in der Öffentlichkeit..	15
1.3.2 Die Stellung von Ingenieuren im Unternehmen.....	17
1.4 Methoden der Managementausbildung.....	18
1.4.1 Lehrmethoden	18
1.4.2 Training on-the-job.....	21
1.4.3 Training off-the-job.....	21
1.4.4 Passive Lehrmethoden.....	21
1.4.5 Aktive Lehrmethoden.....	22
1.4.6 Gruppendynamische Methoden.....	23
1.5 Moderne Ansätze der Managementlehre.....	25
1.5.1 Der kybernetische Ansatz.....	25
1.5.2 Der Systemansatz.....	27
1.5.3 Der situative Ansatz	33
1.6 Der Managementprozess.....	36
1.6.1 Die Managementfunktionen	36
1.6.2 Darstellung von Mackenzie.....	27
1.6.3 Deutsche Auffassungen vom Management-Kreis.....	41
1.6.4 Management-Techniken und Instrumente.....	43
1.6.5 Management und Effizienz.....	45
1.7 Literatur	49

<u>2. Ziele setzen</u>	52
2.1 Allgemeines.....	52
2.2 Unternehmensziele	53
2.3 Ziele und Absichten	55
2.4 Die Begriffe: Werte, Philosophie, Kultur.....	57
2.4.1 Normen und Wertvorstellungen.....	57
2.4.2 Unternehmensprinzipien.....	58
2.4.3 Unternehmensphilosophie.....	59
2.4.4 Unternehmenskultur.....	63
2.5 Der Prozess der Zielbildung	65
2.6 Elemente von Zielen.....	68
2.7 Zielkataloge.....	69
2.8 Literatur.....	73
<u>3. Planen</u>	74
3.1 Der Vorgang des Planens und Entscheidens.....	74
3.2 Planung in technischen Bereichen.....	76
3.3 Entscheiden und Problemlösen.....	78
3.4 Strategien.....	84
3.5 Techniken und Instrumente.....	85
3.5.1 Erfassung von Ist-Zuständen.....	85
3.5.2 Kreativitätstechniken	90
3.5.3 Bewertungs- und Auswahlinstrumente	101
3.5.4 Zeitplanungstechniken.....	104
3.6 Unternehmensplanung	106
3.6.1 Der Zweck der Unternehmensplanung.....	106
3.6.2 Strategische Planung.....	107
3.6.3 Operative Planung.....	111
3.6.4 Dispositive Planung.....	115
3.7 Literatur.....	116

<u>4. Organisieren</u>	119
4.1 Ziele des Organisierens	119
4.2 Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation.....	120
4.3 Aufgabengliederung.....	122
4.3.1 Aufgabe.....	123
4.3.1 Stelle.....	124
4.3.3 Aufgabendifferenzierung.....	124
4.3.4. Spezialisierung.....	125
4.4 Vertikale Strukturierung.....	125
4.5 Leitungs- oder Führungsorganisation.....	128
4.5.1 Stellenhierarchie.....	128
4.5.2 Kollegialinstanzen.....	130
4.6 Kontrollspanne	131
4.7 Grundstrukturen der Organisation.....	131
4.7.1 Die Linienorganisation	132
4.7.2 Mehrliniensysteme.....	133
4.7.3 Die Stab-Linien-Organisation.....	134
4.7.4 Die Matrixorganisation.....	135
4.8 Koordination	136
4.9 Kommunikationsstruktur.....	137
4.10 Macht und Autoritätsstruktur.....	138
4.11 Organisationsformen in der Praxis.....	140
4.11.1 Handlungsorientierte Organisationsformen.....	140
4.11.2 Teilbereiche: Die Konstruktion.....	141
4.11.3 Stab-Linien-Organisationen.....	142
4.11.4 Teilbereiche: Die Fertigung im Maschinenbau....	144
4.11.5 Objektorientierte Organisationsformen.....	148
4.12 Projektorientierte Organisationsformen.....	158
4.12.1 Reines Projektmanagement.....	158
4.12.2 Projektmanagement als Stabsfunktion.....	160
4.12.3 Matrix-Projekt-Management.....	161
4.12.4 Komponenten des Projekt-Management.....	162
4.13 Ablauforganisation.....	163
4.14 Techniken und Instrumente der Organisation.....	166

4.15 Literatur.....	170
<u>5. Führung.....</u>	172
5.1 Das Wesen der Führung.....	172
5.2 Elemente des Führungsprozesses	174
5.3 Theorien über Führung	176
5.3.1 Der pragmatische Ansatz.....	176
5.3.2 Der eigenschaftsorientierte Ansatz	177
5.3.3 Der Motivationsansatz.....	179
5.3.4 Der Situations-Ansatz.....	180
5.4 Theorien über das Mitarbeiterverhalten.....	182
5.4.1 Der Verhaltensansatz.....	182
5.4.2 Das Verhaltensmodell von Leavitt.....	182
5.4.3 Die Bedürfnishierarchie von Maslow.....	183
5.4.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation	184
5.5 Führungsstil	187
5.5.1 Typologien von Führungsstilen.....	187
5.5.2 Die "klassischen" Führungsstile.....	188
5.5.3 Die eindimensionale Darstellung.....	189
5.5.4 Zweidimensionale Darstellung des Führungsstiles	189
5.5.5 Das 3-D-Konzept von Reddin.....	191
5.6 Führungstechniken und Instrumente.....	193
5.7 Literatur.....	195
<u>6. Kontrollieren.....</u>	197
6.1 Allgemeines.....	197
6.2 Kontrolle durch den Vorgesetzten.....	199
6.3 Leistungsbeurteilung.....	202
6.4 Kontrollen im Unternehmen.....	203
6.4.1 Kostenkontrolle.....	203
6.4.2 Kontrolle des Investitionsbudgets.....	203
6.4.3 Controlling.....	205
6.4.4 Interne Revision.....	206
6.4.5 Qualitätskontrolle	206

6.5 Trennung von Ausführung und Kontrolle	207
6.6 Kontrolltechniken und Instrumente.....	209
6.7 Literatur	213
<u>7. Kommunikation.....</u>	214
7.1 Information und Kommunikation.....	214
7.2 Informationsgewinnung.....	214
7.3 Informationsverarbeitung.....	215
7.4 Informationsdarstellung.....	217
7.5 Informationsübermittlung.....	218
7.6 Informationssysteme in Unternehmen.....	218
7.7 Literatur.....	222
<u>8. Managementmodelle, -konzepte, -systeme.....</u>	223
8.1 Grundlagen und Ziele.....	223
8.2 Management by Exception.....	225
8.3 Management by Delegation.....	227
8.4 Management by Objectives.....	228
8.5 Elemente eines umfassenden Managementsystemes.....	231
8.6 Literatur.....	234
<u>9. Untersuchungen über Management und Erfolg</u>	235
9.1 Untersuchungen über Mismanagement.....	235
9.2 Erfolgskriterien von Spitzenunternehmen	239
9.3 Andere Untersuchungen über Erfolgskriterien.....	243
9.4 Die Wertung der empirischen Ergebnisse.....	247
9.5 Literatur.....	248
<u>Bildquellenverzeichnis.....</u>	250
<u>Sachverzeichnis</u>	251