

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Einführung in die Managementlehre	11
I. Abgrenzung der Grundbegriffe Führung und Management	11
II. Managementtheorien	16
a) Abgrenzung der Entwicklung der Managementtheorie nach Scott	16
1. Rationalität im geschlossenen System	19
1.1. Bürokratiemodell nach Weber	19
1.2. Principles of Scientific Management nach Taylor und Cooke	20
2. Soziales Handeln im geschlossenen System	20
2.1. Der Hawthorne-Effekt nach Mayo	21
2.2. Theorie X und Y nach McGregor	22
2.3. Der Systemansatz nach Barnard	25
2.4. Distinctive competence nach Selznick	27
3. Rationales Handeln im offenen System	28
3.1. Strukturansatz nach Chandler	28
3.2. Situativer Forschungsansatz von Lawrence & Lorsch	29
4. Soziales Handeln im offenen System	34
4.1. Der sozialpsychologische Ansatz von Weick & March	34
b) Verhaltenswissenschaftliche Abgrenzung nach Pfeffer	36
c) Analyse der Verhaltensebenen und Management	37
B. Führungskonzeptionen und Verhaltenspsychologie	38
I. Begriff der Führung und Führungskonzeption	38
II. Interdependenz von Organisation und Unternehmensführung	39
a) Grundbegriffe der Organisation hinsichtlich der Unternehmensführung	39
1. Die Interdependenzproblematik	39
2. Das McKinsey-7S-Modell nach Pascale und Athos	41

b) Führungsinstrument Organisation	44
1. Aufbauorganisation	44
1.1. Divisonale Organisation	46
1.2. Matrixorganisation	48
1.3. Ein- und Mehrliniensystem	50
1.4. Stab-Linien-Organisation	53
2. Ablauforganisation	54
c) Regelkreis-Modell der Führung	55
1. Kybernetisches Regelkreis-Modell	55
2. Management-Service-Prozeß im Regelkreis-Modell	58
d) Führungsinstrument Controlling	61
im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	
III. Management-Prinzipien der Unternehmensführung	71
a) Darstellung der Management-Prinzipien als Führungsmodelle	71
1. Management by Exception - Führung durch Ausnahmeeingriff	74
1.1. Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	74
1.2. Motivation und Leistung	75
1.3. Führungsprozeß im kybernetischen Regelkreis Modell	76
1.4. Implikationen	78
2. Management by Objectives - Führung durch Vorgabe von Zielen	80
2.1. Der Ansatz von Humble und Odiorne	80
2.1.1. Grundvorstellungen	80
2.1.2. Implikationen	82
2.2. Der Ansatz von Carroll	83
2.2.1. Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	83
2.2.2. Motivation und Leistung	87
2.2.3. Anreize und Erwartungen	88
2.2.4. Führungsprozeß im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	90
2.2.5. Implikationen	96
2.3. Gesamtbeurteilung des Management by Objectives	98
3. Management by Delegation	99
4. Management by Systems	100
5. Das Harzburger Modell	101
5.1. Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	101
5.2. Motivation und Erwartungen	107
5.3. Führungsprozeß im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	112
5.4. Implikationen	115
6. Das SIB-DIB / MAM Management-System	118
6.1. Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	118
6.2. Motivation und Erwartungen	119
6.3. Führungsprozeß im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	122
6.4. Implikationen	124

7. Das St. Galler Führungsmodell	125
7.1. Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	125
7.2. Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug	127
7.3. Evolutionäre Entwicklung	129
b) Eignung der Management-Prinzipien als Führungsmodell	131
IV. Führungsstile und Analyse des Führungsverhaltens	134
a) Verhaltenspsychologische Abgrenzung der Führungsstile	134
1. Das Verhaltensgitter der "Managerial GRID" von Blake und Mouton	134
2. Grundformen von Führungsstilen	138
2.1. Patriarchalischer Führungsstil	138
2.2. Passiver Führungsstil	138
2.3. Autoritärer Führungsstil	139
2.4. Kooperativer Führungsstil	139
b) Analyse des Führungsverhaltens	140
1. Führungsverhalten nach der Abstufung der Beteiligungsform von Tannenbaum und Schmidt	140
2. Führungsverhalten nach Partizipationsformen von Vroom und Yetton	141
3. Führungsverhalten nach LPC / ASO-Werten von Fiedler	143
c) Relevanz der Führungsstile für die Managementpraxis der Spitzenleistungen	146
1. Kausalität von Führungs- und Leistungsverhalten nach "Managerial GRID"	146
2. Autoritärer und kooperativer Führungsstil in der Managementpraxis	148
C. Simultan-Management-System SMS - eine neue theoretische Basis für eine ganzheitliche Unternehmensführung	150
I. Grundvorstellungen	150
a) Von der Kritik an den traditionellen Führungskonzeptionen und der Management-Prinzipien zur neuen Theorie	150
b) Systemtheoretische Grundlagen-Interdependenz der Ordnung - Schaffung einer menschenwürdigen Ordnung als Managementaufgabe	152
II. Das Simultan-Management-System / SMS-Modell	155
a) Konzeptionierung des Simultan-Management-Systems als umweltoffenes, soziales Verhaltensmodell	155

b) Zielanalyse und Verhaltenssteuerungsprozesse	160
c) Interdependenz der Managementaufgaben im Simultan-Management-System - Ableitung der Simultan-Managementaufgaben	171

D. Simultan-Management 175

als ganzheitliche Führungskonzeption für die Managementpraxis

I. Motivation	175
a) Der Mensch als Basis für eine ganzheitliche Führungskonzeption	175
1. Von der Kritik an der Managementpraxis zum professionellen Management	175
2. Das Grundproblem rationalistischer Organisationsmodelle	177
3. Der Mensch im Managementprozeß nach Leavitt	180
4. Der Mensch als irrationales Subjekt in der Unternehmung	183
5. Die Zurechnungstheorie nach Ross - von der Erwartung zur verbesserten Leistung	186
6. Die Erkenntnisse der Erforschung von Hirnfunktionen nach Koestler	187
7. Persönlichkeitspsychologie nach Erikson und Argyris	189
8. Verhaltenspsychologische Ansätze von Mintzberg und Simon - Konsequenzen für Organisation und Managementprozesse	192
b) Motiviertes Mitarbeiterverhalten - Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	195
1. Psychologische Typologie von Menschenbildern	195
2. Motivationsmodell nach Heckhausen	201
3. Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke	203
4. Leistungs- und Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler	205
5. Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	207
6. Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell	209
7. Integratives Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits- Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	212
8. Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	215
9. Das Konzept der Motivatorischen Lücke - Ansatzpunkt für die Motivation von Spitzenleistungen	219
10. Dualitätstheorie von Herzberg	224
11. Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organization Behavior Modifikation (O. B. Mod.)	227
12. Eigenmotivation nach Festinger und Deci	232
13. Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation	233
c) Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis	236
1. Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	236

b) Zielanalyse und Verhaltenssteuerungsprozesse	160
c) Interdependenz der Managementaufgaben im Simultan-Management-System - Ableitung der Simultan-Managementaufgaben	171
D. Simultan-Management	175
als ganzheitliche Führungskonzeption	
für die Managementpraxis	
I. Motivation	175
a) Der Mensch als Basis für eine ganzheitliche Führungskonzeption	175
1. Von der Kritik an der Managementpraxis zum professionellen Management	175
2. Das Grundproblem rationalistischer Organisationsmodelle	177
3. Der Mensch im Managementprozeß nach Leavitt	180
4. Der Mensch als irrationales Subjekt in der Unternehmung	183
5. Die Zurechnungstheorie nach Ross - von der Erwartung zur verbesserten Leistung	186
6. Die Erkenntnisse der Erforschung von Hirnfunktionen nach Koestler	187
7. Persönlichkeitspsychologie nach Erikson und Argyris	189
8. Verhaltenspsychologische Ansätze von Mintzberg und Simon - Konsequenzen für Organisation und Managementprozesse	192
b) Motiviertes Mitarbeiterverhalten -	195
Grundziele erfolgreicher Unternehmensführung	
1. Psychologische Typologie von Menschenbildern	195
2. Motivationsmodell nach Heckhausen	201
3. Zieltheorie der Arbeitsmotivation nach Locke	203
4. Leistungs- und Zufriedenheitsmodell nach Porter und Lawler	205
5. Motiv-Anreiz-Verhaltensmodell	207
6. Erwartungs-Verhaltensmodell und Leistungs-Verhaltensmodell	209
7. Integratives Motiv-Anreiz-Erwartungs-Fähigkeits- Leistungsverhaltensmodell / MAEF-Modell	212
8. Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	215
9. Das Konzept der Motivatorischen Lücke - Ansatzpunkt für die Motivation von Spitzenleistungen	219
10. Dualitätstheorie von Herzberg	224
11. Operante Konditionierung und positive Verstärkung nach Skinner / Organization Behavior Modifikation (O. B. Mod.)	227
12. Eigenmotivation nach Festinger und Deci	232
13. Empirische Untersuchungsergebnisse zur Motivation	233
c) Konsequenzen für die Motivation von Spitzenleistungen in der Managementpraxis	236
1. Motivation durch Festlegung gemeinsamer Ziele	236

2. Motivation durch Anerkennung	238
2.1. Anerkennung von Spitzenleistungen	238
2.2. Begeisterung und Optimismus	239
2.3. Anreiz-Programme und Belohnungen	240
2.4. Motivation durch Vorbilder	241
3. Fehlzeiten und Motivation	242
4. Praktische Anwendung der Erkenntnisse aus der Motivationstheorie und der Verhaltensforschung	243
II. Identifikation	247
a) Werte	247
1. Werthierarchie nach Bernthal	247
2. Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart	249
b) Einstellungen / Attitüden	251
1. Attitüden-Konzept nach Rosenberg und Hovland	251
c) Identifikation durch Motivation / Management by Motivation	253
d) Unternehmenskultur	256
1. Corporate Cultures nach Deal und Kennedy	256
2. Productivity trough people nach Peters und Waterman	258
3. Entscheidungsorientierter Kulturansatz nach Heinen	264
4. Kulturimplikationen	267
III. Integration	268
a) Gruppenverhalten	268
1. Integration von Individuen als Management-Aufgabe	268
2. Gruppendynamik	270
3. Arbeitsgruppen	277
4. Qualitätszirkel / QC-System	280
4.1. Das QC-System	280
4.2. Das QC-System im kybernetischen Regelkreis / AR-Modell	284
b) Strukturelle Integration durch Gruppen	287
c) Teamkonzept von Likert	290
d) Effizienz der integrativen Kraft von Gruppen und Gremien	293
e) Betriebliche Aus- und Weiterbildung als integrationsförderndes Managementinstrument	296
f) Coaching - Formen des Siegerteams	302
IV. Organisation	306
a) Organisation und Reorganisation als Managementaufgabe	306
b) Organisationsstruktur	307
c) Unternehmungsorganisationsstruktur	313
1. Primärorganisation	313
1.1. Verrichtungsorganisation	313
1.2. Dezentralisation durch Objekt- und Regionalorganisation	315
2. Sekundärorganisation	320
2.1. Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisation	320

2.2. Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions	324
2.3. Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	326
2.4. Projekt-Teams / Task-forces	327
3. Innovationsprozesse und Parallelorganisation	329
d) Mischform von Organisationsstruktur und Unternehmensorganisationsstruktur	333
e) Organisationswandel und Anpassungsprozesse	336
f) Diversifikation und Unternehmensgröße	343
V. Führung	346
a) Human Resource Management / HRM	346
b) Leistungsmotivierendes Führungssystem	353
c) Führung unter Antezedentien - Verstärkung durch Selbstregulation und Selbstmanagement	355
VI.Repräsentation -	356
Führungsleitsätze und Strategien für professionelles Management	
a) Repräsentation - Strategie zur Bewältigung von Umwelanforderungen	356
b) Persönlichkeitsbildung für Manager als Basis erfolgreicher Personalführung	358
1. Erfolg durch Führungsfähigkeit, Menschenkenntnis und Selbstmanagement	358
2. Die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen	361
3. Lösung organisatorischer und psychologischer Probleme der Menschenführung	363
4. Manager-Anforderungsprofil als Grundlage zur Förderung des Selbstvertrauens	366
5. Überzeugungskraft	373
c) Erwerb und Anwendung von führungsrelevanten Erkenntnissen der Wissenschaft von Spitzenleistungen	374
1. Einfluß von Erwartungen und des Feedbacks auf die Leistung	374
2. Der Pygmalion Effekt	381
3. Determinanten der Leistung	384
4. Loyalität	388
4.1. Loyalität und Selbstwertgefühl	388
4.2. Loyalität und Eigenwerbung	389
4.3. Loyalität und Selbstachtung	391
5. Über den Umgang mit Menschen	392
6. Anforderungen an eine effiziente Kommunikation	393
6.1. Kommunikation als Erfolgsfaktor	393
6.2. Kommunikationsprobleme und Lösungen	394
6.3. Faktoren effizienter Kommunikation	395
d) Motivation des Managements	401
1. Psychologische Komponente der Kenntnisse von sich und anderen	401
2. Positive Lebenseinstellung und Bildung des Managements	403