

Allgemeine Managementlehre

**Lehrbuch für die angewandte
Unternehmens- und Personalführung**

**Prof. Dr. Rüdiger H. Jung
Prof. Dr. Jürgen Bruck
Prof. Dr. Sabine Quarg**

Unter Mitarbeit von

Prof. Dr. Birgit Baum
Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Franken
Prof. Dr. Swetlana Franken
Prof. Dr. Hans Haarmeyer
Prof. Dr. Susanne Rank

Mitbegründet von

Prof. Dr. Meinolf Kleine

3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 11240 1](http://ESV.info/9783503112401)

Hinweis für Dozenten

Bei Einsatz dieses Buches in Lehrveranstaltungen können bei Nachweis der Lehrtätigkeit vergrößerte Vorlagen der zahlreichen Abbildungen über das Internet im PDF-Format bezogen werden. Sie können rein zu Präsentationszwecken in Lehrveranstaltungen verwendet werden; eine Weitergabe an die Lernenden darf nicht erfolgen.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an den Erich Schmidt Verlag, Buchvertrieb Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin. E-Mail: Buchvertrieb@ESVmedien.de.

Hinweis für Studenten

Für Studenten bieten die Autoren ausführliche Lösungen unter <http://Managementlehre.ESV.info> mit Hilfe des Ticketcodes `wbjnnm-jgq3w3-jh9si3-isi8is` an.

1. Auflage 1993

erschieden unter dem Titel „Management. Personen – Strukturen – Funktionen – Instrumente“ im Carl Hanser Verlag München Wien

2. Auflage 2007**3. Auflage 2008**

ISBN 978 3 503 11240 1

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2008

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Inhaltsübersicht

Teil A: Einführende Betrachtung von Management und Managementlehre	1
I. Management als Betrachtungsobjekt	3
II. Zur Entwicklung und zum wissenschaftlichen Anspruch der Managementlehre	13
III. Dimensionen von Management	17
Teil B: Die institutionelle Dimension von Management	21
I. Einführung und Eingrenzung der Betrachtung	23
II. Manager und Managementsystem	25
III. Institutionelle Grundlagen des Managementhandelns	29
IV. Managerhandeln und Managerpersönlichkeit	57
V. Führungskräfteentwicklung (Management Development) als Einflussfaktor der Qualität des Managementsystems	87
Teil C: Die funktionelle Dimension von Management	91
I. Überblick über die Management-Funktionen	93
II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit	99
III. Generelle Management-Funktionen	119
IV. Spezifische Management-Funktionen	269
Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements	467
I. Technologie- und Innovationsmanagement	469
II. Wissensmanagement	491
III. Change Management	511
IV. Internationales Management	531
V. Krisen- und Sanierungsmanagement	553
Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Bemerkungen	573
I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements	575
II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen	579

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	V
Vorwort zur zweiten Auflage	VI

Teil A: Einführende Betrachtung von Management und Managementlehre	1
I. Management als Betrachtungsobjekt	3
1. Begriffliche Einführung	3
1.1 Zur Wortherkunft	3
1.2 Management als Meta-Handeln: Lenkung und Gestaltung.....	3
1.3 Management, Leitung, Führung	4
1.4 Management und Unternehmensführung	5
1.5 Betriebs- und unternehmensbezogene Definition von Management und Manager.....	6
2. Soziale (sozio-technische) Systeme als Erfahrungsbereich von Management.....	8
2.1 Systembegriffe	8
2.2 Unternehmen als soziale (sozio-technische) Systeme.....	9
2.3 Systembezogene Definition von Management und Manager.....	9
3. Zur Begründung von Management	11
3.1 Soziale Begründung	11
3.2 System-funktionale Begründung.....	11
II. Zur Entwicklung und zum wissenschaftlichen Anspruch der Managementlehre	13
III. Dimensionen von Management	17
<i>Zur Wiederholung</i>	19

Teil B: Die institutionelle Dimension von Management	21
I. Einführung und Eingrenzung der Betrachtung	23
II. Manager und Managementsystem	25
<i>Zur Wiederholung</i>	27
III. Institutionelle Grundlagen des Managementhandelns	29
1. Rechtliche Ordnungsregeln und Grundsätze für das Management	29
2. Hierarchie als universelles Ordnungsprinzip	34
2.1 Hierarchiebegriff	34
2.2 Arten von Hierarchien	35
2.3 Begründung der Stellen- und Personenhierarchie	36
2.3.1 Effizienzsicherung	36
2.3.1.1 Koordinationsaspekt	36
2.3.1.2 Weitere effizienzrelevante Aspekte	38
2.3.2 Herrschaftssicherung.....	38

2.4 Die Attraktivität der Hierarchie für Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs.....	40
2.5 Die Forderung nach „Enthierarchisierung“ und die Suche nach Hierarchiealternativen	41
3. Positionale und personale Zuweisung von Einflusschancen	46
3.1 Macht.....	46
3.2 Autorität	48
4. Verantwortung als organisatorische und moralisch-ethische Kategorie.....	51
Zur Wiederholung	54
IV. Managerhandeln und Managerpersönlichkeit.....	57
1. Zum Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis	57
2. Empirische Analysen zum Managerhandeln	59
2.1 Der Arbeitstag des Managers: Aktivitätsmuster	59
2.2 Manager-Rollen.....	64
3. Werthaltungen, Einstellungen und Ziele von Managern	68
3.1 Zur Bedeutung von Werten, Einstellungen und Zielen.....	68
3.2 Empirische Belege zu Werthaltungen, Einstellungen und Zielen von Führungskräften	69
3.2.1 Werthaltungen und Einstellungen.....	70
3.2.1.1 Allgemeine führungsrelevante Werthaltungen und Einstellungen.....	70
3.2.1.2 Einstellungen zur Persönlichkeit des Menschen (Menschenbilder)	72
3.2.2 Zielorientierungen.....	74
4. Anforderungen an die Person des Managers: Überlegungen zur Managementkompetenz	78
4.1 Probleme der Bestimmung stellenadäquater Anforderungsprofile für Manager.....	78
4.2 Grundsätzliche Elemente von Managementkompetenz	79
4.3 Empirisch ermittelte Kompetenzanforderungen	82
Zur Wiederholung	86
V. Führungskräfteentwicklung (Management Development) als Einflussfaktor der Qualität des Managementsystems.....	87
Zur Wiederholung	90
Teil C: Die funktionelle Dimension von Management	91
I. Überblick über die Management-Funktionen.....	93
II. Der Gesamtrahmen der Management-Tätigkeit	99
1. Der normative Rahmen: Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik als gesetztes Regulativ des Handelns in Unternehmen	99
2. Der kulturelle Rahmen: Unternehmenskultur als gewachsenes Regulativ des Handelns in Unternehmen	108
3. Plädoyer für eine integrative Sicht der Management-Funktionen: Strategisches Management	115
Zur Wiederholung	117
Praxisbeispiel Unternehmenskultur.....	117

III. Generelle Management-Funktionen	119
1. Management auf allen Führungsebenen in seinem Sachbezug:	
Der Managementprozess	119
1.1 Darstellung des Managementprozesses	119
1.2 Komplexität des Prozessablaufs	122
1.3 Übersicht über Management-Arbeitstechniken im Sachbezug	126
1.4 Phasen des Managementprozesses	128
1.4.1 Planung	128
1.4.1.1 Begriffliche Abgrenzung	128
1.4.1.2 Grundtatbestände der Planung	129
1.4.1.2.1 Zweck und Funktionen der Planung	129
1.4.1.2.2 Planungsträger und Planungsinstrumente	133
1.4.1.3 Planungsprozess	134
1.4.1.3.1 Zielbildung	135
1.4.1.3.2 Problemanalyse	141
1.4.1.3.3 Alternativensuche und Prognose	143
1.4.1.3.4 Alternativenbeurteilung	146
1.4.1.4 Planungssysteme	149
1.4.1.4.1 Begriff und Anforderungen an Planungssysteme	149
1.4.1.4.2 Entwicklung von Planungssystemen	149
1.4.1.5 Ansätze zur Neugestaltung der Planung	156
1.4.2 Entscheidung	160
1.4.2.1 Grundtatbestände der Entscheidung	160
1.4.2.2 Entscheidungsprozess	163
1.4.2.3 Entscheidungssituationen, Entscheidungsarten und Entscheidungsmodelle	164
1.4.3 Durchsetzung	167
1.4.3.1 Grundtatbestände der Durchsetzung	167
1.4.3.2 Durchsetzungsprozess	169
1.4.4 Kontrolle	170
1.4.4.1 Grundtatbestände der Kontrolle	170
1.4.4.2 Kontrollprozess	175
1.4.5 Integration von Planungs- und Kontrollhandeln in der Controlling-Funktion	176
<i>Zur Wiederholung</i>	180
<i>Praxisbeispiel Managementprozess</i>	182
2. Management auf allen Führungsebenen in seinem Personenbezug: Personalführung	186
2.1 Der allgemeine Begriff „Führung“ (Menschenführung)	186
2.2 Der spezielle Begriff „Personalführung“ (Mitarbeiterführung)	187
2.3 Die Funktionen der Personalführung	188
2.3.1 Vorbemerkungen	188
2.3.2 Zielorientierte Richtung und Aktivierung des Mitarbeiterverhaltens	189
2.3.3 Sicherstellung der für die Zielerreichung erforderlichen Humanressourcen	191
2.3.4 Außenvertretung	193

2.4	Kommunikation und Motivation (Motivierung) als zentrale Merkmale der Führungstätigkeit	195
2.4.1	Soziale Kommunikation	195
2.4.1.1	Begriff und Bedeutung von Kommunikation	195
2.4.1.2	Modelle der zwischenmenschlichen Kommunikation	196
2.4.2	Motivation	199
2.4.2.1	Begriff und Bedeutung von Motivation	199
2.4.2.2	Die Beschreibung und Erklärung von Motivstrukturen (Inhaltstheorien der Motivation)	201
2.4.2.3	Die Beschreibung und Erklärung des Motivationsprozesses (Prozesstheorien der Motivation)	204
2.4.2.4	Erweiterungen motivationstheoretischer Ansätze	207
2.4.2.4.1	Das Modell von <i>Porter/Lawler</i>	207
2.4.2.4.2	Das Leistungsdeterminanten-Konzept von <i>Berthel</i>	209
2.5	Bezugsrahmen der Führungsbeziehung und die Bedeutung von Führungstheorien	211
2.6	Personalführung und Führungserfolg: Die Effizienzfrage	214
2.6.1	Relevante Erfolgs- oder Effizienzkriterien	214
2.6.2	Erklärung von Führungserfolg über einzelne Einflussvariablen	216
2.6.2.1	Persönlichkeitsmerkmale (Eigenschaften) des Führers (Vorgesetzten)	216
2.6.2.2	Führungsverhalten und der Führungsstil des Vorgesetzten	218
2.6.2.2.1	Beschreibungen von Führungsverhalten	218
2.6.2.2.2	Effizienzaussagen zum Führungsverhalten	225
2.6.2.3	Merkmale der Geführten (Mitarbeiter) und des Kontextes der Führungsbeziehung	227
2.6.2.4	Substitute der Personalführung	231
2.6.3	Erklärung von Führungserfolg mittels komplexerer Konzepte	233
2.6.3.1	Komplexere Konzepte als Antwort auf veränderte Herausforderungen an Führungsarbeit	233
2.6.3.2	Transformative Führung als personales (vorgesetztenorientiertes) Konzept	234
2.6.3.3	Vertrauen als soziales (beziehungsorientiertes) Konzept	235
2.6.4	Führung von unten (Führung des Chefs)	237
2.7	Präskriptive Modelle als Führungshilfen für Vorgesetzte	238
2.7.1	Zum Stellenwert präskriptiver Führungsmodelle	238
2.7.2	Das „Verhaltensgitter“ (Managerial Grid) von <i>Blake/Mouton</i>	239
2.7.3	Die „Situationale Führungstheorie“ von <i>Hersey/Blanchard</i>	241
2.7.4	Das „Normative Führungsmodell“ von <i>Vroom/Yetton/Jago</i>	244
2.8	Kooperative Führung als herrschendes Führungsprinzip in der Praxis	248
2.9	Zur Frage der betriebsweiten Gewährleistung effizienter Personalführung	251
2.10	Außenvertretung als besondere Funktion in der Führungsarbeit	254
2.10.1	Begriff und Bedeutung der Außenvertretung	254
2.10.2	Typen der Außenvertretung	255
2.10.2.1	Einführender Überblick	255
2.10.2.2	Die vertikale Außenvertretung	256
2.10.2.3	Die laterale Außenvertretung	257

2.10.3	Zum besonderen Problemgehalt lateraler Außenvertretung	259
2.10.4	Resümee: Tendenzielle Bedeutungszunahme der Außenvertretung....	261
2.11	Übersicht über Management-Arbeitstechniken im Personenbezug	262
	<i>Zur Wiederholung</i>	263
	<i>Praxisbeispiel Personalführung</i>	265
IV.	Spezifische Management-Funktionen	269
1.	Strategieentwicklung: Die Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt	269
1.1	Theoretische Perspektiven als Ausgangspunkt der Strategieentwicklung	269
1.2	Strategiebegriff	274
1.3	Prozess der Strategieentwicklung	280
1.3.1	Strategische Zielplanung	280
1.3.1.1	Planung und Ermittlung strategischer Ziele	280
1.3.1.2	Inhaltliche Betrachtungen	280
1.3.1.3	Interessenbezogene Betrachtung	285
1.3.1.4	Empirische Befunde	287
1.3.2	Strategische Analyse und Prognose der externen Unternehmensumwelt	291
1.3.2.1	Analyse der Umwelt als Chancen-Risiken-Betrachtung	291
1.3.2.1.1	Analyse der allgemeinen globalen Umwelt	292
1.3.2.1.2	Analyse der Branche und Wettbewerber	295
1.3.2.1.3	Strategische Gruppen	297
1.3.2.1.4	Analyse der Konkurrenten	299
1.3.2.2	Prognose und strategische Frühaufklärung	302
1.3.2.2.1	Inhalte der strategischen Prognose	302
1.3.2.2.2	Inhalte der strategischen Frühaufklärung	305
1.3.2.3	Chancen-Risiken-Profil als Ergebnis der Umweltanalyse	306
1.3.2.4	Empirische Befunde	307
1.3.3	Strategische Analyse und Prognose der internen Unternehmenssituation	308
1.3.3.1	Analyse des Unternehmens als Stärken-Schwächen-Betrachtung	308
1.3.3.1.1	Ressourcenanalyse nach klassischer Betrachtungsweise	308
1.3.3.1.2	Ressourcenanalyse nach wertorientierter Betrachtungsweise	312
1.3.3.1.3	Ressourcenanalyse nach kompetenzorientierter Betrachtungsweise	314
1.3.3.2	Vergleichende und bewertende Stärken-Schwächen-Darstellung	317
1.3.3.3	Stärken-Schwächen-Profil als Ergebnis der Unternehmensanalyse	318
1.3.3.4	Empirische Befunde	320
1.3.4	Strategieformulierung und -bewertung	320
1.3.4.1	Formulierung der strategischen Ausgangslage (SWOT-Betrachtung) als Grundprinzip der Strategieformulierung	320
1.3.4.2	Strategieformulierung auf Unternehmensgesamtebene	323
1.3.4.2.1	Geschäftsfeldorientierte Gesamtstrategien	324

1.3.4.2.2	Geschäftseinheitenorientierte Gesamtstrategie ...	326
1.3.4.3	Strategieformulierung auf Geschäftseinheitenebene	332
1.3.4.3.1	Marktorientierter Focus	332
1.3.4.3.2	Wettbewerbsorientierter Focus	335
1.3.4.3.3	Generische Wettbewerbsstrategien	338
1.3.4.3.4	Hybride Wettbewerbsstrategien	339
1.3.4.4	Strategieformulierung auf Funktionsbereichsebene	342
1.3.4.5	Bewertung und Auswahl der Strategie	343
1.3.4.6	Empirische Befunde	346
1.3.5	Verwirklichung der Strategie (Strategieimplementierung)	346
1.3.5.1	Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme	347
1.3.5.2	Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme	356
1.3.6	Strategische Kontrolle als Steuerungsinstrument für Strategien	357
	<i>Zur Wiederholung</i>	359
	<i>Praxisbeispiel Strategieentwicklung</i>	361
2.	Organisation	364
2.1	Einleitung	364
2.2	Organisationstheorien	371
2.3	Grundlagen der Organisationsgestaltung	374
2.3.1	Überblick	374
2.3.2	Gestaltungsparameter und Aufbauorganisation	374
2.3.2.1	Aufgabenanalyse	374
2.3.2.2	Aufgabensynthese und -verteilung	379
2.3.2.2.1	Zusammenhang	379
2.3.2.2.2	Aufgabensynthese	380
2.3.2.2.3	Aufgabenverteilung: Stellenbildung	383
2.3.2.2.4	Aufgabenverteilung: Arten von Stellen	385
2.3.2.2.5	Aufgabenverteilung: Stellenmehrheiten	389
2.3.2.3	Leitungssystem	391
2.3.2.3.1	Delegation	392
2.3.2.3.2	Weisungsbefugnis	394
2.3.2.3.3	Leitungsspanne	396
2.3.2.4	Koordination	399
2.3.2.4.1	Überblick	399
2.3.2.4.2	Instrumente der Fremdkoordination	400
2.3.2.4.3	Instrumente der Selbstkoordination	403
2.3.3	Gestaltungsparameter und Ablauforganisation	407
2.4	Klassische Organisationskonzepte	410
2.4.1	Klassische Konzepte der Aufbauorganisation	411
2.4.1.1	Unternehmer-Organisation	412
2.4.1.2	Funktionale Organisation	412
2.4.1.3	Divisionale Organisation	415
2.4.1.4	Holding-Organisation	419
2.4.1.5	Matrix-Organisation	421
2.4.1.6	Sekundär-Organisation	423
2.4.1.6.1	Ergänzung eindimensionaler Organisationsmodelle	423
2.4.1.6.2	Projektorganisation/-management	425

2.4.2	Klassische Konzepte der Ablauforganisation	429
2.4.2.1	Werkstattfertigung	430
2.4.2.2	Fließfertigung.....	431
2.5	Neuere Organisationskonzepte.....	432
2.5.1	Überblick.....	432
2.5.2	Ansatzpunkte der neueren Organisationskonzepte	433
2.5.3	Prozessorganisation.....	435
2.5.4	Teamorganisation.....	440
2.5.5	Moderne Fertigungskonzepte.....	445
2.5.6	Unternehmenskooperationen	447
2.5.7	Lean Management.....	453
2.5.8	Lernende Organisation.....	455
2.6	Organizational Behavior – Das Verhalten in Organisationen	458
	<i>Zur Wiederholung</i>	462
	<i>Praxisbeispiel Organisation</i>	464
Teil D: Besondere Handlungsfelder des Managements		467
I. Technologie- und Innovationsmanagement		469
1.	Begriffliche Abgrenzungen.....	469
1.1	Innovation und Innovationsmanagement	469
1.2	Innovationsmanagement = Technologiemanagement?	471
2.	Wie „neu“ ist „neu“?.....	473
3.	Der Prozesscharakter von Innovationen	476
4.	Die technologie- und innovationsorientierte strategische Planung.....	478
4.1	Die technologie- und innovationsorientierte Umweltanalyse	478
4.2	Die technologie- und innovationsorientierte Unternehmensanalyse.....	482
4.3	Strategische Rolle von Technologien und Bestimmung der relativen Technologieposition	483
4.4	Technologie-Portfolio-Betrachtungen.....	484
5.	Zusammenhang der Unternehmensstrategie mit Innovations- und Technologiestrategien.....	486
6.	Generische Technologiestrategien.....	487
7.	Formulierung und Implementierung der Technologiestrategie	488
	<i>Zur Wiederholung</i>	490
II. Wissensmanagement		491
1.	Wissen und Handeln von Unternehmen	491
2.	Wissen.....	492
2.1	Verständnis von Wissen	492
2.2	Beschreibendes, prozessuales und wertendes Wissen.....	493
2.3	Implizites und explizites Wissen.....	494
3.	Funktionen des Wissensmanagements.....	495
3.1	Überblick.....	495
3.2	Wissensaufnahme.....	497
3.3	Wissensorganisation und Wissenslogistik	498
3.4	Wissensgenerierung.....	501
3.5	Wissensnutzung.....	501
4.	Gestaltungsdimensionen von Wissenssystemen	502
4.1	Dimension „Wissen“: Formalisierung und Strukturierung des Wissens.....	502

4.2	Dimension „Organisation des Wissens“: Wissens(ver)teilung und Kommunikation.....	505
4.3	Dimension „Technik“: Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologie	505
4.4	Dimension „Mensch“: Das menschliche Verhalten als Erfolgsfaktor	507
	<i>Zur Wiederholung</i>	499
III.	Change Management	511
1.	Nichts ist verlässlicher als der Wandel	511
2.	Anlässe zur Veränderung.....	512
3.	Ziele und Erfolgsfaktoren des Change Managements	514
3.1	Ziele des Change Managements	514
3.2	Change Management und Organisationsentwicklung.....	515
3.3	Erfolgsfaktoren des Change Managements	516
4.	Psychologie der Veränderung	517
4.1	Individuum	518
4.2	Team.....	520
4.3	Unternehmen (Organisation im institutionellen Sinne).....	520
5.	Phasen der Veränderung und Implementierungsstrategien	522
6.	Stakeholder der Veränderung	525
7.	Arbeitspakete des Change Managements	527
	<i>Zur Wiederholung</i>	529
IV.	Internationales Management	531
1.	Bedeutung der Internationalisierung.....	532
2.	Theoretische Grundlagen der Internationalisierung	533
2.1	Begriff der Internationalisierung	533
2.2	Internationalisierungsmotive	534
2.3	Internationalisierungsgrad	534
2.4	Einflüsse der Internationalisierung auf die Unternehmensführung.....	536
3.	Kultur als Determinante der Internationalisierung	537
4.	Internationalisierungsstrategien	542
4.1	Internationale Orientierung	543
4.2	Globalisierung/Standardisierung versus Lokalisierung/Differenzierung.....	544
4.3	Formen des Markteintritts	545
5.	Internationale Organisationsstrukturen.....	548
	<i>Zur Wiederholung</i>	551
V.	Krisen- und Sanierungsmanagement	553
1.	Einleitung.....	553
2.	Unternehmenskrisen und die Verantwortung des Managements	553
3.	Ursachen von Unternehmenskrisen	556
4.	Möglichkeiten der Früherkennung von Warnsignalen	557
4.1	Allgemeine Überlegungen.....	557
4.2	Strategische Frühwarnsysteme	559
4.3	Operative Frühwarnsysteme.....	560
5.	Krisenbewältigung durch Sanierung.....	561
5.1	Evaluation der Ausgangslage	561
5.2	Sanierungsparameter	563

6. Krisen- und Risikovorsorge als gesetzliche Verpflichtung	565
<i>Zur Wiederholung</i>	570
Teil E: Management im Widerspruch von Führungsanspruch und Führungsgrenzen – Einige abschließende Bemerkungen	573
I. Grenzen für Praxis und Theorie des Managements	575
1. Grenzen des Managements in der sachbezogenen Sicht	575
2. Grenzen des Managements in der personenbezogenen Sicht	577
II. Management als Kunst des Umgangs mit Widersprüchen	579
Literaturverzeichnis	581
Autorenverzeichnis	625
Stichwortverzeichnis	627