MODERNE WIRTSCHAFTSBÜCHER

Herausgegeben von Professor Dr. Eduard Mändle

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre:

Professor Dr. Gerhard Vogler, Fachhochschule Heilbronn

Kosten- und Leistungsrechnung:

Professor Dr. Günter Ebert, Fachhochschule Nürtingen

Bilanzen:

Professor Gerhard Kostka, Fachhochschule Nürtingen

Operations-Research I:

Professor Dr. Bodo Runzheimer, Fachhochschule für Wirtschaft Pforzheim

Operations-Research II:

Professor Dr. Bodo Runzheimer, Fachhochschule für Wirtschaft Pforzheim

Personalwesen:

Professor Dr. Fritz Bisani, Universität (GH) Essen

Betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung:

Dr. Jürgen S. Werner, Böblingen

Betriebspsychologie/Betriebssoziologie:

Professor Dr. Clemens Heidack, Fachhochschule Düsseldorf

Unternehmensführung:

Professor Dr. Hanns Hub, Fachhochschule Nürtingen

Personalführung:

Professor Dr. Fritz Bisani, Universität (GH) Essen

Betriebliches Ausbildungswesen:

Professor Dr. Heinrich Schanz, Berufspädagogische Hochschule Stuttgart

Beschaffungs- und Lagerwirtschaft:

Professor Dr. Klaus Bichler, Fachhochschule Nürtingen

Absatzwirtschaft:

Professor Dr. Werner Bantleon/Professor Dr. Eugen Wendler/Professor Dr. Jürgen Wolff,
alle Fachhochschule Reutlingen

Betriebliche Finanzwirtschaft:

Professor Otto Grandi, Fachhochschule Heilbronn

Revisions- und Treuhandwesen:

Wirtschaftsprüfer Professor Dr. Andreas Csik, Stuttgart

Industriebetriebslehre:

Professor Dr. Klaus Reich, Fachhochschule für Wirtschaft Stuttgart

Controlling:

Professor Dr. Rainer Bramseman, Fachhochschule Bielefeld

Betriebsorganisation:

Professor Egon Blum, Fachhochschule Bochum

Allgemeine Volkswirtschaft – Einführung und Mikroökonomik:

Professor Dr. Udo Müller/Dr. Hartmut Pöhlmann, Technische Universität Hannover

Praktische Wirtschaftspolitik:

Professor Dr. Eduard Mändle u. a., Fachhochschule Nürtingen

Geldlehre – Theorie und Politik:

Professor Dr. Klaus-Dieter Jakob, Fachhochschule Hagen

Stabilisierungspolitik:

Professor Dr. Horst Friedrich, Universität Düsseldorf

Hub · Unternehmensführung

Moderne Wirtschaftsbücher

Herausgegeben von Prof. Dr. Eduard Mändle

Hanns Hub

Unternehmensführung

2., überarbeitete Auflage

SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Hub, Hanns.

Unternehmensführung/Hanns Hub. – 2. über-
arb. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 1988
(Moderne Wirtschaftsbücher)
ISBN 978-3-409-33192-0

1., Auflage 1982

2., überarbeitete Auflage 1988

Der Gabler-Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1988

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH,
Wiesbaden 1988

Satz: Composer-Satz Ursula Ewert, Braunschweig

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-409-33192-0 ISBN 978-3-322-89307-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-89307-9

Vorwort zur ersten Auflage

Gleichgültig, ob man auf die Tätigkeit oder auf das Studienfach abhebt, läßt sich feststellen, daß in Lehre und Praxis sehr unterschiedliche Aussagen dazu gemacht werden, was zur „Unternehmensführung“ eigentlich alles gehört und was nicht. Die hier gegebene Antwort ist weit gefaßt: In den Rahmen der Betrachtungen werden sowohl die zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung auf individueller Ebene als auch die Gestaltung und Steuerung des Unternehmens als Ganzes einbezogen. Die nähere Bestimmung der Inhaltsschwerpunkte sowie der Betrachtungstiefe (1. Kapitel, II.) basieren vor allem auf eigenen mehrjährigen Lehrerfahrungen mit einer gleichnamigen Vorlesung.

Hierzu empfang ich zahllose wertvolle Anregungen aus Mitgliedschaften in der „Arbeitsgemeinschaft Führungslehre an Fachhochschulen“ und in der „Deutschen Management-Gesellschaft e.V.“.

Die in dieser Schrift geäußerten Gedanken können und sollen allerdings in keiner Weise als repräsentativ für diese beiden Interessengemeinschaften aufgefaßt werden. Auch sind Schwachstellen dieses Buches ausschließlich meinem Unvermögen anzulasten. Wo jedoch diese Schrift auch „Starkstellen“ aufweisen mag, sind sie ganz sicher auch auf die tiefgehenden Fachdiskussionen in den Arbeitskreisen und Kommissionen dieser Vereinigungen zurückzuführen.

Den vielen Gesprächspartnern danke ich dafür herzlich.

Hanns Hub

Vorwort zur zweiten Auflage

Das Echo auf die erste Auflage bestätigte die Grundkonzeption des Buches, personen- *und* sachbezogene Aspekte der Unternehmensführung auf der Basis einer kybernetischen Betrachtungsweise ganzheitlich in *einer* Darstellung zu vereinen. Aus dieser unveränderten Grundkonzeption heraus wurden für die zweite Auflage vor allem Erweiterungen zu zwei Themenkomplexen vorgenommen, denen in der aktuellen Führungsdiskussion zentrale Bedeutung zukommt. Es ist dies zum einen der Komplex „Unternehmenskultur“, womit sich der neue Abschnitt „Systemische Ansätze“ befaßt. Eine erweiterte Darstellung erfuhr auch der Aspekt der „Strategischen Führung“.

Im Interesse einer Beibehaltung des Gesamtumfanges des Buches wurde das Prinzip einer stark verdichteten Darstellungsweise auch bei den neuen Abschnitten verfolgt; einige mittlerweile verzichtbar erscheinende Abschnitte wurden eliminiert.

Das Kapitel „Organisationsentwicklung“ wurde völlig neu gestaltet und enthält unter anderem ein vom Autor entwickeltes Beratungskonzept für Organisationsentwicklungsvorhaben.

Hanns Hub

Inhalt

Vorwort	5
1. Kapitel: Einführung	11
I. Begriff und Erscheinungsformen der Unternehmensführung	11
II. Anliegen und Aufbau des Buches	12
III. Grundlegende Aspekte der Unternehmensführung	14
2. Kapitel: Grundlagen der Unternehmensführung	17
I. Systemtheoretische Grundlagen	17
A. Der Systemcharakter des Unternehmens	17
B. Die ganzheitliche Betrachtung	20
C. Das Regelkreisprinzip	21
II. Allgemeine verhaltenswissenschaftliche Grundlagen	27
A. Der gesamtgesellschaftliche Wandel	27
B. Die bestimmungsfaktoren des Arbeitsverhaltens	28
1. Elementare Zusammenhänge und Begriffe	28
2. Ein Erklärungsschema der Wirkungen von Verhaltensdeterminanten	30
3. Motive	34
4. Anreize	37
5. Erwartungen	38
6. Fähigkeiten	39
7. Arbeitsbedingungen	40
III. Ansätze zur Erklärung des Arbeitsverhaltens	41
A. Die mechanistische Auffassung	43
B. Die sozialorientierte Auffassung	45
C. Neuere Ansätze zur Erklärung des Arbeitsverhaltens und ihre Folgerungen für die Führungspraxis	46
1. Die Theorie von Maslow	47
2. Die ERG-Theorie von Alderfer	51
3. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	52
4. Die Theorien X und Y von McGregor	57
5. Die Erwartungs-Valenz-Theorien	58
6. Die Austauschtheorie	70
Literatur zum 1. und 2. Kapitel	75

3. Kapitel: Das System der Managementfunktionen	77
<i>I. Die betriebliche Regelkreisanalogie</i>	77
A. Erweiterungen des einfachen Regelkreises	78
B. Elemente und Beziehungen im erweiterten Regelkreis	83
<i>II. Die Managementfunktionen im Regelkreis</i>	85
4. Kapitel: Die Managementfunktionen	93
<i>I. Organisieren</i>	93
A. Grundlegende Zusammenhänge und Begriffe	94
B. Gliederung und Zuordnung von Aufgaben	97
1. Aufgabengliederung	97
2. Institutionelle Gliederung	98
3. Aufgabenzuordnung	99
C. Beziehungsstrukturen zwischen Aufgabenträgern	101
1. Hierarchische Strukturformen	101
2. Teamstrukturformen	111
<i>II. Planen und Kontrollieren</i>	112
A. Das System der Planungstätigkeiten	112
B. Arten der Kontrolle	114
C. Die Strategische Führung des Unternehmens	118
1. Methodische Grundlagen	118
2. Empirische Grundlagen	123
3. Übersicht der Konzepte und Instrumente	126
4. Die Portfolio-Analyse	128
5. Organisatorische Voraussetzungen in der strategischen Führung	132
<i>III. Führen</i>	133
A. Grundausrichtungen von Führungstheorien	134
B. Eigenschaften von Führen	134
C. Führungsstil-Typologien	135
1. Arten von Führungsstilen	135
2. Das Stilkontinuum	138
D. Empirische Studien zum Führungsverhalten	140
E. Führungskonzepte	143
1. Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton	143
2. Die 3-D-Theorie von Reddin	144
3. Das Kontingenzmodell von Fiedler	147

5. Kapitel: Managementkonzeptionen	153
<i>I. Entwicklungslinien, gegenwärtiger Stand</i>	153
<i>II. Management by-Konzepte</i>	154
<i>III. Managementmodelle</i>	156
A. Das Harzburger Modell	156
B. Das Management by Objectives (MbO)	160
C. Das MAM-Modell	166
<i>IV. Systemische Ansätze</i>	167
A. Das systemische Denken im Gegensatz zum analytischen Denken	168
B. Grundmerkmale einer systemischen Betrachtungsweise	169
C. Das Unternehmen als Subsystem	171
D. Die Unternehmensteile als ganzheitliche Systeme	171
E. Unternehmenskultur, Corporate Identity	172
F. Die acht Grundtugenden nach Peters/Waterman	173
Literatur zum 3., 4. und 5. Kapitel	174
6. Kapitel: Organisationsentwicklung	179
<i>I. Begriff und Ziele der Organisationsentwicklung</i>	179
<i>II. Natürlicher Wandel von Organisationen</i>	180
<i>III. Modelle und Strategien der Organisationsentwicklung</i>	181
<i>IV. Prozeß der Organisationsentwicklung</i>	185
<i>V. Ein praxisnahes OE-Beratungskonzept</i>	187
A. Rollenverteilung	187
B. Grundverständnis des Veränderungsprozesses	187
C. Phasen des Veränderungsprozesses	189
D. Anwendungsempfehlung	189
Literatur zum 6. Kapitel	189
Stichwortverzeichnis	191