2 Management und Organisation

2.1 Sichtweisen und Ansätze

Grundsätzlich sind beim Managementbegriff zwei Sichtweisen zu unterscheiden: Management kann einerseits als Institution verstanden werden, dann beschreibt der Begriff die Gruppe von Personen in einer Organisation, die mit Weisungsbefugnissen ausgestattet ist, also alle Organisationsmitglieder, die eine Vorgesetztenfunktion wahrnehmen und allgemein auch als Führungskräfte bezeichnet werden. Andererseits ist es möglich, Management als eine Ansammlung von (Leitungs-) Funktionen zu verstehen, die unabhängig von einem bestimmten Personenkreis Handlungen beschreiben, die zur Lenkung des leistungsrelevanten Arbeitsvollzugs als notwendig erachtet werden [vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 5]. Die betriebswirtschaftlich geprägten Managementprogramme orientieren sich an einem funktionsorientierten Managementansatz, wie ihn unter anderem Staehle als Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle beschreibt [vgl. Staehle, 1999, S. 71]. Je nachdem, welche Publikation herangezogen wird, variiert diese Funktionssichtweise um die Funktionen Führung und Personaleinsatz. Generell gilt Management als Querschnittfunktion, da sich die Managementfunktionen zu betrieblichen Sachfunktionen wie Einkauf, Produktion oder Verkauf komplementär verhalten [vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 6ff].

Die funktionale Sichtweise des Managements ist im Rahmen der grundlegenden Managementausbildung dominierend. Wenn in diesem Zusammenhang vom Managementprozess gesprochen wird, ist damit die Reihenfolge gemeint, in der die Managementfunktionen abzuarbeiten sind. An erster Stelle steht die Planung, also das Nachdenken darüber, was erreicht werden soll (Ziele) und welches der beste Weg zur Zielerreichung ist (Maßnahmen). Das Organisieren als Funktion des Managements wird charakterisiert als die Umsetzung eines Handlungsgefüges, das alle Aufgaben beschreibt und anordnet, Einheiten (Stellen und Abteilungen) definiert und Kompetenzen und Befugnisse zuweist. Beim Personaleinsatz geht es dann um die anforderungsgemäße Besetzung der geschaffenen Organisationseinheiten. Führung bezeichnet – als nächster Schritt im Managementprozess – die permanente, konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung. Gegenstand der Kontrolle ist die Überprüfung der Zielerreichung, indem die tatsächlichen Ergebnisse mit den Plandaten verglichen werden [vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 9f].

T. Becker, *Management mit Kultur,* DOI 10.1007/978-3-531-19809-5_2,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Ein Beispiel für ein sehr detailliertes, im Kern funktionsorientiertes Management-Modell ist das Neue St. Galler Management-Modell. Es entwickelt einen Bezugsrahmen für Entscheidungs- und Handlungsfelder des Managements, der sich an einer systemtheoretischen Grundvorstellung orientiert. Das Modell unterscheidet Grundkategorien, welche die zentralen Dimensionen des Managements darstellen, wobei unter Management nicht eine Gruppe von Personen mit Führungsverantwortung verstanden wird, sondern ein System von Aufgaben [vgl. Rüegg-Stürm, 2005, S. 65f].

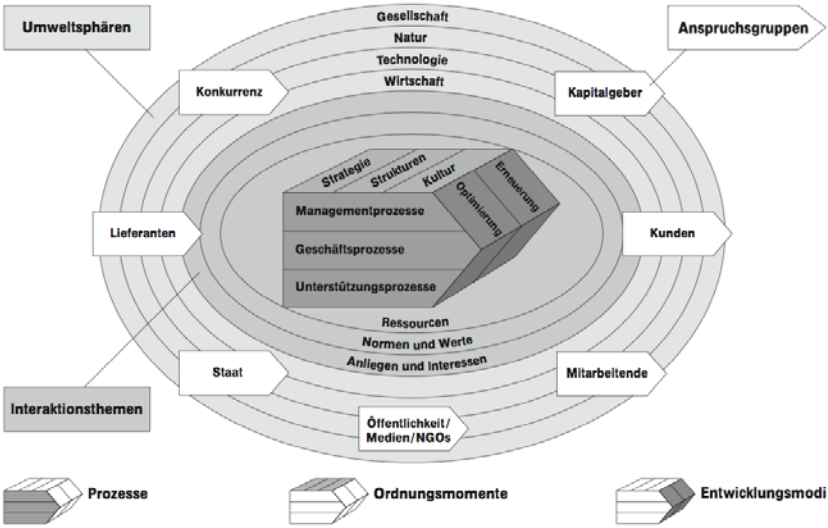


Abb. 2: Das neue St. Galler Management-Modell im Überblick [Rüegg-Stürm, 2005, S. 70; mit freundlicher Genehmigung des Haupt Verlags, Bern]

Im Zentrum dieses Modells stehen Prozesse, Ordnungsmomente und Entwicklungsmodi. Darum gruppieren sich Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen (siehe Abbildung 2). Die vielfältigen Elemente dieses Systems sind mit ihren Beziehungen, Interaktionen und Wechselwirkungen Ausdruck der Komplexität, der man sich im Rahmen des Managements zu stellen hat [vgl. Rüegg-Stürm, 2005, S. 69f]. Dies rührt auch aus der starken Unterteilung des Modells selbst. Zweifellos wird diese vorgenommen, um detaillierte Erklärungskonzepte für die einzelnen Managementfunktionen bereitstellen zu können. In anderen Modellen und Theorien werden einige hier getrennt betrachtete Aspekte

zu logischen Einheiten zusammengefasst, während andere unberücksichtigt gelassen werden. Dies geschieht beispielsweise in zahlreichen Organisationstheorien.

Schreyögg und Steinmann handeln die Managementfunktionen, welche am Anfang und am Ende des Managementprozesses stehen, also Planung und Kontrolle, gemeinsam ab. Da Planung mit einem großen Selektionsrisiko verbunden ist, muss sie mit einer Funktion zusammen behandelt werden, die dieses Risiko zumindest teilweise kompensiert, also der Kontrolle [vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 150]. Wenn man Kontrolle nicht als eine undifferenzierte Überwachung von Ergebnissen und Verhalten, sondern als wichtigen Ausgangspunkt für Reaktionen auf Abweichungen versteht, kann man davon ausgehen, dass die Organisation ebenso geeignet ist, eine Kompensation im Sinne eines Reaktionspotentials zu schaffen [vgl. ebenda, 2000, S. 282].

Was die Funktion Führung betrifft, so existieren zwei grundsätzliche Ansätze: der Eigenschaftsansatz, der davon ausgeht, dass sich Führung über die Persönlichkeitsmerkmale der Person der Führungskraft erklären lässt, sowie den Beeinflussungsansatz, der Führung als intentionalen Prozess versteht, in dessen Rahmen die Führungskraft das Verhalten des Geführten mittels einer bewussten Interaktion beeinflusst. Heute wird der Eigenschaftsansatz als gescheitert angesehen, da ein Bezug zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und dem Führungserfolg nicht hergestellt werden konnte [vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 574ff]. Aus dem Ansatz, Führung als einen Beeinflussungsprozess zu sehen, haben sich weitere Ansätze entwickelt, die sich vor allem mit den Fragen nach einem bestimmten Führungsstil und mit situativen Fragen der Führung auseinandersetzen [vgl. ebenda, S. 571ff].

Klein fügt dem Eigenschafts- und dem Beeinflussungsansatz den Ansatz hinzu, Führung als Managementsystem zu verstehen. Die sogenannten Management-by-Ansätze sind eine Ansammlung von Empfehlungen zur Vorgehensweise im Rahmen der Führung. Hierzu zählen die Ansätze:

- Management by Delegation = Führung durch Aufgabenübertragung
- Management by Decision rules = Führung durch die Vorgabe von Entscheidungsregeln
- Management by Exception = Führung nur durch Eingreifen in Ausnahmefällen
- Management by Participation = Führung durch Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess
- Management by Objectives = Führung durch Zielvereinbarungen
- Management by Results = Führung durch Ergebnisüberwachung
- Management by Systems = Führung durch Systemsteuerung
  [vgl. Klein, 2009, S. 80ff]

Steinmann und Schreyögg haben einige grundsätzliche inhärente Probleme bei der konzeptionellen Betrachtung des Themas Führung erkannt. Eines dieser

Probleme ist die Tatsache, dass alle Führungskonzepte den organisatorischen Rahmen vernachlässigen. Führung muss jedoch in dem institutionellen Kontext gesehen werden, in dem sie stattfindet. Sie kann nicht isoliert, sondern nur in einem übergreifenden Kontext betrachtet werden [vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 614].

Diese Einsicht führt automatisch zurück zum Thema Organisation, das offensichtlich nicht als gleichwertige Funktion im Managementprozess anzusehen ist – was die funktionale Systematik nahelegt –, sondern als herausragendes Element zum Verständnis sozialer Systeme. Die meisten Organisationen – insbesondere Unternehmen – richten sich auf die Erledigung von wiederkehrenden Aufgaben aus. Es werden Regeln aufgestellt, wie diese Aufgaben auszuführen sind. Damit wird eine Ordnung, also ein Regelsystem, geschaffen. Diese durch ein Regelsystem geschaffene Ordnung eines sozialen Systems wird Organisationsstruktur genannt. Der Vorteil von Regelsystemen liegt darin, dass sie den Aufwand bei der kontinuierlichen Führung reduzieren. Fallweise Regelungen werden durch generelle Regelungen ersetzt [vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 403].

Der Organisation kommt im Rahmen der Managementfunktionen somit eine besondere Bedeutung zu, da sie für alle absehbaren Situationen Lösungen bieten soll. Steinmann und Schreyögg bezeichnen das Problem der Handlungskoordination als ein grundlegendes Problem jeder arbeitsteiligen Gesellschaft. Genau genommen entspringt die Managementlehre den ersten praktischen Organisationsversuchen. Es können drei Autoren hervorgehoben werden, welche die ersten praktischen Erfahrungen und erprobten Ideen umfassend betrachtet und beschrieben haben: Max Weber, Frederick W. Taylor und Henri Fayol [vgl. ebenda, 2000, S. 76].

In den folgenden Kapiteln werden – nach einer kurzen Einführung in die Organisation als zentrales Aufgabenfeld des Managements – diese klassischen Ansätze und die darauf aufbauenden Theorien des 20. Jahrhunderts beschrieben. Auf diese Weise wird eine kurze Ideengeschichte des Managements dargestellt.

2.2 Organisation als zentrales Aufgabenfeld des Managements

Betrachtet man den Managementberuf, so ist nicht daran vorbei zu kommen, zunächst das Arbeitsfeld des Managers zu betrachten. Management spielt sich in Organisationen ab. Gleichzeitig ist das Organisieren eine Aufgabe des Managements. Organisationen sind also auch das Resultat der Managementtätigkeit. Diese doppelte Bedeutung ist Thema im weiteren Verlauf dieses Kapitels. Um die Aufgaben und Anforderungen an eine Führungskraft verstehen zu können, sollte zunächst beschrieben werden, was ihre Arbeitsumgebung und -aufgaben ausmacht. Mintzberg kann sich ohne eine sorgfältige Betrachtung des Manage-

ments keine vollständige Betrachtung des Themas Organisation vorstellen. In der Umkehrung dieser Forderung soll hier eine Betrachtung des Managements unter gewissenhafter Betrachtung des Themas Organisation erfolgen. Denn in der Folge stellt Mintzberg heraus, dass die Aufmerksamkeit in der Regel eher auf der Organisation als auf dem Management liegt [vgl. Mintzberg, 1999, S. 19].

In diesem Kapitel geht es darum, den Verlauf darzustellen, der zu einer bis heute andauernden Diskussion um die Bedeutung und Paradigmen des Themas Organisation als zentrales Aufgaben- und Arbeitsfeld des Managers geführt hat. Dazu werden die zentralen Theorien kurz erläutert. Die Art der Gestaltung von Organisationen durch das Management, also die Organisation der Organisation, lässt sich in der Regel auf eine der zahlreichen Theorien zurückführen, auch dann, wenn diese im Rahmen des Gestaltungsprozesses nicht bewusst als Grundlage hinzugezogen wurden. Die Theorie bildet somit den Unterbau für die Gestaltung. Eine Ursache-Wirkungs-Beziehung (Theorie) wird dabei transformiert in eine Ziel-Mittel-Relation [vgl. Bea & Göbel, 2002, S. 199].

Das erste Problem, auf das man dabei stößt, ist die Frage danach, was Organisation bedeutet. Zunächst muss man sich hier darüber klar werden, welche Frage man stellt. Was ist Organisation als Thema bzw. Theorie? Was ist die Organisation im Sinne einer Institution? Was ist Organisation im Sinne einer geregelten, geplanten Vorgehensweise? Die Variationen des Begriffs spiegeln sich in einer breiten Theorievielfalt wider. Organisation soll im Folgenden zunächst aus institutioneller Sichtweise betrachtet werden.

Der Organisationsbegriff reicht viel weiter, als dass er auf Unternehmen und unternehmensähnliche Institutionen verengt werden könnte. Fritz Simon stellt fest, dass es heute fast unmöglich ist zu überleben, ohne mit Organisationen in Berührung zu kommen; egal ob als Mitglied in Vereinen, als Mitarbeiter oder Kunde von Unternehmen oder als Antragsteller in Behörden. Hierbei kann die Rolle, die der Einzelne einnimmt, situativ als Leidtragender oder Nutznießer beschrieben werden. Die meisten Menschen haben dennoch erstaunlich wenige Kenntnisse darüber, wie Organisationen funktionieren und übertragen ihre Erfahrungen mit anderen sozialen Systemen auf den Umgang mit Organisationen. Das mag für den Einzelnen ausreichen, um einen erträglichen Umgang mit Organisationen zu finden. Es reicht aber nicht aus, um als Manager in einer Organisation Verantwortung zu übernehmen. Wer nachhaltig verantwortlich handeln soll, braucht eine Theorie, um die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns überprüfen zu können [vgl. Simon, 2007, S. 7f]. Auch Mintzberg stellt einen Mangel an Kenntnissen und fundierten Einsichten zu diesem „fremdartigen kollektiven Phänomen“ fest, welches das Alltagsleben so nachhaltig beeinflusst [vgl. Mintzberg, 1991, S. 13].

Seit Ende des 19. Jahrhunderts sind zahlreiche Organisationstheorien entstanden, die versuchen umfassend zu beschreiben, was Organisation ist. Schreyögg erläutert zunächst die grundsätzliche Unterteilung in einen instrumen-

tellen und einen institutionellen Organisationsbegriff. Der instrumentelle Begriff von Organisation, welcher in der deutschen Betriebswirtschaftslehre jahrzehntelang vorherrschend war, ist geleitet von Arbeitsabläufen, die einer Rationalisierung zu unterwerfen sind. Grundsätzlich wird nach dieser Sichtweise die Organisation als ein Instrument der Führung angesehen. Im Unterschied dazu betrachtet der institutionelle Organisationsbegriff das Gesamtsystem und seine spezifische Zweckorientierung. Aufgrund der Orientierung an einem wesentlich größeren relevanten Themenspektrum sieht Schreyögg die Verdrängung des instrumentellen Begriffs zugunsten des institutionellen Begriffs als gerechtfertigt an [vgl. Schreyögg, 1999, S. 5ff]. Vahs beschreibt Organisationen zusammenfassend als zielgerichtete, offene soziale Systeme, die eine formale Struktur aufweisen [vgl. Vahs, 2007, S. 10ff]. An dieser Stelle kann mit Fritz Simon ergänzend hinzugefügt werden, dass wohl alle Organisationstheorien die Frage nach der Beziehung zwischen der Organisation als sozialer Einheit und ihren Mitgliedern miteinander verbindet [vgl. Simon, 2007, S. 9].

Der Analyse von Organisationen als soziale Systeme haben sich unter anderem die Soziologen Luhmann und Baecker intensiv gewidmet. Luhmann schildert den immensen Umfang, den die Organisationsforschung seit der Mitte des 20. Jahrhunderts angenommen hat. Sein Umgang damit ist die Konzentration auf die Unterscheidungen, welche in der Forschung eine Rolle gespielt und sich im Laufe der Zeit immer wieder verlagert haben. Letztlich beschreibt er die Unterscheidung zwischen System und Umwelt als – im Vergleich zu anderen Modellen – diejenige mit dem größten Spielraum für mögliche Ausprägungen und Formenvielfalt [vgl. Luhmann, 2006, S. 15ff]. Dieser Grundlage einer institutionellen Sichtweise von Organisation schließt sich Schreyögg an, der die Grenzen zwischen Organisation und Umwelt, die weder natürlich gegeben noch willkürlich gesetzt sind, als grundsätzliche Bedingung für die Beschreibung von Organisation ansieht [vgl. Schreyögg, 1999, S. 10]. Baecker sieht den Ansatzpunkt für eine soziologische Managementlehre darin, den „blinden Fleck“ bisheriger betriebswirtschaftlicher Lehren auszuleuchten und die Organisation als soziales System in den Mittelpunkt der Überlegungen zur Unternehmensführung zu stellen [vgl. Baecker, 2003, S. 223]. Somit wird die Bedeutung des Themas Organisation bzw. die Bedeutung der Orientierung an Organisationstheorien zu einem zentralen Aspekt des Managements.

Dementsprechend bezeichnet Picot Organisation als ein Querschnittthema, das integraler Bestandteil jeder Führungsverantwortung ist. Allgemeine Erkenntnisse der Organisationslehre geben konkrete Hinweise für die Gestaltung der Arbeitsteilung. Diese Erkenntnisse haben sich in letzter Zeit deutlich vermehrt, werden auch in Zukunft noch wesentlich wachsen und sich dabei verstärkt interdisziplinär orientieren [vgl. Picot, 2003, S. 92].

Möchte man sich einen Überblick über die Entwicklung der Diskussion und der Lehre(n) zum Thema Organisation verschaffen, stößt man auf drei generelle

Sichtweisen. Die soziologische Sichtweise, ausgehend von der Beschreibung der Herrschaftslehre nach Max Weber, die „betriebswirtschaftlich“ orientierte Sichtweise, die sich insbesondere mit Gestaltungsfragen beschäftigt und versucht, das organisationale Handwerkszeug bereitzustellen, und die verhaltenstheoretische Sichtweise, die sich mit der Beschreibung des Individuums in sozialen Systemen auseinandersetzt. Scherer verweist auf die in der Literatur mittlerweile gängige Kategorisierung nach der Fragestellung, ob sich eine Theorie mit dem Verhalten von Individuen, dem Verhalten von Organisationseinheiten und ihrer Struktur oder mit den Beziehungen zwischen Organisationen beschäftigt. Je nachdem, wie diese Frage beantwortet werden kann, wird eine Theorie den Mikro-, Meso- oder Makrotheorien zugeordnet [vgl. Scherer, 2006, S. 21]. Auch Robbins setzt bei seiner Einordnung des Themenspektrums hier an. Er identifiziert drei Analyseebenen: das Individuum, die Gruppe und die Organisation (siehe Abbildung 3). Für seine Konstruktion des Organizational Behavior bildet Organisation als ein Themengebiet, das ein Querschnittthema mehrerer Verhaltenswissenschaften darstellt, eine der Säulen dieser angewandten Wissenschaft. Soziologie, Anthropologie, Sozialpsychologie und Politikwissenschaft werden dabei als Hilfswissenschaften angesehen [vgl. Robins, 2001, S. 28f].

Es scheint Uneinigkeit darüber zu bestehen, welche Ansätze zu den Organisationstheorien gehören. So findet z. B. die sogenannte betriebswirtschaftliche Organisationslehre bei Kieser und Ebers – einem der Standardwerke zum Thema Organisationstheorien – keine Erwähnung als eigenständiger Ansatz [vgl. Kieser & Ebers (Hrsg.), 2006].

Generell wird hervorgehoben, dass im Rahmen der jeweiligen Ansätze nur bestimmte Aspekte betrachtet werden und es nicht möglich zu sein scheint, alle Theorien in einer zusammenzuführen [vgl. Vahs 2007, S. 26]. Ebenso weist Schreyögg darauf hin, dass die Organisationstheorie bis heute keine homogene Disziplin ist, die über ein allseits akzeptiertes Paradigma verfügt, das sowohl die wissenschaftlichen als auch die praktischen Aspekte anleiten würde [vgl. Schreyögg, 1999, S. 29]. Scherer verweist darauf, dass Organisationen hochkomplexe soziale Gebilde sind und der Gegenstand der Organisationstheorie so breit und die Zahl von Teilaspekten so groß ist, dass es schwer fallen wird, sie alle zu integrieren [vgl. Scherer, 2006, S. 20 / Bea & Göbel, 2002, S. 199]. Mintzberg vergleicht die Formenvielfalt bei der Betrachtung von Organisation mit der Artenvielfalt in der Biologie. Bestrebungen, alle Organisationen gleich zu behandeln, hält er für Zeitverschwendung [vgl. Mintzberg 1991, S. 105].

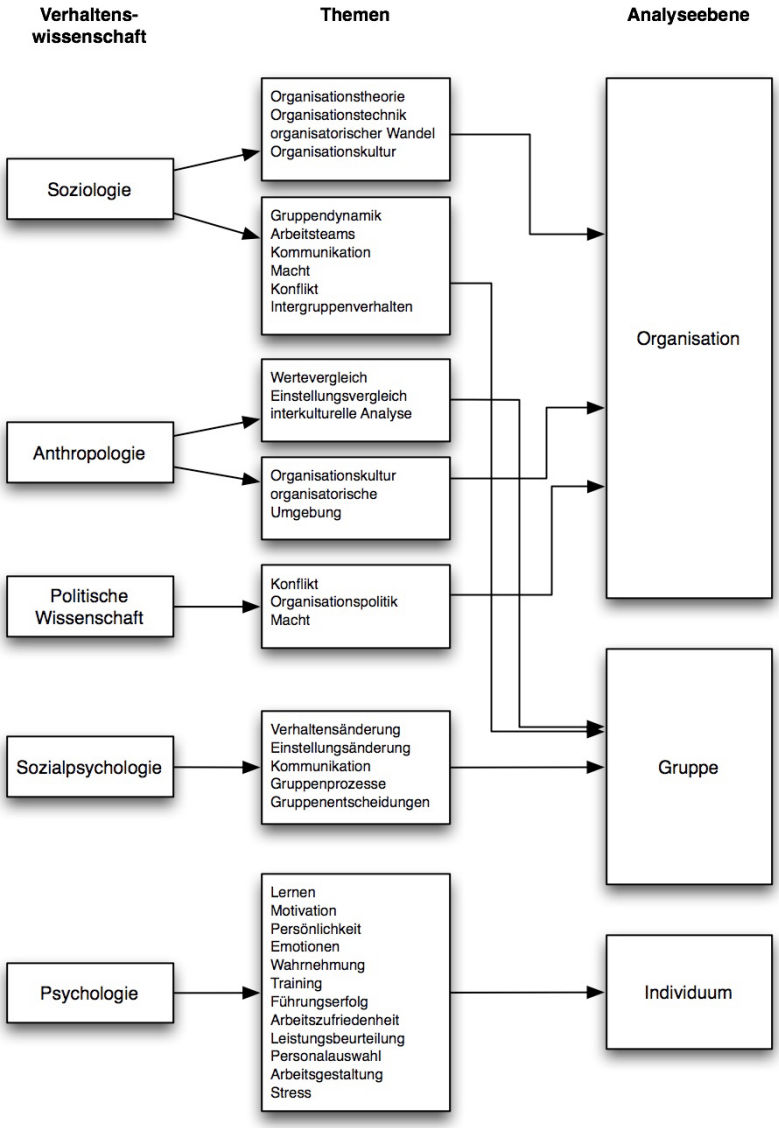


Abb. 3: Zuordnung von Fachgebieten in Anlehnung an Robbins [vgl. Robbins, 2001, S. 29]

2.3 Klassische Organisationstheorien

Der Begriff der klassischen Theorien wird in der Literatur nicht stringent verwendet. Luhmann bezeichnet z. B. bei seinen Ausführungen zu den „klassischen Konstruktionen“ [vgl. Luhmann, 2006, S. 11ff] „alle bisherigen“ Theorien als „rational-instrumentell“ und bezieht hier auch die Tendenzen und Erkenntnisse späterer Ansätze mit ein [vgl. ebenda, S. 302]. Vahs bietet einen kompakten Überblick über die Theorien, die er in chronologischer Folge abarbeitet (siehe Abbildung 4). Hier werden unter klassischen Theorien der Bürokratieansatz, das Scientific Management, die Administrations- und Managementlehre sowie die betriebswirtschaftlichen Ansätze zusammengefasst, während Schreyögg die klassischen Ansätze auf den Bürokratie-, den administrativen und den arbeitswissenschaftlichen Ansatz beschränkt [vgl. Schreyögg, 1999, S. 31].

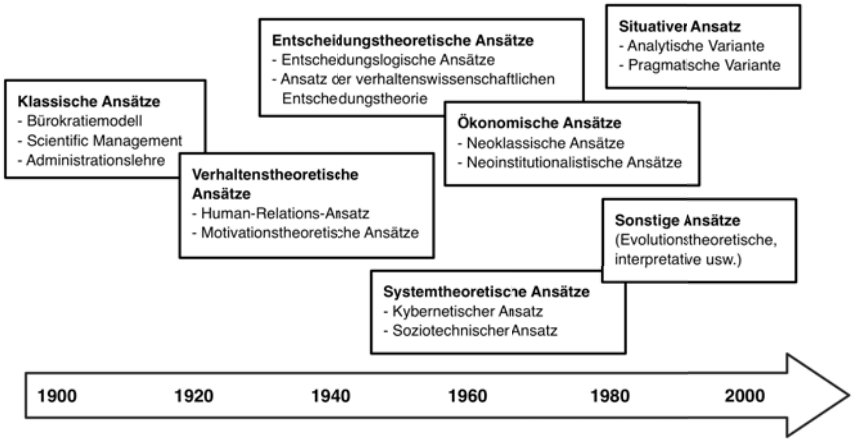


Abb. 4: Organisationstheoretische Ansätze im zeitlichen Ablauf nach Vahs [vgl. Vahs, 2007, S. 26]

Dennoch können bei den klassischen Theorien einige Gemeinsamkeiten ausgemacht werden. Zentrale Punkte sind hier:

- das Vertrauen in die organisatorische Regelung als zentrales Steuerungsinstrument,
- das Bestreben, Regelabweichungen durch Kontrolle zu minimieren,

- stabile, also regelbare Arbeitsabläufe,
- eine nach innen gerichtete Sichtweise,
- die Vernachlässigung von Außenbezügen sowie
- die prinzipielle Einwilligung der Mitarbeiter in die vorgegebene Ordnung mit Befehl und Gehorsam als dominantes Beziehungsmuster
  [vgl. Schreyögg, 1999, S. 42f].

Bürokratieansatz

Luhmann weist bei seinem Überblick über die „klassischen Konstruktionen" darauf hin, dass das erste ernstzunehmende Auftreten des Organisationsbegriffs auf der Ebene der Gesellschaftstheorien in der Mitte des 19. Jahrhunderts erfolgt [vgl. Luhmann, 2006, S. 13]. Als Geburtsstunde der Organisationstheorie gilt Max Webers Theorie der Bürokratie. Webers umfassender Ansatz stellt die Bürokratie in einen Zusammenhang mit dem Prozess der Rationalisierung. Er stützt sich dabei auf die Annahme über die Fähigkeiten des Menschen, sich mit seiner natürlichen und sozialen Umwelt geistig auseinandersetzen zu können. Rationale Institutionen sind u. a. die moderne Naturwissenschaft, die wissenschaftlich systematische Rechtslehre und das kapitalistische Unternehmen. Die Analyse dieser Zusammenhänge macht Weber nicht nur zum Wegbereiter der modernen Organisationstheorie, sondern zu einem Begründer der Soziologie [vgl. Kieser, 2006, S. 63ff].

Webers Verständnis von Rationalität ist der Kern seines Bürokratiemodells. Grundlage dafür ist die Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit der Probleme der natürlichen und sozialen Welt durch Wissenschaft, Technik und Organisation. Voraussetzung hierfür ist, dass die praktische Lebensführung des Individuums zunehmend methodisch und konsistent gestaltet wird. Als zentraler Begriff des Bürokratiemodells gilt die Herrschaft. Weber unterscheidet charismatische und traditionelle Herrschaft – als vorrationale Formen – von der legalen Herrschaft, deren Kennzeichen vor allem Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit sind. Sie ist die reinste Form der Herrschaft [vgl. ebenda, S. 63ff]. Sie ist jedoch eine Form der Herrschaft, deren Ausübung strengen Regeln und Prinzipien unterworfen ist. Jegliche Amtsführung ist an Regeln gebunden, die Verfahren und Kompetenzen steuern. So geht z. B. der Begriff des Dienstweges auf Weber zurück, der darunter die Regelung der Kommunikation zwischen hierarchisch angeordneten Stellen innerhalb der Organisation versteht. Dies bedingt sowohl eine horizontale Arbeitsteilung als auch eine vertikale Regelung der Befehlsgewalt. Aufgabenbereiche und Leitungsbefugnisse werden fest zugewiesen und stehen im Arbeitsalltag nicht zur Disposition. Um eine kontinuierliche Amtsführung zu gewährleisten und nachvollziehbar zu machen, sind alle Vorgänge in einer Bürokratie in Form von Akten, Formularen, Briefen usw. zu dokumentieren [vgl. Vahs, 2007, S. 27f / Kieser, 2006, S. 71ff / Schreyögg, 1999, S.32ff].

Scientific Management

http://www.springer.com/978-3-531-19808-8

Management mit Kultur
Die wachsende Rolle von Kunst und Kultur in der Managementausbildung
Becker, T.
2013, I, 219 S. 12 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-531-19808-8