ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Rüsberg, Karl-Heinz

**Article — Digitized Version**

# Moderne Methoden des Management: Eine Darstellung wesentlicher Merkmale ausgewählter Methoden

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Rüsberg, Karl-Heinz (1971) : Moderne Methoden des Management: Eine Darstellung wesentlicher Merkmale ausgewählter Methoden, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 51, Iss. 10, pp. 551-555

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/134322

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

# Moderne Methoden des Management

## Eine Darstellung wesentlicher Merkmale ausgewählter Methoden

Karl-Heinz Rüsberg, Bochum

**Für einen Erfolg bei dem Einsatz und der Führung von Menschen haben unter heutigen Bedingungen vorausschauende Zielsetzungen, langfristige Konzeptionen im Sinne von Unternehmensstrategien, anerkannte Führungsgrundsätze und Leitsätze (Management-Philosophien) sowie hierauf aufbauende, den Aufgaben bzw. Problemen angemessene Führungsmethoden entscheidende Bedeutung. Der WIRTSCHAFTSDIENST wird an dieser Stelle in zwangloser Reihenfolge einen Überblick über die wichtigsten Verfahren geben.**

Viele der in den vergangenen Jahren bekanntgewordenen und verschiedentlich aufgegriffenen Management-Methoden wie die Methoden der Ideenfindung und der systematischen intuitiven Vorausschau, die von der Entwicklung lang-, mittel- und kurzfristiger Konzeptionen (auch Strategien) ausgehen, sowie die Methoden

☐ Delegation von Aufgaben, Pflichten und Rechten (Management by Delegation)

☐ Führung nach explizit vorgegebenen Zielen (Management by Objectives)

☐ Motivation der Mitarbeiter (Management by Motivation)

☐ Führung bei Beschränkung auf Sonderfälle (Management by Exception)

☐ Project-Management

☐ Führung durch Verfahrensrichtlinien und Verwaltungsordnungen (Management by System)

☐ Ergebnisorientierte Unternehmensführung

☐ Methode der Zeitplanung (Time-Management)

☐ Methode der Entscheidungsvorbereitung

haben unseres Erachtens im wesentlichen ihren Ursprung und ihre Verbreitung in drei Quellen:

### Ursprung der Management-Methoden

*Erstens:* In den vor nunmehr fast vierzig Jahren in den USA und später auch in Kanada gegründeten Advanced Management Courses and Schools.

Diese sind unter den Namen Business Administration, Industrial Management oder Business Schools bekannt sowie durch die überwiegend angewendete Lehrmethodik der Fallstudien (Case Studies).

Die Namen der Harvard Business School und der Banff School of Advanced Management – die letztere wurde 1952 von Donald Cameron in Kanada gegründet – seien stellvertretend für eine große Zahl solcher nordamerikanischer Management-Ausbildungsinstitute genannt, die seit Jahrzehnten als Multiplikatoren moderner Management-Methoden wirken.

*Zweitens:* In den amerikanischen Großprojekten wie POLARIS und APOLLO.

Bei dem ersten wurden in den fünfziger Jahren (angesichts der gewaltigen Problematik, ein neues atomares Waffensystem zu entwickeln und es wegen der kurzfristigen Zielsetzung gleichzeitig bauen und dabei etwa 11 000 Ingenieur- und Lieferfirmen in Leistungen und Lieferungen koor-

*Karl-Heinz Rüsberg, 38, Dipl.-Ing., ist als Mitglied der Geschäftsleitung bei der Kienbaum Unternehmensberatung tätig. Vorher war er Direktor der ELBA Unternehmensgruppe. In verschiedenen Veröffentlichungen setzte er sich mit Managementproblemen auseinander.*

dinieren zu müssen) von Admiral Raborn [1]) und General Schriever und ihren Stäben Grundlagen neuer Führungsmethoden und Planungstechniken geschaffen und erfolgreich angewendet.

Später in den sechziger Jahren nach der Erklärung des Apollo-Projektes zu einem der nationalen Ziele der Vereinigten Staaten von Amerika [1]) (1961) wurden inzwischen bewährte Führungsmethoden von der National Aeronautics and Space Administration (NASA) um weitere Management-Grundsätze und -Verfahren ergänzt und zur Vollendung entwickelt.

An diesem Prozeß der Entwicklung, des Einsatzes und der Verbreitung solcher im einzelnen noch zu beschreibenden Management-Grundsätze (-Philosophien) und -Methoden waren z. B. Webb, Mueller und von Braun maßgeblich beteiligt [2]).

*Drittens:* Schließlich aus der Erkenntnis, daß mit unserer arbeitsteiligen industriellen (Welt-)Wirtschaft frühere autoritäre Führungsmethoden und -strukturen, wie sie sich z. B. aus Meister- und Gutsbetrieben wie auch aus (preußischer) Soldatenführung entwickelt haben, nicht verträglich sind. Vielmehr sind sie durch angemessene moderne Methoden des Management zu ersetzen.

### Nichts grundsätzlich Neues

Vielfach sind wesentliche Elemente der modernen Management-Methoden nicht grundsätzlich neu. Dennoch stellen sie jetzt bewußter, stärker betont und systematisierter als bisher in sich geschlossene Methoden dar, die auf Grundsätzen, die der heutigen Problematik und dem Zeitgeist entsprechen, gegründet sind. Diese Methoden sind weitestgehend miteinander kompatibel und daher auch kombinierbar; dies ist auch notwendig, weil sie jeweils nur Teilaspekte der Management-Praxis und -Prozesse umfassen. Trotz gegebener sachlicher Erfordernisse der oben erwähnten Multiplikatoren und ausreichend vorhandener Literatur sind viele der Management-Grundsätze und -Methoden noch immer nicht zum Allgemeingut geworden. Für das Management erwächst daraus die Notwendigkeit der Anpassung und vermehrter Anwendung dieser Führungsmittel im Sinne einer verstärkt wissenschaftlichen Unternehmensführung. Andernfalls könnte sich bald die Erkenntnis einstellen: *Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!*

Dabei muß von der Existenz lang- und mittelfristiger Unternehmenskonzeptionen ausgegangen werden, die z. B. mit Methoden der Ideenfindung und der systematischen intuitiven Vorausschau wie mittels

- ☐ Brainstorming,
- ☐ Delphi-Methode,
- ☐ Diskussion 66,
- ☐ Synectics und der
- ☐ Morphologischen Methode

entwickelt werden können. Daraus lassen sich dann im Rahmen der zu umreißenden Methoden kurzfristige taktische Maßnahmen ableiten.

### Management by Delegation

Von einer bestimmten Größe an sind heutige Unternehmen als Ganzes für den einzelnen Menschen vielfach aufgrund von Ausdehnung, räumlicher Entfernung, der Größe der Aufgaben, einer Fülle von Details und oft gegebener Komplexität von Zusammenhängen unüberschaubar und unkontrollierbar geworden.

Das gilt auch für Führungskräfte, insbesondere wenn notwendige strenge Maßstäbe der Sorgfaltspflicht angelegt werden.

Daraus folgt die Notwendigkeit der Aufgaben- bzw. Arbeitsteilung und der *namentlichen* Delegation von (Teil-)Aufgaben, und unter Berücksichtigung der eingangs erwähnten Wandlungen die Notwendigkeit, alle selbständigen unternehmerischen Kräfte zur Entfaltung zu bringen und sie im Rahmen übertragener Aufgaben selbständig handeln und entscheiden zu lassen.

Um bei dieser notwendigerweise individuellen Arbeitsweise dennoch ein koordiniertes, auf das Unternehmensziel gerichtetes Vorgehen aller am unternehmerischen Geschehen beteiligten Menschen zu erreichen, bedarf es konsequent einzuhaltender Grundsätze, Organisationsprinzipien und Methoden, die hier aus Platzgründen nur angedeutet werden können.

So ist es notwendig, den jeweiligen Delegationsbereich klar und eindeutig abzugrenzen und eine eindeutige Stellenbeschreibung vorzunehmen. Natürlich dürfen dabei für die Gesamtheit der Stellenbeschreibungen keine Funktionslücken oder -überdeckungen entstehen.

Bei der Delegation von Aufgaben muß besonderer Wert darauf gelegt werden, daß die folgenden Aspekte in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Es sind dies [3]):

- ☐ Aufgaben und Ziele,
- ☐ Kompetenzen,

[1]) The major goals of the nation, Washington und Cape Caneveral, Oktober 1961.

[2]) Vgl. Karl-Heinz Rüsberg: Die Praxis des Project-Management, Verlag Moderne Industrie, München 1971, S. 50.

[3]) Mit diesen Forderungen geht der Verfasser wesentlich über die entsprechenden Gesichtspunkte des Harzburger Modells hinaus.

- ☐ Verpflichtungen (Haftung, Verantwortung),
- ☐ Budgets,
- ☐ Persönlichkeitswerte.

Das bedeutet also, daß mit der Delegation von Aufgaben auch eine angemessene Ausstattung, die eine wirkungsvolle Durchführung erlaubt, zu erfolgen hat.

Für eine zielgerichtete wirksame Funktion der Methode ist fortlaufende gegenseitige Information von entscheidender Bedeutung. Sie hat zwischen den im Organisationsplan einander zugeordneten Personen unter Wahrung des Dienstweges zu erfolgen und muß beteiligte Dritte mit einbeziehen.

Für Führungskräfte besteht nach dieser Methode die Verpflichtung, die Mitarbeiter mit allen zur Durchführung der Aufgaben erforderlichen Informationen zu versehen, soweit sich diese die benötigten Informationen nicht ohnehin von anderen Seiten zu beschaffen haben.

Für die Mitarbeiter gilt die Informationspflicht insbesondere bei allen Grundsatzfragen und in allen Fällen, die im Grenzbereich und außerhalb der übertragenen Vollmachten liegen (hierfür gilt das Prinzip Management by Exception). Im Rahmen ihrer Sorgfaltspflichten tragen Führungskräfte sowohl Sach- als auch Personalverantwortung. Zur Wahrnehmung dieser Pflichten obliegen ihnen die systematische und regelmäßige Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle.

### Management by Objectives

Zu jeder delegierten Aufgabe gehört untrennbar die dafür geltende Zielsetzung. Diese Zielsetzung muß vom Gesamtziel des Unternehmens (oder Projektes) und von der langfristigen strategischen Unternehmensplanung (Konzeption) abgeleitet werden. Geschieht dies à priori nicht, so ist zu erwarten, daß selbständig arbeitende Mitarbeiter Optima für Teilaufgaben anstreben. Das aber ist wegen der Erkenntnis, daß die Summe von Teiloptima nicht das jeweilige Gesamtoptimum ergibt, gefährlich. Zu dieser Methode gehört es, daß jeder Vorgesetzte den ihm direkt zugeordneten Mitarbeitern zu den übertragenen Funktionen und Aufgaben klare eindeutige Ziele und außerdem ein praktikables System zur Leistungsbemessung vorgibt.

Die Zielsetzungen sollten zu Effizienz-Steigerungen und zur weiteren Entwicklung von Persönlichkeitswerten und Führungseigenschaften der Mitarbeiter und zu einer Verbesserung des Unternehmensergebnisses führen.

Schließlich erfordert die Methode eine angemessene leistungsgerechte Entlohnung, die in Abhängigkeit zum erzielten Produktivitätszuwachs und zum relativen Beitrag am Unternehmenserfolg stehen muß.

### Management by Motivation

Die bisher gezeigten Prinzipien der Delegation, der namentlichen Aufgabenzuordnung und der Zielvorgabe sind noch um die Motivation der Mitarbeiter zu ergänzen. Auf diese Weise sollen die geistigen Kräfte zur Entfaltung gebracht, mobilisiert und erneut auf das Ziel gerichtet werden. Es ist selbstverständlich, daß die Führungskräfte dabei die Verantwortung für die ethische Integrität ihrer Ziele tragen.

Für eine solche Motivation ist es wichtig, wirkungsvolle Anreize und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Die nachstehenden Quellen und Faktoren eignen sich, Motivation nachhaltig hervorzurufen:

- ☐ Ehrgeiz,
- ☐ Erfolgsprämie,
- ☐ Macht, Autorität,
- ☐ Entwicklungschancen,
- ☐ Stolz, Teilnahmemöglichkeit,
- ☐ Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Die gewaltigen Leistungen der NASA haben beispielhaft gezeigt, daß es im Rahmen der Motivierung möglich ist, eine höhere geistige Stufe — gleichsam eine Intellekt-Potenzierung — durch Ausrichten vieler menschlicher Kräfte (Vertreter der verschiedensten fachlichen Disziplinen) auf ein gemeinsames Gesamtziel und durch koordiniertes Zusammenwirken als Gruppenleistung zu erreichen.

### Project-Management

Die Führungs- und Planungskonzeption des Project-Management ist auf zeitlich begrenzte Vorhaben ausgerichtet. Sie geht von Organisationsformen aus, die zwischen Matrix-Project-Management [4]) und der zentralen Verantwortlichkeit eines Menschen für alle ihm in direkter Unterstellung zugeordneten Menschen und Ressourcen liegen, und führt bei intelligenter Kombination zu einer Synthese von im Einzelfalle geeigneten Führungsmethoden und Planungsverfahren.

Hierzu gehören neben bereits gezeigten Methoden u. a.:

- ☐ der Planungsplan,
- ☐ der Projektstrukturplan,

[4]) *Vgl. Karl-Heinz Rüsberg: Die Praxis des Project-Management, a. a. O.*

☐ der integrierte Netzplan über den Projektablauf,

☐ die namentliche Aufgabenzuordnung,

☐ die Feasibility-Study,

☐ die Wirtschaftlichkeitsrechnung
und verbunden mit dieser

☐ die projektbegleitende Kalkulation, die Impulse im Sinne eines Feed-back auf die Projektplanung und -gestaltung ausüben soll,

☐ das Project- und System-Engineering.

Eine besondere Eigenheit des Project-Management ist es, daß mit der Vollendung eines Projektes alle beteiligten Mitarbeiter einem neuen Einsatz zugeführt werden müssen.

### Management by Exception

Die Zahl der Vorgänge, die heute in den Aufgaben- und Kontrollbereich einer einzelnen Führungskraft entfallen, ist so groß, daß sie zu einer Beschränkung auf die aus der Routinearbeit herausragenden Sonderfälle zwingt. Wie gezeigt, ist dies in Verbindung mit der Methode der Delegation gut möglich. Hierzu ist jedoch eine sorgfältige Planung und die Festlegung von Beurteilungskriterien sowie eine regelmäßige Durchführung von SOLL/IST-Vergleichen erforderlich. Zeigen sich hierbei dem Mitarbeiter Abweichungen vom Plan, so sind dieselben durch geeignete gezielte Maßnahmen wieder zu kompensieren. Erst wenn diese eine erhebliche Größenordnung erreichen und eine Beseitigung nicht sogleich gelingt sowie der Rahmen der übertragenen Vollmachten überschritten wird (Meldeschwelle), ist das Management zu informieren. Dabei können die *Prinzipien der Verdichtung von Informationen* [5]) Anwendung finden. Die Führungskräfte aber haben Gelegenheit, für mögliche außergewöhnliche Fälle jeweils eine Alternative zu entwickeln. Die Methode zeigt, welche große entlastende Bedeutung eine ausgearbeitete, aktuell gehaltene Planung hat, zumal Ziel und Weg und damit die Steuerung planungsimmanent sind.

Sie bringt dem Management Zeitersparnis, die Möglichkeit der Konzentration auf wesentliche Führungsaufgaben, die Akzentuierung von Fehlentwicklungen, bessere Übersicht und größere Effizienz.

### Management by System

Nach dieser Methode wird das Unternehmen mit einem Netz von Richtlinien überzogen, die vorschreiben, wie übertragene Aufgaben auszuführen sind.

Für eine reibungslose Funktion ist hierbei entscheidend, daß die einzelnen — meistens von verschiedenen Menschen zu unterschiedlichen Zeiten und aus der Sicht verschiedener Fachgebiete erstellten — Richtlinien miteinander kompatibel sind.

### Time-Management

Zeit ist knapp, nicht ausdehnbar, unaufhaltsam und unwiederbringlich ablaufend und daher sehr wertvoll. Sie muß sorgsam verplant werden, um schon organisatorisch zu gewährleisten, daß die wichtigen undelegierbaren Management-Funktionen, wie sie z. B. als Zyklen in Management-Modellen von Mackenzie [6]) und Urwick dargestellt wurden, im ausgewogenen Verhältnis wahrgenommen werden können.

Diese Zeitplanung sollte sich nach vorangegangener Analyse verbrauchter Zeiten über Tages-, Wochen-, Monats- und Jahreszeiträume bis hin zur Berücksichtigung noch längerer (z. B. Wahl-) Perioden erstrecken.

[5]) Vgl. dazu: Karl-Heinz Rüsberg: Verdichtung von Informationen. In: Management Enzyklopädie, Bd. 5, München 1971.

[6]) Vgl. dazu: Die Management-Perspektiven der 70er Jahre, Verlag Moderne Industrie, München 1970.

Aus unserem
Herbstprogramm '71

**Das Währungssystem des Westens**
Von Dr. Franz E. Aschinger. 372 Seiten mit zahlreichen Tabellen und Diagrammen, Leinen DM 58,–
Ein Standardwerk, das auch im Hinblick auf die in allerletzter Zeit stattgefundenen Ereignisse im internationalen Währungsgeschehen hochaktueil ist.

**Kompendium der Betriebswirtschaftslehre**
4. völlig neubearbeitete Auflage von Dr. Carl Zimmerer, 660 Seiten, zahlr. Diagramme u. Tab., Balacron DM 60,–
Eine gedrängte Übersicht über das gesamte Fachgebiet, wertvoll für den Studenten und den Praktiker.

**Verträge der Exportwirtschaft**
Von U. Becker. 288 Seiten, Leinen DM 48,–
Ein Leitfaden für Unternehmer, Exportleiter und Übersetzer mit Entwürfen für Vertragsklauseln in Deutsch, Englisch und Französisch.

**Handbuch der langfristigen Exportfinanzierung in der BRD**
Von Dr. Heinz Voigt. 184 Seiten, Leinen DM 39,50
Ein aktuelles Nachschlagewerk, das vor allem die Exportkreditversicherung, Quellen und Arten der langfristigen Exportfinanzierung und die Exportfinanzierung im betrieblichen Entscheidungsprozeß behandelt.

In Kürze erscheint:

**Handbuch der Bankpraxis**
2. neubearbeitete und erweiterte Auflage, ca. 450 Seiten, Leinen ca. DM 68,–

**Fritz Knapp Verlag · 6 Frankfurt/M.**

Dabei sind den Aufgaben Prioritäten zuzuordnen. So läßt sich in einem Kreis bei sektorenweiser Aufteilung eine prozentuale Gewichtung der Zeitzuteilung zu bestimmten Funktionen oder Bereichen in anschaulicher Weise darstellen; z. B. der Zeitbedarf für die Lösung von Personalfragen, Gegenwartsfragen und Zukunftsfragen in zusammenhängenden Zeiteinheiten, die produktives konzentriertes Arbeiten ermöglichen.

Diese Methode des Time-Management kann noch wesentlich unterstützt, rationalisiert und in gewisser Weise auch programmiert werden durch die *Methode der Vorgehensweise nach Checklisten.* Hiermit lassen sich täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich notwendigerweise wiederkehrende Vorgänge oder Ereignisse, wie SOLL/IST-Vergleiche, Kontrollen, Sitzungen, Hauptversammlungen, Geburtstage, Jubiläen, mit der erforderlichen Vorbereitungszeit rechtzeitig planen und regelmäßig — unübersehbar, weil auf Termin gelegt — durchführen.

### Methoden der Entscheidungsvorbereitung

Parallel zu dem Anwachsen der Komplexität heutiger Aufgaben sind Verfahren und Algorithmen entwickelt worden[7]), die eine wesentliche Hilfe zur Entscheidungsfindung sein können. Es sind z. B.:

- ☐ Feasibility-Study,
- ☐ Risikoanalyse,
- ☐ Projektbegleitende Kalkulation,
- ☐ Finanzanalyse und Wirtschaftlichkeitsrechnung unter Berücksichtigung von Gewinn, Cashflow, Rücklaufzeit, Zeitwert, Kapitalrendite, Sensibilitätsrechnung,
- ☐ Optimierungsverfahren (Operations Research),
- ☐ Netzplantechnik zur Ablauf- und Terminplanung,
- ☐ Entscheidungsraumverfahren,
- ☐ Entscheidungsnetzwerke zur Planung probabilistischer Zusammenhänge.

Wird die Nutzung solcher Möglichkeiten (bei sinnvollem Verhältnis von Aufwand zu Nutzen) außer acht gelassen, so kann die dann angewendete Methode leicht zum Management by Surprise entarten. Auch dürfen Entscheidungen nicht mit Lösungen verwechselt werden!

Jedoch sei festgestellt, daß nicht alles rechenbar ist und genügend Raum für Intuition bleibt, aufbauend auf kritisch analytisch gewerteter Erfahrung. Damit lassen sich menschliche Verhaltensweisen ebenso wie Entwicklungen — für deren prognostische Analyse die eingangs genannten Verfahren gelten — abschätzen.

### Folgerungen

Die Übersicht zeigt, daß es praktikable Management-Methoden gibt, die den heutigen Aufgaben, Sachzwängen und dem Zeitgeist entsprechen; Methoden, die weitgehend auf gemeinsamen Grundsätzen aufgebaut sind.

Zur Beherrschung gegebener Probleme, zur Mobilisierung aller schöpferischen und unternehmerischen Kräfte sowie zur Ausschöpfung von Rationalisierungsmöglichkeiten ist die Anwendung solcher Methoden heute unausweichlich. Ihr erfolgreicher Einsatz setzt jedoch für alle Beteiligten Information, Schulung[8]) und Durchdrungensein von den elementaren Grundsätzen dieser Methoden[9]) sowie Konsequenz voraus.

Insgesamt ist es notwendig, durch intelligente Kombination von Methoden — soweit im Einzelfalle sinnvoll anwendbar — und Bildung einer Synthese das Ganze zu einem verträglichen System zu entwickeln.

### Ausgewählte Literatur


Ansoff, Igor H.: Management Strategie; Verlag Moderne Industrie, München 1966.

Blake/Mouton: Verhaltenspsychologie im Betrieb; Econ, 1968.

Böckmann, Walter: Millionenverluste durch Führungsfehler; Econ, 1967.

Bower, Marvin: Die Kunst zu führen; Econ-Verlag, Düsseldorf 1967.

Brodtmann, E.: Erfolgreiche Betriebs- und Unternehmensführung; VDI-Verlag, Düsseldorf 1970.

Deyhle, Albrecht: Gewinn Management; Verlag Moderne Industrie, München 1968.

Die neuen Management-Techniken; Verlag Moderne Industrie, München 1968.

Die Management-Perspektiven der 70er Jahre; Verlag Moderne Industrie, München 1970.

Gordon, Williams J. J.: Synectics; Harper and Prow Pub., New York, USA.

Haller, Gilmer, B. V.: Handbuch der modernen Betriebspsychologie; Verlag Moderne Industrie, München 1969.

Höhn, Reinhard: Menschenführung und Betriebsorganisation, Das Harzburger Modell. In: Vortrag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg 1964.

Jay, Antony: Management und Machiavelli; Econ, 1968.

Kaufmann, Arnold: Entscheidungstechnik im Management-Modell für menschliches Handeln; Verlag Kindlers Universitäts Bibliothek.

Kern, Werner: Operations Research; Verlag C. R. Poeschel, Stuttgart 1966.

Management Enzyklopädie; Verlag Moderne Industrie, München 1970/71.

Rüsberg, Karl-Heinz: Die Praxis des Project-Management; Verlag Moderne Industrie, München 1971.

Rüsberg, Karl-Heinz: Verdichtung von Informationen. In: Management Enzyklopädie, Bd. 5, Verlag Moderne Industrie, München 1971.


---

[7]) Vgl. Karl-Heinz Rüsberg: Die Praxis des Project-Management, a. a. O., S. 188.

[8]) Im Sinne einer école permanente; insbesondere auch zum Abbau des von Servan-Schreiber und Steinbuch aufgezeigten Managerial Gap, wobei zweifellos auch entgegenstehende menschliche Widerstände zu überwinden sind.

[9]) Vgl. Karl-Heinz Rüsberg: Die Praxis des Project-Management, a. a. O., S. 52 f., und Reinhard Höhn: Menschenführung und Betriebsorganisation. Das Harzburger Modell. In: Vortrag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik, Bad Harzburg 1964.