

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XV
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XVII
<b>Einführung</b> .....	XXIII
<b>Teil I Wandel im Wandel - Der theoretische Rahmen</b>	
<b>1 "Das nicht erreichbare Soll" - Der Ziel-Konflikt</b> .....	<b>1</b>
<b>2 "Der Erkenntnisweg" - Prozessorientierung und evolutionäre Erkenntnisreife</b> .....	<b>5</b>
2.1 Erkenntnisinteresse und Erkenntnisangebot .....	5
2.2 Zwei erkenntnisleitende Fragen .....	5
<b>3 "Wissen, das die Managementpraxis benötigt" - Die wissenschaftstheoretische Einordnung</b> .....	<b>6</b>
3.1 Anwendungsorientierte Wissenschaft.....	6
3.2 Einzelfallstudie als Forschungsansatz.....	7
3.3 Bezugsrahmen, Ergebnis & Prozess .....	8
3.4 Technomorpher vs. Systemisch-evolutionärer Ansatz .....	12
<b>4 "Up to date" - Definition und Evolution von Begrifflichkeiten</b> .....	<b>14</b>
4.1 Lean Production/ Lean Management .....	15
4.2 Change Management .....	16
4.3 Value Developing.....	17
4.4 TQM .....	19
4.5 Benchmarking.....	19
4.6 Business Reengineering .....	20
4.7 KAIZEN .....	20

4.8	Unternehmensarchitektur.....	21
4.9	Konzeptvielfalt.....	22
<b>5</b>	<b>"Das Unternehmen als System" - Systemtheorie.....</b>	<b>23</b>
5.1	Unternehmenserfolg oder die Frage nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.....	23
5.2	Allgemeine Systemtheorie.....	25
5.3	Kybernetik.....	28
5.4	Informationstheorie.....	29
5.5	Betriebswirtschaftlicher Systemansatz.....	30

## Teil II Zeit im Wandel - Der praxisorientierte Rahmen

<b>1</b>	<b>"Abwehr der Magersucht" - Der Zeitgeist im Kontext von Organisation und Mitarbeiterschaft.....</b>	<b>33</b>
1.1	Veränderungen im Absatz.....	33
1.2	Veränderungen in der Beschaffung.....	33
1.3	Erfordernis des Zusammenwirkens.....	35
1.4	Erfolgspotential Mensch.....	36
<b>2</b>	<b>"Dynamische Unternehmensarchitektur" - Das gewandelte Unternehmensverständnis .....</b>	<b>36</b>
2.1	Bezugsgruppenansatz.....	37
2.2	Lebenszykluskonzept.....	40
2.2.1	Pionier-Unternehmen.....	42
2.2.2	Wachstums-Unternehmen.....	42
2.2.3	Reife-Unternehmen.....	43
2.2.4	Wende-Unternehmen.....	43
2.3	Dynamik-Prinzip.....	43
2.3.1	Nutzenpotentiale.....	45
2.3.2	Multiplikation.....	46
2.3.3	Promotoren.....	46
2.3.4	Implementierung.....	47
2.3.4.1	Visionsorientierung.....	48
2.3.4.2	Selbst-Lern-Orientierung.....	48
2.3.4.3	Zeitorientierung.....	49
2.3.4.4	Qualitätsorientierung.....	50
2.3.4.5	Risikoorientierung.....	50
2.3.4.6	Humanorientierung.....	51
<b>3</b>	<b>"Wissen, Wissen, Wissen..." - Innovative Kerne und Einsichten.....</b>	<b>51</b>
3.1	Dynamische Organisation.....	51
3.1.1	Fraktale Organisationsevolution.....	51
3.1.2	Selbst-Lern-Organisation.....	51
3.1.3	Mentale Hürde.....	51
3.1.4	Kontinuitätskonzept 'Reengineering'.....	52

3.1.5	Value Management.....	52
3.1.6	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	52
3.1.7	Gruppen- und crossfunktionale Ansätze .....	52
3.2	<i>Die zweite Dimension der Produktionsfaktoren .....</i>	<i>53</i>
3.2.1	Wissen als Wirtschaftsfaktor .....	55
3.2.2	Wissenbasierte Produkte.....	56
3.2.3	Wissen in Theorie und Praxis .....	56
3.2.4	(Vier plus eine) These(n) zur Qualifizierung.....	59
3.2.4.1	Polarisierungsthese .....	61
3.2.4.2	Höherqualifizierungsthese.....	61
3.2.4.3	Dequalifizierungsthese.....	61
3.2.4.4	Annäherungsthese.....	61
3.2.4.5	Dynamisierungsthese.....	62
3.2.5	Spezialisten vs. Generalisten .....	63
<b>4</b>	<b>"Die Krise als Chance" - Konfliktbehandlung als Innovationsmotor .....</b>	<b>65</b>
4.1	<i>Mikropolitisches Konfliktfeld.....</i>	<i>65</i>
4.2	<i>Gefangenen – Dilemma im Konzernspiegel .....</i>	<i>66</i>
4.3	<i>Vorausschauende Konfliktvermeidung.....</i>	<i>66</i>
4.4	<i>Methoden der Konfliktbehandlung.....</i>	<i>67</i>
4.5	<i>Entscheidungsfindung .....</i>	<i>68</i>
4.6	<i>Gruppenkonflikte.....</i>	<i>71</i>
4.7	<i>Proaktives Handeln durch Komplexitätsmanagement.....</i>	<i>72</i>
<b>5</b>	<b>"Nicht nur ein Minimalkonsens" - Der Begriff 'Strategie' .....</b>	<b>74</b>

### **Teil III Organisation im Wandel - Der Organisationsrahmen**

<b>1</b>	<b>"Der Mensch in Prozess und Struktur" - Der Organisationsbegriff.....</b>	<b>77</b>
1.1	<i>Qualitätsbezogene Begriffsvorstellungen.....</i>	<i>79</i>
1.2	<i>Instrumentelle Begriffsvorstellung.....</i>	<i>79</i>
1.3	<i>Zweidimensionale Begriffsvorstellung .....</i>	<i>80</i>
<b>2</b>	<b>"Theorie-Mix als Notwendigkeit" - Ansätze der Organisationstheorie .....</b>	<b>81</b>
2.1	<i>"Klassische Ansätze" .....</i>	<i>82</i>
2.1.1	Bürokrationsansatz.....	82
2.1.2	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre/Managementlehre.....	82
2.2	<i>"Neuere" Ansätze.....</i>	<i>83</i>
2.2.1	Verhaltensorientierte Ansätze.....	83
2.2.2	Entscheidungsorientierte Ansätze .....	84
2.2.3	Systemorientierte Ansätze .....	84
2.2.4	Situative Ansätze .....	85
2.2.5	Ein Theorie-Mix.....	86
<b>3</b>	<b>"Die Komplexität der Vereinfachung" - Alternativen der Organisationsgestaltung .....</b>	<b>87</b>

3.1	Ein Grundmodell.....	88
3.2	Arbeitsteilige Organisation .....	90
3.2.1	Arbeitsteilung, mehrstufige Spezialisierung und hierarchische Koordination.....	91
3.2.1.1	Zentralisierung .....	92
3.2.1.2	Dezentralisierung.....	92
3.2.2	Formalisierung und Standardisierung .....	93
3.2.3	Die Beziehung von Strategie und Struktur.....	97
3.2.4	Risiken hoher Spezialisierung .....	101
3.3	Kernprozessgestaltung .....	102
3.4	Integrative Organisation.....	103
3.4.1	Gestaltungsrahmen .....	103
3.4.1.1	Ansätze aus der Organisationspsychologie.....	104
3.4.1.2	Organisationskommunikation und innerbetriebliche Public Relations .....	109
3.4.1.3	Organisationales Lernen.....	110
3.4.1.4	Ingenieurwissenschaftliche Forschungen zur Fabrikgestaltung.....	111
3.4.2	Funktionsüberschneidendes Management.....	111
3.4.3	Center-Organisation .....	114
3.4.3.1	Greenhouse.....	115
3.4.3.2	Spin-out.....	115
3.4.3.3	Yeastbud .....	115
3.4.3.4	Skunk Work.....	115
3.4.3.5	Wertschöpfungs-Center.....	115
3.4.4	Gruppenformen .....	119
3.4.4.1	Konzept der Gruppenfabrikation .....	121
3.4.4.2	Gruppenarbeit und Humanisierung .....	122
3.4.4.3	Anlagenführungskonzept.....	123
3.4.4.4	Ausprägungen erfolgreicher Gruppenarbeit.....	123
3.4.4.5	Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe.....	124
3.4.4.6	Führung in gruppenorientierter Arbeitsform.....	126
3.4.4.7	Gruppenorientiertes Wertesystem.....	126
3.4.4.8	Grundstrukturen.....	128
3.4.4.9	Groupware-Konzepte.....	130
<b>4</b>	<b>"Eine Arena zur Machtausübung" - Mikropolitik .....</b>	<b>131</b>
<b>5</b>	<b>"Potentiale des Chaos" - Wege aus dem Taylorismus.....</b>	<b>134</b>
5.1	Taylor-System.....	134
5.2	Theorie komplexer Systeme (Chaos-Theorie) .....	135
5.3	Lernen durch Feedback .....	137
5.4	Komplexität der Verknüpfung.....	138

## **Teil IV Werte im Wandel - Der Werterahmen**

<b>1</b>	<b>"Ein Fundament menschlichen Handelns" - Der Wertbegriff.....</b>	<b>139</b>
1.1	Werte des Individuums.....	139
1.2	Werte im Wandel .....	141
<b>2</b>	<b>"Werte in kollektiver Programmierung?!" - Die Unternehmenskultur .....</b>	<b>142</b>

2.1	<i>Kulturebenen</i> .....	143
2.2	<i>Kulturmerkmale</i> .....	143
2.2.1	Image.....	144
2.2.2	Leitsätze.....	144
2.2.3	Ethik.....	144
2.2.4	Verhaltensmerkmale und Mikro-Politik.....	146
2.2.5	Symbole.....	148
2.2.5.1	Sprachliche Symbole.....	148
2.2.5.2	Interaktive Symbole.....	149
2.2.5.3	Objektivierte Symbole.....	149
<b>3</b>	<b>"Vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value" - Werteorientierung im Management</b> .....	<b>149</b>
3.1	<i>Die Basis der Entwicklung aktueller Unternehmensführung</i> .....	149
3.2	<i>Kernkompetenz-Management</i> .....	152
3.3	<i>Wert-Management</i> .....	156
3.3.1	Shareholder Value.....	160
3.3.1.1	Der Begriff 'Shareholder'.....	160
3.3.1.2	Unternehmensbeteiligung als Investitionsentscheidung.....	161
3.3.1.3	Der Shareholder-Value-Ansatz.....	163
3.3.2	Stakeholder Value.....	165
3.3.2.1	Der Begriff 'Stakeholder'.....	165
3.3.2.2	Ziele der Stakeholder.....	167
3.3.2.3	Der Stakeholder-Value-Ansatz.....	168
<b>4</b>	<b>"Der Faktor Mensch und seine Schwächen" - Fehler und Wertminderung</b> .....	<b>171</b>
4.1	<i>Der Fehlerbegriff</i> .....	171
4.2	<i>Arbeitsfehler oder Human-Factors</i> .....	172
4.2.1	Die Historie der Fehlerforschung.....	172
4.2.2	Fehlerarten.....	173
4.2.2.1	Fehlerarten im Qualitätsmanagement.....	173
4.2.2.2	Menschliche Fehlerarten.....	174
4.3	<i>Handlungsfehler</i> .....	176
4.3.1	Regelbasierte Ebene.....	177
4.3.1.1	Fehlerhafte Anwendung 'guter' Regeln.....	178
4.3.1.2	Anwendung 'schlechter' Regeln.....	178
4.3.2	Fähigkeitsbasierte Ebene.....	179
4.3.2.1	Unaufmerksamkeit.....	179
4.3.2.2	Überaufmerksamkeit.....	180
4.3.2.3	Kontext- und Prozesswissen.....	180
4.3.3	Wissensbasierte Ebene.....	181
4.3.3.1	Simplifizierter Wissensbegriff.....	181
4.3.3.2	Komplexer Wissensbegriff.....	181
4.3.3.3	Wissensintegration.....	182
4.3.3.4	Wissenskollektivierung.....	182
4.3.3.5	Beziehungswissen.....	183
4.3.3.6	Ursachen von Wissensfehlern.....	184
4.3.4	Arbeitsfehler der Routine.....	185
4.4	<i>Umgang mit Fehlern</i> .....	186
4.4.1	Fehlervermeidung.....	186
4.4.2	Werteorientiertes Fehlermanagement.....	191
4.4.2.1	Der Fehlerprozess.....	191
4.4.2.2	Der Handlungsprozess.....	191
4.4.2.3	Die Regulationsebenen.....	192
4.4.3	Fehlerkultur im Wandel.....	193
<b>5</b>	<b>"Wertoptimierung von Produkten und Prozessen" - Die Wertanalyse</b> .....	<b>194</b>

5.1	Wertgestaltung und Wertsteigerung .....	194
5.2	Der Wertanalyse-Begriff.....	196
5.3	Objekte der Wertanalyse.....	198
5.4	Methodik der Wertanalyse.....	198
5.5	Optimale Funktionserfüllung .....	201
<b>6</b>	<b>"Wertprägung durch Qualität" - Das Qualitätsmanagement.....</b>	<b>203</b>
6.1	Der „undefinierbare“ Begriff Qualität .....	203
6.2	Qualität als Basis der Rendite-Optimierung .....	206
6.3	Dimensionen des Qualitätsmanagements .....	207
6.4	Funktionen des Qualitätsmanagements.....	209
6.5	Das Qualitätsmanagement-System.....	210
6.6	Qualitätsmanagement im Wissenssektor.....	210
6.7	Die Philosophie des Total Quality Management.....	211
6.7.1	TQM-Ausprägungen.....	211
6.7.2	TQM-Implementierung.....	213
6.8	Kontinuierliche Verbesserung - Drei Ansätze .....	214
6.8.1	Managementorientierter Verbesserungsprozess.....	216
6.8.2	Arbeitsgruppen- und arbeitsplatzorientierter Verbesserungsprozess .....	220
6.8.3	Projektorientierter Verbesserungsprozess.....	221
6.8.4	KVP vs. Innovation.....	222
6.8.5	Ergebnis- vs. Prozessorientierung.....	225
<b>7</b>	<b>"Rituale oder Leistungsrahmen" - Werte der Arbeit.....</b>	<b>227</b>
7.1	Einstellung im Wandel.....	227
7.2	Arbeitszeit im Wandel.....	227
7.2.1	Flexibilisierungstendenz.....	229
7.2.2	Zeitgestaltung in virtuellen Unternehmen .....	232
7.3	Karriere im Wandel.....	235
7.3.1	Downward Movement als Karrieremuster.....	236
7.3.2	Aufstiegalternativen .....	237

## Teil V Menschen im Wandel - Der Personalmanagementrahmen

<b>1</b>	<b>"Der Personaler als Business-Partner" - Personales Handeln.....</b>	<b>241</b>
1.1	Identifikation - Basis personalen Handelns.....	243
1.2	Dynamik - Motor personalen Handelns.....	243
1.3	Menschenbild - Rahmen personalen Handelns.....	245
<b>2</b>	<b>"Eine emanzipierte Disziplin" - Entwicklung des Personalmanagements .....</b>	<b>247</b>
2.1	Integrierte Ansätze.....	247
2.1.1	Harvard-Ansatz.....	247
2.1.2	Michigan-Ansatz.....	248
2.2	Strategisches Personalmanagement .....	249

2.2.1	Visionsorientiertes Personalmanagement.....	251
2.2.2	Werteorientiertes Personalmanagement.....	252
<b>3</b>	<b>"Wertevermittlung und dezentrales Handeln" - Erwartungen an das Personalmanagement.....</b>	<b>253</b>
3.1	Qualitätswerte im Personalmanagement.....	254
3.2	Wertschöpfung im Personalmanagement.....	257
3.2.1	Qualitativer Controllinganspruch .....	258
3.2.2	Ansätze zur Steigerung der Wertschöpfung .....	259
3.2.2.1	Wertverzehr senkung .....	259
3.2.2.2	Kontinuierliche Verbesserung .....	259
3.2.2.3	Effektivitätssteigerung .....	259
3.2.2.4	Innerbetriebliche Verrechnung .....	259
3.3	Qualifizierung im Personalmanagement.....	260
3.3.1	Entwicklung der Personalentwicklung.....	261
3.3.2	Integrative Kompetenz in der Personalentwicklung .....	265
3.3.3	Ziele der Personalentwicklung .....	266
3.3.3.1	Arbeitgeberbasierte Ziele .....	266
3.3.3.2	Mitarbeiterbasierte Ziele .....	267
3.3.3.3	Regelbasierte Ziele .....	267
3.3.4	Felder der Personalentwicklung .....	267
3.3.4.1	Personenbezogene Entwicklungsstrategien .....	268
3.3.4.2	Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien.....	269
3.3.4.3	Instrumente der Personalentwicklung.....	273
3.3.5	Organisation der Personalentwicklung.....	274
3.4	Marketing im Personalmanagement.....	274
3.5	Dezentrales Personalmanagement.....	275
3.5.1	Referentenorganisation.....	276
3.5.2	Parallelorganisation.....	277
3.5.3	Cost-Center-Organisation.....	279
3.5.4	Service-Center-Organisation .....	279
3.5.5	Profit-Center-Organisation.....	279
3.5.6	Wertschöpfungs-Center-Organisation.....	280
<b>4</b>	<b>"Dynamische Führung" - Herausforderung des Personalmanagements.....</b>	<b>281</b>
4.1	Führung im Kontext der Organisation.....	282
4.1.1	Führung zur Problemlösung .....	282
4.1.2	Führung aus der Krise.....	284
4.2	Entwicklung der Führung.....	284
4.2.1	Eigenschaftstheorie der Führung.....	285
4.2.2	Eindimensionale Führung.....	287
4.2.2.1	Tayloristische Führung.....	287
4.2.2.2	Human-Relations-Führung .....	287
4.2.2.3	Management-by-Führung .....	290
4.2.3	Kooperative Führung .....	293
4.2.4	Situative Führung.....	294
4.2.5	Integrative Führung.....	296
4.2.6	Dynamische Führung.....	297
4.3	Der Systemarchitekt.....	298

<b>1</b>	<b>"Fließender Übergang" - Einführungsstrategien.....</b>	<b>307</b>
1.1	<i>Einführungsdefizite der Veränderung.....</i>	307
1.2	<i>Zyklus der Veränderung.....</i>	308
1.2.1	"Ein Bild sagt mehr als tausend Worte" .....	308
1.2.2	Der Veränderungszyklus .....	310
1.2.3	Phasen der Veränderung .....	303
1.2.4	Widerstand im Wandel.....	315
1.2.4.1	Reaktionen-Mix der Mitarbeiter.....	316
1.2.4.2	Informationsbedarf im Wandel .....	317
1.2.4.3	Partizipation.....	319
1.2.4.4	Krise als Chance .....	319
1.3	<i>Rahmenbedingungen der Veränderung .....</i>	319
1.4	<i>Grundmodelle der Veränderung.....</i>	321
1.4.1	Das führungstheoretische Modell.....	321
1.4.2	Das systemtheoretische Modell.....	322
1.5	<i>Systemische Ansätze der Veränderung.....</i>	325
1.5.1	Das organisationale Lernen .....	325
1.5.2	Komplexitätsbejahung .....	326
1.5.2.1	Entscheidungsarenen .....	326
1.5.2.2	Episodenbetrachtung .....	327
<b>2</b>	<b>"Verbindlichkeitserklärung zwischen kompetent Handelnden" - Dynamische Zielvereinbarung ..</b>	<b>328</b>
2.1	<i>Ein zeitloses Statement: Stressfreies Führen durch Zielhierarchien .....</i>	329
2.2	<i>Der dynamische Berichtsbogen .....</i>	330
2.3	<i>Dynamik der Team-Ziele.....</i>	334
<b>3</b>	<b>"Partnerschaft in der Interessenvertretung" - Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.....</b>	<b>336</b>
3.1	<i>Integriertes Ideenmanagement.....</i>	337
3.2	<i>Dynamik in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung.....</i>	339
<b>4</b>	<b>"Organisation der Organisationsgestaltung" - Projektmanagement.....</b>	<b>342</b>
4.1	<i>Das Projekt zur Projektimplementierung.....</i>	343
4.1.1	Die Feldanalyse als Planungsinstrument in Sachen Projektmanagement .....	344
4.1.2	Meilensteinplan .....	345
4.1.3	Projekt-Strukturplan .....	346
4.2	<i>Das Management crossfunktionaler Projekte.....</i>	347
4.2.1	Eine Abgrenzung zum Abwicklungsteam.....	349
4.2.2	Eine Abgrenzung zum Management .....	350
4.3	<i>Menschen im Projektmanagement .....</i>	351
4.3.1	Der Auftraggeber im Projektmanagement.....	351
4.3.2	Der Projektleiter.....	358
4.3.2.1	Anforderungen an den Projektleiter.....	353
4.3.2.2	Die Aufgaben des Projektleiters .....	357
4.3.2.3	Kompetenzen des Projektleiters .....	358
<b>5</b>	<b>"Evolutionspotentiale" - Den Wandel gestalten.....</b>	<b>359</b>
5.1	<i>Entwicklungen der Gestaltungskonzepte.....</i>	359
5.1.1	Organisationsplanung .....	360
5.1.2	Geplanter Organisatorischer Wandel und Reorganisation .....	361
5.1.3	Organisationsentwicklung.....	363
5.1.3.1	Begriffliche Vielfalt .....	364
5.1.3.2	Entwicklung der Organisationsentwicklung.....	365



5.1.3.3	Ziele der Organisationsentwicklung.....	366
5.1.3.4	Auslöser von OE-Vorhaben.....	369
5.1.3.5	Grenzen der Organisationsentwicklung.....	371
5.1.4	Reengineering.....	372
5.1.4.1	Business Reengineering.....	372
5.1.4.2	Partizipatives Reengineering.....	374
5.2	<i>Strategien des Wandels</i> .....	378
5.2.1	Hierarchieorientierte Veränderungsstrategie.....	378
5.2.1.1	Top-down-Strategie.....	378
5.2.1.2	Bottom-up-Strategie.....	378
5.2.1.3	Bipolare Strategie.....	378
5.2.1.4	Keil-Strategie.....	379
5.2.1.5	Multiple Nucleus-Strategie.....	379
5.2.2	Sozialsystemorientierte Veränderungsstrategien.....	380
5.2.2.1	Empirisch-rationale Strategie.....	380
5.2.2.2	Normativ-reedukative Strategie.....	380
5.2.2.3	Macht- und Zwangsstrategie.....	380
5.3	<i>Organisatoren des Wandels</i> .....	381
5.3.1	Leitungsmitglieder.....	381
5.3.2	Organisatoren.....	381
5.3.3	Personalentwickler.....	382
5.3.4	Berater.....	382
5.3.5	Prozess-Begleiter.....	384
5.4	<i>Phasen des Wandels</i> .....	386
5.4.1	Ein Phasenmodell.....	386
5.4.2	Benchmarking.....	389
5.4.3	Situationsdiagnose.....	399
5.4.4	Zeit der Verunsicherung.....	399
5.4.5	Realisierung.....	402
5.5	<i>Die Selbst-Lern-Organisation</i> .....	406
5.5.1	Flexibilitätpotentiale des Lean-Managements.....	406
5.5.2	Begriff des Organisationalen Lernens.....	407
5.5.3	Gestaltung Organisationalen Lernens.....	408
5.5.4	Organisationstheorien eines lernenden Organisationssystems.....	409
5.5.4.1	Entwicklungsmodelle.....	409
5.5.4.2	Selektionsmodelle.....	409
5.5.4.3	Lernmodelle.....	409
5.5.5	Theorien des Organisationalen Lernens.....	410
5.5.5.1	Single-loop learning (Standard- bzw. Routineabweichung).....	410
5.5.5.2	Double-loop learning (Umweltadaption).....	410
5.5.5.3	Deutero-Learning (organisationales Problemlösungslernen).....	410
5.5.6	Individuelles Lernen - Kollektives Lernen.....	414
5.5.7	Auslöser Organisationalen Lernens.....	420

**Zusammenfassung und Ausblick..... 423**

**Literaturverzeichnis .....L1**