

Knut Bleicher

Das Konzept Integriertes Management

Visionen - Missionen - Programme

Campus Verlag
Frankfurt/New York

INHALT

Geleitwort	15
Vorwort zur 5. Auflage	19
Vorwort zur 7. Auflage	23
1. Paradigmenwechsel im Management?	25
1.1 Paradigmenwechsel -Wandel in den Anschauungen von Problemen und ihrer Beherrschung	26
1.1.1 Paradigma - akzeptierter Satz von Kriterien, der die Wahl von Problemen und Methoden zu ihrer Lösung in einer Fachgemeinschaft prägt	26
1.1.2 Paradigmatische Dynamik eines Faches.	27
1.1.3 Von der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre.	29
1.2 Paradigmenwechsel im Management - Anlässe und Bewegung	32
1.2.1 Vor einer »Wendezeit« der Entwicklung hin zum Chaos?	33
1.2.2 Der Umgang mit Komplexität muss überdacht werden	36
1.2.3 Die Dynamik des Wandels verlangt Offenheit und Flexibilität	41
1.3 Auf der Suche nach neuen Denkansätzen	50
1.3.1 Ganzheitliches Denken zur Bewältigung gesteigerter Komplexität	51
1.3.2 Prinzipien des Umgangs mit Komplexität	55
1.3.3 Vom Lenken zum Gestalten der Unternehmungs- entwicklung - die evolutorische Perspektive zur Bewältigung von Dynamik	60

14	Megatrends des Managements	64
15	Vor einem Paradigmenwechsel im Management	69
2.	Dimensionen integrierten Managements	77
2.1	Ein Management-Konzept für Sinnvolles und Ganzheitliches.	78
2.2	Metaintegration durch eine Management-Philosophie.	79
2.3	Normatives und strategisches Management gestaltet, operatives Management lenkt die Unternehmungs- entwicklung	80
2.3.1	Normatives Management	80
2.3.2	Strategisches Management	81
2.3.3	Operatives Management	82
2.3.4	Rekursion der Systemebenen.	84
2.4	Aktivitäten, Strukturen und Verhalten wirken auf die Unternehmensentwicklung ein.	87
2.4.1	Integration durch Aktivitäten.	87
2.4.2	Integration durch Strukturen.	87
2.4.3	Integration durch Verhalten.	89
2.5	Konkretisierung des Integrationsprofils durch den Ausgleich von Um- und Inweltforderungen in der Unternehmensentwicklung.	89
3.	Management-Philosophie und Vision als Leitsterne der Unternehmensentwicklung	94
3.1	Wesen und Elemente einer Management-Philosophie.	95
3.1.1	Grundlegende Annahmen über Werte und ein ihnen entsprechendes Verhalten.	97
3.1.2	Werterhellung und Wertentwicklung.	99
3.2	Die unternehmerische Vision: Leitstern für das normative, strategische und operative Management	105
3.2.1	Wesen und Elemente einer Vision.	105
3.2.2	Funktionen einer Vision.	107

3.2.3	Visionsfindung	109
3.2.4	Träger der Visionsfindung	113
3.2.5	Generierung von Unterstützung der Vision	113
3.2.6	Wirkungen von Visionen	115
3.2.7	Wechselnde Funktion der Vision im Laufe der Unternehmensentwicklung	116
3.2.8	Konkretisierung der Vision in einem Geschäftskonzept	119
3.3	Auf dem Weg zur virtuellen Wissensunternehmung	123
3.3.1	Der paradigmatische Trend verweist auf die Wissens- unternehmung im quartären Wirtschaftssektor	123
3.3.2	Die Vision von der Wissensunternehmung	125
3.3.3	Virtuelle Repositionierung in der Wertschöpfungskette als Visionsinhalt	144
3.4	Organisationskonzepte in der Transition	150
4.	Normatives Management: Die Konstitution einer Unternehmung muss ihre Entwicklung ermöglichen und fördern	157
4.1	Unternehmungspolitik - Sicherung der Entwicklungs- fähigkeit durch »politics« und »policies«	159
4.1.1	»Politics« - der Ausgleich von Umwelt- und Inwelt- interessen in der Unternehmungspolitik	159
4.1.2	Der Ausgleich des Spannungsverhältnisses von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart verlangt eine Harmonisation der Perspektiven von Mitgliedern und Teilnehmern.	163
4.1.3	»Policies« - Missionen als Vorgabe für strategisches und operatives Verhalten.	169
4.2	Unternehmensverfassung - Einbindung von Interessen	191
4.2.1	Wesen und Elemente der Unternehmensverfassung	192
4.2.2	Dimensionen der Unternehmensverfassung	194
4.2.3	Organverfassung - Einbindung von Interessen in einen konstitutiven Rahmen und Gestaltung der Spitzenstruktur.	195

4.2.4	Kooperationsverfassung als Teil der Unternehmensverfassung	209
4.2.5	Die Dimensionierung der Unternehmensverfassung . . .	211
4.2.6	Die Organverfassung im Spannungsfeld von Opportunismus und Verpflichtung	222
4.2.7	Dimensionen der Kooperationsverfassung	224
4.3	Unternehmenskulturen tragen kognitiv und affektiv die Unternehmenspolitik	236
4.3.1	Wesen und Elemente von Unternehmenskulturen	236
4.3.2	Unternehmenskultur - Soziale Traditionen tragen gegenwärtiges unternehmungspolitisches Verhalten	237
4.3.3	Die Dimensionierung der Unternehmenskultur	248
4.3.4	Die Dimensionierung der Unternehmenskultur im Spannungsfeld von Opportunismus und Verpflichtung	258
4.3.5	Differenzierung und Konkretisierung der Unternehmenskultur	261
4.4	Fusion normativer Tatbestände in der Unternehmenspolitik	266
4.4.1	Beziehungen zwischen normativen Tatbeständen der Unternehmenspolitik	266
4.4.2	Hybride Entwicklungsmuster normativen Managements in der Realität	269
4.4.3	Die Kommunikation der Normen von Politik, Verfassung und Kultur der Unternehmung	272
4.5	Verkuppelung der normativen und der strategischen Dimension des Managements.	284
5.	Stosskraft durch strategisches Management	287
5.1	Strategische Programme	287
5.1.1	Wesen und Elemente strategischer Programme.	287
5.1.2	Die Suche nach zweckgerechten Strategien	291
5.1.3	Der »General Management Navigator« zur Positionierung strategischen Vorgehens.	304
5.1.4	Strategische Programme führen über Aktivitäten und Ressourcen zur Entwicklung von Erfolgspotentialen . . .	306

5.1.5	Die Dimensionierung strategischer Programme im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	324
5.1.6	Differenzierung und Konkretisierung der Unternehmungs- und Geschäftsfeldstrategien	325
5.2	Strategien bedürfen zu ihrer Durchsetzung der Einbindung in Organisationsstrukturen und Managementsysteme	331
5.2.1	Organisationsstrukturen bilden den Rahmen für strategische Programme und das Mitarbeiterverhalten .	331
5.2.1.1	Wesen und Elemente von Organisationsstrukturen	332
5.2.1.2	Entwicklungslinien organisatorischer Gestaltung	333
5.2.1.3	Virtuelle Organisation struktureller Vernetzung	340
5.2.1.4	Dimensionen der Organisationsstruktur	349
5.2.1.5	Dimensionierung der Organisationsstruktur im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	358
5.2.1.6	Differenzierung und Konkretisierung der Organisationsstruktur in Bereichsstrukturen . .	361
5.2.2	Managementsysteme tragen die Kommunikation und Kooperation organisatorischer Einheiten	361
5.2.2.1	Wesen und Elemente von Managementsystemen	361
5.2.2.2	Dimensionen von Managementsystemen	366
5.2.2.3	Die strategische Dimensionierung von Managementsystemen im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	374
5.2.2.4	Differenzierung und Konkretisierung der Managementsysteme	376
5.2.2.5	Die »Balanced Scorcard« (BSC) als praxisnaher Ansatz zur Gestaltung eines Unternehmensentwicklungssystems	381
5.3	Strategisch intendiertes Problemverhalten	388
5.3.1	Wesen und Elemente strategisch intendierten Problemverhaltens	389

5.3.2 Die Dimensionierung strategisch intendierten Verhaltens	404
5.3.3 Die Dimensionierung strategischen Problemverhaltens im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	416
5.3.4 Differenzierung und Konkretisierung des Problemverhaltens in Kooperationsfeldern	418
5.4 Alternative Integrationsmöglichkeiten des strategischen Managements.	420
5.5 Hybride Entwicklungsmuster strategischen Managements	422
5.6 Kommunikation von strategischen Programmen, Organisationsstrukturen, Managementsystemen und strategischem Verhalten.	431
5.6.1 Leitbilder strategischer Programme.	431
5.6.2 Leitbilder für die Gestaltung von Organisationsstrukturen und von Managementsystemen.	436
5.6.3 Personal- und Führungsgrundsätze.	441
6. Umsetzung normativer und strategischer Konzepte durch das operative Management.	448
6.1 Die Problematik der operativen Umsetzung konzeptionell erarbeiteter normativer und strategischer Vorgaben.	448
6.2 Realisierung des Strategiekonzepts durch operative Lenkung, Gestaltung und Entwicklung.	450
6.2.1 Die Lenkung des operativen Vollzugs.	452
6.2.2 Die Problemlösung im operativen Management erfolgt in Prozessen der Willensbildung, -durchsetzung und -Sicherung	452
6.2.3 Der Problembezug operativen Managements.	454
6.2.4 Der Verhaltensbezug operativen Managements.	455
6.2.5 Der Zeitbezug operativen Managements.	456
6.3 Die verändernde Gestaltung des Vollzugs durch Projekte	459
6.4 Operative Entwicklung durch laufende Prozessverbesserung	460

6.5 Operative Lenkung, Gestaltung und Entwicklung unter dem Einfluss der Partizipation	460
6.6 Prozesse als Lenkungs-, Gestaltungs- und Entwicklungsobjekte operativen Managements.	461
6.6.1 Operatives Management: Das Denken in Prozessen	461
6.6.2 Arten operativer Prozesse als Objekt des Managements.	462
6.6.3 Ansätze eines operativen Prozessmanagements.	464
6.6.4 Die Entwicklung von Fähigkeiten und Ressourcen durch Prozesse als Grundlage eines Potentialmanagements.	464
6.6.5 Integration betont die Einbindung des operativen in das normative und strategische Management	465
7. Potentiale als Kristallisationspunkte integrierten Managements.	470
7.1 Potential- und fähigkeitsfokussierte Ansätze.	471
7.2 Nutzenpotentiale, strategische Erfolgspotentiale und -positionen, Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung	473
7.3 Technologie-, Markt(beziehungs)- und Humanpotentiale	479
7.4 Entwicklung von Potentialen	485
7.5 Harmonisierung von Potentialen - Grundlage der Unternehmensentwicklung	486
7.6 Integrierte Programme zur Potentialentwicklung.	489
8. Unternehmungsentwicklung als Regulativ und Objekt integrierten Managements.	497
8.1 Unternehmungspolitik und Unternehmungsentwicklung: Qualifizierung der Unternehmung im Zeitablauf durch die Generierung von Nutzen- und strategischen Erfolgspotentialen.	497
8.2 Paradoxien unternehmerischer Dynamik	499

8.2.1	Paradoxien - Die Suche nach Erklärungsmustern erfolgreicher Unternehmungsentwicklung	500
8.2.2	Paradoxien - Module einer fachlichen Entwicklung	501
8.2.3	Die paradoxe Spannung als Motor unternehmerischer Dynamik	503
8.2.4	Antithetisches und Synthetisches der Spannungsbewältigung	512
8.2.5	Unternehmungsentwicklung als schöpferische Synthese paradoxer Spannungen	520
8.3	Unternehmungsentwicklung verlangt unternehmerische Dynamik	521
8.3.1	Prinzipien unternehmerischer Dynamik	523
8.3.2	Dimensionen der Entwicklungsdynamik von Unternehmungen	526
8.4	Verläufe der Unternehmungsentwicklung	529
8.4.1	Konzept eines idealtypischen Verlaufs der Unternehmungsentwicklung	529
8.4.2	Probleme der Bewertung der Unternehmungs- entwicklung	529
8.4.3	Krisenanfällige Schwellenübergänge von Phasen der Unternehmungsentwicklung	532
8.4.4	Äussere Krisen können die Unternehmungs- entwicklung stören	535
8.4.5	Differenzierte Umweltanalysen zur Krisendiagnose	536
8.5	Phasen einer idealtypologischen Unternehmungs- entwicklung	537
8.6	Der Einfluss des normativen, strategischen und operativen Managements auf die Unternehmungsentwicklung	566
8.7	Der Einfluss von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten des Managements auf die Unternehmungsentwicklung	570
8.8	Träger der Unternehmungsentwicklung und ihr Verhalten zwischen lernender Evolution und revolutionärem Austausch	572

8.9	Pulsierende Profile als Ausdruck effektiver Unternehmungsentwicklung	574
8.10	Die Unternehmungsentwicklung wird von Bereichsentwicklungen getragen.	576
8.11	Ein dynamisches Management sucht und erschliesst zukunftsführende Möglichkeiten	577
8.12	Wachstum als Leitmotiv der Unternehmungsentwicklung	580
9.	Integriertes Management: Harmonisation eines hochkomplexen Netzwerkes auf der Grundlage einer Management-Philosophie.	589
9.1	Notwendige Stärkung integrativen Denkens und Handelns des Managements.	589
9.2	Integriertes Management: Die sach-logische Verknüpfung von Problemdimensionen.	592
9.3	Integriertes Management: Die sozio-kulturelle Verknüpfung der Problemlösung	613
9.3.1	Die Entwicklung von Managementkonzepten - ein Entwicklungsprozess.	613
9.3.2	Grundsätze für die Entwicklung und Einführung eines Managementkonzeptes.	614
9.3.3	Formen des Umgangs mit dem Managementkonzept	616
9.3.4	Die Entwicklung eines Managementkonzeptes ist ein gemeinschaftlich vollzogener Lernprozess	620
9.3.5	Der Einsatz von Unternehmensplanspielen für die Entwicklung eines integrierten Managements (Beitrag von Volker Simon).	624
9.3.6	Integrale Steuerung von Management-Entwicklungsprozessen.	632
9.4	Konsistente Management-Philosophie - das integrative Band des Managements.	633
9.5	Vom Bezugsrahmen zur Metasteuerung der Unternehmensentwicklung.	637

10. Transformation durch Wandel des Unternehmungskonzepts	641
10.1 Fundamentaler Wandel erfordert eine Anpassung der Unternehmensphilosophien	641
10.2 Innovationsmanagement als Kern eines »Management of Change«	646
10.3 Sachliche Aspekte eines Innovationsmanagements: Promotion von Veränderungen und Stabilisierung ihrer Ergebnisse	649
10.3.1 Schaffen der kulturellen Voraussetzungen für eine Promotion der Innovation	650
10.3.2 Strategische Promotion der Innovation	657
10.3.3 Stabilisierung der erreichten Veränderung	668
10.4 Zeitliche Aspekte eines Innovationsmanagements	668
10.4.1 »Kairos« oder das »window of opportunity« - Die zeitliche Wahl von Handlungsanlässen	669
10.4.2 »Chronos« - Die zeitliche Gestaltung von Handlungsfolgen	677
10.4.3 Die Harmonisation individuellen Zeitbewusstseins zur Zeitkonzeption des Managements	680
11. Management-Philosophien als Wettbewerbsfaktor	685
11.1 Paradigmenwechsel im Management - Versuch einer Standortbestimmung	685
11.1.1 Globaler Wettbewerb der Management-Philosophien	686
11.1.2 Vor einer globalen Arbitrage der Management-Philosophien?	687
11.1.3 Konsequenzen für Management-Philosophien im Wettbewerb	690
11.2 Paradigmenwechsel - Das Vollziehen einer Transition birgt Chancen und Risiken in sich	692
Verzeichnis der Abbildungen	696
Verzeichnis der Übersichten	701
Register	704