

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
<b>1. Paradigmenwechsel im Management?</b> . . . . .	<b>25</b>
<b>1.1 Paradigmenwechsel -Wandel in den Anschauungen von     Problemen und ihrer Beherrschung</b> . . . . .	<b>26</b>
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
<b>1.2 Paradigmenwechsel im Management -     Anlässe und Bewegung</b> . . . . .	<b>32</b>
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
<b>1.3 Auf der Suche nach neuen Denkansätzen</b> . . . . .	<b>50</b>
1.3.1 Ganzheitliches Denken zur Bewältigung gesteigener 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
<b>2.</b>	<b>Dimensionen integrierten Managements . . . . .</b>	<b>77</b>
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
<b>3.</b>	<b>Management-Philosophie und Vision als Leitsterne der Unternehmensentwicklung . . . . .</b>	<b>94</b>
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
<b>4.</b>	<b>Normatives Management: Die Konstitution einer Unternehmung muss ihre Entwicklung ermöglichen und fördern . . . . .</b>	<b>157</b>
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 unternehmenspolitisches 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
<b>5.</b>	<b>Stosskraft durch strategisches Management . . . . .</b>	<b>287</b>
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
<b>6. Umsetzung normativer und strategischer Konzepte durch das operative Management. . . . .</b>	<b>448</b>
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
<b>7. Potentiale als Kristallisationspunkte integrierten Managements. . . . .</b>	<b>470</b>
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
<b>8. Unternehmungsentwicklung als Regulativ und Objekt integrierten Managements. . . . .</b>	<b>497</b>
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
<b>9.</b>	<b>Integriertes Management: Harmonisation eines hochkomplexen Netzwerkes auf der Grundlage einer Management-Philosophie. . . . .</b>	<b>589</b>
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

<b>10. Transformation durch Wandel des Unternehmungskonzepts</b>	<b>641</b>
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
<b>11. Management-Philosophien als Wettbewerbsfaktor</b> . . . . .	<b>685</b>
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