

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation der Unternehmen	1
1.2 Problemstellung	3
1.3 Anforderungen an eine Lösung	7
1.4 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	10
2. Terminologische, wissenschaftliche und inhaltliche Grundlagen der Arbeit	14
2.1 Grundlegende Begriffe und Abgrenzungen	14
2.2 Wissenschaftliche Basis der Arbeit	18
2.2.1 Systemtheoretischer Ansatz.....	18
2.2.1.1 Begriffe und Bausteine der Systemtheorie	20
2.2.1.2 Für die Arbeit relevante Weiterentwicklungen des systemtheoretischen Ansatzes.....	22
2.2.1.3 Aussagemöglichkeiten und Grenzen der Systemtheorie	25
2.2.2 Situativer Ansatz	28
2.3 Evolution der Früherkennung	30
2.3.1 Sich verändernde Rahmenbedingungen und die Evolution der Früherkennung	30
2.3.2 Die vier Generationen der Früherkennung als Stufen der Evolution	33
2.4 Grundkonzeption eines Früherkennungssystems	36
2.4.1 Anforderungen an eine Grundkonzeption	36
2.4.2 Bestimmung der Kernaufgaben einer Früherkennung als Ergebnis einer funktionalen Betrachtung	37
2.4.3 Systemkomponenten eines Früherkennungssystems als Ergebnis einer institutionalen Betrachtung	43
2.4.4 Bestimmung der Systemgrenzen eines Früherkennungssystems	45
2.5 Organisationales Lernen und die Implementierung von Früherkennungssystemen	48
2.5.1 Zusammenhänge zwischen organisationalem Lernen und Früherkennung.....	48
2.5.2 Implikationen des organisationalen Lernens für die Früherkennung	52
2.5.2.1 Individuelles Lernen als Ausgangspunkt des organisationalen Lernens und seine Implikationen für die Früherkennung	52
2.5.2.2 Zusammenführung von individuellem Lernen und organisationalem Lernen sowie deren Implikationen für die Früherkennung	57

2.5.3 Nähere Bestimmung des organisationalen Lernens für die Implementierung von Früherkennungssystemen	61
2.5.3.1 Motivation für organisationales Lernen	61
2.5.3.2 Inhaltliche Interpretationen des organisationalen Lernens	62
2.5.3.3 Der Bezug von Wissensmanagement und organisationalem Lernen zur Implementierung von Früherkennungssystemen	64
3. Elemente von Früherkennungssystemen und ihre Ausprägungen	66
3.1 Metakonzepte der Früherkennung.....	66
3.1.1 Früherkennungssysteme auf der Basis eines traditionellen Controlling-Verständnisses	67
3.1.2 Früherkennungssysteme mit vorlaufenden Indikatoren	68
3.1.3 Früherkennungssysteme als Issue Management	68
3.1.4 Früherkennungssysteme auf der Basis schwacher Signale.....	69
3.1.5 Früherkennungssysteme unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit	70
3.1.6 Früherkennungssysteme basierend auf Überlegungen zum organisationalen Lernen.....	72
3.1.7 Kritische Auseinandersetzung mit der Klassifizierung von sechs Metakonzepten der Früherkennung	73
3.2 Instrumente der Früherkennung.....	75
3.2.1 Früherkennungsinstrumente der Wahrnehmung	78
3.2.1.1 Bestandsaufnahme und Bewertung von Instrumenten der Wahrnehmung.....	78
3.2.1.2 Indikatoren-Monitoring als exemplarisches Beispiel für ein Instrument zur Wahrnehmung von Früherkennungssignalen	81
3.2.2 Früherkennungsinstrumente zur Dokumentation von Informationen	84
3.2.2.1 Bestandsaufnahme und Bewertung von Instrumenten der Dokumentation.....	84
3.2.2.2 Datenbanken als exemplarisches Beispiel für ein Instrument zur Dokumentation von Früherkennungssignalen.....	86
3.2.3 Früherkennungsinstrumente zur Diagnose	88
3.2.3.1 Bestandsaufnahme und Bewertung von Instrumenten zur Diagnose	88
3.2.3.2 Die SWOT-Analyse als exemplarisches Beispiel für ein Instrument zur Dokumentation von Früherkennungssignalen	91
3.2.4 Früherkennungsinstrumente zur Weiterleitung von Informationen	92
3.2.4.1 Bestandsaufnahme und Bewertung von Instrumenten der Weiterleitung	92
3.2.4.2 Arenen direkter Kommunikation als exemplarisches Beispiel für ein Instrument zur Weiterleitung von Früherkennungsinformationen.....	94
3.3 Ressourcen der Früherkennung	95
3.3.1 Überblick über erforderliche Ressourcen einer Früherkennung.....	96
3.3.2 Die Rolle des Menschen im Früherkennungsprozeß.....	99
3.3.3 Effektiver und effizienter Ressourceneinsatz zur Früherkennung.....	102
3.4 Strukturen der Früherkennung.....	104
3.4.1 Aufbauorganisatorische Möglichkeiten einer Früherkennung	105
3.4.2 Ablauforganisatorische Möglichkeiten einer Früherkennung	110

3.4.2.1 Abfolgeregelungen für die Kernaufgaben der Früherkennung.....	111
3.4.2.2 Abstandsregelungen für die Kernaufgaben der Früherkennung.....	112
3.5 Kritische Auseinandersetzung mit der Vielfalt an Elementen eines Früherkennungssystems	114
4. Konzeption und Erfahrungen bei der Implementierung von Früherkennungssystemen.....	117
4.1 Entwicklung eines allgemeinen Bezugsrahmens für die Implementierung von Früherkennungssystemen.....	117
4.1.1 Implementierung als Managementaufgabe im Phasenkonzept	117
4.1.2 Aufgabenfelder der Implementierung	120
4.1.3 Ziele der Implementierung	122
4.1.4 Hürden der Implementierung	123
4.1.5 Motoren der Implementierung.....	125
4.1.5.1 Implementierungsstrategien	126
4.1.5.2 Implementierungsinstrumente.....	132
4.1.7 Allgemeiner Bezugsrahmen für die Implementierung in dieser Arbeit.....	133
4.2 Bestehende Beiträge zur Implementierung von Früherkennungssystemen.....	136
4.2.1 Die Erfahrungen von MÜLLER bei der Einführung von STAR.....	136
4.2.2 Die Erfahrungen von PROBST/GOMEZ bei der Einführung von Früherkennung und vernetztem Denken	138
4.2.3 Die praktischen Erfahrungen von GÖRNER und ZIMMERMANN bei Hewlett-Packard.....	139
4.2.4 Der Beitrag von HAAG.....	140
4.2.5 Das Konzept von KRISTEK/MÜLLER-STEWENS.....	141
4.2.6 Der Beitrag von BEA/HAAS	142
4.2.7 Der Beitrag von SEPP	143
4.2.8 Der Beitrag von LIEBL.....	144
4.2.9 Kritische Würdigung der bestehenden Beiträge zur Implementierung von Früherkennungssystemen.....	144
4.3 Analyse von Ursachen der Implementierungshürden von Früherkennungssystemen...146	
4.3.1 Metakonzeptionelle Ursachen	147
4.3.2 Instrumentelle Ursachen.....	151
4.3.3 Strukturelle Ursachen.....	152
4.3.4 Ressourcenbezogene Ursachen	154
4.3.5 Folgerungen aus der Analyse von Ursachen für die Implementierungshürden von Früherkennungssystemen	157
5. Lösungsbeiträge für die Implementierung von Früherkennungssystemen. 161	
5.1 Ziele der Früherkennung als Motor der Implementierung	161

5.1.1 Kritischer Überblick über in der Literatur angeführte Ziele einer Früherkennung	163
5.1.2 Schritte zur Bestimmung von Früherkennungszielen.....	164
5.1.2.1 Zielfindung für eine Früherkennung in Abhängigkeit von der Problemstellung.....	164
5.1.2.2 Zielpräzisierung einer Früherkennung	168
5.1.2.3 Zielstrukturierung für eine Früherkennung	173
5.1.3 Bewertung der Rolle von Zielen als Motor bei der Implementierung von Früherkennungssystemen	176
5.2 Der Kontext als Bedingung bei der Implementierung von Früherkennungssystemen ..	179
5.2.1 Schaffung eines grundlegenden Verständnisses zum Kontext und den Kontextfaktoren	180
5.2.2 Bestimmung von Kontextfaktoren eines Früherkennungssystems.....	181
5.2.2.1 Untersuchung ausgewählter Beiträge zu Aussagen über Kontextfaktoren der Früherkennung	181
5.2.2.2 Kritische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Beiträgen.....	188
5.2.3 Auswahl relevanter Kontextfaktoren für die Implementierung von Früherkennungssystemen ..	190
5.2.4 Einfluß relevanter Kontextfaktoren auf die Implementierung von Früherkennungssystemen... ..	196
5.2.4.1 Der Kontextfaktor Unternehmenskultur.....	196
5.2.4.2 Der Kontextfaktor Komplexität des Umfeldes.....	205
5.2.4.3 Der Kontextfaktor Geschichte des Unternehmens	209
5.2.4.4 Der Kontextfaktor der zugemessenen Wichtigkeit einer Früherkennung	212
5.3 Durchsetzung eines Früherkennungssystems.....	215
5.3.1 Diagnose des Handlungsbedarfs für die Durchsetzung von Früherkennungssystemen	215
5.3.1.1 Handlungsbedarf durch den Eingriff in bestehenden Strukturen	215
5.3.1.2 Handlungsbedarf durch den Einsatz von Instrumenten zur Früherkennung.....	217
5.3.1.3 Handlungsbedarf wegen der Veränderung des Ressourcenprofils	219
5.3.1.4 Handlungsbedarf durch das Metakonzept.....	221
5.3.1.5 Spezielle Erkenntnisse der Systemtheorie als Implementierungsbedingungen für Früherkennungssysteme	223
5.3.2 Bestimmung von Implementierungsstrategien für Früherkennungssysteme.....	229
5.3.2.1 Überprüfung generischer Implementierungsstrategien anhand der systemtheoretisch begründeten Implementierungsbedingungen	229
5.3.2.2 Strategische Implementierungsoptionen für Früherkennungssysteme	239
5.3.2.3 Opportunitäten als besondere strategische Implementierungsoptionen für Früherkennungssysteme	245
5.3.3 Bestimmung von Implementierungsinstrumenten für Früherkennungssysteme	247
5.3.4 Der Beitrag von Projektmanagement und Kulturmanagement für die Durchsetzung von Früherkennungssystemen	250
5.3.4.1 Kritische Würdigung des Projektmanagements	250
5.3.4.2 Kulturmanagement als Ergänzung des Projektmanagements bei der Durchsetzung von Früherkennungssystemen	255
5.3.5 Der Prozeß der Implementierung von Früherkennungssystemen.....	260
6. Zusammenfassung	263
Literaturverzeichnis.....	269

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1:

1.1 Aufbau der Arbeit.....	11
----------------------------	----

Kapitel 2:

2.1 Früherkennung und Managementsystem.....	16
2.2 Merkmale eines Systems.....	20
2.3 Grundmodell des situativen Ansatzes.....	29
2.4 Evolution des Managementsystems.....	32
2.5 Kernaufgaben der Früherkennung analog zum Informationsprozeß.....	39
2.6 Basisaktivitäten einer Früherkennung.....	41
2.7 Institutionale Systemkomponenten eines Früherkennungssystems.....	45
2.8 Grenzen und Elemente eines Früherkennungssystems.....	48
2.9 Ähnlichkeiten von Früherkennung und organisationalem Lernen bei Prozeß und Inhalten.....	50
2.10 Träger des Lernens.....	60
2.11 Heuristik der Ansätze des organisationalen Lernens.....	63

Kapitel 3:

3.1 Metakonzepte der Früherkennung.....	74
3.2 Input-Output-Verknüpfung von Kernaufgaben der Früherkennung.....	77
3.3 Instrumente der Wahrnehmung und ihre Charakteristik.....	80
3.4 Frühindikatoren ausgewählter Beobachtungsfelder.....	83
3.5 Instrumente der Dokumentation und ihre Charakteristik.....	86
3.6 Instrumente der Diagnose und ihre Charakteristik.....	90
3.7 SWOT-Analyse im Rahmen der Früherkennung.....	91
3.8 Instrumente der Weiterleitung und ihre Charakteristik.....	94
3.9 Rollen im Früherkennungsprozeß.....	99
3.10 Kosten und Nutzen der Früherkennung.....	102
3.11 Bewertung aufbauorganisatorischer Strukturalternativen.....	109

Kapitel 4:

4.1 Weites und enges Begriffsverständnis der Implementierung im sachlich-rationalen Phasenschema des Managements und dem verhaltenswissenschaftlich geprägten Modell des geplanten Wandels.....	120
4.2 Zielgrößen der Implementierung.....	123
4.3 Generische Implementierungsstrategien.....	129
4.4 Systematisierung von Implementierungsstrategien.....	132
4.5 Gruppen von Implementierungsinstrumenten.....	133
4.6 Bezugsrahmen für die Implementierung in dieser Arbeit.....	135
4.7 Umsetzungsbarrieren einer Früherkennung.....	142
4.8 Bestehende Beiträge zur Implementierung von Früherkennungssystemen.....	146
4.9 „Filter-Modell“ der Früherkennung.....	156

Kapitel 5:

5.1 Ableitung des Früherkennungsziels aus dem Problem	167
5.2 Vier Gruppen von Früherkennungszielen, die sich aus der Einbindung der Zielträger ergeben	170
5.3 Dimensionen der Zielpräzisierung einer Früherkennung	173
5.4 Zielprofil als exemplarisches Beispiel.....	176
5.5 Kontextfaktoren in verschiedenen Beiträgen und ihr Einfluß auf Früherkennungssysteme	189
5.6 Feedback-Diagramm von Kontextfaktoren der Früherkennung.....	194
5.7 Einflußmatrix für die Auswahl relevanter Kontextfaktoren.....	196
5.8 Kontextfaktor Unternehmenskultur und Metakonzepte der Früherkennung.....	199
5.9 Typologie der Unternehmenskultur und Gestaltungsoptionen der Früherkennung.....	202
5.10 Beschreibung der Komplexität des Umfeldes anhand des Turbulenzgrades.....	206
5.11 Kontextfaktor Komplexität des Umfeldes und Metakonzepte der Früherkennung.....	207
5.12 Implementierungsstrategien und früherkennungsrelevante Implementierungsbedingungen	238
5.13 Aufgabenstruktur zur Implementierung eines Früherkennungssystems.....	252
5.14 Reflexion der Unternehmenskultur für die Implementierung eines Früherkennungs- systems	259
5.15 Der Implementierungsprozeß eines Früherkennungssystems.....	261