

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	XVIII
1. Einführung: Neuausrichtung der strategieorientierten Entscheidungsvorbereitung	1
1.1 Aktionspotential von Unternehmungen in einer "Wendezeit": "Controlling the Uncontrollable"?	1
1.2 Ausgewählte Problemfelder der klassischen "Strategie-technokratie" zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen	3
1.3 New Age im Management: Ganzheitlich-vernetzendes Denken und Problemlösen	13
1.31 Entwicklungsstand eines ganzheitlichen Managements	13
1.32 Methodische Aspekte ganzheitlich-vernetzenden Denkens und Problemlösens	15
1.4 Ganzheitlich-vernetzendes Denken und Problemlösen als Forschungsgegenstand: Beleuchtung von Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	20
2. Wissenschaftstheoretisches Grundgerüst: Strategisches Management, Entscheidungsvorbereitung und holistische Leitideen	25
2.1 Grundmerkmale der Entscheidungsvorbereitung im strategischen Management	25
2.11 Entscheidungsvorbereitung und Problemlösen als Nuklei des strategischen Managements	25
2.12 Strategie als dynamischer Problemlösungspfad	31
2.13 Auslösefaktoren für eine strategieorientierte Entscheidungsvorbereitung	36
2.131 Unternehmung im Wandel	36

2.132	Unternehmensinterne Auslösefaktorfelder	38
2.133	Aufgabenspezifische und marktliche Auslösefaktorfelder	39
2.134	Auslösefaktorfelder der Makro-Umwelt	40
2.2	Komplexe Phänomene im Rahmen strategierorientierter Entscheidungsvorbereitung	42
2.21	Ausgewählte Grundaussagen der Phänomenologie	42
2.22	Merkmale, Ursachen und Konsequenzen von Komplexität	43
2.23	Auswirkungen komplexer Phänomene auf die strategierorientierte Entscheidungsvorbereitung	44
2.24	Mögliche Resultanten komplexer Phänomene	46
2.3	Komplexe Probleme im Rahmen strategierorientierter Entscheidungsvorbereitung	52
2.31	Bildung einer Problemtypologie	52
2.311	Inhalte des Problembegriffes	52
2.312	Spektrum von Problemtypen	54
2.313	Feindifferenzierung des Typus "komplexes Problem"	56
2.32	Grundlegende Anforderungen an die Handhabung komplexer Probleme	61
2.33	Soziologische und psychologische Aspekte des strategierorientierten Problemlösens	63
2.4	Ausgewählte Forschungsprinzipien zur Handhabung komplexer Phänomenbezüge	65
2.41	Grundaussagen holistischer und elementaristischer Forschungsprinzipien	65
2.411	Holismus: "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile"	65
2.412	Elementarismus: "Das Ganze ist die Summe seiner Teile"	69

2.42	Implikationen der ausgewählten Forschungsprinzipien in strategischer Perspektive	72
2.43	Verbindung heterogener Forschungsprinzipien zur "totalitaristischen" Variante des Holismus	75
2.5	Standortbestimmung und Zwischenbilanz: Plädoyer für eine strategische Entscheidungsvorbereitung unter der Leitidee des Holismus	78
3.	Referenzrahmen: Mehr-Ebenen-Analyse ausgewählter (Management-)Konzepte zur ganzheitlichen Handhabung komplexer Probleme	81
3.1	Selektion von Referenzkonzepten	81
3.11	Kriterien zur Auswahl relevanter Ansätze	81
3.12	Mehr-Ebenen-Ansatz zur Entwicklung des Referenzrahmens	82
3.2	Ausgewählte Ansätze des Managements und der Entscheidungsvorbereitung	83
3.21	Referenzebene "Unternehmung": Grundpositionen eines gesamtunternehmensbezogenen Managements	83
3.211	Systemorientiertes Management	83
3.2111	Grundauffassungen des systemorientierten Managements	83
3.2112	Komplexitätsbeherrschung durch die Systemmethodik	87
3.2113	"Vernetztes Denken im Management" zur Lösung komplexer Probleme	90
3.2114	Problemlösungspotential des systemorientierten Managements	101
3.212	Das Konzept der angewandten Führungslehre	104
3.2121	Zentrale Charakteristika der "Lehre für die Führung auf der Grundlage einer Lehre von der Führung"	104
3.2122	Implikationen des strategischen Managements	106

3.2123	Handhabung komplexer Probleme als Kernfunktion der angewandten Führungslehre	109
3.213	Eine integrative Position des Managements	114
3.2131	Basiselemente einer integrativen Grundposition	114
3.2132	Das "Grundgerüst" der integrativen Position	117
3.2133	Der Management-Kubus: Synopse unternehmerischen Geschehens auf Basis eines ganzheitlichen Trikompositums	120
3.2134	Potentiale eines vielschichtigen Managements zur Handhabung komplexer Probleme	121
3.22	Referenzebene "Gruppe": Teamorientiertes Lösen komplexer Probleme im Management	127
3.221	Grundlagen einer teamorientierten Handhabung komplexer Probleme	127
3.2211	Das Problemlösungs-Team als Verhaltens- und Informationsverarbeitungssystem	127
3.2212	Zusammensetzung von Problemlösungs-Teams	130
3.2213	Potentielle Effekte einer teamorientierten Handhabung komplexer Probleme	134
3.222	Dialektik im Rahmen teamorientierten Problemlösens	140
3.2221	Grundzüge der Dialektik: "Die Synthese ist mehr als ein Kompromiß aus These und Antithese"	140
3.2222	Ausgewählte Ansätze der dialektischen Erkenntnisgewinnung	143
3.2223	Möglichkeiten und Grenzen der dialektischen Erkenntnisgewinnung	149
3.23	Referenzebene "Individuum": Ganzheitliche Manager(-innen) als Problemlöser(-innen)	154

3.231	Ganzheitliches Denken als Schlüsselqualifikation	154
3.232	Denken und Problemlösen: eine individuumzentrierte Grundbetrachtung	156
3.233	Der "Ganzhirnmensch": Basisannahmen und problemlösungszentrierte Implikationen	158
3.234	Ausgewählte Ergebnisse der problemlösungsbezogenen Stiltheorie	162
3.235	Verhaltensweisen "erfolgreicher" Manager(-innen) beim Umgang mit Komplexität	170
3.236	Ganzheitlichkeitsbarrieren	172
3.237	Ansatzpunkte zur Förderung ganzheitlich- vernetzenden und problemorientierten Denkens	175
3.24	Unternehmung, Gruppe und Individuum im problemzentrierten Systemverbund	176
3.3	Resümee: Konzeptionelle Leitsätze einer ganzheitlichen Problemlösungs-Methodik auf Basis des Referenzrahmens	177
4.	Workshoporientierte Bausteine: Phasen und Techniken ganzheitlich-vernetzenden Denkens und Problemlösens	183
4.1	Dimensionen von Problemlösungs-Workshops im Überblick	183
4.2	Intellektuelle Aspekte einer ganzheitlichen Handhabung komplexer Probleme im Workshop	185
4.21	"Der" Problemlösungsprozess: Überblick und Entwicklung eines "ganzheitlichen" Phasenkonzepts	185
4.22	Möglichkeiten einer umfassenden Gewinnung von Workshop-Basisinformationen	192
4.23	Ausgewählte Techniken zur Problemstrukturierung	199
4.24	Wichtige Techniken zur Entfaltung von Kreativität	207

4.25	Auswahl von Techniken zur Bewertung von (Zwischen-)Ergebnissen	217
4.3	(Sozial-)Psychologische Aspekte von Problemlösungs-Workshops: Führung und Moderation	222
4.31	Grundlegende Aspekte der Führung von Problemlösungs-Teams	222
4.32	Moderation - "die" Führungstechnik mit vorhierarchischer Charakteristik	227
4.4	Organisatorisch-"handwerkliche" Aspekte von Problemlösungs-Workshops	234
4.41	Ausgewählte Instrumente zur Visualisierung und Präsentation	234
4.42	Workshopbezogene Rahmenfaktoren: "Raum und Zeit"	241
4.5	Zwischenergebnis: Konturen einer workshop-orientierten Methodik zur Handhabung komplexer Probleme	245
	PUZZLE-Methodik: Referenzrahmen-orientierte (Weiter-)Entwicklung eines Verfahrens zur ganzheitlich-vernetzenden Handhabung komplexer Probleme	250
5.1	Genese und Grundmerkmale der PUZZLE-Methodik	250
5.11	Von der "Zielorientierten Projektplanung" zur PUZZLE-Methodik	250
5.12	Zentrale Charakteristika und Ziele von PUZZLE im Überblick	253
5.13	PUZZLE als phasenorientierte Komposition aus zahlreichen "Puzzlesteinen"	258
5.2	Das PUZZLE-Konzept in der Mikro-Perspektive: Generierung einer ganzheitlichen Problemlösungs-Methodik	259
5.21	Grundvoraussetzungen zur Anwendung der PUZZLE-Methodik	259
5.22	Phänomene: Erfassung und Beschreibung komplexer Ausgangssituationen	260

5.221	Teilphase I: Strategiedefinition und Systemstrukturierung	260
5.222	Teilphase II: Heuristische Phänomensuche	267
5.223	Teilphase III: Erste Betroffenen- und Beteiligtenanalyse	276
5.23	Untersuchungen: Sammlung, Analyse und Synthese von Problem(facett)en	283
5.231	Teilphase IV: Phänomenuntersuchungen auf Basis von früherkennungsorientierten Informationsverarbeitungsaktivitäten	283
5.232	Teilphase V: Orientierung im Hinblick auf Thematik, Methodik und Zielsetzung des Workshops	293
5.233	Teilphase VI: Chancen-/Risiken-Brainwriting	295
5.234	Teilphase VII: Problemidentifikation, -analyse und -synthese	300
5.24	Zielplanung: Bildung einer "ganzheitlichen" Ziellandkarte	307
5.241	Teilphase VIII: Ermittlung und Strukturierung gegenwärtig verfolgter Sollvorstellungen	307
5.242	Teilphase IX: Vernetzung von Problem- und Ziellandkarte	312
5.243	Teilphase X: Problemtransformation und Zielmodifikation	313
5.25	Zentralprojekte: Identifikation potentieller strategieorientierter Aktionsbereiche	317
5.251	Teilphase XI: Grundlegende Einschätzung potentieller Aktionsmöglichkeiten	317
5.252	Teilphase XII: Bewertung und Auswahl von Zentralprojektbereichen	319
5.253	Teilphase XIII: Bestimmung von Einzel-/ Teilprojekten	325
5.26	Lösungsideen: Entwicklung von Einzel-/ Teilprojekialternativen	327
5.261	Teilphase XIV: Bildung von Sub-Teams	327

5.262	Teilphase XV: Kreative Ideenfindung	329
5.263	Teilphase XVI: Projektierung mittels Planungsübersichten	337
5.264	Teilphase XVII: Präsentation der Lösungs-ideen und dialektische Debatte	341
5.27	Entscheidungen: Bewertung von Projekt-strategien und Maßnahmen	342
5.271	Teilphase XVIII: Projektüberarbeitung und -priorisierung	342
5.272	Teilphase XIX: Workshop-Dokumentation	344
5.273	Teilphase XX: "Konfrontations-Meeting" im hierarchischen Raum	346
5.3	Einsatzmöglichkeiten von Modulen der PUZZLE-Methodik und flankierende Maßnahmen	348
5.31	Das PUZZLE-Konzept in einer Gesamtschau	348
5.32	"KURZ-PUZZLE" zur Handhabung komplizierter Probleme	350
5.33	Flankierende Maßnahmen zur erfolgreichen Implementierung und Umsetzung von PUZZLE-Projekten	351
5.4	Empirische Ergebnisse im Rahmen der Anwendung von PUZZLE	358
5.41	Das Spektrum bearbeiteter Problemstellungen im Überblick	358
5.42	Unternehmensbezogener Einsatz der PUZZLE-Methodik	360
5.421	Grundlegende Ergebnisse ausgewählter PUZZLE-Workshops	360
5.422	Fallbeispiel 1: "Strategieorientierte Optimierung der Personal-Konzeption der Versicherungsgruppe Hannover"	361
5.423	Fallbeispiel 2: "Produkt-/Markt-Strategie für das Büro der Zukunft aus Sicht der Pelikan Vertriebsgesellschaft"	368

5.43 PUZZLE-Planspiele auf der Basis von Fallstudienmaterial	380
5.431 Notwendigkeit der Anwendung von ganzheitlichen Problemlösungs-Methodiken im Rahmen der Aus- und Weiterbildung von (potentiellen) Manager(inne)n	380
5.432 Fallstudien-Didaktik im Rahmen von PUZZLE-Seminaren	382
5.5 Potentiale und Grenzen einer ganzheitlichen Handhabung komplexer Probleme auf Basis der PUZZLE-Methodik	392
6. Synopse: Zentrale Annahmen und Ergebnisse im Überblick	400
Literaturverzeichnis	409

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Strategie als dynamischer Problemlösungspfad	35
Abbildung 2: Problembegriff im engeren und weiteren Sinne	48
Abbildung 3: Zusammenhang von Gelegenheiten/Gefahren und Stärken/Schwächen	50
Abbildung 4: Grundmodell eines Problems	53
Abbildung 5: Erfassung von Problemkontexten	60
Abbildung 6: Erfassung von Problemsituationen	60
Abbildung 7: Systemvorstellung in dynamischer Sicht	86
Abbildung 8: Phasen und Aktivitäten im Rahmen der Systemmethodik	89
Abbildung 9: Phasen(-Konzept) der Methodik des vernetzten Denkens	91
Abbildung 10: Beispiel eines Netzwerk-Ausschnittes	93
Abbildung 11: Das "Scheinwerfermodell"	105
Abbildung 12: Steinles integrative Grundposition im Überblick	116
Abbildung 13: Der (ganzheitliche) Management-Kubus	120
Abbildung 14: Referenz-, Um- und Insystem im Rahmen eines vielschichtigen Managements	124
Abbildung 15: Das erweiterte dialektische Grundmodell: These, Antithese und Synthese	141
Abbildung 16: Wichtige Funktionen der Großhirnhemisphären	159
Abbildung 17: Persönlichkeitstypologie anhand der Kriterien "preferences for data" und "ways of reaching decisions"	164
Abbildung 18: Zentrale Aspekte von Problemlösungs-Workshops	185

Abbildung 19:	Ausgewählte Phasenschemata des Problemlösungsprozesses	187
Abbildung 20:	Informationsgrad und Reaktionsintensität	195
Abbildung 21:	Problemlösungsbaum und Problemliste	200
Abbildung 22:	Beispiel einer "cognitive map"	204
Abbildung 23:	Der Problemlösungs-Kubus	249
Abbildung 24:	Phasen der PUZZLE-Methodik im Überblick	254
Abbildung 25:	PUZZLE als zirkulär-vernetzter Problemlösungsprozeß	255
Abbildung 26:	Mind-Map zur PUZZLE-Methodik	258
Abbildung 27:	Strategie-Mind-Map zur systemischen Strategiedefinition	263
Abbildung 28:	Ausschnitt aus einer fiktiven Strategie-Skizze eines Food-Konzerns	266
Abbildung 29:	Phänomenbezug des Auflösungskegels	272
Abbildung 30:	Phänomenorientierter Management-Kubus und ausgewählte Subsysteme	273
Abbildung 31:	Beispiel für eine "dreidimensionale" Phänomenortung	275
Abbildung 32:	"Stakeholder chart" zur Klassifikation von Strategiebetroffenen	278
Abbildung 33:	Kubus zur Bestimmung der unternehmens-internen Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines PUZZLE-Prozesses	281
Abbildung 34:	Problemlösungs-Workshop im Zentrum von Strategiebetroffenen	283
Abbildung 35:	Beispiel einer Problemlandkarte	305
Abbildung 36:	Grundmuster einer vernetzten Zielhierarchie	312
Abbildung 37:	Struktur einer Strategie-Landkarte	316

Abbildung 38:	Beurteilung von strategischen Chancen und Risiken im PUZZLE-Workshop	324
Abbildung 39:	Anwendungsmöglichkeit des Morphologischen Kastens im Rahmen der strategischen (Geschäftsfeld-)Analyse	335
Abbildung 40:	Projekt-Planungsübersicht	338
Abbildung 41:	Erweiterte Projekt-Planungsübersicht	340
Abbildung 42:	PUZZLE in der Makroperspektive: Phasen, Teilphasen, Techniken und durchführungsbezogene Hinweise im Überblick	349
Abbildung 43:	Einzel- und Teilprojekt(ziel)e des Zentralprojekts "Optimale Nutzung der Personalressourcen"	365
Abbildung 44:	Kriterienraster zur Frage "Wodurch wird das Büro der Zukunft bestimmt?"	371
Abbildung 45:	Teilergebnis des "Szenario-Brainwritings" zum "Büro der Zukunft"	373
Abbildung 46:	Ausschnitt aus der Strategie-Landkarte für das Geschäftsfeld "Bürobedarf" als Teilergebnis eines PUZZLE-Workshops in Zusammenarbeit mit Pelikan	376
Abbildung 47:	Teilergebnis der Phase "Lösungsideen" für das Geschäftsfeld "Bürobedarf"	379
Abbildung 48:	Mind-Map zu wichtigen Kriterien zum Thema Verkehr	389