

Inhaltsverzeichnis

1	Statt einer Einleitung: Szene einer Geschäftsleitungssitzung - mit Erläuterungen	1
2	Vertrauen und Mißtrauen: Versuch einer Einführung	4
2.1	Annäherung an ein Begriffsverständnis von Vertrauen und Mißtrauen	4
2.2	Personengebundene und situative Ansätze	6
2.3	Konstitutive Eigenschaften von Vertrauensbeziehungen	8
2.4	Selbstverstärkung von Vertrauen und Mißtrauen	10
2.5	Wirkungen von Vertrauen und Mißtrauen	13
2.5.1	Komplexitätsreduktion	13
2.5.2	Kommunikationswirkungen	14
2.5.3	Gruppeneinfluß	15
2.5.4	Kooperationswirkungen	15
2.5.5	Problemlösungsfähigkeit im Team	16
2.5.6	Streßwirkungen	19
3	Vertrauen in der Unternehmung - eine vernachlässigte Dimension	21
3.1	Zur Einführung: Vertrauen in der ökonomischen Theorie	21
3.2	Zunehmende Komplexität und Wertewandel als Ursachen für eine Neuorientierung des Managements	23
3.3	Von mißtrauens- zu vertrauensbasierten Ansätzen im Management	24
3.3.1	Vom konstruktivistischen zum evolutionären Paradigma	24
3.3.2	Vom Menschenbild des »rational economic man« zum »complex man«	25
3.3.3	Von der Mißtrauens- zur Vertrauensorganisation	27
4	Planungs- und Kontrollsysteme	34
4.1	Wesen und Funktionen von Planungs- und Kontrollsystemen ..	34
4.2	Zur Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen	35
5	Mißtrauensbasierte Planungskulturen in Unternehmungen	55
5.1	Elemente und Ursachen mißtrauensbasierter Planungs- und Kontrollkulturen	55

5.1.1	Mißtrauen gegenüber Systemen der Planung und Kontrolle	55
5.1.2	Mißtrauen gegenüber Prognosen	57
5.1.3	Überplanung, -standardisierung und -formalisierung	60
5.1.4	Instrumenten- und Methodenzentrierung der Planung	63
5.1.5	Exzessive Stabsarbeit: Paralyse durch Analyse?	64
5.1.6	Abkoppelung strategischer Unternehmungsplanung vom operativen Management	67
5.1.7	Stärkere Effizienz- als Innovationsorientierung der Planung	68
5.1.8	Geringe Partizipation der Mitarbeiter am Planungs- prozeß	69
✱ 5.2	Controlling: Speerspitze einer Mißtrauensorganisation?	72
5.2.1	Funktion und Institution des Controllings	72
5.2.2	Vertrauen/Mißtrauen und Controlling	85
6	Dysfunktionale Verhaltenswirkungen des Mißtrauens in Planungs- und Kontrollsystemen	96
6.1	Widerstände gegen Planungs- und Kontrollsysteme als generelles Problem	96
6.2	Verschweigen und Manipulieren von Informationen	97
6.3	Rigides bürokratisches Verhalten von Aufgabenträgern	98
6.4	Vernachlässigung strategischer Aspekte	100
6.5	Vernachlässigung gesamtunternehmungsbezogener Interessen und Ressortegoismus	102
6.6	Eskalation von Selbstverpflichtungen	103
7	Ansätze zu vertrauensbasierten Planungs- und Kontroll- systemen	105
7.1	Anerkennung natürlicher Grenzen für Planungs- und Kontroll- systeme	105
7.2	Strategische Planung: »Back to basics«	108
7.2.1	Strategieentwicklung in den operativen Einheiten	108
7.2.2	Nutzung des kreativen Potentials der Mitarbeiter	109
7.3	Verwirklichung und Ausbau eines strategischen Controllings ..	111
7.3.1	Strategisches Controlling: Herausforderung vertrauens- basierter Planung und Steuerung	111
7.3.2	Beispiel japanisches Controlling	114
7.4	Vom strategischen Controlling zu vertrauensbasierter strategischer Führung	117
7.4.1	Grundkonzepte strategischer Führung	117
7.4.2	Bedeutung von Vertrauen/Mißtrauen für die strate- gische Führung	121
7.5	Reformiertes Management by Objectives als Führungs- grundlage vertrauensbasierter Planung	122

7.5.1	Wesen des Managements by Objectives	122
7.5.2	Vorteile des Managements by Objectives	123
7.5.3	Kritik am traditionellen Management by Objectives	125
7.5.4	Modifiziertes Management by Objectives als Grundlage für eine vertrauensbasierte Planung	127
7.6	Leistungsfähige Informationssysteme als Grundelement vertrauensbasierter Planung und Kontrolle	128
7.6.1	Veränderungsorientierte Management-Informationssysteme	128
7.6.2	Ausbau zu Systemen strategischer Frühaufklärung	134
7.6.3	Stärkung von Systemvertrauen	136
7.7	Hewlett Packard: Beispiel vertrauensbasierter Unternehmenskultur und Planung	137
7.7.1	Vertrauensbasierte Unternehmenskultur	137
7.7.2	Planung auf der Grundlage von Vertrauen	139
8	Voraussetzungen für eine vertrauensbasierte Planung und Kontrolle	143
8.1	Verankerung des Grundwertes Vertrauen in Ethik, Kultur und Philosophie der Unternehmung	143
8.2	Sinnvermittlung als Führungsaufgabe	145
8.3	Kritische Personalselektion und Aufwertung der Personalfunktion	146
8.4	Langfristige Beschäftigungsverhältnisse	146
8.5	Realisation statt Proklamation eines kooperativen Führungsstils	147
9	Grenzen vertrauensbasierter Planungs- und Kontrollsysteme ..	149
9.1	Grenzen und Risiken im menschlichen Bereich	149
9.1.1	Risiko des Mißbrauchs	149
9.1.2	Begrenzte Verfügbarkeit geeigneter Führungskräfte	150
9.2	Synergieverluste durch Rücknahme der Spezialisierung	152
9.3	Zunehmende Zentrifugalkräfte	153
9.4	Mittelmäßigkeit bei falsch verstandenem Vertrauen	153
9.5	Vertrauen statt Planung?	154
Anhang	158
Abbildungsverzeichnis	171
Quellenverzeichnis	173
Stichwortverzeichnis	184