

# Inhalt

Geleitwort .....	17
Geleitwort zur 7. Auflage .....	22
Vorwort zur 5. Auflage .....	25
Vorwort zur 7. Auflage .....	29
Vorwort zur 8. Auflage .....	31
<b>1. Paradigmenwechsel im Management? .....</b>	<b>41</b>
<b>1.1 Paradigmenwechsel – Wandel in den Anschauungen         von Problemen und ihrer Beherrschung .....</b>	<b>41</b>
1.1.1 Paradigma – akzeptierter Satz von Kriterien, der die Wahl von Problemen und Methoden zu ihrer Lösung in einer Fachgemeinschaft prägt .....	42
1.1.2 Paradigmatische Dynamik eines Faches .....	43
1.1.3 Von der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre .....	44
<b>1.2 Paradigmenwechsel im Management – Anlässe         und Bewegung .....</b>	<b>47</b>
1.2.1 Vor einer »Wendezeit« der Entwicklung hin zum Chaos? .....	48
1.2.2 Der Umgang mit Komplexität muss überdacht werden .....	51
1.2.3 Die Dynamik des Wandels verlangt Offenheit und Flexibilität .....	56
<b>1.3 Auf der Suche nach neuen Denkansätzen .....</b>	<b>64</b>
1.3.1 Ganzheitliches Denken zur Bewältigung gesteigener Komplexität .....	64
1.3.2 Prinzipien des Umgangs mit Komplexität .....	69
1.3.3 Vom Lenken zum Gestalten der Unternehmungsentwicklung – die evolutorische Perspektive zur Bewältigung von Dynamik .....	73

1.4	Megatrends des Managements .....	77
1.5	Vor einem Paradigmenwechsel im Management ....	81
<b>2.</b>	<b>Dimensionen Integrierten Managements .....</b>	<b>85</b>
2.1	Ein Management-Konzept für Sinnvolles und Ganzheitliches .....	86
2.2	Metaintegration durch eine Management- Philosophie .....	87
2.3	Normatives und strategisches Management gestaltet, operatives Management lenkt die Unter- nehmensentwicklung .....	87
2.3.1.	Normatives Management .....	88
2.3.2.	Strategisches Management .....	89
2.3.3	Operatives Management .....	90
2.3.4	Rekursion der Systemebenen .....	92
2.4	Aktivitäten, Strukturen und Verhalten wirken auf die Unternehmensentwicklung ein .....	94
2.4.1	Integration durch Aktivitäten .....	94
2.4.2	Integration durch Strukturen .....	95
2.4.3	Integration durch Verhalten .....	95
2.5	Konkretisierung des Integrationsprofils durch den Ausgleich von Um- und Inweltforderungen in der Unternehmensentwicklung .....	97
<b>3.</b>	<b>Management-Philosophie und Vision als Leitsterne der Unternehmensentwicklung .....</b>	<b>99</b>
3.1	Wesen und Elemente einer Management- Philosophie .....	100

3.1.1	Grundlegende Annahmen über Werte und ein ihnen entsprechendes Verhalten .....	101
3.1.2	Werterhellung und Wertentwicklung .....	104
<b>3.2</b>	<b>Die unternehmerische Vision: Leitstern für das normative, strategische und operative Management .....</b>	<b>109</b>
3.2.1	Wesen und Elemente einer Vision .....	109
3.2.2	Funktionen einer Vision .....	111
3.2.3	Visionsfindung .....	113
3.2.4	Träger der Visionsfindung .....	117
3.2.5	Generierung von Unterstützung der Vision .....	117
3.2.6	Wirkungen von Visionen .....	118
3.2.7	Wechselnde Funktion der Vision im Laufe der Unternehmensentwicklung .....	120
3.2.8	Konkretisierung der Vision in einem Geschäftskonzept .....	122
<b>3.3</b>	<b>Auf dem Weg zur virtuellen Wissensunternehmung .....</b>	<b>126</b>
3.3.1	Der paradigmatische Trend verweist auf die Wissensunternehmung im quartären Wirtschaftssektor .....	126
3.3.2	Die Vision von der Wissensunternehmung .....	128
3.3.3	Virtuelle Repositionierung in der Wertschöpfungskette als Visionsinhalt .....	136
<b>3.4</b>	<b>Organisationskonzepte in der Transition .....</b>	<b>150</b>
<b>4.</b>	<b>Normatives Management: Die Konstitution einer Unternehmung muss ihre Entwicklung ermöglichen und fördern .....</b>	<b>153</b>
<b>4.1</b>	<b>Unternehmungspolitik – Sicherung der Entwicklungsfähigkeit durch »politics« und »policies« .....</b>	<b>154</b>
4.1.1	»Politics« – der Ausgleich von Umwelt- und Inwelt-interessen in der Unternehmungspolitik .....	155

4.1.2	Der Ausgleich des Spannungsverhältnisses von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart verlangt eine Harmonisation der Perspektiven von Mitgliedern und Teilnehmern .....	158
4.1.3	»Policies« – Missionen als Vorgabe für strategisches und operatives Verhalten .....	164
<b>4.2</b>	<b>Unternehmensverfassung – Einbindung von Interessen .....</b>	<b>183</b>
4.2.1	Wesen und Elemente der Unternehmensverfassung .....	183
4.2.2	Dimensionen der Unternehmensverfassung .....	185
4.2.3	Organverfassung – Einbindung von Interessen in einen konstitutiven Rahmen und Gestaltung der Spitzenstruktur .....	186
4.2.4	Kooperationsverfassung als Teil der Unternehmensverfassung .....	199
4.2.5	Die Dimensionierung der Unternehmensverfassung .....	201
4.2.6	Die Organverfassung im Spannungsfeld von Opportunismus und Verpflichtung .....	210
4.2.7	Dimensionen der Kooperationsverfassung .....	212
<b>4.3</b>	<b>Unternehmenskulturen tragen kognitiv und affektiv die Unternehmenspolitik .....</b>	<b>222</b>
4.3.1	Wesen und Elemente von Unternehmenskulturen .....	222
4.3.2	Unternehmenskultur – Soziale Traditionen tragen gegenwärtiges unternehmungspolitisches Verhalten .....	223
4.3.3	Die Dimensionierung der Unternehmenskultur .....	233
4.3.4	Die Dimensionierung der Unternehmenskultur im Spannungsfeld von Opportunismus und Verpflichtung .....	243
4.3.5	Differenzierung und Konkretisierung der Unternehmenskultur .....	245
<b>4.4</b>	<b>Fusion normativer Tatbestände in der Unternehmenspolitik .....</b>	<b>248</b>
4.4.1	Beziehungen zwischen normativen Tatbeständen der Unternehmenspolitik .....	248
4.4.2	Hybride Entwicklungsmuster normativen Managements in der Realität .....	251
4.4.3	Die Kommunikation der Normen von Politik, Verfassung und Kultur der Unternehmung .....	254

4.5	Verkoppelung der normativen und der strategischen Dimension des Managements .....	263
<b>5.</b>	<b>Stoßkraft durch strategisches Management .....</b>	<b>266</b>
5.1	Strategische Programme .....	266
5.1.1	Wesen und Elemente strategischer Programme .....	266
5.1.2	Die Suche nach zweckgerechten Strategien .....	269
5.1.3	Der »General Management Navigator« zur Positionierung strategischen Vorgehens .....	282
5.1.4	Strategische Programme führen über Aktivitäten und Ressourcen zur Entwicklung von Erfolgspotenzialen .....	287
5.1.5	Die Dimensionierung strategischer Programme im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung .....	304
5.1.6	Differenzierung und Konkretisierung der Unternehmungs- und Geschäftsfeldstrategien .....	306
5.2	Strategien bedürfen zu ihrer Durchsetzung der Einbindung in Organisationsstrukturen und Managementsysteme .....	309
5.2.1	Organisationsstrukturen bilden den Rahmen für strategische Programme und das Mitarbeiterverhalten .....	309
5.2.2	Managementsysteme tragen die Kommunikation und Kooperation organisatorischer Einheiten .....	337
5.3	Strategisch intendiertes Problemverhalten .....	360
5.3.1	Wesen und Elemente strategisch intendierten Problemverhaltens .....	361
5.3.2	Die Dimensionierung strategisch intendierten Verhaltens .....	375
5.3.3	Die Dimensionierung strategischen Problemverhaltens im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung .....	387
5.3.4	Differenzierung und Konkretisierung des Problemverhaltens in Kooperationsfeldern .....	388
5.4	Alternative Integrationsmöglichkeiten des strategischen Managements .....	388

<b>5.5</b>	<b>Hybride Entwicklungsmuster strategischen Managements</b> .....	<b>390</b>
5.5.1	Strategische Programmwahl .....	391
5.5.2	Organisationsstrukturen .....	392
5.5.3	Managementsysteme .....	395
5.5.4	Lernendes Problemverhalten .....	396
5.5.5	Zum Management der Hybridität in der Strategischen Dimension .....	398
<b>5.6</b>	<b>Kommunikation von strategischen Programmen, Organisationsstrukturen, Managementsystemen und strategischem Verhalten</b> .....	<b>399</b>
5.6.1	Leitbilder strategischer Programme .....	399
5.6.2	Leitbilder für die Gestaltung von Organisationsstrukturen und von Managementsystemen .....	403
5.6.3	Personal- und Führungsgrundsätze .....	408
<b>6.</b>	<b>Umsetzung normativer und strategischer Konzepte durch das operative Management</b> .....	<b>413</b>
6.1	Die Problematik der operativen Umsetzung konzeptionell erarbeiteter normativer und strategischer Vorgaben .....	413
6.2	Realisierung des Strategiekonzepts durch operative Lenkung, Gestaltung und Entwicklung .....	415
6.2.1	Die Lenkung des operativen Vollzugs .....	416
6.2.2	Die Problemlösung im operativen Management erfolgt in Prozessen der Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung .....	417
6.2.3	Der Problembezug operativen Managements .....	418
6.2.4	Der Verhaltensbezug operativen Managements .....	419
6.2.5	Der Zeitbezug operativen Managements .....	421
6.3	Die verändernde Gestaltung des Vollzugs durch Projekte .....	424

6.4	Operative Entwicklung durch laufende Prozessverbesserung .....	425
6.5	Operative Lenkung, Gestaltung und Entwicklung unter dem Einfluss der Partizipation .....	425
6.6	Prozesse als Lenkungs-, Gestaltungs- und Entwicklungsobjekte operativen Managements .....	426
6.6.1	Operatives Management: Das Denken in Prozessen .....	426
6.6.2	Arten operativer Prozesse als Objekt des Managements .....	427
6.6.3	Ansätze eines operativen Prozessmanagements .....	429
6.6.4	Die Entwicklung von Fähigkeiten und Ressourcen durch Prozesse als Grundlage eines Potenzialmanagements .....	429
6.6.5	Integration betont die Einbindung des operativen in das normative und strategische Management .....	430
<b>7.</b>	<b>Potenziale als Kristallisationspunkte Integrierten Managements .....</b>	<b>433</b>
7.1	Potenzial- und fähigkeitsfokussierte Ansätze .....	433
7.2	Nutzenpotenziale, strategische Erfolgspotenziale und -positionen, Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung .....	436
7.2.1	Normative Erfolgspotenziale .....	436
7.2.2	Strategische Erfolgspotenziale .....	437
7.2.3	Operative Ressourcen und Fähigkeiten .....	439
7.3	Technologie-, Markt(beziehungs)- und Humanpotenziale .....	441
7.3.1	Technologiepotenziale .....	442
7.3.2	Markt(beziehungs)potenzial .....	443
7.3.3	Humanpotenzial .....	445
7.3.4	Managementpotenzial .....	445
7.4	Entwicklung von Potenzialen .....	447

7.5	Harmonisation von Potenzialen – Grundlage der Unternehmungsentwicklung .....	448
7.6	Integrierte Programme zur Potenzialentwicklung ....	451
<b>8.</b>	<b>Unternehmungsentwicklung als Regulativ und Objekt Integrierten Managements .....</b>	<b>457</b>
8.1	Unternehmungspolitik und Unternehmungsentwicklung: Qualifizierung der Unternehmung im Zeitablauf durch die Generierung von Nutzen- und strategischen Erfolgspotenzialen .....	457
8.2	Paradoxien unternehmerischer Dynamik .....	459
8.2.1	Paradoxien – Die Suche nach Erklärungsmustern erfolgreicher Unternehmungsentwicklung .....	459
8.2.2	Paradoxien – Module einer fachlichen Entwicklung .....	460
8.2.3	Die paradoxe Spannung als Motor unternehmerischer Dynamik .....	463
8.2.4	Antithetisches und Synthetisches der Spannungsbewältigung .....	471
8.2.5	Unternehmungsentwicklung als schöpferische Synthese paradoxer Spannungen .....	478
8.3	Unternehmungsentwicklung verlangt unternehmerische Dynamik .....	479
8.3.1	Prinzipien unternehmerischer Dynamik .....	481
8.3.2	Dimensionen der Entwicklungsdynamik von Unternehmungen .....	484
8.4	Verläufe der Unternehmungsentwicklung .....	486
8.4.1	Konzept eines idealtypischen Verlaufs der Unternehmungsentwicklung .....	486
8.4.2	Probleme der Bewertung der Unternehmungsentwicklung .....	487
8.4.3	Krisenanfällige Schwellenübergänge von Phasen der Unternehmungsentwicklung .....	490
8.4.4	Äußere Krisen können die Unternehmungsentwicklung stören .....	493
8.4.5	Differenzierte Umweltanalysen zur Krisendiagnose .....	493



8.5	Phasen einer idealtypologischen Unternehmungs- entwicklung .....	494
8.6	Der Einfluss des normativen, strategischen und operativen Managements auf die Unter- nehmungsentwicklung .....	522
8.6.1	Die erratisch-kurzfristig ausgerichtete opportunistische Unter- nehmungsentwicklung .....	524
8.6.2	Die unternehmungspolitisch variable, strategisch ausgelegte, operative Veränderungen berücksichtigende Unternehmungs- entwicklung .....	525
8.6.3	Die langfristig unternehmungspolitisch verpflichtete und aus- gerichtete Unternehmungsentwicklung .....	525
8.7	Der Einfluss von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten des Managements auf die Unter- nehmungsentwicklung .....	526
8.8	Träger der Unternehmungsentwicklung und ihr Verhalten zwischen lernender Evolution und revolutionärem Austausch .....	528
8.9	Pulsierende Profile als Ausdruck effektiver Unternehmungsentwicklung .....	530
8.10	Die Unternehmungsentwicklung wird von Bereichsentwicklungen getragen .....	533
8.11	Ein dynamisches Management sucht und erschließt zukunftsführende Möglichkeiten .....	533
8.12	Wachstum als Leitmotiv der Unternehmungs- entwicklung .....	536
8.12.1	Wachstum – ein problembeladener Begriff .....	536
8.12.2	Exogene und endogene Wachstumsfaktoren .....	537

<b>9. Integriertes Management: Harmonisation eines hochkomplexen Netzwerks auf der Grundlage einer Management-Philosophie</b> .....	<b>541</b>
9.1 Notwendige Stärkung integrativen Denkens und Handelns des Managements .....	541
9.2 Integriertes Management: Die sachlogische Verknüpfung von Problemdimensionen .....	544
9.2.1 Modulskalierung im Ist und Soll .....	549
9.2.2 Profilierung zum Konzept .....	551
9.2.3 Harmonisierung .....	553
9.2.4 Fokussierung von Nutzenpotenzialen und strategischen Erfolgspotenzialen .....	561
9.2.5 Temporalisierung von Potenzialen im zeitlichen Netzplan .....	562
9.3 Integriertes Management: Die sozio-kulturelle Verknüpfung der Problemlösung .....	564
9.3.1 Die Entwicklung von Managementkonzepten – ein Entwicklungsprozess .....	564
9.3.2 Grundsätze für die Entwicklung und Einführung eines Managementkonzeptes .....	565
9.3.3 Formen des Umgangs mit dem Managementkonzept .....	567
9.3.4 Die Entwicklung eines Managementkonzeptes ist ein gemeinschaftlich vollzogener Lernprozess .....	571
9.3.5 Der Einsatz von Unternehmensplanspielen für die Entwicklung eines Integrierten Management (Beitrag von Volker Simon) .....	575
9.3.6 Integrale Steuerung von Management-Entwicklungsprozessen .....	583
9.4 Konsistente Management-Philosophie – das integrative Band des Managements .....	583
9.5 Vom Bezugsrahmen zur Metasteuerung der Unternehmensentwicklung .....	587

<b>10. Transformation durch Innovationsmanagement: Bewältigung des Übergangs von einer obsoleten zu einer zukunftsführenden Management-Philosophie</b> .....	590
10.1 Fundamentaler Wandel erfordert eine Anpassung der Unternehmungsphilosophien .....	590
10.2 Innovationsmanagement als Kern eines »Management of Change« .....	594
10.3 Sachliche Aspekte eines Innovationsmanagements: Promotion von Veränderungen und Stabilisierung ihrer Ergebnisse .....	597
10.3.1 Schaffen der kulturellen Voraussetzungen für eine Promotion der Innovation .....	598
10.3.2 Strategische Promotion der Innovation .....	605
10.3.3 Stabilisierung der erreichten Veränderung .....	618
10.4 Zeitliche Aspekte eines Innovationsmanagements .....	619
10.4.1 »Kairos« oder das »window of opportunity« – Die zeitliche Wahl von Handlungsanlässen .....	619
10.4.2 »Chronos« – Die zeitliche Gestaltung von Handlungsfolgen .....	627
10.4.3 Die Harmonisation individuellen Zeitbewusstseins zur Zeitkonzeption des Managements .....	630
<b>11. Management-Philosophien als Wettbewerbsfaktor</b> ...	632
11.1 Paradigmenwechsel im Management – Versuch einer Standortbestimmung .....	632
11.1.1 Globaler Wettbewerb der Management-Philosophien .....	633
11.1.2 Vor einer globalen Arbitrage der Management-Philosophien? .....	633
11.1.3 Konsequenzen für Management-Philosophien im Wettbewerb .....	637
11.2 Paradigmenwechsel – Das Vollziehen einer Transition birgt Chancen und Risiken in sich .....	638

<b>12. Das Konzept Integriertes Management in der Praxis</b> .....	<b>641</b>
12.1. Von der Verunsicherung zum Integrierten St. Galler Konzept .....	641
12.2 Unternehmensentwicklung als Erfolgspotenzial: Die Weichen von Anfang an richtig stellen .....	649
12.2.1 Mechanismen der Unternehmensentwicklung .....	649
12.2.2 Integrierte Unternehmensentwicklung als Lösung .....	651
12.2.3 Voraussetzungen erfolgreicher Unternehmensentwicklung .....	652
12.2.4 Mit dem St. Galler Konzept die Weichen richtig stellen .....	657
12.3 Operative Umsetzung des St. Galler Konzepts .....	663
12.3.1 Von der äußeren sichtbaren symptomatischen Gemengenlage zum inneren ursächlichen Kern unseres Unternehmens .....	663
12.3.2 Schritt 1: Durch normatives Management das Unternehmens- fundament festlegen .....	666
12.3.3 Schritt 2: Dank strategischen Managements das Unternehmen ausrichten .....	673
12.3.4 Schritt 3: Operatives Management sorgt für die Umsetzung nach Innen und Außen .....	681
<b>Literatur</b> .....	<b>685</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	<b>710</b>
<b>Verzeichnis der Übersichten</b> .....	<b>714</b>
<b>Register</b> .....	<b>717</b>
<b>General Management für Executives – Das Seminar zum Konzept Integriertes Mangement</b> .....	<b>718</b>
<b>Master of Business Administration (MBA) in Integrated Management – Das MBA-Programm zum Konzept Integriertes Management</b> .....	<b>720</b>