

Inhalt

Geleitwort	17
Geleitwort zur 7. Auflage	22
Vorwort zur 5. Auflage	25
Vorwort zur 7. Auflage	29
Vorwort zur 8. Auflage	31
1. Paradigmenwechsel im Management?	41
1.1 Paradigmenwechsel – Wandel in den Anschauungen von Problemen und ihrer Beherrschung	41
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
1.2 Paradigmenwechsel im Management – Anlässe und Bewegung	47
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
1.3 Auf der Suche nach neuen Denkansätzen	64
1.3.1 Ganzheitliches Denken zur Bewältigung gesteigerter Komplexität	64
1.3.2 Prinzipien des Umgangs mit Komplexität	69
1.3.3 Vom Lenken zum Gestalten der Unternehmungsentwicklung – die evolutionäre Perspektive zur Bewältigung von Dynamik	73

1.4	Megatrends des Managements	77
1.5	Vor einem Paradigmenwechsel im Management	81
2.	Dimensionen Integrierten Managements	85
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
3.	Management-Philosophie und Vision als Leitsterne der Unternehmensentwicklung	99
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
3.2	Die unternehmerische Vision: Leitstern für das normative, strategische und operative Management	109
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
3.3	Auf dem Weg zur virtuellen Wissensunternehmung	126
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
3.4	Organisationskonzepte in der Transition	150
4.	Normatives Management: Die Konstitution einer Unternehmung muss ihre Entwicklung ermöglichen und fördern	153
4.1	Unternehmungspolitik – Sicherung der Entwicklungsfähigkeit durch »politics« und »policies«	154
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
4.2	Unternehmensverfassung – Einbindung von Interessen	183
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
4.3	Unternehmenskulturen tragen kognitiv und affektiv die Unternehmenspolitik	222
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
4.4	Fusion normativer Tatbestände in der Unternehmenspolitik	248
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
5.	Stoßkraft durch strategisches Management	266
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

5.5	Hybride Entwicklungsmuster strategischen Managements	390
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
5.6	Kommunikation von strategischen Programmen, Organisationsstrukturen, Managementsystemen und strategischem Verhalten	399
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
6.	Umsetzung normativer und strategischer Konzepte durch das operative Management	413
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
7.	Potenziale als Kristallisationspunkte Integrierten Managements	433
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
8.	Unternehmungsentwicklung als Regulativ und Objekt Integrierten Managements	457
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

9. Integriertes Management: Harmonisation eines hochkomplexen Netzwerks auf der Grundlage einer Management-Philosophie	541
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

10. Transformation durch Innovationsmanagement: Bewältigung des Übergangs von einer obsoleten zu einer zukunftsführenden Management-Philosophie	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
11. Management-Philosophien als Wettbewerbsfaktor ...	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

12. Das Konzept Integriertes Management in der Praxis	641
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
 Literatur	 685
Verzeichnis der Abbildungen	710
Verzeichnis der Übersichten	714
Register.....	717
 General Management für Executives – Das Seminar zum Konzept Integriertes Mangement	 718
Master of Business Administration (MBA) in Integrated Management – Das MBA-Programm zum Konzept Integriertes Management	720